

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Pustaka

##### 1. Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi terjadinya kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Perencanaan sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkannya, baik dalam arti kuantitas maupun kualitas (kompetensi yang dimiliki) telah tersedia pada saat diperlukan. Banyak perusahaan saat ini yang memiliki jumlah sumber daya manusia (karyawan) yang berlebih sehingga perusahaan tersebut menjadi tidak efisien karena memiliki beban biaya yang terlalu berat dan kurang lincah dalam merespons perubahan lingkungan. Ada pula perusahaan yang mengalami kondisi sebaliknya, yaitu kekurangan karyawan sehingga tidak mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik.

Kelebihan karyawan ataupun kekurangan karyawan dalam perusahaan mengidentifikasikan bahwa perencanaan sumber daya manusia belum dilaksanakan dengan baik. Padahal, dengan perencanaan sumber daya manusia, perusahaan memahami kebutuhan sumber daya manusianya pada masa yang akan datang sebagai dasar dalam keputusan penyediaan yang mencakup rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.<sup>1</sup>

##### a. Pengertian perencanaan sumber daya manusia

*Perencanaan (planning)* adalah suatu proses untuk menentukan rencana atau program kegiatan. Suatu perencanaan selalu berkaitan

---

<sup>1</sup>Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2015, hal. 61-62.

dengan tujuan. Perencanaan membantu kita untuk mengetahui apa yang harus dilakukan. Perencanaan tidak dapat dibuat secara tergesa-gesa, namun memerlukan waktu yang cukup.

Perencanaan merupakan fungsi pertama dalam manajemen yang harus dilakukan pada setiap organisasi. Suatu tujuan organisasi yang baik sekalipun tanpa melalui suatu proses perencanaan yang matang akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan tersebut. Sehingga perencanaan merupakan hal awal yang harus dilakukan dalam suatu organisasi termasuk didalamnya perencanaan dalam hal sumberdaya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM 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. Kesemuanya dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Kata *tepat* merupakan kata kunci yang harus diselesaikan dalam berbagai konstektual yang mencakup: (a) penunaian kewajiban sosial organisasi, (b) pencapaian organisasi, (c) pencapaian tujuan-tujuan pribadi daripada anggota organisasi tersebut.<sup>2</sup>

Di antara definisi dan pengertian perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a). Straub dan Attner

*Human resources planning is the process of forecasting the demand for and supply of personnel for organization.*<sup>3</sup>

*Yang artinya: perencanaan sumber daya manusia adalah proses peramalan permintaan dan penyediaan personil untuk organisasi.*

b). Handoko

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan

---

<sup>2</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Rajawali Pres, Jakarta, 2015, hal. 41-42.

<sup>3</sup> Wahibur Rahman, *Manajemen sumber daya manusia*, nora media enterprise, kudus, 2011, hal. 19.

bisnis dan lingkungan pada organisasi diwaktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.<sup>4</sup>

## **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM**

### **a) Faktor Internal**

yang dimaksud faktor internal adalah perbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, dan juga segala kendala yang ada dalam organisasi. Adapun faktor internal menurut SP. Siagian itu meliputi:

1. Rencana strategik
2. Anggaran
3. Estimasi produksi dan penjualan
4. Usaha atau kegiatan baru
5. Rancangan organisasi dan tugas pegawai.

Pendapat lain mengemukakan bahwa faktor internal seperti dikemukakan oleh Kiggudu meliputi:

1. Sism informasi manajemen dan organisasi
2. Sistem manajemen keuangan
3. Sistem marketing dan pasar
4. Sistem manajemen pelaksanaan

Semua faktor yang terdapat dalam organisasi sangat menentukan kebutuhan sumber daya apa yang diperlukan sehingga mampu mengarahkan kegiatan-kegiatan perencanaan SDM ke arah yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Dengan mempertimbangkan hal tersebut maka dapat dipastikan organisasi akan mendapat informasi penting mengenai kebutuhan SDM.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Wahibur Rahman, *Ibid.*, hal. 19.

<sup>5</sup> Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hal. 97.

**b) Faktor Eksternal**

yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang perkembangan dan pertumbuhannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya.

Adapun faktor eksternal adalah:

1. Teknologi
2. Sosial dan budaya
3. Politik
4. Ekonomi

Sedangkan pendapat lain adalah:

1. Situasi ekonomi
2. Sosial budaya
3. Politik
4. Peraturan perundang-undangan
5. Teknologi dan
6. Pesaing.

Sebenarnya dalam keempat faktor yang dikemukakan oleh Kinggundu juga sudah termasuk faktor administrasi dan hukum tersebut.<sup>6</sup>

Dari pengertian di atas adanya suatu kemiripan satu dengan yang lain. Seperti situasi ekonomi, politik, sosial dan budaya serta teknologi merupakan faktor luar yang oleh keduanya dibahas. Sedangkan jika dibandingkan keduanya, maka pendapat Siagian lebih peka terhadap gejala yang cukup dominan, yakni muncul *competitor* (pesaing). Rupanya pesaing ini sangat dekat dengan luas sempitnya peluang. Jika pesaing cukup kuat maka mungkin dapat menutup peluang untuk meraih kesempatan dalam berkompetisi, namun jika pesaing lemah maka peluang akan cukup mudah untuk diraih.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Faustino Cardoso Gomes, *manajemen sumber daya manusia*, ANDI, Yogyakarta, 2003, hal. 84.

<sup>7</sup> Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Op. Cit.*, hal. 98.

### c. Langkah-Langkah Perencanaan SDM

Di dalam merencanakan SDM perlu memperhatikan langkah-langkah yang harus ditempuh antara lain seperti dikatakan oleh Miller Burack dan Maryann. Dalam perencanaan sumber daya manusia ada empat langkah pokok:

- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan.
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan.
- c. Perencanaan untuk perekrutan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara.
- d. Perencanaan pengembangan sementara.<sup>8</sup>

Beberapa langkah dalam perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Menghimpun dan mengelola data dan informasi sumber daya manusia yang sudah dimiliki perusahaan untuk memperjelas kondisinya sekarang, baik dari segi jumlah (kuantitas) maupun kualifikasi (kualitasnya).
- b. Memprediksi kekurangan sumberdaya manusia dengan membandingkan sumberdaya manusia yang dimiliki dengan permintaan (*demand*).
- c. Mengontrol kesesuaian sumberdaya manusia yang diprediksi berupa jumlah dan kualitasnya dengan perencanaan bisnis, agar tujuan strategik dan visi perusahaan dapat dicapai secara maksimal.

### d. Proses Perencanaan SDM

Dalam proses perencanaan sumber daya manusia ada tiga bagian penting yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun rencana antara lain:

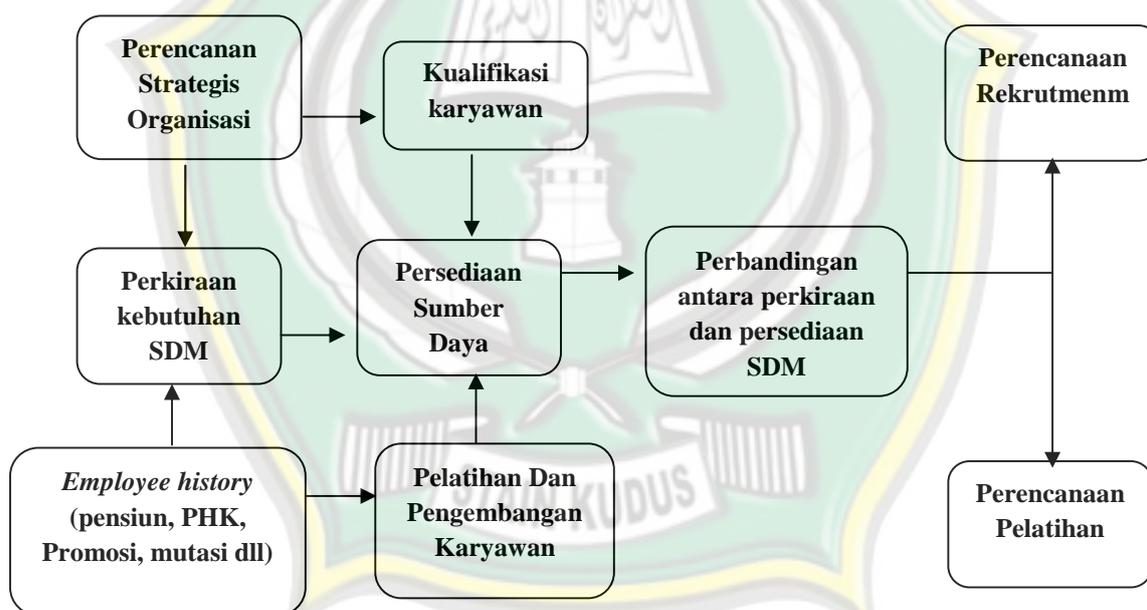
- a) *Demand* (permintaan). Manajer sumber daya manusia hendaknya mampu memperkirakan permintaan akan sumber daya manusia yang dibutuhkan di dalam organisasi. Informasi ini dapat diperoleh dari

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, hal. 101.

masing-masing unit kerja yang dikaitkan dengan rencana strategi perusahaan.

- b) *Utilization* (penggunaan). Perencanaan sumber daya manusia harus Mempertimbangkan penggunaan sumber daya yang ada, karena penggunaan yang tidak optimal berakibat pada pemborosan biaya perusahaan yang berujung pada kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan.
- c) *Supply* (penawaran). Hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya yang ada di internal maupun eksternal organisasi. Ketersediaan sumberdaya manusia yang berlimpah bisa dimanfaatkan untuk menyaring orang sebanyak mungkin untuk memperoleh tenaga kerja yang benar berkualitas.



Gambar 2.1:

### Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

#### e. Tantangan dan Kendala dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

- a) Standar kemampuan sumber daya manusia

Standar kemampuan sumber daya manusia yang pasti sehingga informasi kemampuan sumber daya manusia hanya

berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

b) Manusia (SDM) makhluk hidup.

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasaisepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencan. misalnya, ia mampu,tetapi tidak tersedia mengeluarkan seluruh kemampuannya.

c) Situasi sumber daya manusia.

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya manusia perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.

d) Kebijakan perburuhan pemerintah.

Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.<sup>9</sup>

**f. Perencanaan fungsi-fungsi MSDM**

Agar setiap fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu.

a) Perencanaan organisasi

Organisasi sebagai alat dan wadah orang-orang untuk bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, perlu direncanakan terlebih dahulu.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian, antara lain sebagai berikut:

1. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, supaya efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan.

---

<sup>9</sup> Mila Badriyah, *Op. Cit.*, hal. 72.

2. Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, atau organisasi komite.
3. Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.
4. Struktur (*Organization Chart*) dan jumlah departemen/bagiannya.
5. *Job description* untuk setiap jabatan, sehingga tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
6. Rentang kendali seriap departemen/bagian sesuai.

Apabila perencanaan organisasi baik, organisasi akan berjalan efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.

b) Perencanaan pengarahan

Pengarahan SDM perlu diarahkan agar mereka bekerja giat, efektif, dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan (*directing*) SDM, antara lain sebagai berikut:

1. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.
2. *Delegation of authority*, apakah desentralisasi atau sentralisasi authority.
3. Cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis komunikasi yang diberikan.
4. Alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.
5. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.<sup>10</sup>

c) Perencanaan pengendalian

Penendalian (*controlling*) SDM harus direncanakan sebaik-baiknya, supaya pelaksanaan pengendalian efektif.

---

<sup>10</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Edisi Revisi, hal. 256.

Pengendalian harus mengetahui sedini mungkin terjadinya kesalahan dan melakukan tindakan perbaikan.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengendalian, antara lain sebagai berikut.

1. Sistem dan poin-poin yang akan dinilai.
2. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan.
3. Metode penilaian yang akan diterapkan.
4. Tindakan hasil penilaian terhadap SDM.

d) Perencanaan pengadaan

Pengadaan (*procurement*) SDM harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan SDM, antara lain sebagai berikut:

1. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan diperlukan.
2. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya.
3. Dasar, sumber, metode, dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.
4. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.
5. Cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan.<sup>11</sup>

e) Perencanaan pengembangan

Pengembangan (*development*) SDM harus direncanakan secara tepat supaya pengembangan dapat meningkatkan produktivitas karyawan masa kini maupun masa depan.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan SDM, antara lain sebagai berikut.

1. Tujuan dan pengembangan.

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, hal. 257.

2. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.
3. Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.
4. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai.
5. Asas dan dasar-dasar promosi karyawan.
6. Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.
7. Penilai dan ruang lingkup penilaian.

f) Perencanaan kompensasi

Kompensasi (*compensation*) SDM perlu direncanakan dengan baik, supaya dapat mendorong gairah kerja karyawan. Hal-hal yang harus direncanakan dalam kompensasi, antara lain sebagai berikut:

1. Dasar, sistem, dan metode kompensasi yang akan diberlakukan
2. Kebijaksanaan kompensasi yang akan diberlakukan.
3. Waktu pembayaran kompensasi yang akan diterapkan.

g) Perencanaan pengintegrasian

Pengintegrasian perlu direncanakan sebaik-baiknya supaya karyawan termotivasi. Hal-hal yang perlu direncanakan dan pengintegrasian, antara lain sebagai berikut:

1. Metode pengintegrasian yang akan dilakukan.
2. Alat-alat dan jenis-jenis motivasi yang akan diberikan.
3. Pemimpin dan kesepakatan kerja bersama.
4. Biaya-biaya untuk alat-alat motivasi yang dikeluarkan.<sup>12</sup>

h) Perencanaan pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) perlu direncanakan dengan baik supaya *labor turnover* relatif rendah. Hal-hal yang harus direncanakan, antara lain sebagai berikut:

1. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.
2. Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, hal. 258

3. Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.
4. Biaya-biaya yang akan dikeluarkan.
5. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.

i) Perencanaan kedisiplinan

Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Hal-hal yang harus direncanakannya, antara lain sebagai berikut:

1. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan.
2. Sistem pengawasan yang akan diterapkan.
3. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.

j) Perencanaan pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) SDM harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena cepat atau lambat semua karyawan akan berhenti dengan alasan yang beraneka ragam. Setiap karyawan yang berhenti akan membawa biaya (penarikan, seleksi, pengembangan) yang merugikan perusahaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian SDM, antara lain:

1. Penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dan lain-lain).
2. Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan-alasan pemberhentiannya.
3. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya.
4. Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, hal. 259.

### g. Perencanaan Berdasarkan Pandangan Islam

Perencanaan dalam perspektif bisnis syariah adalah kegiatan awal bisnis syariah dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan bisnis yang dijalankan agar mendapatkan hasil optimal.

Perencanaan dalam bisnis syariah adalah suatu keharusan yang mau tidak mau harus dibuat karena memang diperlukan sebagai acuan setiap kegiatan yang dilakukan dalam berbisnis.

Dalam manajemen pada umumnya maupun dalam manajemen bisnis syariah perencanaan itu merupakan sunnatullah, sebagaimana dapat dipahami dari makna ayat Al-Qur'an berikut ini:<sup>14</sup>

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَّاتَّقُوا  
اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan." (QS. Al-Hasyar: 18)<sup>15</sup>

Yang dimaksud dengan hari esok dalam ayat tersebut, dapat berarti akhirat tetapi dapat juga hari-hari mendatang saat masih di dunia. Bagaimanapun bila mempersiapkan segala sesuatu untuk hari (waktu) yang belum datang, dapat disebut sebagai perencanaan.<sup>16</sup>

Selain dari makna ayat tersebut juga dapat dipahami dari makna hadis Nabi Muhammad SAW berikut:

"jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah" (H.R. Ibnu Mubarak)<sup>17</sup>

<sup>14</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hal. 119.

<sup>15</sup> Al-Quran, Surat Al-Hasyar ayat 18, Yayasan penyelenggara penterjemah/pentafsir Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Depag RI, 2004, hal. 799.

<sup>16</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN-Malang Press, Malang, 2009, hal. 128.

<sup>17</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Op. Cit., hal. 120.

Terkait dengan perencanaan sumber daya manusia, yang mana pemimpin sebaiknya mempertimbangkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk diberi tugas dan pekerjaan. Bahwa pemimpin harus memahami bagaimana berinteraksi dengan orang-orang yang berbeda: pikiran, emosional, kecenderungan, dan sebagainya. Karena tidak semua orang yang berada dalam satu organisasi siap menerima dan memikul tugas atau menjalankan kebijakan yang ditetapkan. Tidak mungkin dalam organisasi itu tidak ada sumber daya yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kebijakan tersebut. Sabda Rasulullah Saw, “manusia itu ibarat seratus onta yang hampir tidak ditemukan yang siap memikul beban.”<sup>18</sup>

Bisa jadi keputusan dan kebijakan yang diambil sangat bagus dan dibutuhkan oleh pekerjanya, hanya saja jika tidak ada sumber daya yang sanggup mengembannya akan menjadi hal yang tidak realistis dan tidak rasional, maka perlu disesuaikan pemberian pekerjaan dengan kesanggupan orang tersebut memegang amanah.<sup>19</sup>

## 2. REKRUTMEN

### a. Pengertian Rekrutmen

Menurut Hariandja, rekrutmen atau perekrutan diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon pelamar yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon. Terdapat empat tahapan yang harus dilalui perusahaan dalam proses rekrutmen menurut Suwatno & Priansa, antara lain:

- a) Tahapan pertama: memperjelas posisi yang harus diisi melalui perekrutan.

---

<sup>18</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Op. Cit.*, hal. 129.

<sup>19</sup> *Ibid.*, hal. 130

- b) Tahapan kedua: *Review* dan memperbarui uraian pekerjaan, dan spesifikasi untuk posisi tersebut.
- c) Tahapan ketiga: mengidentifikasi kemungkinan sumber pelamar yang memenuhi syarat.
- d) Tahapan keempat: memilih cara komunikasi yang paling efektif agar menarik pelamar yang memenuhi syarat.<sup>20</sup>

Rekrutmen (penarikan) adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan/pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisas/perusahaan.<sup>21</sup>

Menurut Simamora, rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.<sup>22</sup>

Menurut Ivancevich dkk, rekrutmen merupakan kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuan.<sup>23</sup>

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon karyawan yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Semakin banyak calon yang dikumpulkan, maka akan semakin baik karena kemungkinan untuk mendapat calon terbaik akan semakin besar.<sup>24</sup>

Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan dengan beraneka ragam alasan, antara lain:

- a) Bedirinya organisasi baru.

---

<sup>20</sup> Rizal Pahlevi, *Analisis Efektifitas Rekrutmen dan Seleksi dalam Memenuhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia PT. Teknologi Riset Global Investama Jakarta (Periode Januari 2013-Desember 2013)*, hal. 3.

<sup>21</sup> Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, hal. 169.

<sup>22</sup> Desi Ratnasari, *Op. Cit.*, hal. 78.

<sup>23</sup> Wahibur Rahman, *Op. Cit.*, hal. 38.

<sup>24</sup> Burhanuddin Yusuf, *Op. Cit.*, hal. 94-95.

- b) Adanya perluasan kegiatan organisasi.
- c) Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru.
- d) Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain.
- e) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan positif.
- f) Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
- g) Adanya pekerja yang meninggal dunia.<sup>25</sup>

#### **b. Proses Rekrutmen**

Dalam proses rekrutmen perlu ditetapkan berbagai persyaratan dan kriteria yang harus dipenuhi seseorang dalam melamar suatu pekerjaan mulai dari batas usia, pendidikan, jenis kelamin, pengalaman kerja dll. Untuk melakukan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa tahapan. Berikut ini langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen:

- a) Menentukan jabatan yang kosong dan berapa orang yang dibutuhkan.

Tahapan awal dari proses rekrutmen adalah mengidentifikasi kekosongan jabatan di setiap departemen yang ada dalam organisasi. Identifikasi ini meliputi berbagai hal termasuk: pekerjaan baru karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau pensiun yang direncanakan. Dengan memperhatikan informasi tersebut maka dapat diketahui berapa jumlah jabatan yang kosong dan keahlian apa saja yang dibutuhkan serta berapa jumlah orang yang dibutuhkan.

- b) Analisa informasi jabatan.

Setelah mengetahui kekosongan jabatan, maka langkah selanjutnya memahami informasi yang terkait dengan *job description* dan *job specification* sebagai landasan dalam menentukan kriteria dan persyaratan jabatan. Ada beberapa hal penting yang perlu diperoleh dalam analisis informasi jabatan ini adalah menentukan

---

<sup>25</sup>*Ibid.*, hal. 95-96.

kreteria yang terkait dengan pengetahuan, keahlian dan sikap kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan ini.

c) Penentuan kreteria pelamar.

Setelah mengetahui pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu jabatan. Maka langkah selanjutnya adalah menentukan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan suatu jabatan. Persyaratan dan kreteria jabatan hendaknya dibuat secara jelas dan detail agar tidak membingungkan proses selanjutnya terutama kreteria-kreteria yang harus dipenuhi oleh para pencari kerja.

d) Memilih sumber rekrutmen.

Setelah ada kreteria, maka perlu ditentukan dimana diperoleh calon-calon karyawan, apakah dari internal atau eksternal perusahaan. Untuk menghindari pemborosan, untuk mengisi lowongan jabatan tersebut hendaknya memprioritaskan sumber internal. Disamping mengurangi biaya rekrutmen juga dapat lebih cepat terisi. Jika tidak ada karyawan yang memenuhi kualifikasi jabatan itu, maka mencari sumber eksternal perusahaan.

e) Memilih metode rekrutmen.

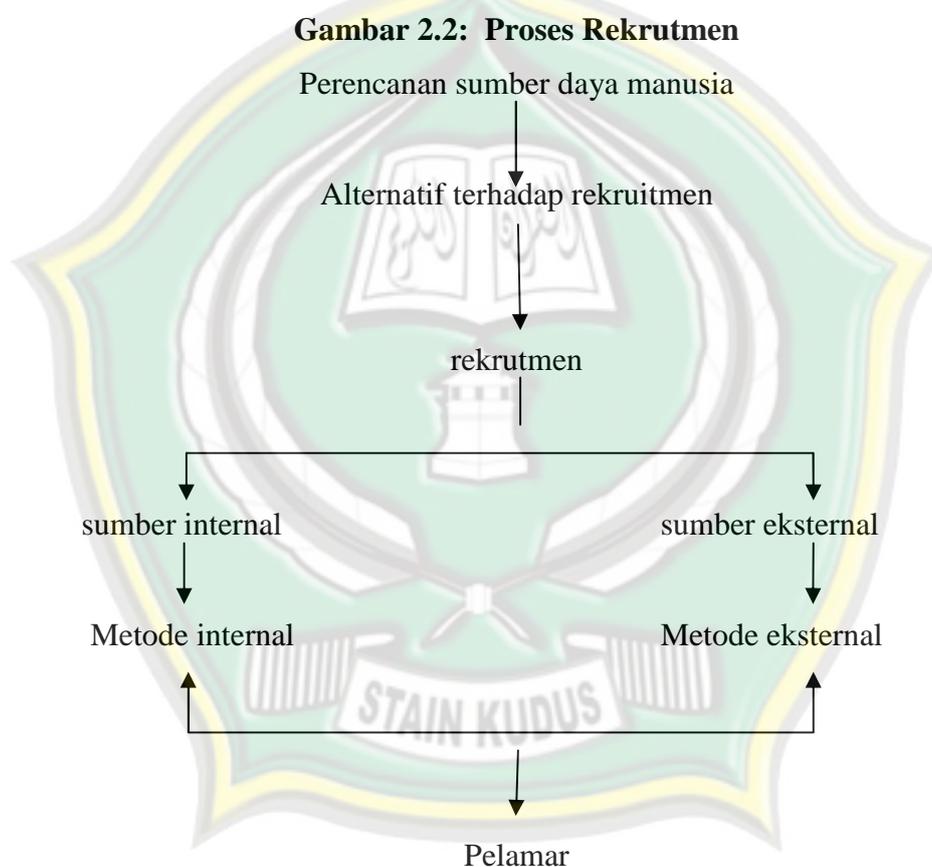
Perusahaan memilih berbagai metode yang cocok untuk dapat menjangking kandidat atau calon karyawan sebanyak mungkin. Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih antara lain: iklan, *employee referrals*, *walk-ins and write-ins*, Depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya. Dari berbagai metode yang ada organisasi dapat memilih suatu metode atau mengkombinasikan berbagai metode agar mampu menjangking lebih banyak pelamar.

f) Menerima lamaran kerja.

Setelah memilih metode rekrutmen, maka langkah selanjutnya yaitu menerima berkas-berkas yang ada perlu diteliti calon-calon yang

memenuhi kualifikasi atau tidak. Untuk calon yang memenuhi kualifikasi akan dipanggil ke proses selanjutnya.

Sedangkan menurut Monde dan Noe, rekrutmen merupakan proses pengadaan karyawan yang meliputi berbagai aktifitas mulai dari penetapan kriteria, menerima lamaran, yang dilanjutkan dengan proses seleksi. Semakin besar jumlah dan variasi sumber karyawan, semakin besar pula peluang menemukan calon karyawan yang tepat untuk mengisi jabatan.<sup>26</sup>



### c. Kendala dalam Rekrutmen

Dalam melaksanakan proses rekrutmen pasti berhadapan dengan berbagai persoalan baik yang berasal dari internal maupun eksternal

<sup>26</sup> Wahibur Rahman, *Op. Cit.*, hal. 38-42.

perusahaan. Adapun beberapa kendala dalam rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a) Kendala organisasi. Kendala ini terkait dengan kebijakan-kebijakan organisasi yang membatasi dan harus dipertimbangkan dalam proses rekrutmen seperti promosi jabatan, kebijakan kompensasi, status karyawan serta kebijakan penerimaan tenaga lokal.
- b) Rencana-rencana sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dalam penarikan. Berdasarkan perencanaan ini dapat diketahui kebutuhan sumber daya manusia baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
- c) Kondisi pasar tenaga kerja. Ketersediaan sumberdaya manusia dipasar tenaga kerja menjadi kendala bagi proses rekrutmen. Keterbatasan keahlian tertentu di pasar kerja akan berdampak pada terbatasnya pelamar yang memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan.
- d) Kondisi ekonomi. Kondisi perekonomian menjadi faktor yang menghambat proses rekrutmen, kondisi pertumbuhan yang tinggi mengakibatkan kebutuhan terhadap tenaga kerja tinggi sehingga persaingan untuk memperoleh tenaga yang berkualitas semakin ketat.
- e) Persyaratan jabatan. Untuk mengisi suatu jabatan tertentu yang membutuhkan keahlian khususnya lebih sulit mencarinya daripada karyawan yang tidak trampil. Sehingga perlu strategi yang cocok untuk mengisi suatu jabatan.<sup>27</sup>

Kendala dalam proses rekrutmen seperti yang dijelaskan Siagian bahwa kendala dalam rekrutmen yang bisa terjadi dalam suatu organisasi yaitu melalui tiga bentuk, kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan para pencari tenaga kerja, dan faktor *eksternal* yang bersumber dari lingkungan organisasi.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, hal. 46-47.

<sup>28</sup> Erwin Nurhuda, Djahur Hamid, Dan M. Faisal Riza, *Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro*

#### d. Rekrutmen dalam Perspektif Syariah

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal tersebut sesuai firman Allah swt dalam QS. Al-Qashas (28):26.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ <sup>ط</sup> إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ

الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

*Artinya: "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q,S. Al-Qashas:26)<sup>29</sup>*

Pemahaman kekuatan disini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Kekuatan dalam medan perang bisa diartikan sebagai keberanian nyali untuk perang dan kekuatan taktik dan strategi, serta kemampuan untuk melakukan bermacam pembunuhan terkait dengan keadilan yang ditunjukkan al-Qur'an dan Hadits, serta kemampuan untuk menerapkan berbagai hukum". Amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah swt dan takut terhadap aturan-nya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan unsur nepotisme, tindak kezaliman, penipuan, intimidasi atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.

*Perjalanan Umum Rosalia Indah*), Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 9 No. 1 April 2014, hal. 3.

<sup>29</sup> Al-Quran, Surat Al-Qashas ayat 26, Yayasan penyelenggara penterjemah/pentafsir Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Depag RI, 2004, hal, 547.

Dalam islam, prosesi pengangkatan pegawai harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon atas pekerjaan yang akan dijalaninya. Ketika pilihan pengangkatan jatuh pada orang yang disinyalir memiliki kemampuan, padahal masih terdapat orang yang lebih patut, layak dan lebih baik darinya (dari orang-orang terdahulu), maka prosesi pengangkatan tersebut bertentangan dengan syariat islam.<sup>30</sup>

### 3. SELEKSI KARYAWAN

#### a. Pengertian Seleksi Karyawan

Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut Cascio, Tujuan dari setiap program seleksi adalah mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada aspek-aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.<sup>31</sup>

Menurut Rivai, seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan, di mana telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Terdapat beberapa pendekatan dalam seleksi pegawai, antara lain :

- a) *Successive Hurdles*, adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing, ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.

---

<sup>30</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Op.Cit., hal. 152-154.

<sup>31</sup> Mila Badriyah, *Op.Cit.*, hal. 104.

- b) *Compensatory Selection Approach*, adalah sistem seleksi yang dilakukan dengan cara si pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedangkan pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima.<sup>32</sup>

### **b. Langkah-langkah dalam Proses Seleksi**

Ada beberapa tahap dalam prosedur seleksi yang bisa digunakan antara lain:

a) **Penerimaan Lamaran**

Dari hasil proses rekrutmen, maka terkumpul lamaran-lamaran dari calon karyawan. Langkah selanjutnya adalah melakukan seleksi terhadap lamaran-lamaran yang ada, mana calon yang memenuhi kualifikasi dan mana calon yang tidak memenuhi kualifikasi. Dari calon-calon yang memenuhi kualifikasi akan dipanggil untuk mengikuti tes-tes penerimaan.

b) **Tes-Tes Penerimaan**

Tujuan dari tes-tes ini adalah untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif dari calon-calon karyawan, sehingga dapat dibandingkan antar calon karyawan. Ada beberapa tes penerimaan yang bisa digunakan untuk menyeleksi calon karyawan antara lain:

1. *Psychological Tests* (tes-tes psikologi) yaitu tes yang digunakan untuk mengetahui kepribadian, kecerdasan, bakat, minat dan motivasi dalam berprestasi.
2. *Knowledge Tests* (tes-tes pengetahuan) yaitu tes yang digunakan untuk menguji pengetahuan yang dikuasai oleh para calon-calon karyawan terkait dengan tugas yang akan dikerjakan jika diterima. Ujian ini memiliki peran penting dalam menentukan kelulusan seorang pelamar, karena

---

<sup>32</sup>Rizal Pahlevi, *Op.Cit.*, hal. 4.

akan berpengaruh dalam kesuksesan dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan.

3. *Performance Tests* (tes-tes kinerja) yaitu tes yang digunakan untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu tugas. Ujian ini bertujuan menguji calon karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Tes ini bersifat teknis sesuai dengan jabatan yang dilamar.

c) Tes Wawancara

Tes wawancara merupakan bentuk percakapan formal yang bertujuan untuk memperoleh informasi tambahan tentang pelamar sebagai bahan untuk melakukan evaluasi calon karyawan. Ada beberapa hal yang bisa ditanyakan dalam tes wawancara antara lain: latar belakang karyawan, pengalaman kerja, prestasi akademik, kemampuan komunikasi, orientasi karir dan lain-lain.

d) Tes Kesehatan.

Tes ini digunakan untuk mengetahui kesehatan fisik calon karyawan secara menyeluruh. Tujuan dari tes ini adalah untuk memperoleh gambaran kesehatan calon karyawan yang dikaitkan dengan berbagai kemungkinan sakit sehingga tidak bisa meneruskan pekerjaan.

e) Wawancara Akhir.

Setelah melalui berbagai macam tes, sebelum memutuskan siapa karyawan yang diterima siapa yang ditolak maka perlu dilakukan wawancara akhir. Wawancara ini akan dilakukan oleh atasan langsung (penilai) yang bertanggung jawab terhadap karyawan baru. Dari hasil wawancara, penilai dapat mengambil kesimpulan kelayakan seorang calon untuk mengisi jabatan tertentu yang dibutuhkan oleh perusahaan.

f) Keputusan Penerimaan

Setelah wawancara akhir akan diputuskan siapa calon karyawan yang diterima, keputusan ini bisa diambil oleh atasan langsung atau departemen personalia. Keputusan ini akan mengakhiri proses rekrutmen dan seleksi karyawan.<sup>33</sup>

#### **b. Kendala-kendala Seleksi**

Walaupun telah dirancang dengan cermat, pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya. Hal ini terjadi karena orang-orang yang akan diseleksi adalah orang-orang yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala itu antara lain berkenaan dengan hal berikut.

##### **a) Tolok Ukur**

Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif.

##### **b) Penyeleksi.**

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang *qualified*, jujur, dan objektif penilaiannya.

##### **c) Pelamar**

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.<sup>34</sup>

#### **4. Penempatan Pegawai**

##### **a. Pengertian Penempatan Pegawai**

Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi

---

<sup>33</sup> Wahibur Rahman, *Op.Cit.*, hal. 48-51.

<sup>34</sup> Mila Badriyah, *Op.Cit.*, hal. 117-118.

jabatan baru. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Penempatan kerja dilakukan setelah dilakukannya proses seleksi yang dilakukan organisasi. Proses penempatan karyawan di dalam perusahaan sesuai bidang yang peminatan dan keahlian yang di milikinya juga, karenanya berpengaruh bagi produktivitas perusahaan.<sup>35</sup>

Pengertian penempatan pegawai menurut para ahli antara alin sebagai berikut:

- a) Marihot T. E. Hariandja, penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.
- b) B. Siswanto Sastrohadiwiryo, penempatan pegawai adalah menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemempatan adalah kebijaksanaan sumber daya manusia untuk menentukan posisi/jabatan seseorang. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru yang akan direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.<sup>36</sup>

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan SDM**

---

<sup>35</sup><http://Ridho-Mnj.Blogspot.In/2013/12/Penempatan-Sdm.Html>, diakses Tanggal 12 Januari 2017

<sup>36</sup>Mila Badriyah, *Op.Cit.*, hal. 123-124.

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan sumber daya manusia:

a) Pertumbuhan perusahaan

Pertumbuhan bisnis menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru.

b) Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi dari perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan –kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerjaan, dan program pensiun dini.

c) Kecendrungan ekonomi umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer serta sekaligus bagi pencari kerja.

d) Atrisi

Atrisi merupakan pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal. Secara khusus program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas ekonomi, sehingga karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadi pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).<sup>37</sup>

## 5. Produktivitas Kerja

---

<sup>37</sup><http://Vjyhonoe125.In/2015/10/Penempatan-Tenaga-Kerja.Html>. diakses Tanggal 12 Januari 2017

### a. Pengertian Produktivitas Kerja

Jika membicarakan masalah produktifitas muncullah situasi yang paradoksial (bertentangan), karena belum adanya kesepakatan umum dari para ahli tentang maksud pengertian produktifitas serta kriterianya dalam mengikuti petunjuk-petunjuk produktifitas. Dan belum adanya konsepsi, metode penerapan maupun pengukuran yang bebas kritik.<sup>38</sup>

Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, tim atau organisasi terletak pada produktifitasnya. Apabila produktifitasnya tinggi atau bertambah, dinyatakan berhasil. Apabila lebih rendah dari standar atau menurun, dikatakan tidak atau kurang sukses.<sup>39</sup>

Batasan mengenai produktivitas bisa dilihat berbagai sudut pandang, tergantung kepada tujuan masing-masing organisasi (misalnya, untuk profit ataukah untuk customer satisfaction), juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik versus organisasi swasta, organisasi bisnis versus organisasi sosial dan organisasi keagamaan).<sup>40</sup>

Secara umum produktifitas diartikan atau dirumuskan sebagai berikut:

*“produktifitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input).”*

A. Blunchor dan E. Kapustin mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

*“Produktifitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan intensif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang diukur secara tepat dan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisiensi.”*

---

<sup>38</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003., Hal, 126.

<sup>39</sup> Wibowo, *Manajenen Kinerja*, Raja Grafindo Pers, Jakarta, 2013, hal. 109.

<sup>40</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Op.Cit.*, hal. 159.

*Drs. Malayu S.P. Hasibuan, mengemukakan: “Produktifitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktifitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-waktu tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.”<sup>41</sup>*

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktifitas Kerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas kerja karyawan adalah:

- a) Motivasi, pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi (karyawan). Dengan mengetahui motivasi itu maka pimpinan dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik.
- b) Pendidikan, pada umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan lebih akan mempunyai produktivitas kerja yang lebih baik, hal demikian ternyata merupakan syarat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Tanpa bekal pendidikan, mustahil orang akan mudah dalam mempelajari hal-hal yang bersifat baru didalam cara atau suatu sistem kerja.
- c) Disiplin kerja, adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan. Disiplin kerja mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi, kedisiplinan dengan suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu dan biaya akan memberikan pengaruh yang positif terhadap produktifitas kerja karyawan.
- d) Keterampilan, banyak pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan, keterampilan karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui training, kursus-kursus, dll.

---

<sup>41</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Ibid.*, hal. 126-127.

- e) Sikap etika kerja, sikap seseorang atau kelompok orang dalam membina hubungan yang serasi, selaras, dan seimbang di dalam kelompok itu sendiri maupun dengan kelompok lain. Etika dalam hubungan kerja sangat penting karena dengan tercapainya hubungan yang selaras dan serasi serta seimbang antara perilaku dalam proses produksi akan meningkatkan produktivitas kerja.
- f) Gizi dan kesehatan, adanya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh gizi dan makanan yang didapat, hal itu akan mempengaruhi kesehatan karyawan, dengan semua itu akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.
- g) Tingkat penghasilan, penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja karyawan karena semakin tinggi prestasi karyawan akan makin besar upah yang diterima. Dengan itu maka akan memberikan semangat kerja tiap karyawan untuk memacu prestasi sehingga produktivitas kerja karyawan akan tercapai.
- h) Lingkungan kerja dan iklim kerja, dari karyawan disini termasuk hubungan kerja antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan kerja, penerangan dll. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian dari perusahaan karena sering karyawan enggan bekerja karena tidak ada kekompakan dalam kelompok kerja atau ruang kerja yang tidak menyenangkan, hal ini akan mengganggu kerja karyawan.
- i) Teknologi, dengan adanya kemajuan teknologi yang meliputi peralatan yang semakin otomatis dan canggih, akan dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah manusia dalam melaksanakan pekerjaan.
- j) Sarana produksi, faktor-faktor produksi harus memadai dan saling mendukung dalam proses produksi.
- k) Jaminan sosial, perhatian dan pelayanan perusahaan kepada setiap karyawan, menunjang kesehatan, dan keselamatan. Dengan harapan

agar karyawan semakin bergairah dan mempunyai semangat untuk bekerja.

- l) Manajemen, dengan adanya manajemen yang baik maka karyawan akan berorganisasi dengan baik, dengan demikian produktivitas kerja karyawan akan tercapai.
- m) Kesempatan berprestasi, setiap orang dapat mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, dengan diberikan kesempatan berprestasi, maka karyawan akan meningkatkan produktivitas.<sup>42</sup>

### c. Tipe Produktifitas

Terdapat dua tipe rasio produktivitas, yaitu *total productivity* dan *partial productivity*. *Total productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai semua masukan. *Partial productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai kategori utama masukan. Kebanyakan ukuran produktivitas yang dipakai ekonomi dan eksekutif bisnis adalah *labor productivity index* karena tenaga kerja merupakan komponen biaya terbesar. Ukuran tersebut memberikan indikasi apakah sumber daya telah digunakan dengan baik ataukah telah diboroskan.

Produktivitas menunjukkan hubungan antara keluaran yang ditimbulkan oleh sistem produksi atau jasa dan masukan yang disediakan untuk menciptakan keluaran tersebut. Penggunaan sumber daya (tenaga kerja, kapital, tanah, bahan, energi, informasi) secara efisien dalam produksi berbagai barang dan jasa. Produktivitas juga dapat dilihat dari hubungan antara *hasil* dan *waktu* yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Semakin singkat waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, sistem tersebut semakin produktif. Produktivitas dapat berarti berbeda bagi orang yang berbeda, tetapi konsep dasarnya selalu merupakan hubungan antara kuantitas dengan

---

<sup>42</sup> Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineka Cipta, Jakarta, 2009, hal. 178-179.

kualitas barang dan jasa yang dihasilkan dan jumlah sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkan.

Ukuran produktivitas parsial diperoleh dengan membagi keluaran total organisasi dengan masukan tunggal. Keluaran dibagi pekerja, keluaran dibagi bahan-bahan, keluaran dibagi modal, atau keluaran dibagi energi. Ukuran produktivitas parsial dapat diperbaiki atas beban lainnya. Hal ini dikatakan sebagai pengaruh substitusi. Pembangunan peralatan yang menghemat tenaga kerja, sebagai hasilnya adalah meningkatkan produktivitas tenaga kerja, tetapi produktivitas kapital akan turun.

Indikator efektivitas organisasi dalam membawakan produktivitas adalah ukuran produktivitas total. Produktivitas total didefinisikan sebagai total keluaran dibagi dengan jumlah semua masukan. Namun, tidak terdapat ukuran produktivitas tunggal atau satu satuan ukuran yang cocok untuk organisasi yang besar dan kompleks.<sup>43</sup>

#### **d. Produktivitas Berdasarkan Pandangan Islam**

Produktifitas kerja berasal dari kata produktif artinya segala kegiatan yang menimbulkan kegunaan (utility). Jika seseorang bekerja, ada hasilnya, maka dikatakan ia produktif. Tapi kalau ia menganggur. Para penganggur merupakan beban bagi masyarakat. Biasanya orang-orang kreatif, ada-ada saja yang akan dikerjakannya, makin lama ia makin produktif.

Orang-orang produktif ini dikatakan memiliki produktifitas kerja tinggi. Produktifitas tidak saja diukur dari kuantitas (jumlah) hasil yang dicapai seseorang tapi juga oleh mutu ( kualitas) pekerjaan yang semakin baik. makin baik mutu pekerjaannya, maka makin tinggi produktifitas kerjanya. Oleh sebab itu dalam islam, amal seseorang tidak dilihat dari segi jumlahnya, tapi lebih penting mutu dan amal tersebut.

Islam mengajarkan umatnya untuk mengisi hidupnya dengan bekerja dan tidak membiarkan waktunya terbuang percuma. Allah hanya

---

<sup>43</sup> Wibowo, *Op.Cit.*, hal. 112-113.

akan melihat dan mempertimbangkan hasil kerja manusia, karena itu bekerja secara produktif merupakan amanat ajaran islam, Allah berfirman dalam QS At-Taubah ayat 109:

أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَّسَ  
بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانَهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ ۗ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ  
الظَّالِمِينَ ﴿١٠٩﴾

*Artinya: Dan katakanlah: “bekerjalah kamu, maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S. At-Taubah:109)<sup>44</sup>*

Isyarat tentang amal saleh banyak dijumpai dalam Al Qur'an, karena itu, islam merupakan agama amal yang mendorong umatnya untuk kreatif dan produktif. Apabila kita memperhatikan ketentuan-ketentuan dalam agama islam, didalamnya terkandung dorongan untuk hidup secara produktif. Misalnya kewajiban salat melahirkan kreatifitas untuk menghasilkan sarana-sarana untuk menjalankan salat, seperti produksi kain, sajadah, peci dan sebagainya, ini merupakan isyarat yang harus ditangkap sebagai peluang untuk kreatif dan produktif dalam kehidupan umat islam. lebih-lebih lagi bahwa islam mengajarkan bahwa hidup seseorang muslim merupakan amal saleh yang mengandung makna ibadah. Karena itu seyogyanya umat islam dapat berkembang dan meningkatkan kemajuan dengan mengembangkan produktifitas yang didorong oleh nilai-nilai agama. Seseorang dapat melakukan pekerjaan produktif misalnya beternak ayam ayam kampung, berdagang, mulai kecil-kecilan sampai nanti menjadi besar. Ini dapat dipelajari secara tekun.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Al-Quran, Surat At-Taubah ayat 109, Yayasan penyelenggara penterjemah/pentafsir Al-Quran, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Depag RI, 2004, hal, 274.

<sup>45</sup> Buchari Alam Dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, Alfabeta, Bandung, 2009, hal. 171-172.

## B. PENELITIAN TERDAHULU

Hasil penelitian terdahulu yang menjadi landasan dilakukannya penelitian ini diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan Desi Ratnasari dengan judul “*Studi tentang Proses Rekrutmen Tenaga Kerja Perlindungan Masyarakat (Linmas) di Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Malinau*”. Dalam penelitian dihasilkan bahwa proses rekrutmen Linmas dapat dikatakan kurang baik dikarenakan dalam pelaksanaan rekrutmennya tidak berjalan dengan baik dan tidak sesuai dengan teori-teori rekrutmen yang ada dan masih banyak hal-hal yang menjadi kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki dan dibenahi seperti tidak adanya test akademik dan untuk masalah pengumuman yang bersifat tertutup sehingga tidak diketahui oleh semua masyarakat untuk itu perlu adanya keterbukaan informasi bisa melalui media massa, iklan, internet dan lain sebagainya. Dan kendala yang terjadi dalam proses rekrutmen perlindungan masyarakat (Linmas) di antaranya adalah kendala yang berupa dana. Kemudian kendala selanjutnya ialah mengenai kurangnya kualitas sumber daya manusia Perlindungan masyarakat (Linmas).
2. Penelitian yang dilakukan Alif Hafifah Yuliasri dan Sugeng Praptoyo dengan judul “*Efektivitas Perencanaan Tenaga Kerja pada PT. Nutrifood Surabaya*”. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa fungsi perencanaan tenaga kerja pada PT Nutrifood Indonesia di Surabaya masih belum efektif karena tidak adanya dokumen tertulis mengenai perencanaan tenaga kerja mengakibatkan proses perencanaan tenaga kerja mengalami kesulitan dalam mendapatkan calon karyawan pada waktu yang mendesak. Pada proses penempatan karyawan pada PT Nutrifood Indonesia di Surabaya belum sesuai dengan ilmu yang dimiliki, sehingga dapat berpengaruh terhadap kualitas dan kuantitasnya dalam bekerja.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Erwin Nurhuda, Djahur Hamid dan M. Faisal Riza dengan judul “*Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah)*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa hasil pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam BPU Rosalia Indah melalui tahapan yang sistematis, di mana dalam pelaksanaan rekrutmen yang dilakukan BPU Rosalia Indah dapat dilakukan di kantor pusat maupun di setiap pool yang berada dalam trayek armada dan agenda rekrutmen perusahaan dilaksanakan setiap triwulan (3 bulan) sekali. Untuk pelaksanaan seleksi yang dilakukan BPU Rosalia Indah dilakukan dalam berbagai tahap dan juga dengan metode, seleksi karyawan yang dilakukan BPU Rosalia Indah dengan menggunakan metode seleksi secara tertulis seperti tes kepribadian, tes kecerdasan, tes bakat, tes minat dan juga menggunakan seleksi tidak tertulis seperti wawancara dan praktek. Kebijakan yang diterapkan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan di BPU Rosalia Indah didasarkan atas kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja dalam aktifitas yang dilakukan. Kebijakan perusahaan dalam rekrutmen karyawan yaitu tentang bagaimana memenuhi kebutuhan karyawan dalam perusahaan dan untuk mengisi posisi/jabatan yang kosong. Sedangkan kebijakan BPU Rosalia Indah dalam seleksi karyawan didasarkan pada spesifikasi jabatan dan kebutuhan perusahaan dengan syarat pelamar harus dinyatakan lulus setelah melalui semua tahapan seleksi perusahaan.
4. Penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Stelly Greviany Hosan dan Maria Praptiningsih dengan judul “*Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia pada PT. Daya Cipta Andalan Persada Surabaya*”. Di ketahui bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia di PT. Daya Cipta Andalan Persada Surabaya masih perlu ditingkatkan untuk memaksimalkan peran sumber daya manusia di perusahaan. Peneliti menemukan proses perencanaan sumber daya

manusia di perusahaan dilakukan melalui aktivitas peramalan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan untuk memastikan persediaan dan permintaan sumber daya manusia. Sedangkan aktivitas perencanaan program berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat atau telah dicapai secara konsisten (manajemen kinerja) dan berkaitan dengan aktivitas pengelolaan pengembangan karir karyawan (manajemen karir).

5. Penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Rizal Pahlevi dengan judul “*Analisis Efektifitas Proses Rekrutmen dan Seleksi dalam Memenuhi Kebutuhan Sumber Daya Manusia PT. Teknologi Riset Global Investama Jakarta (Periode Januari 2013–Desember 2013)*”. Di ketahui bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan pada PT TRG Investama adalah sebagai berikut: (1) Metode rekrutmen yang digunakan pada PT. TRG Investama adalah metode terbuka. Proses pelaksanaan rekrutmen pada PT. TRG Investama dimulai dengan analisis pekerjaan yang dibutuhkan, kemudian mempublikasikan lowongan yang tersedia melalui media massa terutama media online, sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan. (2) Tahap-tahap seleksi yang diterapkan pada PT. TRG Investama, diawali dengan seleksi administrasi, kemudian tes tertulis dan *psikotest*, wawancara dengan *user*, dan yang terakhir *medical check-up*. Tahap yang menjadi tahapan utama dalam proses seleksi yakni tahap wawancara dan tes tertulis. Hasil dari pelaksanaan rekrutmen kurang efektif, hal tersebut di karenakan publikasi yang kurang sempurna, sehingga jumlah pelamar tidak memenuhi target yang diharapkan perusahaan.

Dari 5 jurnal penelitian terdahulu terdapat adanya perbedaan dan persamaan dari hasil penulisan penulis, yakni setiap jurnal berbeda variabelnya dan studi kasusnya berbeda sehingga hasil yang diperoleh berbeda antara satu sama lain. Lalu persamaanya yang terdapat pada jurnal terdahulu dengan penulis yaitu meneliti pada perencanaan sumber daya

manusia, dan metode yang digunakan yaitu dengan metode analisis kualitatif.

### C. KERANGKA BERFIKIR

Perencanaan merupakan serangkaian kegiatan atau rancangan yang akan dilakukan untuk saat ini atau yang akan datang. Perencanaan yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu merencanakan perencanaan sumber daya manusia di perusahaan. Penelitian ini hanya memfokuskan pada perencanaan kepegawaian, yang meliputi proses rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja.

Dari penelaahan terhadap teori maka dapat dibuat kerangka teori yang menjabarkan keterkaitan analisis perencanaan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktifitas karyawan. Selanjutnya kerangka penelitian dapat dijelaskan dalam gambar berikut:

**Gambar 2.3 Kerangka Berfikir**

