

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1. Landasan Teori**

##### **1.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

###### **1.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM)**

Kata manajemen berasal dari dari bahasa Belanda Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangan. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, *management* diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.<sup>1</sup>

Dalam bukunya Hasibuan, Manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>2</sup>

Sedangkan menurut Richard L. Daft manajemen (management) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Terdapat dua ide penting dalam definisi di atas:

---

<sup>1</sup>Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi kedua, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, h. 4.

<sup>2</sup>MalayuS.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009, h. 1.

(1) Keempat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, serta (2) pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.<sup>3</sup>

Fungsi-fungsi manajemen dari manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

#### 1. Perencanaan

Bagi manajer personel, perencanaan berarti menetapkan terlebih dahulu program-program kepegawaian yang dapat memberi andil terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### 2. Pengorganisasian

Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, manajer personel harus membentuk satu organisasi dengan cara merancang struktur yang menggambarkan hubungan antar tugas-tugas, antara pegawai, dan antar faktor-faktor fisik.

#### 3. Pengarahan

Secara logis, langkah berikutnya adalah pengoperasian, artinya mengerjakan sesuatu yang telah direncanakan. Namun, hal ini harus didahului oleh proses pengarahan atau pemberian komando agar pegawai mulai bekerja. Pada dasarnya fungsi ini akan menumbuhkan kemauan pegawai untuk mulai bekerja secara efektif.

---

<sup>3</sup> Richard L. Daft, *Management (Manajemen)*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, h. 6-7.

#### 4. Pengendalian

Kegiatan-kegiatan yang biasa dilakukan dalam proses pengendalian berupa observasi terhadap kegiatan-kegiatan dengan perencanaan. Di samping itu, juga melakukan koreksi-koreksi terhadap selama rencana sedang dilaksanakan.

Di samping adanya fungsi-fungsi manajemen tadi, maka seorang manajer persona harus juga memiliki kemampuan dalam fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi operasional tersebut adalah perencanaan, perolehan (*procurement*), pengembangan (*training and development*), Kompensasi (*compensation*), Integrasi (*integration*), pemeliharaan, pendisiplinan dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

##### 1. Perencanaan

Intinya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan pegawai/sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan bagian-bagian dari suatu organisasi memperoleh pekerjaan dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai, dan dalam waktu yang diperlukan pula.

##### 2. Perolehan/penarikan pegawai

Fungsi pertama yang harus dioperasionalkan oleh bagian kepegawaian, yaitu yang berkaitan dengan masalah untuk memperoleh pegawai yang baik dalam jenis dan jumlah maupun waktunya yang

tepat sehingga dapat melaksanakan usaha pencapaian tujuan organisasi dengan baik. Kegiatan-kegiatan ini mencakup:

- a. *Recruitment* (penarikan)
- b. *Selection* (pemilihan)
- c. *Placement* (penempatan)

### 3. Pengembangan

Pengembangan dalam arti luas adalah berbagai kegiatan yang berkenaan dengan peningkatan keterampilan melalui berbagai latihan, yang sangat penting dilakukan untuk dapat menampilkan cara kerja yang memadai.

### 4. Kompensasi

Fungsi ini dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengertian kompensasi lebih luas dari pada pengertian gaji dan upah semata-mata, karena kompensasi terhadap karyawan menambahkan aspek penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuniration*) secara keseluruhan.

### 5. Pengintegrasian

Hal ini berkaitan dengan usaha untuk menghasilkan situasi dimana terjadi penyesuain/pencocokan antara kepentingan yang bersifat individual, organisasi maupun kemasyarakatan. Konsekuensi dari usaha ini adalah melibatkan masalah-masalah atau aspek-aspek perasaan, sikap dari

pegawai yang dihubungkan dengan prinsip-prinsip dan kebijakan-kebijakan organisasi.

#### 6. Pemeliharaan

Menurut M.S Sehwarat dan J.S Narang, (2001) dalam bukunya “Production Management” pemeliharaan (*maintenance*) adalah sebuah pekerjaan yang dilakukan secara berurutan untuk menjaga atau memperbaiki fasilitas yang ada sehingga sesuai dengan standar (sesuai dengan standar fungsional dan kualitas).

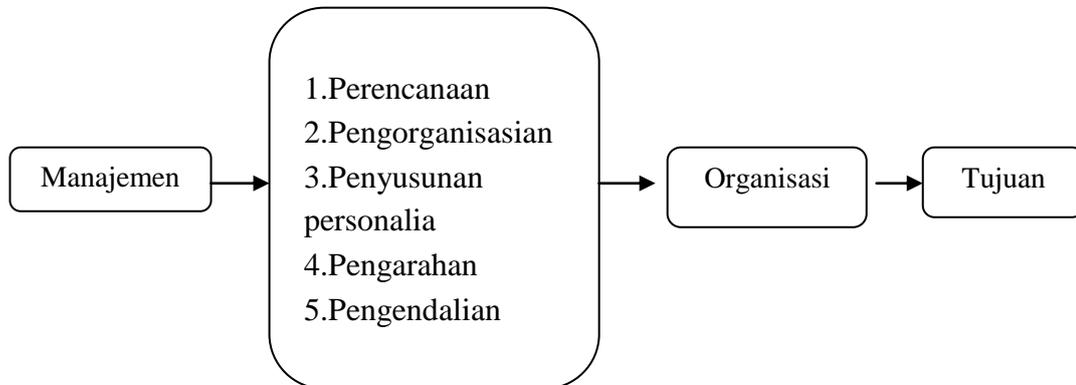
#### 7. Pendisiplinan

Menurut Soegeng Pridjominto, (1993:15) mengemukakan Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban”. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

#### 8. Pemutusan hubungan kerja

Jika pada awal organisasi menarik pegawai kerja dari masyarakat, pada suatu saat tertentu organisasi juga akan mengembalikan pegawai tersebut ke masyarakat. Untuk kepentingan ini perlu di atur bagaimana sebaiknya suatu proses pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh organisasi. Melalui pengaturan ini diharapkan proses pemutusan hubungan kerja tidak mempunyai dampak yang negatif, baik bagi individu, organisasi maupun masyarakat.

**Gambar Proses Manajemen**



Gambar diatas menjelaskan bahwa manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengendalian.<sup>4</sup>

#### **2.1.1.2. Tujuan dan Tanggung Jawab Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam bukunya Hariandja dijelaskan bahwa Tujuan Manajemen adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi, atau secara lebih spesifik untuk meningkatkan produktifitas, kepuasan kerja, loyalitas, dan menurunkan kemalasan kerja karyawan.<sup>5</sup>

<sup>4</sup>Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2006, h 5-7.

<sup>5</sup>Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Grasindo, 2007, h.9.

Sebagai contoh, tanggung jawab manajer garis dalam manajemen sumber daya manusia dapat berupa:<sup>6</sup>

1. Penempatan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat.
2. Melakukan orientasi terhadap pegawai baru.
3. Melatih karyawan baru.
4. Meningkatkan produktivitas dari setiap jabatan.
5. Mengusahakan kerja sama yang kreatif dan mengembangkan hubungan kerja yang mulus.

## **2.1.2. Perencanaan Sumber Daya manusia**

### **2.1.2.1. Pengertian Perencanaan**

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia (human resources planning) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia dalam organisasi. *Perencanaan sumberdaya manusia* merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

---

<sup>6</sup>Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, h 10.

Adapun definisi perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama satu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai.

Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi dan keinginan. Fakta-fakta yang bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan, dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer itu. Seorang perencana harus mampu untuk membayangkan pola kegiatan yang diusulkan dengan jelas. Pada dasarnya perencanaan adalah suatu proses intelektual. Dengan menggunakannya, para manajer mencoba memandangi ke depan, menduga-duga kemungkinan-kemungkinan, bersedia siap untuk hal tak terduga, memetakan kegiatan-kegiatan, dan mengadakan urutan-urutan yang teratur untuk mencapai tujuan-tujuan. Perencanaan yang memadai harus berlangsung sebelum kegiatan.<sup>7</sup>

Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumberdaya manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992, h 43-45

<sup>8</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1989, h 53-54

Dan dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam.<sup>9</sup>

Sebagaimana sabda Nabi:

لِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَمَّتَهُ (رواه الطبرانی)

*Artinya: "Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqon (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)." (HR Thabrani).<sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup>Didin Hafidhuddin dan Henri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2003, h. 1.

<sup>10</sup>Hadiyah Salim, *Tarjamah Mukhtarul Ahadits*, Bandung: PT. Alma'arif, Cet IV, 1985, h. 169.

### **2.1.2.2. Tujuan dan Kegunaan Perencanaan**

Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Ketika diramalkan ada kekurangan dibandingkan dengan kebutuhan, perusahaan dapat melakukan perekrutan pegawai baru, promosi dan transfer secara proaktif sehingga tidak mengganggu kegiatan perusahaan.

Tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan. Jika jumlah pegawai lebih besar daripada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya manusianya dan sebaliknya. Secara lebih luas dapatlah dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik akan:

1. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia
2. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien
3. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru dan
4. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

### 2.1.2.3 Langkah-langkah Perencanaan SDM

Sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, sebagaimana disinggung diatas, dan fokus perhatian perencanaan sumber daya manusia ditujukan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia
2. peramalan kebutuhan sumber daya manusia
3. penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang
4. analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan dan
5. penentuan dan implementasi program.<sup>11</sup>

### 2.1.2.4. Konsep Perencanaan

1. Proses menentukan bagaimana sistem manajemen akan mencapai tujuan-tujuan, menentukan bagaimana organisasi dapat mencapai apa yang ingin ditujunya.

---

<sup>11</sup> Marioshot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: PT. Gramedia Widhiarsana Indonesia, 2002, h 76-77.

2. Proses menetapkan tujuan-tujuan dan rancangan tindakan, membangun peraturan-peraturan dan prosedur, dan memperhitungkan hasil-hasil yang akan terjadi dimana yang akan datang.

Dari kedua pendapat ahli tersebut dapat kita simpulkan bahwa perencanaan merupakan proses awal bagi sistem manajemen untuk mencapai tujuan-tujuannya. Hal ini disebabkan perencanaan merupakan proses menentukan rancangan tindakan bagaimana organisasi membangun aturan-aturan dan prosedur demi tercapainya tujuan organisasi tanpa melupakan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dalam pelaksanaan perencanaan.

Perencanaan yang dilakukan oleh organisasi harus bersifat fleksibel. Artinya perencanaan tersebut bisa menyesuaikan terhadap lingkungan eksternal yang dinamis. Sebab faktor eksternal merupakan hambatan terhadap pelaksanaan rencana yang akan dilakukan organisasi, sehingga perencanaan itu sedikit banyak bisa diubah tanpa mengubah tujuan untuk apa perencanaan itu dilakukan.

#### **2.1.2.5. Definisi dan Manfaat Perencanaan Sumberdaya Manusia**

Milkovich & Mahoney (1979) memberikan definisi sebagai berikut:

*“Human Resource planning is sistematically forecasts an organization’s future supply of and demand for employees”.*

Dengan mengestimasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan, organisasi akan dapat merencanakan dengan lebih baik kegiatan

rekrutmen, seleksi, pelatihan, perencanaan karier, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Perencanaan SDM memungkinkan setiap bagian organisasi untuk menempatkan orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan jumlah yang tepat. Selain itu, perencanaan SDM tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disetujui, tetapi juga menolong perusahaan untuk melaksanakan perencanaan jangka pendek dan perencanaan strategis jangka panjang.

Umumnya proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat dibalik, yaitu peramalan (*forecasting*), penyusunan program (*programming*), dan evaluasi dan pengendalian.

1. Peramalan (*forecasting*)

Kegiatan pada dasarnya adalah melakukan estimasi kebutuhan akan SDM yang diperlukan oleh organisasi (*labor demand*), estimasi jumlah tenaga kerja yang tersedia di dalam dan luar organisasi, dan melakukan rekonsiliasi antara labor demand dan demand supply.

2. Penyusunan program (*programming*)

Kegiatan ini mencakup, yakni

- a. Kegiatan perumusan tujuan
- b. Penetapan berbagai alternatif program
- c. Menyusun strategi untuk memperoleh tenaga kerja dan
- d. Merencanakan tindakan yang akan diambil

3. Evaluasi dan pengendalian

Merupakan kegiatan untuk menilai apa-apa yang telah dilakukan pada tahap pertama dan kedua, kemudian diumpankanbalikkan kepada pengesahan rencana pelaksanaan. Kesemua kegiatan tersebut hanya bisa berjalan secara efektif jika ditunjang oleh data kepegawaian yang lengkap, yaitu yang mencakup

- a. Jumlah tenaga kerja
- b. Jenis kelamin
- c. Pendidikan
- d. Keterampilan
- e. Usia
- f. Pengalaman kerja
- g. Jabatan<sup>12</sup>

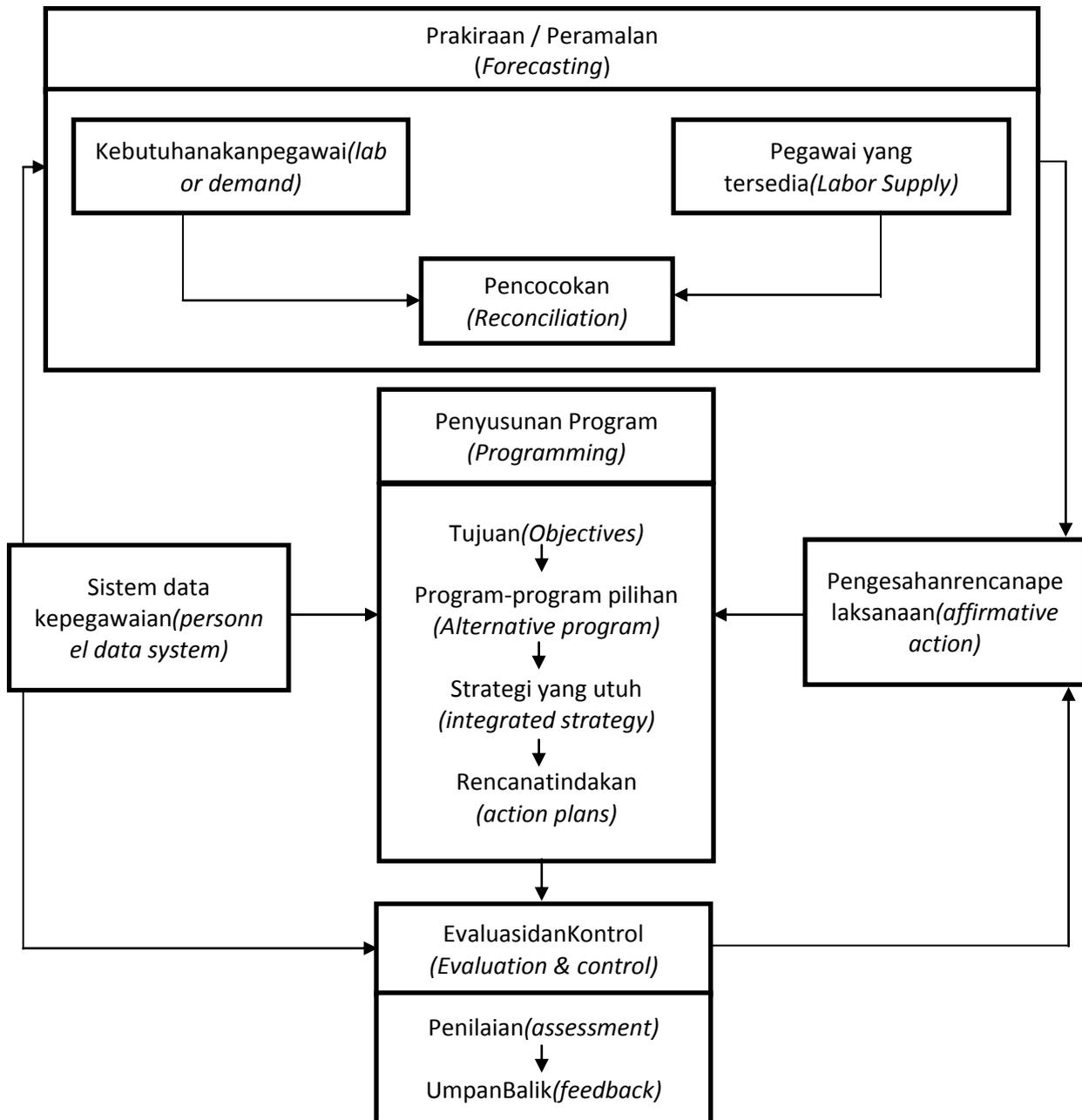
### **Kerangka Konseptual Perencanaan SDM**

Secara ideal, seluruh organisasi harus melakukan inventarisasi kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek dalam aspek ketenagakerjaan. Rencana jangka pendek lebih menitikberatkan pada suatu pekerjaan yang harus segera dilaksanakan oleh pegawai.

Secara sederhana, perencanaan SDM dari satu organisasi dapat digambarkan dalam satu model konseptual sebagai berikut:

---

<sup>12</sup>Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2006, h. 20-21



Sumber: Henemen, Schwab, Fossum, Dyer, Personnel/Human Resource Management, 1990, Ricard D. Irwin, Inc, USA, p.147.

Proses manajerial berlangsung mulai dari peramalan, kemudian ke penyusunan program dan akan diakhiri oleh evaluasi dan kontrol. Masukan dari proses manajerial diperoleh dari sistem data kepegawaian, sedangkan keluarannya

berupa pengesahan rencana pelaksanaan. Umumnya, proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat dibalik, yaitu peramalan (*forecasting*), penyusunan program (*programming*), dan evaluasi dan pengendalian.

1. Peramalan (*forecasting*)

Kegiatan pada dasarnya adalah melakukan estimasi kebutuhan akan SDM yang diperlukan oleh organisasi (*labor demand*), estimasi jumlah tenaga kerja yang tersedia di dalam dan luar organisasi, dan melakukan rekonsiliasi antara *labor demand* dan *demand supply*.

2. Penyusunan program (*programming*)

Kegiatan ini mencakup, yakni

- a. Kegiatan perumusan tujuan
- b. Penetapan berbagai alternatif program
- c. Menyusun strategi untuk memperoleh tenaga kerja, dan
- d. Merencanakan tindakan yang akan diambil.

3. Evaluasi dan Pengendalian

Merupakan kegiatan untuk menilai apa-apa yang telah dilakukan pada tahap pertama dan kedua, kemudian diumpun balikkan kepada pengesahan rencana pelaksanaan. Ke semua kegiatan tersebut hanya bisa berjalan secara efektif jika ditunjang oleh data kepegawaian yang lengkap, yaitu yang mencakup

- a. Jumlah tenaga kerja
- b. Jenis kelamin
- c. Pendidikan

- d. Keterampilan
- e. Usia
- f. Pengalaman kerja
- g. Jabatan<sup>13</sup>

#### **2.1.2.6. Alasan Perlunya Perencanaan**

Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha.

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan:

1. untuk mencapai “protective benefits” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan
2. untuk mencapai “positive benefits” dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.2.7. Beberapa manfaat perencanaan adalah:**

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas

---

<sup>13</sup>Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006, h 19-21

3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
8. Menghemat waktu, usaha, dan dana

**2.1.2.8. Beberapa kelemahan perencanaan adalah:**

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata
2. perencanaan cenderung menunda kegiatan
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.
5. Ada beberapa rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten

### **2.1.2.9. Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi Lain**

Perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi.

Pengorganisasian (Organizing), Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi. Pengarahan (directing), Perencanaan menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan. Pengawasan (controlling), Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai criteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.

### **2.1.2.10. Keberhasilan Perencanaan Dalam Mencapai Tujuan**

Dalam mencapai tujuan organisasi, terdapat cara-cara agar tujuan itu dapat terealisasi

1. Bahwa pimpinan dan bawahan organisasi harus bekerja sama merumuskan perencanaan, menentukan tujuan, menentukan standar kerja, dan memilih kegiatan yang akan dilaksanakn demi mendorong tercapainya tujuan organisasi.
2. Kemudian dalam tahap pelaksanaan kerja, bawahan atau karyawan harus menunjukkan kinerja terbaik dan memberikan kemampuan maksimal demi

tercapainya tujuan. Di sisi lain pimpinan juga harus memberikan pengarahan bagi karyawan dengan cara yang baik dan harus mampu memotivasi para karyawan.

3. Setelah tujuan terealisasi, pimpinan dan bawahan hendaknya mengevaluasi tujuan tersebut. Tujuan evaluasi adalah menemukan kekurangan dan kelemahan organisasi dalam pelaksanaan tujuan, mengurangi resiko yang sama untuk tujuan berikutnya, dan sebagai bahan pembelajaran.

#### **2.1.2.11. Tipe-Tipe Perencanaan**

Menurut jangka waktu, perencanaan digolongkan :

❖ Perencanaan jangka panjang

adalah rencana yang akan dijalankan oleh seluruh komponen dalam organisasi atau perencanaan, dan dibuat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

❖ Perencanaan jangka menengah

adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka menengah dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka panjang.

❖ Perencanaan jangka pendek

adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka menengah.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2002, h 79-82

### **2.1.3.Rekrutmen Sumber Daya Manusia**

#### **2.1.3.1. Pengetian Rekrutmen**

Rekrutmen diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didaptkannya sejumlah calon. Atau, dapat juga dikatakan sebagai upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dan jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan kerja yang ada.<sup>15</sup>

Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan tujuan perusahaan, salah satunya adalah dengan melakukan proses rekrutmen. Rekrutmen sumber daya manusia adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai dengan rencana kebutuhan suatu organisasi.<sup>16</sup>

Dan dalam proses rekrutmen, Islam menganjurkan agar dalam memilih atau menyeleksi karyawan yang akan diterima oleh suatu perusahaan atau organisasi seharusnya dilakukan sebaik mungkin sehingga tidak akan terjadi salah rekrut dan penempatan karyawan.

Sebagaimana hadits Nabi Muhammad SAW

---

<sup>15</sup>Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, h 96-97

<sup>16</sup>SoekidjoNotoatmodjo, *OpCit*, h. 105

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إِذَا ضَيِّعَتِ  
الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ, قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ؟ قَالَ: إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ  
أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخارى)

*Artinya: Dari Abu Hurairah r.a ia berkata, Rasulullah S.a.w bersabda: Jika amanah telah hilang (sudah tidak dipegang lagi dengan teguh), maka tunggulah saat kehancurannya. Ia bertanya: Ya Rasul, bagaimana orang menghilangkan amanah itu? Rasul menjawab: (Yaitu) apabila suatu urusan (amanah) diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhari)<sup>17</sup>*

### 2.1.3.2 Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah untuk mengisi jabatan yang kosong yang perlu diisi untuk mempertahankan atau meningkatkan efektifitas kerja. Menurut Siagian program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan.<sup>18</sup>

### 2.1.3.3 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dimana para karyawan baru diseleksi. Proses penarikan penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung pada kualitas penarikannya.<sup>19</sup>

<sup>17</sup>Hadiyah Salim, *TarjamahMukhtarulAhadits*, Bandung: PT. Alma'arif, Cet IV, 1985, h. 80

<sup>18</sup>Sondang P. Sigian, *Administrasi Kepegawaian Teori Motivasi dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Rineke Cipta, 1995, h. 102.

<sup>19</sup>T. Hani Handoko, *Op. cit*, h. 69.

Menurut Simamora, proses rekrutmen terdiri atas beberapa kegiatan sebagai berikut:<sup>20</sup>

- a. Penyusunan strategi merekrut
- b. Pencarian pelamar-pelamar kerja
- c. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok
- d. Pembuatan kumpulan pelamar

#### **2.1.3.4 Sistem Rekrutmen**

Menurut Saksono ada tiga sistem rekrutmen tenaga kerja, yaitu:<sup>21</sup>

- a. Sistem *Patronage* (kawan)

yaitu sistem penarikan karyawan yang didasarkan adanya hubungan subyektif, yaitu hubungan yang diperhitungkan antara subyek-subyeknya baik hubungan politik maupun non politik.

- b. Sistem *Meryt* (kecakapan)

yaitu penarikan karyawan yang didasarkan pada kecakapan, bakat, pengalaman, kesehatan sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebelumnya.

- c. Sistem *Carier* (meningkat)

yaitu memberikan kesempatan pada pegawai atau karyawan untuk mengembangkan bakat serta kecakapan selama dia mampu bekerja dengan harapan dapat naik jabatan sampai pada batas kemampuannya.

#### **2.1.3.5 Metode Rekrutmen**

---

<sup>20</sup>Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. PradnyaParamitha, Cet. Ke-2, 2004, h. 221.

<sup>21</sup>Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*, Yogyakarta: Kanisius, 1995, h. 30.

Metode rekrutmen calon karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka.

a. Metode Tertutup

adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja.

b. Metode Terbuka

adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar tersebar luas ke masyarakat.

#### **2.1.3.6 Sumber Rekrutmen**

Menurut Hariandja sumber penarikan karyawan, secara umum meliputi sumber internal dan sumber eksternal.<sup>22</sup>

a. Sumber internal

adalah suatu kebijaksanaan penarikan tenaga kerja dengan memberi kesempatan terlebih dahulu kepada para karyawan perusahaan itu sendiri.

Pengisian lowongan jabatan dengan calon dari perusahaan dapat dilakukan melalui:

1) Promosi

yaitu suatu peralihan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat.

2) Pemindahan (*transfer*)

---

<sup>22</sup>Marihot Tua Efendi Hariandja, *Op Cit*, h. 107.

yaitu suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan kelas lain yang tingkatannya sama.

3) Demosi

yaitu perubahan dari suatu jabatan ke jabatan lain dalam kelas yang lebih rendah.

b. Sumber eksternal

adalah suatu kebijaksanaan penarikan tenaga kerja dengan member kesempatan kepada semua orang di luar perusahaan untuk menduduki jabatan yang kosong. Sumber tenaga kerja dari luar dapat diperoleh antara lain:

- a. Walk – ins
- b. Rekomendasi dari karyawan
- c. Pengiklanan
- d. Agen-agen penempatan tenaga kerja
- e. Lembaga-lembaga pendidikan
- f. Organisasi-organisasi karyawan
- g. Leasing
- h. Nepotisme
- i. Asosiasi-asosiasi profesional
- j. Operasi-operasi militer
- k. Open house

## 1.2. Proses Seleksi

Proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat didapatkan melalui penarikan. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil. Jadi, proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan di akhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting yaitu:

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

### 2.3.1. Kriteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu:

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan.

Adapun beberapa teknik seleksi antara lain:

1. Interview
2. Tes psikologi
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Pusat pelatihan
5. Biodata
6. Referensi
7. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

**Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu :**

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blanko lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes penerimaan
6. Tes psikologi
7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

### **Berbagai Peralatan Tes**

Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tipe tes mempunyai kegunaannya yang terbatas, dan mempunyai tujuan yang berbeda. Secara ringkas, berbagai tipe tes dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Tes-tes Psikologis (Psychological Test)**

Yaitu berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi.

Bentuk-bentuk tes ini mencakup :

- *Tes kecerdasan (Intelligence test)*

Yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.

- *Tes kepribadian (Personality test)*

Di mana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.

- *Tes bakat (Aptitude test)*

Yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.

- *Tes minat (Interest test)*

Yang mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.

- *Tes prestasi (Achievement test)*

Yang mengukur kemampuan pelamar sekarang.

## **2. Tes-tes Pengetahuan (Knowledge Tests)**

Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar, pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

## **3. Performance Tests**

Yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan di pegangnya.

Sebagai contoh, tes mengetik untuk calon pengetik.

## **Wawancara Seleksi**

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (acceptability) seorang pelamar. Pewawancara (interviewer) mencari jawab dua pertanyaan umum.

Wawancara merupakan teknik seleksi yang paling luas digunakan. Survei membuktikan bahwa 90% perusahaan yang disurvei lebih mempercayai hasil wawancara daripada sumber-sumber informasi seleksi lainnya. Di samping itu wawancara mempunyai tingkat fleksibilitas tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap para calon karyawan manajerial atau operasional, berketrampilan tinggi atau rendah, maupun staf.

### **Tipe-tipe Wawancara**

Ada 2 tipe wawancara yaitu wawancara individual dan kelompok, wawancara individual jumlah pewawancara satu jumlah pelamar satu, sedangkan wawancara kelompok jumlah pewawancara dua atau lebih jumlah pelamar satu, dua, atau lebih.

### **Proses Wawancara**

Tahap-tahap wawancara meliputi persiapan pewawancara, pengarahan atau penciptaan hubungan, pertukaran informasi terminasi dan evaluasi. Setiap tahap harus dijalani agar wawancara berhasil. Sebelum wawancara dimulai, pewawancara perlu untuk melakukan persiapan. Kegiatan persiapan ini mencakup penentuan sasaran wawancara, pengembangan berbagai pertanyaan spesifik yang akan diajukan dalam proses wawancara, penetapan tipe wawancara dan format pertanyaan, serta pengenalan awal tentang pelamar dengan mempelajari blanko lamaran. Di samping itu, pewawancara harus mampu menjelaskan tugas-tugas pekerjaan, standar prestasi, upah dan tunjangan-tunjangan lain, dan bidang-bidang pekerjaan lainnya.

#### **2.1.3.7 Kendala Rekrutmen**

Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan berbeda-beda, tetapi umumnya kendala itu meliputi:

a. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai.

Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah:

- 1) Kebijakan promosi dari dalam
- 2) Kebijakan kompensasi
- 3) Kebijakan status pegawai
- 4) Kebijakan penarikan tenaga lokal

b. Persyaratan Jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit.

c. Metode pelaksanaan penarikan

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, TV, radio, maka pelamar semakin banyak, sebaliknya semakin tertutup pelamar semakin sedikit.

d. *Affirmative Action Plan*

Merupakan tindakan yang harus menyesuaikan dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah, seperti tidak diperbolehkan mendiskriminasi calon pegawai berdasarkan jenis kelamin, etnis, agama, dan lain-lain. Karena dapat menghambat proses penarikan pegawai yang paling berpotensi.

e. Kebiasaan Perekrut

Kebiasaan perekrutan ini dapat meningkatkan keahlian seorang perekrut, sehingga dalam pelaksanaan rekrutmen menjadi baik.

f. Kondisi Lingkungan Eksternal

Jika kondisis perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak maka pelamar akan sedikit, akan tetapi jika perekonomian rendah maka pelamar semakin banyak.

g. Biaya Penarikan

Biaya yang diperlukan untuk proses penarikan bisa sangat besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran perusahaan.

#### **2.1.4. Tujuan Perusahaan**

Dalam suatu organisasi tujuan merupakan hal utama dalam suatu organisasi. Seperti pengertiannya bahwa suatu wadah yang menampung dimana orang berkumpul dan bekerjasama dalam mencapai tujuan. Dari situ sudah dapat kita ambil intisarynya yang utamanya adalah pencapaian tujuan (*profitabilitas*). Menetapkan tujuan organisasi memberikan arah dan menghindarkan organisasi dari kekacauan, karna akan terstruktur. Tujuan dapat membantu memotivasi anggota dengan mengkomunikasikan apa organisasi ini berjuang untuk serta menyediakan dasar mengakui prestasi dan keberhasilan.

Organisasi yang tujuan ditetapkan lebih efektif dalam merekrut anggota.<sup>23</sup>

Sebelum organisasi menentukan tujuan-tujuan, terlebih dahulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi. Misi suatu organisasi adalah maksud khas (unik) dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar. Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para pembuat keputusan strategik perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, serta menunjukkan bidang-bidang produk atau jasa pokok dan kebutuhan-kebutuhan langganan utama yang akan dipuaskan perusahaan.

Dr. Shikha N. Khera dan Ms. Karisma Gulati mengatakan sumber daya manusia adalah aset untuk setiap organisasi dan khususnya untuk tujuan perusahaan di mana karyawan bertindak sebagai gudang bakat. Karena pentingnya sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia juga harus menjadi pusat perhatian. Untuk memanfaatkan karyawan seefisien mungkin. Sehingga sangat penting untuk memiliki gambaran lengkap tentang karyawan serta pekerjaan yang tersedia. Kadang-kadang karyawan bisa menjadi warisan bagi organisasi tetapi tidak dapat melakukan hal yang terbaik untuk perusahaan dengan posisi pekerjaan saat ini. Kedua, peningkatan dan kekurangan karyawan juga

---

<sup>23</sup><http://anitamutez.blogspot.com/2012/04/pentingnya-pengertian-tujuan-organisasi.html>  
di kutip hari sabtu tgl 19-04-2014

mempengaruhi keadaan perusahaan dan penilaian kerja perlu dikelola dengan baik agar dapat menjadi faktor puncak untuk memotivasi karyawan dalam organisasi. Tidak hanya itu rekrutmen sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai proses ini dilakukan untuk mendapatkan calon pegawai yang berkompeten sesuai dengan rencana kebutuhan suatu perusahaan itu sendiri.

Untuk dapat menciptakan sumber daya manusia atau karyawan yang berkompeten perusahaan harus lebih teliti dalam memilih sumber daya manusia tentunya dengan proses perencanaan (*human resource planning*), di samping itu juga perusahaan mampu merekrutmen karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan (*the right man and the right place*) agar tujuan perusahaan tercapai dengan baik dan penempatan sumber daya manusia atau pegawai. Organisasi dapat berjalan jika organisasi mempunyai sumber daya manusia tersebut berada sesuai dengan bidang tugasnya. Karena dengan terciptanya tujuan perusahaan kegiatan produksi berjalan secara efektif dan efisien dan memenuhi target produksi yang ditetapkan perusahaan. Yang pada akhirnya akan menciptakan kesetiaan konsumen sehingga mampu meningkatkan reputasi perusahaan dimata konsumen.<sup>24</sup>

#### **2.1.4.1 Fungsi Tujuan Organisasi**

---

<sup>24</sup>[blog.pasca.gunadarma.ac.id/.../review-jurnal-sistem-informasi-sumber-daya-manusia](http://blog.pasca.gunadarma.ac.id/.../review-jurnal-sistem-informasi-sumber-daya-manusia) dikutip hari rabu tgl 02-07-2014

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan.

Berbagai fungsi tujuan antara lain sebagai berikut:

1. *Pedoman bagi kegiatan.* Melalui penggambaran hasil-hasil akhir di waktu yang akan datang, tujuan berfungsi sebagai pedoman bagi kegiatan pengarah dan penyaluran usaha-usaha dan kegiatan-kegiatan para anggota organisasi. Dalam hal ini, fungsi tujuan memberikan arah dan pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang “harus” dan “harus tidak” dilakukan.
2. *Sumber legitimasi.* Tujuan juga merupakan sumber legitimasi bagi suatu organisasi melalui pembenaran kegiatan-kegiatannya, dan disamping itu, keberadaannya dikalangan kelompok-kelompok seperti pelanggan, politikus, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat pada umumnya. Pengakuan atas legitimasi ini akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan berbagai sumber daya dan dukungan dari lingkungan di sekitarnya.
3. *Standar pelaksanaan.* Bila tujuan dinyatakan secara jelas dan dipahami, hal ini akan memberikan standar langsung bagi penilaian pelaksanaan kegiatan (prestasi) organisasi. Setelah organisasi menetapkan tujuan-tujuan dalam bidang-bidang yang dapat di kuantifikasikan seperti penjualan, posisi pasar, atau laba, derajat kesuksesan yang dicapai dapat dengan mudah diukur.

4. *Sumber motivasi.* Tujuan organisasi dapat berfungsi sebagai sumber motivasi dan identifikasi karyawan yang penting. Dalam kenyataannya, tujuan organisasi sering memberikan insentif bagi para anggota. Phenomena ini tampak paling jelas dalam organisasi yang menawarkan bonus bagi pencapaian tingkat penjualan tertentu dan sebagainya yang dikaitkan secara langsung dengan laba tahunan.
5. *Dasar rasional pengorganisasian.* Dinyatakan secara sederhana, tujuan organisasi merupakan suatu dasar perancangan organisasi. Tujuan organisasi dan struktur organisasi berinteraksi dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan, pola penggunaan sumber daya, implementasi berbagai unsur perancangan organisasi : pola komunikasi, mekanisme pengawasan, departementalisasi, dan sebagainya.

#### **2.1.4.2 Proses Penetapan Tujuan**

Proses penetapan tujuan merupakan usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi. Beberapa unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan suatu organisasi untuk menciptakan nilai-nilai tersebut adalah :

1. Bahwa barang dan jasa yang diproduksi organisasi akan dapat memberikan berbagai manfaat paling sedikit sama dengan harganya.
2. Bahwa barang dan jasa dapat memuaskan kebutuhan konsumen/langganan.

3. Bahwa teknologi yang digunakan dalam proses produksi akan menghasilkan barang dan jasa dengan biaya dan kualitas bersaing.
4. Bahwa dengan kerja keras dan dukungan seluruh sumber dayanya, organisasi dapat beroperasi dengan lebih baik dari sekedar menjaga *kelangsungan hidup* (survive), yaitu untuk *pertumbuhan* (growth) dan dapat *menghasilkan laba* (profitable).
5. Bahwa *pelayanan manajemen* akan memberikan akan memberikan *public image* yang menguntungkan, sehingga mereka bersedia menanamkan modalnya dan menyumbangkan tenaganya untuk membantu sukses organisasi.
6. Bahwa perusahaan mempunyai *konsep diri* (*self concept*) yang dapat dikomunikasikan dan ditularkan kepada para karyawan dan pemegang saham organisasi.<sup>25</sup>

#### **2.1.4.3. Bidang-Bidang Tujuan**

Tiga tujuan ekonomis memberikan arah strategik bagi hampir setiap organisasi perusahaan, yang dinyatakan secara eksplisit atau tidak, mencerminkan tujuan perusahaan untuk menjamin *kelangsungan hidupnya* melalui *pertumbuhan* dan *profitabilitas*.

Peter Drucker, selama bekerja sebagai konsultan untuk GE, mengidentifikasi secara terperinci 8 bidang pokok di mana perusahaan harus menetapkan tujuan. Seperti dibawah ini :

---

<sup>25</sup>Slamet saksono, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Kanisius, 1995, h 26.

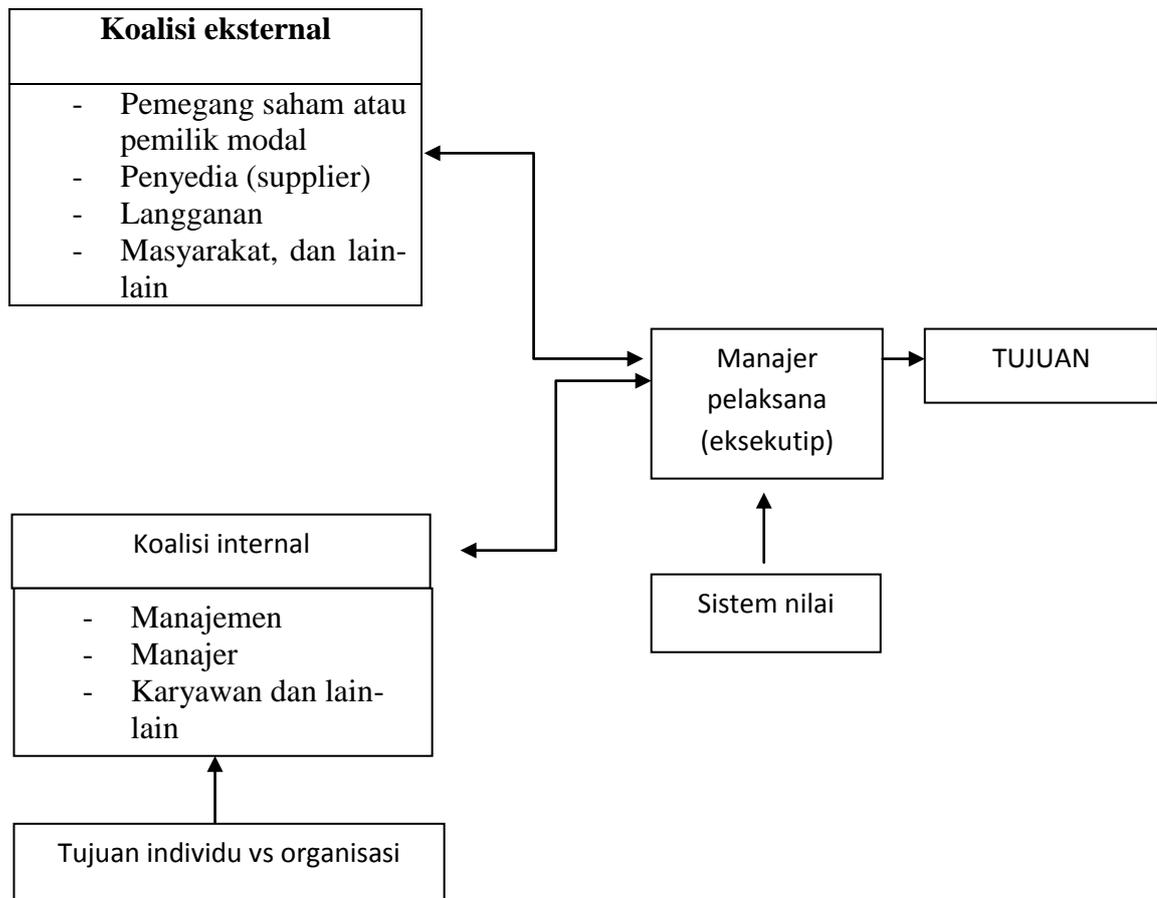
1. *Posisi pasar.* Perusahaan harus menetapkan tujuan mengenai bagian pasar yang akan “direbut”. Bagian pasar yang paling baik dapat ditentukan melalui analisa 1) langganan dan produk atau jasa, 2) segmen pasar (kelompok yang membeli produk atau jasa), dan 3) saluran distribusi.
2. *Produktivitas.* Produktifitas atau *efisiensi* adalah rasio antara masukan dengan keluaran organisasi. Masukan-masukan apa (tenaga kerja, peralatan, dan keuangan), yang diperlukan untuk memproduksi keluaran? Tujuan-tujuan produktifitas dapat di tetapkan dalam beberapa bidang, mencakup metode-metode kerja, kemajuan mesin dan peralatan, dan peningkatan efisiensi karyawan.
3. *Sumber daya phisik dan keuangan.* Bagaimana sumber daya-sumber daya phisik dan keuangan organisasi akan dikembangkan dan digunakan? Tujuan harus ditetapkan dengan memperhatikan mesin dan peralatan serta penyediaan bahan baku.
4. *Profitabilitas.* Tujuan-tujuan laba penting untuk mencapai tujuan-tujuan lain, menyangkut 1) penelitian dan pengembangan yang dibutuhkan untuk inovasi, 2) kekuatan keuangan untuk mengganti mesin dan peralatan, dan 3) pengupahan yang dibutuhkan untuk menarik personalia.
5. *Inovasi.* Ada kebutuhan terus menerus akan produk atas jasa baru dan inovatif. Walaupun sesuatu yang baru selalu mengandung resiko, tetapi juga mempunyai kemungkinan hasil yang tinggi.

6. *Prestasi dan pengembangan manajer.* Kelangsungan hidup banyak organisasi tergantung pada kekuatan manajemen yang inovatif. Organisasi perlu menetapkan tujuan sehubungan dengan kualitas pelaksanaan manajemen dan untuk menjamin pengembangan para manajer di semua tingkatan.
7. *Prestasi dan sikap karyawan.* Karyawan operatif melaksanakan sebagian besar pekerjaan normal dan rutin di setiap organisasi.
8. *Tanggung jawab sosial dan publik.* Tujuan-tujuan ini ditetapkan perusahaan untuk “menangani” boikot publik, kegiatan-kegiatan pemerintah, kelompok-kelompok berkepentingan, dan sebagainya.<sup>26</sup>

Agar perumusan tujuan efektif, manajer perlu memperhatikan beberapa ketentuan sebagai berikut:

---

<sup>26</sup>[blog.pasca.gunadarma.ac.id/.../review-jurnal-sistem-informasi-sumber-daya-manusia](http://blog.pasca.gunadarma.ac.id/.../review-jurnal-sistem-informasi-sumber-daya-manusia) dikutip hari rabu tgl 13-07-2014



*Gambar 6.5. Proses perumusan tujuan*

Keterangan:

1. Proses perumusan tujuan hendaknya melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan.
2. Manajer puncak sebagai perumus tujuan umum, hendaknya bertanggung jawab untuk menurunkan tujuan-tujuan pada tingkatan-tingkatan lebih rendah
3. Tujuan harus realistis, diselaraskan dengan lingkungan internal dan eksternal, baik sekarang maupun di waktu yang akan datang

4. Tujuan harus jelas, berasal dan bersifat menantang para anggota organisasi
5. Tujuan-tujuan umum hendaknya dinyatakan secara sederhana agar mudah dipahami dan diingat oleh para pelaksana
6. Tujuan bidang fungsional organisasi harus konsisten dengan tujuan umum
7. Manajemen harus selalu meninjau kembali tujuan yang telah ditetapkan, dan bila perlu merubah dan memperbaikinya sesuai perkembangan lingkungan.<sup>27</sup>

#### **2.1.5. Penelitian Terdahulu**

Dalam kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan tentang beberapa sumber yang membicarakan masalah tersebut diantaranya:

*Pertama*, Keterkaitan pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebagaimana dilakukan oleh Andhika Ery, dimana penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh perekrutan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Permasalahan pada penelitian ini adalah "Apakah perekrutan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan?". Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Populasi sasaran adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang berjumlah 60 orang. Data dikumpulkan

---

<sup>27</sup> T. Hani Handoko, Manajemen, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1986, h. 110-119.

melalui daftar pertanyaan (kuesioner) dan diukur dengan menggunakan skala likert. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS 13.0 dan pengujian hipotesis dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah proses seleksi karyawan (X3), dimana variabel proses seleksi karyawan mempunyai koefisien regresi yang paling besar yaitu 5,031 dan R-Square sebesar 0,445 berarti pengaruh analisis pekerjaan, metode penarikan karyawan dan seleksi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebesar 44,5%, sedangkan sisanya sebesar 55,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan hasil penelitian bahwa faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah pemberian kompensasi seperti gaji, bonus maupun pemberian fasilitas seperti perumahan bagi karyawan.

*Kedua*, Proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan oleh Devianti, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh proses seleksi terhadap kinerja karyawan dan mengetahui pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (PERSERO) KANTOR PUSAT. Dalam Penelitian ini terdapat tiga hipotesis yang diuji yaitu hipotesis pertama menguji apakah proses rekrutmen mempengaruhi kinerja karyawan, hipotesis kedua menguji

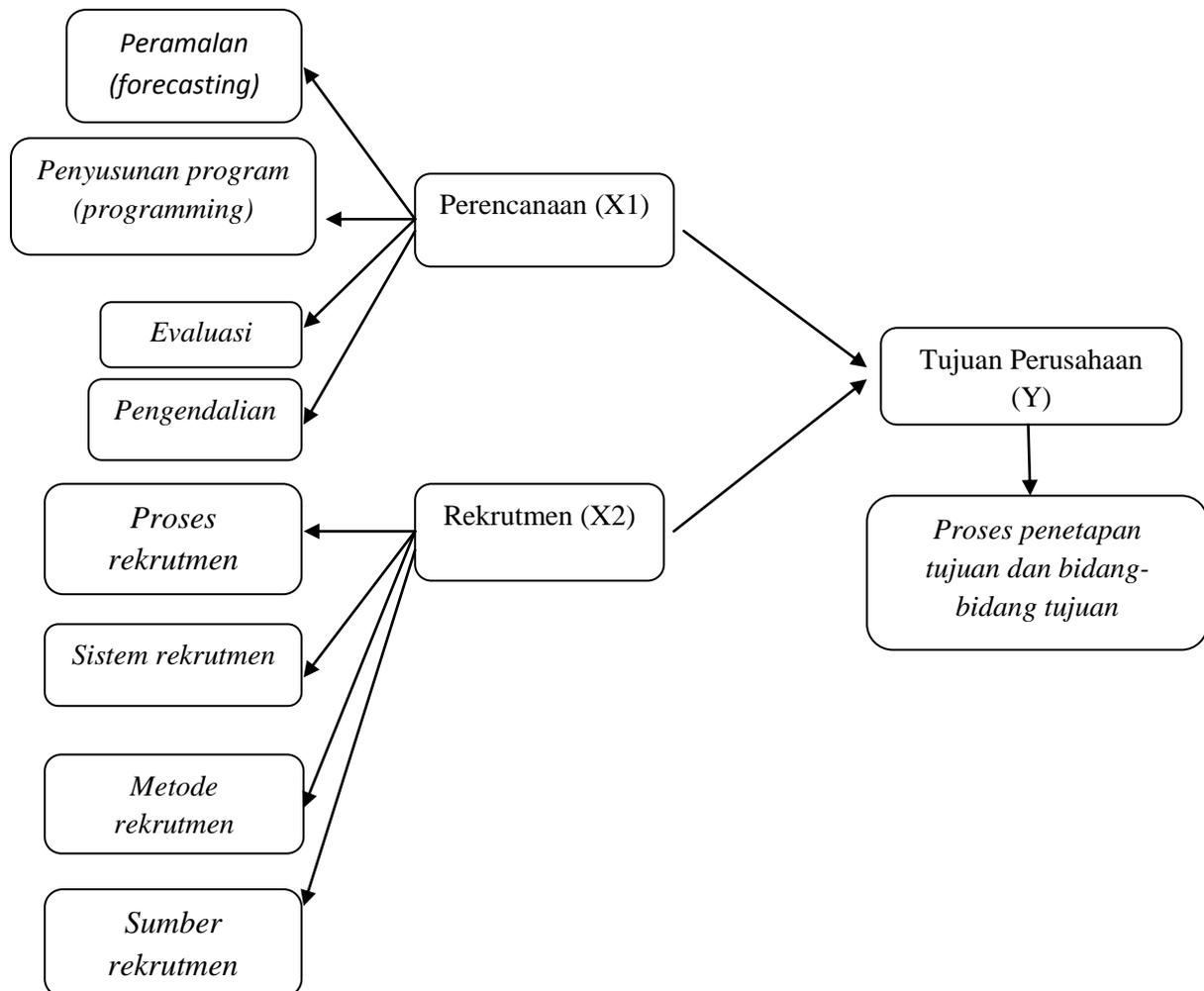
apakah proses seleksi mempengaruhi kinerja karyawan, hipotesis ketiga menguji apakah proses rekrutmen dan seleksi mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, terbukti bahwa variabel rekrutmen dan seleksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

## **2.1.6 Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis**

### **2.1.6.1. Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini menggunakan model konseptual yang didasarkan pada tinjauan pustaka, Hubungan antara pengaruh *perencanaan dan rekrutmen* terhadap tujuan perusahaan merupakan hubungan antara variabel independent dengan variabel dependen. Sebagai variabel independent (bebas) adalah *perencanaan dan rekrutmen* dan sebagai variabel dependent (terikat) dalam hal ini adalah tujuan perusahaan di PT. Sinar Sosro Semarang Dapat digambarkan dengan kerangka sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Pemikiran Kerangka Teoritik**



### 2.1.6.2. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, yang akan diterima kalau fakta-fakta membenarkannya dan akan ditolak kalau kita salah atau palsu. Hipotesis merupakan suatu jawaban dari suatu penelitian yang harus di uji kebenarannya dengan jalan

riset.<sup>28</sup> Dalam penelitian ini, berdasarkan latarbelakang, perumusan masalah, landasan teori, kerangka berfikir di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Proses perencanaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tujuan perusahaan PT. Sinar Sosro Semarang.
- H2: Proses rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap tujuan perusahaan PT. Sinar Sosro Semarang.
- H3: Perencanaan dan rekrutmen secara bersamaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap tujuan perusahaan PT. Sinar Sosro Semarang.

---

<sup>28</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, Bandung: Mandar Maju, 1990, h.70