

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan mengurai landasan teori penelitian yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai peran manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, pengawasan kerja dan produktivitas kerja.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen dapat ditingkatkan. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Robbins dan Coulter (2014:34) manajemen di artikan sebagai: “Mengkoordinasikan dan mengawasi kegiatan kerja orang lain agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. Berdasarkan asal katanya, manajemen berasal dari kata management yang merupakan bentuk kata benda dari kata kerja manage yang bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola”.

Sedarmayanti (2013:6) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi”.

T.Hani Handoko (2015:10) menyatakan bahwa:

“Manajemen yaitu bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:1) manajemen adalah “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Dari beberapa definisi manajemen dari beberapa ahli, maka dapat di simpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber secara efektif dan efisien serta seni untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Untuk dapat melaksanakan tugas dan menjalankan perannya dengan baik dan benar, maka sebuah manajemen memiliki peran yang dapat mendukung dan membantu dalam penerapannya. Empat fungsi manajemen menurut Robbins dan Coulter (2014:35) yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*) adalah fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.
2. Pengorganisasi (*Organizing*) adalah fungsi manajemen yang melibatkan kegiatan menyusun dan mengstrukturisasi pekerjaan agar dapat mencapai tujuan.

Pengorganisasian mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.

3. Kepemimpinan (*Leading*) adalah fungsi manajemen yang melibatkan bekerja melalui dan dengan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Leading mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, merancang komunikasi yang efektif, dan memecahkan masalah perilaku karyawan.
4. Pengendalian (*Controlling*) adalah fungsi manajemen yang mencakup memantau kinerja, membandingkan kinerja dengan standar yang ada, dan mengoreksi hasil kerja. Dasar pengendalian dapat dilihat dari fungsi pengawasan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap perusahaan memerlukan sumber daya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dibutuhkan itu, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dengan baik agar tujuan perusahaan dapat dimaksimalkan.

Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2013:6) menyebutkan bahwa:

“Human Resource Management (HRM) is the policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Menurut Robbins dan Coulter (2014:312), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mengenai penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjalankan kegiatan organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan sebagai upaya yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada dasarnya adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusia. Dengan penerapan fungsi MSDM secara efektif dan efisien, maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan perusahaan itu sendiri. Menurut Hasibuan (2017:21-23) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakanlah tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran,

kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal

yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun/ Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No.12 Tahun 1964.

12. Seleksi

Setelah proses kegiatan penarikan untuk memperoleh para pelamar pekerjaan yang berkualitas selesai maka akan dihasilkan sejumlah pelamar yang disaring melalui proses seleksi. Proses ini memilih orang-orang yang memenuhi spesifikasi kebutuhan organisasi. Proses ini sangat bervariasi untuk tiap

organisasi. Masing-masing menerapkan kebutuhan yang berbeda dalam perlakuan seleksi. Biasanya proses standar meliputi tes seleksi, wawancara, referensi, dan evaluasi.

2.1.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

1. Fungsi-fungsi pokok MSDM (Fungsi Manajemen) :
 - a. Fungsi Perencanaan

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.
 - b. Fungsi Pengorganisasian

Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan.
 - c. Fungsi Pengarahan

Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
 - d. Fungsi Pengendalian

Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja
2. Fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia :
 - a. Pengadaan SDM dilakukan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Didalamnya meliputi :

- 1.) Analisis pekerjaan: Penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- 2.) Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (*recruitment*): Menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- 3.) Seleksi tenaga kerja (*selection*): Merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses rekrutmen
- 4.) Penempatan (*placement*): Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- 5.) Pembekalan (*orientation*): dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

b. Pengembangan (*Development*)

Bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

- 1.) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*): meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 2.) Pengembangan Karir (*Career Development*): Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi

tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

c. Pemeliharaan (*maintenance*)

Bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

- 1.) Promosi & pemindahan: Sebuah proses dimana seseorang dapat memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan di atasnya Model perekrutan internal.
- 2.) Penilaian Prestasi Kerja: Sebuah penilaian kinerja sebuah karyawan atas berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.
- 3.) Kompensasi Jabatan (*job compensation*): Kompensasi jabatan adalah usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja atau karyawan kepada perusahaan.
- 4.) Kepuasan kerja/Integrasi (*integration*): Menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.
- 5.) Hubungan Perburuhan/berserikat (*Labour Relation*): Pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan
- 6.) Pemutusan Hubungan kerja (*Separation*): Menyangkut masalah pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja pegawai atau karyawan.

Jadi lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang telah diuraikan di atas. Keterlibatan pekerja atau karyawan dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Oleh karena itu para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja atau karyawan dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan.

2.1.3 Implementasi Perencanaan SDM

Implementasi perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu tindakan atau pelaksanaan rencana terhadap sumber daya manusia yang telah disusun secara cermat dan matang atau rinci. Pada dasarnya implementasi perencanaan sumber daya manusia ini berasal dari perencanaan sumber daya manusia itu sendiri, yang terdiri dari perencanaan kuantitatif dan perencanaan kualitatif.

2.1.3.1 Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) merupakan fungsi pertama dan utama dari manajemen sumber daya manusia. Segala kegiatan sesungguhnya memerlukan aktivitas perencanaan yang akan menjadi landasan melaksanakan suatu program sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perencanaan penting bagi perusahaan atau organisasi, dengan adanya perencanaan tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses untuk menghitung dan merencanakan jumlah kebutuhan pegawai yang paling optimal bagi perusahaan. Menurut Barry, John dan Pauline dalam Husein Umar (2014:4) mengartikan Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu”.

S.P. Siagian (2013:97) menyatakan bahwa:

“Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat” (Faustino Cardoso Gomes, 1995; 83).

Menurut William Werther dan Keith Davis dalam Danang Sunyoto (2013; 35).

“Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik”.

Menurut Graham dan Benet dalam Safarudin Alwi (2013:148):

Perencanaan sumber daya manusia merupakan upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang.

Malayu S.P Hasibuan (2017:250) menyatakan bahwa :

“Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan”.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi pertama dan utama dari manajemen sumber daya manusia. PSDM diproses oleh perencana dan hasilnya menjadi rencana. Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Adanya perencanaan sumber daya manusia diharapkan akan mampu menghindari kekeliruan dalam bentuk mempekerjakan pekerja atau sumber daya manusia yang seharusnya ditolak atau sebaliknya mempekerjakan yang seharusnya diterima.

Perencanaan sumber daya manusia harus mampu memberikan pedoman mengenai persyaratan dalam pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia yang seharusnya dikerjakan di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Allen (dalam Zulkifli, 2015:100-101), perencanaan meliputi :

1. Meramalkan (*forcasting*) : Menentukan visi yang jelas dan menentukan misi secara terperinci.
2. Menetapkan tujuan (*establishing objective*): menentukan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjabarkan semua pekerjaan yang dilaksanakan.
3. Mengacarakan (*programming*): Menetapkan urutan-urutan kegiatan dan menetapkan skala prioritas kegiatan.
4. Menyusun tata waktu (*scheduling*): Menyusun jadwal kegiatan dan menentukan target waktu.
5. Menyusun anggaran belanja (*budgeting*): Mengalokasikan anggaran untuk kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan.
6. Mengembangkan prosedur (*developing procedure*): Menetapkan prosedur kerja dan menetapkan urutan pekerjaan.
7. Menetapkan dan menafsirkan kebijaksanaan (*establishing and interpreting policy*): Menetapkan kebijakan dan menafsirkan kebijakan yang dibuat.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:250) berikut adalah tujuan dari perencanaan sumber daya manusia:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.

2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, serta untuk menghindari terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
3. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
4. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
5. Untuk pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian serta pedoman melaksanakan mutasi dan pensiun karyawan.

Manfaat yang dapat disimpulkan melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap menurut Sondang P. Siagian (2013; 44-48) yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.
4. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.

2.1.3.3 Proses Perencanaan SDM

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM yang terintegrasi dengan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang menurut Hadari Nawawi, 2013:144 adalah sebagai berikut:

1. Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi/perusahaan akan melakukan: penyusunan rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang. Kemudian menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang. Selanjutnya menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.
2. Dalam kegiatan perencanaan SDM
 - a. Mengidentifikasi isu berdasarkan komponen di dalam rencana strategi jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain (1) filsafat perusahaan, (2) laporan hasil penelitian lingkungan perusahaan, (3) tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan (4) hasil analisis SWOT perusahaan.
 - b. Hasil analisis digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM.

Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM.

2.1.3.4 Model Perencanaan SDM

Dalam implementasi organisasi, setelah sebelumnya dilakukan penyesuaian atau pengintegrasian rencana, maka secara operasional perencanaan SDM harus mampu menterjemahkan setiap program yang akan dilakukannya dan meyakinkan bahwa semua rencana SDM tidak akan saling berbenturan.

Proses perencanaan SDM pada tingkat ini merupakan proses memilih dan menentukan kebutuhan jenis karyawan, baik dari sisi kualitas maupun kuantitasnya.

Sedikitnya terdapat empat aspek dalam perencanaan SDM masing-masing sebagai berikut:

1. Proyeksi jumlah karyawan yang dibutuhkan (*forecasting of employees*).
2. Identifikasi SDM yang tersedia dalam organisasi (*human resource audit*).
3. Analisis keseimbangan penawaran dan permintaan (*demand and supply analysis*).
4. Program aksi (*action program*).

Membuat proyeksi jumlah karyawan yang akan dibutuhkan karena berbagai alasan seperti karena pensiun, meninggal dunia, pindah ke perusahaan lain, dan promosi jabatan merupakan inti dari program perencanaan SDM. Untuk melakukan proyeksi guna mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam masa waktu tertentu harus menggunakan teknik atau metode terukur.

Sedikitnya ada dua teknik sederhana dalam menentukan jumlah kebutuhan sumber daya manusia, yaitu:

1. Teknik Indeksasi

Teknik indeksasi dan ekstrapolasi ini sebenarnya bagian dari metode trend yang lebih bersifat kuantitatif. Analisis indeks atau analisis rasio merupakan teknik peramalan yang menggunakan indeks dalam menentukan pertumbuhan organisasi.

2. Ekstrapolasi

Sementara untuk teknik ekstrapolasi pada umumnya sering digunakan dalam membuat perkiraan kebutuhan SDM dalam jangka pendek. Penggunaan proyeksi kebutuhan SDM dengan teknik ekstrapolasi adalah berdasarkan pada data pertumbuhan rata-rata karyawan di bagian/departemen tertentu.

Seperti telah disebutkan di atas bahwa inti dari perencanaan SDM adalah tersedianya data yang akurat tentang kebutuhan SDM dalam kurun waktu tertentu secara kuantitas maupun kualitas. Berbagai langkah untuk pelaksanaan perencanaan SDM melalui beberapa proses dan menggunakan metode/teknik statistik kuantitatif maupun kualitatif sehingga diperoleh informasi jumlah karyawan (kelebihan atau kekurangan) dan tindakan yang seharusnya dilakukan.

2.1.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri atau yang disebut dengan faktor internal, maupun yang berasal dari lingkungan organisasi atau yang disebut juga dengan faktor eksternal. Berikut adalah faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia:

1. Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Menurut Kiggundu, yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah: teknologi, sosial budaya, politik, dan ekonomi. Sedangkan menurut S.P. Siagian meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

2. Faktor-faktor Internal

Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat didalam organisasi itu sendiri. Faktor internal menurut S.P. Siagian adalah: rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan. Sedangkan Kiggundu mengemukakan bahwa faktor-faktor internalnya meliputi: sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem marketing dan pasar, serta manajemen pelaksanaan.

2.1.3.6 Jenis dan Macam Perencanaan SDM

Jenis-jenis perencanaan sumber daya manusia dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Rencana strategik

Rencana yang disusun untuk mencapai tujuan umum organisasi, yaitu melaksanakan misi organisasi. Sering juga disebut Perencanaan Jangkah Panjang (*longe range planning*) adalah proses pengambilan keputusan yang menyangkut tujuan jangka panjang organisasi, kebijakan yang harus diperhatikan, serta strategi yang harus dijalankan untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk melaksanakan strategi tersebut harus pula disusun program kerja yang terinci, mencakup kegiatan yang harus dilakukan, kapan harus dimulai, kapan harus selesai, dan siapa yang harus bertanggung jawab, serta sumber daya manusia yang diperlukan. Singkatnya perencanaan strategik adalah proses perencanaan jangka panjang yang sudah diformalkan, yang digunakan untuk merumuskan tujuan organisasi serta cara menghadapinya.

2. Rencana operasional

Yang merupakan rincian tentang bagaimana rencana strategik dilaksanakan.

rencana operasional terdiri atas bentuk , yaitu :

- a. Rencana sekali pakai (*single use plan*) yakni rencana yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu dan dibubarkan segera setelah tujuan ini tercapai;
- b. Rencana permanen (*standing plans*), yakni pendekatan pendekatan yang sudah di standarisasi untuk menghadapi situasi berulang dan dapat diramalkan sebelumnya.

Macam-macam Perencanaan (*Planning*) dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, tergantung dari mana melihatnya.

1. Apabila ditinjau dari segi kegunaannya, rencana dapat dibedakan menjadi:
 - a. *Single use plan*, yaitu suatu rencana yang hanya dipakai sekali saja. Jadi apabila tujuan yang diinginkan telah tercapai, kemudian rencana dibubarkan atau tidak dipergunakan.
 - b. *Standing plan*, yaitu suatu rencana yang dapat dipakai berulang kali.
2. Apabila ditinjau dari segi bentuknya, suatu rencana dapat dibedakan menjadi:
 - a. Rencana pisik, adalah rencana yang memuat secara garis besar dari pada suatu kebijaksanaan.
 - b. Rencana kerja, yaitu suatu rencana yang memuat deskripsi secara detail dari suatu kebijaksanaan. Rencana ini biasanya dibuat mengikuti rencana pisik, dengan tujuan untuk memberi penjelasan secara terperinci dari rencana pisik. Karena tujuan dan sifatnya itulah untuk rencana jenis ini lazim disebut pula dengan "*detail plan*".

3. Apabila dilihat dari segi jangka waktu pelaksanaannya, rencana dapat digolongkan menjadi:
 - a. Rencana jangka pendek, yaitu rencana yang jangka waktu pelaksanaannya maksimum 5 tahun.
 - b. Rencana jangka menengah, adalah rencana yang jangka waktu pelaksanaannya antara 5-15 tahun.
 - c. Rencana jangka panjang, yaitu rencana yang jangka waktu pelaksanaannya diatas 15 tahun.

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Perencanaan SDM

Menurut Nawawi (2013:189) Perencanaan SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan terdiri dari:

1. Perencanaan kuantitatif

Perencanaan kuantitatif adalah prediksi mengenai jumlah SDM yang dibutuhkan (*demand*).

2. Perencanaan kualitatif

Perencanaan kualitatif adalah prediksi kualifikasi (persyaratan) SDM yang relevan dengan jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya masa depan.

2.1.4 Pengertian Pengawasan

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan. Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan.

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif), sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2014:359) mengemukakan sebagai berikut :

“Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijakan yang telah ditentukan.

Menurut Sondang P. Siagian (2014:213) mengemukakan sebagai berikut:

“Pengawasan merupakan suatu proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan”.

Menurut Robbins dan Coulter (2001:526) yang dialih bahasakan oleh T. Hani Handoko (2015:357):

“Pengawasan merupakan proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh pelaksanaan kegiatan organisasi atau perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

2.1.4.1 Maksud dan Tujuan Pengawasan

Adapun maksud dari pengawasan adalah untuk mencegah atau untuk memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian dan lainnya yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan. Jadi maksud pengawasan

bukan mencari kesalahan terhadap orangnya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Manullang (2013:74), tujuan utama dari pengawasan adalah agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Adapun tujuan pengawasan menurut Kadarman dan Udaya (2013:159) adalah menemukan kelemahan dan kesalahan untuk kemudian dikoreksi dan mencegah pengulangannya.

2.1.4.2 Karakteristik Pengawasan yang Efektif

Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif menurut T. Hani Handoko (2015:370) dapat diperinci sebagai berikut:

1. Akurat.

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2. Tepat waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

3. Objektif dan menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

4. Terpusat pada titik-titik pengawasan

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

5. Realistik secara ekonomis

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah, atau paling tidak sama dengan kegunaan yang diperoleh.

6. Realistik

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

7. Terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi

Informasi pengawasan harus terkoordinasi dengan aliran kerja organisasi karena setiap dari proses pekerjaan dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan keseluruhan kegiatan, dan informasi pengawasan harus sampai pada seluruh personalia yang memerlukannya.

8. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

Sistem pengawasan efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

9. Diterima para anggota organisasi

Sistem pengawasan harus mampu mengarahkan pelaksanaan kerja para anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab, berprestasi.

2.1.4.3 Tipe dan Bentuk Pengawasan

Menurut Hamdan Mansoer (2013: 158) ada tiga bentuk pengawasan. yaitu:

1. Pengawasan pra-kerja

Pengawasan ini bersifat mempersiapkan antisipasi permasalahan yang akan datang. Sifatnya mengarahkan keadaan yang akan terjadi dimasa yang akan datang, sebagai peringatan untuk tidak dilanggar. Pengawasan bentuk ini memberikan patokan kerja dan tidak memandori kerja.

2. Pengawasan semasa kerja

Pengawasan yang dilakukan pada saat tugas-tugas dilakukan, memungkinkan manajer melakukan perbaikan di tempat pada waktu penyimpangan diketahui. Perbaikan secara langsung sebelum penyimpangan terlalu jauh terjadi yang mungkin akan sangat sulit meluruskannya.

3. Pengawasan pasca-kerja

Yaitu pengawasan yang dilaksanakan sesudah suatu kegiatan atau pekerjaan berlangsung dan malah sudah berselang waktu yang lama. Kelemahannya adalah penyimpangan baru diketahui setelah pekerjaan seluruhnya selesai, sehingga tidak mungkin diperbaiki lagi.

Tipe-tipe pengawasan Menurut Handoko (2015:361-362), yaitu :

1. Pengawasan Pendahuluan (*Feedforward Control*)

Pengawasan yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan *Concurrent*

Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan. Tipe pengawasan seperti ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kegiatan tersebut dilakukan.

3. Pengawasan umpan balik (*Feedback Control*)

Pengawasan yang dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ketiga bentuk pengawasan tersebut sangat berguna bagi manajemen, khususnya pengawasan pendahuluan dan pengawasan concurrent, dimana memungkinkan manajemen untuk membuat tindakan koreksi dan tetap mencapai tujuan. Akan tetapi perlu dipertimbangkan disamping kegunaan dua bentuk pengawasan yaitu:

1. Biaya keduanya mahal.
2. Banyaknya kegiatan tidak memungkinkan dirinya dimonitor secara terus menerus.
3. Pengawasan yang berlebihan akan menjadikan produktivitas berkurang.

2.1.4.4 Proses Pengawasan

Proses pengawasan terdiri dari beberapa tindakan (langkah pokok) tertentu yang bersifat fundamental bagi semua pengawasan manajerial. Adapun langkah-langkah pokok ini meliputi :

1. Penentuan ukuran atau pedoman baku (standar). Standar terlebih dahulu harus ditetapkan. Ini tidak lain suatu model atau suatu ketentuan yang telah diterima bersama atau yang telah ditentukan oleh pihak yang berwenang. Standar berguna antara lain sebagai alat pembanding di dalam pengawasan, alat pengukur untuk menjawab pertanyaan berapa suatu kegiatan atau sesuatu hasil telah dilaksanakan, sebagai alat untuk membantu pengertian yang lebih cepat antara pengawasan dengan yang diawasi.
2. Penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah atau senyatanya dikerjakan. Ini dapat dilakukan dengan melalui antara lain : laporan (lisan atau tertulis), buku catatan harian tentang itu tentang bagan jadwal atau grafik

produksi, inspeksi atau pengawasan langsung, pertemuan/konperensi dengan petugas-petugas yang bersangkutan, survei yang dilakukan oleh tenaga staf atas badan tertentu.

3. Perbandingan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau standar yang telah ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Ini dilakukan untuk perbandingan antara hasil pengukuran tadi dengan standar, dengan maksud untuk mengetahui apakah diantaranya terdapat suatu perbedaan dan jika ada seberapa besarnya perbedaan itu, kemudian untuk menentukan perbedaan itu perlu diperbaiki atau tidak.
4. Perbaikan atau pembetulan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga pekerjaan tadi sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Pengawasan

Menurut T. Hani Handoko (2015:360) dimensi dan indikator dari pengawasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penetapan standar kerja

Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.

- a. Menetapkan standar kerja
- b. Jam masuk kerja dan jam pulang kerja

- c. Melaksanakan tugas berdasarkan *job description*
- d. Kebutuhan penetapan standar kerja dalam melaksanakan pengawasan
- e. Evaluasi

2. Pengukuran hasil kerja

Penetapan standar akan sia-sia apabila tidak disertai sebagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Tahap kedua ini adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

- a. Pemeriksaan hasil kerja
- b. Mengukur atau membandingkan hasil kerja dengan standar kerja
- c. Pengawasan sesuai standar kerja

3. Tindakan koreksi atau perbaikan

Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk dengan diubah ataupun diperbaiki.

- a. Menghindari penyimpangan atas kesalahan
- b. Teguran perbaikan atas kesalahan
- c. Memberikan solusi perbaikan atau tindakan atas kesalahan.

2.1.5 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Perumusan ini berlaku untuk perusahaan, industri dan ekonomi keseluruhannya. Secara sederhana produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung, antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber daya yang dipergunakan selama proses berlangsung.

Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya (Siagian dalam Sutrisno, 2009). Karena itu, memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan dalam upaya peningkatan produktivitas.

Menurut Sulistiyani dan Rosdah (2009) menyatakan :

“Produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam suatu produksi”.

Sinungan (2013:8) produktivitas kerja adalah jumlah output yang dihasilkan seseorang secara utuh dalam satuan waktu kerja yang dilakukan meliputi kegiatan yang efektif dalam mencapai hasil yang bersumber dari input dan menggunakan bahan secara efisien.

Menurut Sugeng Budiono (2013:201) bahwa:

“Produktivitas yaitu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin, esok harus lebih baik dari hari ini”.

Menurut Komarudin (2013:121) bahwa:

”Produktivitas pada hakekatnya meliputi sikap yang senantiasa mempunyai pandangan bahwa metode kerja hari ini harus lebih baik dari metode kerja kemarin dan hasil yang dapat diraih esok harus lebih banyak atau lebih bermutu dari pada hasil yang diraih hari ini”.

Malayu S.P. Hasibuan (2013:41), mengemukakan bahwa:

“Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik hal ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan system kerja, teknis produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya”.

Paul Mali seperti yang dikutip oleh Sedarmayanti (2014:57) mengemukakan bahwa:

“Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu”.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa produktivitas mencakup efisiensi, efektivitas, dan kualitas dari keluaran yang dicapai. Kemudian, peningkatan produktivitas itu terletak pada dua faktor penting yaitu efisiensi dan kualitas dari masukan serta efektivitas dan kualitas dari keluaran yang dicapai.

2.1.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara keseluruhan. Ravianto (2013:20) merinci faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja yaitu:

1. Motivasi, merupakan motor pendorong seseorang kearah pencapaian tujuan tertentu dan melibatkan segala kemampuan yang dimiliki untuk mencapainya.
2. Disiplin, merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan, ketentuan, etika, norma dan kaidah yang berlaku.
3. Keterampilan, faktor keterampilan baik teknis maupun manajerial sangat menentukan tingkat pencapaian produktivitas kerja.
4. Pendidikan, tingkat pendidikan harus selalu dikembangkan melalui jalur pendidikan formal maupun informal.

5. Pengawasan, mengingat eratnya hubungan pengawasan dengan produktivitas kerja, yang mempunyai peran sentral dalam peningkatan produktivitas kerja.
6. Lingkungan, kondisi lingkungan yang baik akan mendorong karyawan agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
7. Perencanaan sumber daya manusia, merupakan salah satu faktor dalam upaya peningkatan produktivitas kerja, perencanaan yang baik akan meningkatkan produktivitas.

2.1.5.2 Pengukuran Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja selalu disoroti dari dua segi yaitu segi pengorbanan (input) dan segi hasil (output). Perbedaan antara dua segi tersebut akan menjadi ukuran dari produktivitas seseorang. Produktivitas kerja dipandang dari dua sisi sekaligus, yaitu sisi input dan sisi output. Produktivitas tidak sama dengan produksi, tetapi produksi, performansi kualitas, dan hasil-hasil merupakan komponen dari usaha produktivitas kerja.

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar (Sinungan, 2013: 262 dalam jurnal GD. Wayan Darmadi).

Mengukur produktivitas kerja menurut dimensi organisasi menurut Alan Thomas (dalam Kusnendi, 2013: 8-5) yang secara matematis hubungannya diformulasikan sebagai berikut:

$$O_i = g(I^1, I^2, \dots, I_n)$$

Dimana O_i adalah output, sedangkan I adalah sejumlah input yang dipergunakan dalam mencapai output tertentu. Dengan kata lain formula diatas dapat diperjelas kepada formula yang lebih dipahami, yakni sebagai berikut:

$$P = \frac{O}{I}$$

Dimana:

P = Produktivitas

O = Output

I = Input

Dalam Muchdarsyah Sinungan (2013: 23) secara umum pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda.

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti itu menunjukkan pencapaian relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya dan inilah yang terbaik sebagai memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini perlu mempertimbangkan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas. Paling sedikit ada dua jenis tingkat perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial.

$$\text{Total Produktivitas} = \frac{\text{Hasil Total}}{\text{Masukan Total}}$$

$$\text{Produktivitas Parsial} = \frac{\text{Hasil Parsial}}{\text{Masukan Total}}$$

Pengukuran produktivitas kerja ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari para karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Selain itu pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

2.1.5.3 Manfaat Mengukur Produktivitas Kerja

Pada tingkat perusahaan / organisasi pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisis dan mendorong efisiensi produk, antara lain dengan:

1. Dengan pemberitahuan awal instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran, akan meningkatkan kesadaran dan manfaat pegawai pada tingkat dan rangkaian produktivitas.
2. Diskusi tentang gambaran yang berasal dari metode relatif kasar/ dari data yang kurang memenuhi syarat, memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif.

Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas terlihat pada penempatan perusahaan / organisasi yang tetap seperti dalam menentukan target atau sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antar pegawai dan manajemen secara periodik terhadap masalah yang saling berkaitan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Produktivitas Kerja

Dimensi dari produktivitas kerja karyawan menurut Sinungan (2013 :15-17) diantaranya yaitu :

1. Jumlah karyawan

Yang dimaksud adalah jumlah tenaga kerja yang digunakan perusahaan dalam produksi. Jumlah produksi yang diperoleh tenaga kerja untuk menunjukkan produktivitas tenaga kerja.

2. Jumlah hasil produksi yang dicapai

Yang dimaksud dengan jumlah hasil produksi yang dicapai adalah besarnya hasil produksi yang dicapai setiap penggunaan tenaga kerja untuk mencapai hasil tersebut.

3. Jumlah jam kerja per tenaga kerja

Yaitu jumlah jam kerja yang dapat digunakan atau dilaksanakan oleh setiap tenaga kerja.

4. Moral kerja karyawan

Yaitu semangat atau kemauan setiap tenaga kerja dalam menjalankan kegiatannya, sehingga tingkat kerja tersebut mencerminkan sikap terhadap lingkungan kerja. Moral kerja yang baik dari karyawan akan mengakibatkan semangat kerja yang tinggi sehingga akan mempengaruhi produktivitas.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan pengawasan yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Pelita Agung Agrindustri di Duri Kartika Legawati (2014)	Pengawasan yang berpengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Pelita Agung Agrindustri di Duri	Pengawasan Produktivitas kerja karyawan	
2	Perencana Sumber Daya Manusia yang Efektif Widhiastuti (2013)	Perencanaan SDM yang baik dan benar akan mempengaruhi efektifitas dan meningkatkan produktivitas kerja	Perencanaan SDM	Penelitian Kualitatif
3	Analisis Proses Perencanaan SDM Pada PT. Daya Cipta Persada Surabaya Maria Prapti N (2014)	Aktivitas perencanaan SDM berdasarkan kondisi internal, ketersediaan, dan prakiraan sdm .	Perencanaan SDM	Metode penelitian (kualitatif deskriptif)

4	Human Resource Planning in Managing Human Resource Madiha Jabeen (2013)	Perencanaan sumber daya manusia penting dilakukan bagi manajemen sumber daya manusia	Perencanaan SDM	Metode Penelitian (kualitatif deskriptif)
5	Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Cirebon R. Mahendra Haryo Bharoto (2013)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara perencanaan sumber daya manusia dan pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Cirebon	Perencanaan SDM Pengawasan Produktivitas Kerja	Kinerja Karyawan
6	Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Cv sumber Alam Lampung Selatan Husna Purnama (2013)	Terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan Sumber Daya Manusia dengan produktivitas kerja pada CV. Sumber Alam di Lampung Selatan	Produktivitas Kerja	Pengembangan SDM
7	Pengaruh Lingkungan dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Yuro Mustika Purbalingga Rapela Septianingrum (2015)	Terdapat pengaruh yang positif antara lingkungan kerja dan pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Yuro Mustika	Pengawasan Produktivitas Kerja	Lingkungan
8	Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Sumatra Utara Walman Ambarita (2013)	Pengawasan yang dilakukan oleh atasan berpengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas karyawan	Pengawasan dan Produktivitas kerja	

9	Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Putra Kaltim Dian Murnawantika (2014)	Variabel pengawasan langsung, secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan	Pengawasan dan Produktivitas kerja	
10	Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhutani Tanah Bumbu Budi Prasetiawati (2015)	Terdapat pengaruh yang positif antara perencanaan dan pengawasan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhutani Tanah Bumbu	Perencanaan Pengawasan	Kinerja Pegawai
11	Pengaruh Perencana SDM dan Penempatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Perhutani Jatim Amelia Taroreh (2016)	Perencanaan SDM dan penempatan pegawai berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Perhutani Jatim.	Perencanaan SDM	Penempatan Pegawai Kinerja Pegawai
12	Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Karunia Jati Alam Eko Pujiyanto (2014)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengawasan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan Karunia Jati Alam	Pengawasan Kerja dan Produktivitas Kerja	
13	Human Resource Planning: A Key Factor in Ensuring the Effectiveness and Efficiency of Organization Omoankhanlen Joseph Akhigbe (2013)	Melalui Perencanaan SDM yang baik dari efektivitas dan efisiensi dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat tercapai.	Perencanaan SDM	Metode Penelitian (kualitatif deskriptif)
14	Influence of controlling on labour productivity in Abuja Richard Jimoh (2017)	Ada perbedaan yang statistik antara produktivitas kerja dengan pengawasan dan tanpa pengawasan	Pengawasan Produktivitas Kerja	

15	The Influence of work controlling on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos Akinyele Samuel Talwo (2015)	Hasil T-test menunjukkan bahwa masalah produktivitas karyawan yaitu dalam pengawasan kerja. Pengawasan kerja yang baik dan benar akan meningkatkan produktivitas kerja	Pengawasan Produktivitas Kerja	
----	---	--	--------------------------------	--

Sumber: Data Penelitian Terdahulu (Diolah Tahun 2018)

2.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu perencanaan sumber daya manusia dan pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan.

2.1.3 Pengaruh Implementasi Perencanaan SDM Terhadap Produktivitas Kerja

Perencanaan sumber daya manusia sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan sumber daya manusia berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan sumber daya manusia lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang. Dengan kata lain, tujuan perencanaan sumber daya manusia

adalah untuk mempergunakan sumber daya manusia seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut.

Perencanaan sumber daya manusia dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada suatu perusahaan atau organisasi untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi suatu jabatan tertentu. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:250) melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Widhiastuti (2013) mencatat bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian dan fungsi dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Handoko, sebagaimana dikutip dalam Widhiastuti (2013), perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja 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. Hubungan perencanaan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja menyatakan terdapat dua aliran utama, yaitu yang menyatakan bahwa perencanaan dapat meningkatkan produktivitas kerja sehingga akan meningkatkan profit, dan perencanaan yang baik merupakan kunci menuju keberhasilan perusahaan atau organisasi.

2.1.4 Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja

Pengawasan dapat di definisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Ini berkenaan dengan cara-

cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Kontrol atau pengawasan adalah fungsi di dalam manajemen fungsional yang harus dilaksanakan oleh setiap pimpinan semua unit/satuan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan atau pegawai yang melaksanakan sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing.

Pengawasan oleh pimpinan khususnya yang berupa pengawasan langsung penting dilakukan, dengan maksud agar tidak terjadi penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu penyimpangan atau kesalahan terjadi atau tidak selama dalam pelaksanaan pekerjaan tergantung pada tingkat kemampuan dan keterampilan pegawai. Para pegawai yang selalu mendapat pengawasan dari atasan, cenderung melakukan kesalahan atau penyimpangan yang lebih sedikit dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh pengawasan.

Pengawasan merupakan suatu proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana. Pengawasan kerja yang dilakukan oleh pimpinan dapat mempengaruhi produktivitas kerja seorang karyawan. Menurut Ravianto pengawasan kerja adalah merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas kerja seorang karyawan.

Pengawasan kerja mempengaruhi produktivitas kerja juga diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan Kartika Legawati (2014) yang berjudul Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Pelita Agung Agrindustri di Duri, dengan menggunakan variabel penelitian pengawasan sebagai variabel

bebas dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat, menyimpulkan bahwa pengaruh variabel pengawasan terhadap variabel produktivitas karyawan pada bagian produksi PT. Pelita Agung Agrindustri Duri adalah sebesar 41,9%. Sedangkan sisanya 58,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Walman Ambarita (2013) yang berjudul Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Sumatra Utara dengan menggunakan variabel penelitian pengawasan kerja sebagai variabel bebas dan produktivitas kerja karyawan sebagai variabel terikat, menyimpulkan bahwa pengawasan kerja yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan berpengaruh sangat signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, hal ini terbukti dari hasil perhitungan regresi bahwa t hitung (10,566) > t tabel (1,993) dan Sig. (0,000) < 0,05.

2.1.5 Pengaruh Implementasi Perencanaan SDM dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja

Sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya akan memiliki kebijakan yang berdeba-beda terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya guna mencapai produktivitas kerja pegawainya. Produktivitas kerja merupakan suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari seorang tenaga kerja.

Produktivitas kerja dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh karena itu faktor manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam peningkatan produktivitas kerja. Sehingga perencanaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia dan pengawasan kerja yang dilakukan

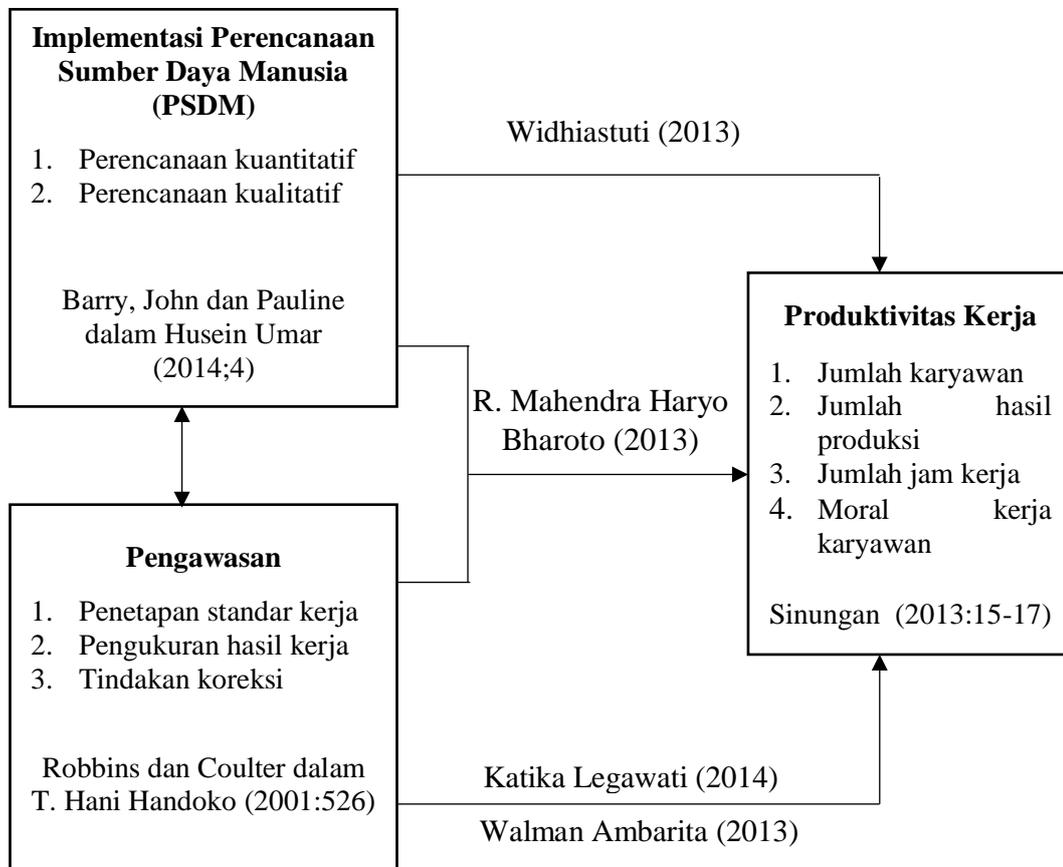
harus benar untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas sesuai dengan pekerjaannya dan hasil kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sehingga produktivitas kerja tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan dan ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Pengawasan mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan. Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Sehingga dengan demikian pengawasan juga mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan pengawasan kerja tingkat produktivitas seorang karyawan dapat ditingkatkan.

Hal ini juga diperkuat oleh beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh R. Mahendra Haryo Bharoto (2013) dengan judul Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Cirebon. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa: terdapat pengaruh positif perencanaan sebesar 38,3 % di PD. Air Minum terhadap produktivitas kerja, sedangkan pengaruh totalnya sebesar 47,3 %.; 2). Terdapat pengaruh positif pengawasan sebesar 14 %. Di PD. Air Minum; terdapat pengaruh positif perencanaan dan pengawasan terhadap produktivitas kerja di PD. Air Minum sebesar 61,3 % , dan sebesar 25,9 % dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

Berikut adalah paradigma penelitian mengenai pengaruh implementasi perencanaan sumber daya manusia dan pengawasan terhadap produktivitas kerja:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang digambarkan, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh dari implementasi perencanaan sumber daya manusia (SDM) terhadap produktivitas kerja karyawan
2. Terdapat pengaruh dari pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan
3. Terdapat pengaruh implementasi perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan pengawasan terhadap produktivitas kerja karyawan