

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan ke dalam dua kelompok, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non-manusia. Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi, yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non-fisik. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai, sedangkan potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, Intelegensi, keahlian, Keterampilan, dan *human relations*.

Menurut H. Hadari Nawawi dalam buku Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, yang dimaksudkan sebagai sumber daya manusia adalah meliputi tiga pengertian yaitu¹:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan)
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material / non-finansial) di dalam organisasi bisnis. yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Sumber daya non-manusia terdiri atas sumberdaya alam (*natural resources*), modal, mesin, teknologi, material dan lain-lain. Kedua kategori sumber daya tersebut sama-sama pentingnya, akan tetapi sumber daya

¹ Ambar Teguh Sulistiyani, Rosidah, *Op.Cit*, hlm. 9.

manusia merupakan faktor dominan, karena satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, karsa, kebutuhan, pengetahuan dan ketrampilan, motivasi, karya dan prestasi, dan sebagainya. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk pencapaian tujuan. Tanpa sumber daya manusia yang baik, maka kemungkinan besar organisasi akan sulit untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam organisasi, dan merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan.²

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.³

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat suku kata yaitu manajemen, sumber, daya dan manusia. Keempat suku kata tersebut maksudnya adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia.⁴

Aktivitas manajemen sumber daya manusia meliputi usaha peningkatan produktivitas pemanfaatan sumber daya manusia yang di dalamnya terdapat unsur-unsur yang terkait, yaitu seperti peramalan, pengadaan/rekrutmen, pengembangan, pemberian imbalan atau gaji, motivasi, mutasi dan pemberhentian.

Hal tersebut selaras dengan pemahaman manajemen sumber daya manusia yang berkiblat pada pendapat-pendapat para pakar sebagai berikut:

² *Ibid*, hlm. 9.

³ *Ibid*, hlm. 10.

⁴ Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hlm. 8.

a. Moses N. Kiggundu

“Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.”⁵

b. Edwin B. Flippo

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi. Pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”⁶

c. Tulus

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.”⁷

3. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia harus ada sebuah perencanaan. Perencanaan pada dasarnya merupakan tindakan pengambilan keputusan yang pada akhirnya akan dikerjakan di masa yang akan datang. Jika tidak ada perencanaan yang baik mengenai kebutuhan sumber daya manusia maka pengadaan pegawai sering tidak sesuai dengan kebutuhan riil sehubungan dengan perluasan atau peningkatan kualitas organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia menurut Siagian adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan kerja yang tepat pada waktu yang tepat.

⁵ Ambar Teguh Sulistiyani, Rosidah, *Op. Cit*, hlm. 11.

⁶ *Ibid*, hlm. 12.

⁷ *Ibid*, hlm. 12.

Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.⁸

Sedangkan menurut Cardoso yang dimaksud dengan kata tepat dalam sumber daya manusia merupakan kata kunci dalam berbagai kontekstual yang mencakup⁹:

- a. Penunaian kewajiban sosial organisasi.
- b. Pencapaian tujuan organisasi.
- c. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi dari pada anggota organisasi.

Lalu menurut Malayu S.P. Hasibuan perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.¹⁰

Jadi perencanaan sumber daya manusia sesungguhnya merupakan suatu bentuk program rencana untuk mengidentifikasi tentang persoalan-persoalan organisasi, ancaman-ancaman, dan peluang-peluang dalam organisasi dan lingkungan organisasi dengan membuat langkah-langkah untuk memenuhi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

4. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Malayu S.P. Hasibuan mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.¹¹

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana sumber daya manusia harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

⁸ *Ibid*, hlm. 95- 96.

⁹ *Ibid*, hlm. 96.

¹⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 250.

¹¹ *Ibid*, hlm. 250.

Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah:

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan. sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.¹²

5. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sejalan dengan tujuan perencanaan sumber daya manusia di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan tersebut di atas, berarti terdapat beberapa manfaat jika pelaksanaannya berlangsung secara objektif. Beberapa manfaat perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

- a. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia.
- b. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien.
- c. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru
- d. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi.¹³

¹² *Ibid*, hlm. 250.

¹³ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Op.Cit*, hlm. 76.

6. Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan tujuan dan manfaatnya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia yang ditujukan pada proses peramalan dan penentuan sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- d. Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
- e. Penentuan dan implementasi program.¹⁴

7. Syarat dan Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan rencana jangka panjang dalam perencanaan, suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramalkan kemungkinan apa yang akan terjadi kelak. Untuk itu dalam merencanakan sumber daya manusia membutuhkan syarat dan prosedur yang harus dipenuhi.

Syarat-syarat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- b. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang sumber daya manusia.
- c. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang *job analysis*, organisasi dan situasi persediaan sumber daya manusia.
- d. Harus mampu membaca situasi sumber daya manusia masa kini dan masa mendatang.

¹⁴ *Ibid*, hlm. 77.

- e. Mampu memperkirakan peningkatan sumber daya manusia dan teknologi masa depan.
- f. Mengetahui secara jelas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.¹⁵

Untuk prosedur perencanaan sumber daya manusia antara lain yaitu sebagai berikut:

- a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan.
- b. Mengumpulkan data dan informasi tentang sumber daya manusia.
- c. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d. Menetapkan beberapa alternatif.
- e. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
- f. Menginformasikan rencana kepada karyawan untuk direalisasikan.¹⁶

8. Faktor-faktor Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia harus berfokus pada cara organisasi atau perusahaan bergerak dan kondisi sumber daya manusia yang dikehendaki. Perencanaan sumber daya manusia harus mampu menciptakan hubungan antara seluruh strategi organisasi atau perusahaan dengan kebijakan sumber daya manusianya. Perencanaan yang baik dapat memastikan aktivitas sumber daya manusia senantiasa konsisten dengan arah strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan.¹⁷

Perencanaan sumber daya manusia dirancang untuk menjamin bahwa kebutuhan organisasi akan pegawai akan terpenuhi secara tetap dan tepat. Perencanaan seperti itu dapat dilakukan dengan melalui analisis kebutuhan tenaga kerja seperti yang dikemukakan oleh Stoner dan

¹⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 253.

¹⁶ *Ibid*, hlm. 254.

¹⁷ Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, PT RajaGrafindo, Jakarta, 2015, hlm. 38.

Freeman bahwa dalam rangka membuat perencanaan sumber daya manusia dengan menganalisis:¹⁸

- a. Faktor-faktor dari dalam, seperti keterampilan yang dibutuhkan sekarang dan yang akan datang, lowongan, serta perluasan dan pengurangan bagian.
- b. Faktor-faktor dari lingkungan luar, seperti pasar tenaga kerja.

Faustino Cardoso Gomer mengungkapkan bahwa perencanaan sumber daya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal), yaitu:¹⁹

1. Faktor-Faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal terdiri dari rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, rancangan (desain) organisasi dan tugas pekerjaan.

2. Faktor-Faktor Eksternal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal ialah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Beberapa faktor eksternal tersebut ialah: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

9. Perencanaan Strategik

Perencanaan strategik adalah proses menentukan tujuan organisasional dan program tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Elemen-elemen penting dari perencanaan strategik yang dapat dipakai sebagai acuan oleh organisasi publik adalah:²⁰

¹⁸ Ambar Teguh Sulistiyani, Rosidah, *Op. Cit*, hlm. 95.

¹⁹ *Ibid*, hlm. 52.

²⁰ *Ibid*, hlm. 111.

- a. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal. Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan? Apa kontribusi perusahaan pada sumber daya manusia? Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan?
- b. Mengkaji kondisi lingkungan. Dalam hal ini akan timbul pertanyaan tentang : perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan? bagaimana dengan suplai sumber daya manusia? bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan dikemudian hari? bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi? sudahkah diperhitungkan kekuatan, strategi dan kelemahan pesaing, atau strategi perusahaan lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan dimasa mendatang?
- c. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul di sini adalah faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan? faktor-faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan? faktor-faktor sumber daya manusia apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintangai perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi)?
- d. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam hal ini akan timbul pertanyaan penting lainnya. Apa tujuan pemasarannya? bagaimana proyeksi laba, serta kapan investasi akan kembali? apa dasar perhitungan penentu target tersebut? bagaimana pola marketingnya? siapa segmen pasarnya?
- e. Menyusun strategi akhir. Penting mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini: Program-program apa yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut? pertanyaan-pertanyaan di sini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan-

pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang benar dan berkualitas.

10. Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S.P. Hasibuan perencanaan sumber daya manusia baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analysis*, organisasi dan situasi persediaan tenaga kerja diperoleh.²¹

a. *Job Analysis*

Job analysis memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang digunakan.²²

b. Organisasi

Dalam perencanaan sumber daya manusia organisasi memberikan informasi tentang hal-hal sebagai berikut :

1. Tujuan yang ingin dicapai, apakah laba atau memberikan pelayanan.
2. Jenis organisasi, apakah organisasi lini, lini dan staf, fungsional, atau komite.
3. Dasar pendepartemenan dan struktur organisasi.
4. Rentang kendali setiap departemen/bagian.
5. Kepemimpinan organisasi, individu, atau kolektif.
6. Jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasional.
7. Jenis-jenis *authority* yang didelegasikan dalam organisasi.
8. Tingkat-tingkat posisi jabatan.²³

c. Situasi Persediaan Tenaga Kerja

Situasi Persediaan Tenaga Kerja memberikan informasi tentang hal-hal sebagai berikut :

1. Persediaan tenaga kerja dan tingkat kemampuan SDM.

²¹ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 251.

²² *Ibid*, hlm. 251.

²³ *Ibid*, hlm. 252.

2. Jenis-jenis, susunan umur, tingkat pendidikan, serta penyebaran atau pemerataan tenaga kerja.
3. Kebijakan perburuhan dan kompensasi pemerintah.
4. Sistem, kurikulum, dan tingkat pendidikan SDM.²⁴

d. Peramalan

Perencanaan SDM yang baik adalah jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. Peramalan biasanya untuk masa 5 tahun yang akan datang.

Tujuan peramalan antara lain. untuk hal-hal berikut :

1. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.
2. Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat.
3. Meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM.
4. Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM (pria-wanita) pada masa yang akan datang.
5. Meramalkan kebijakan perburuhan pemerintah, seperti usia, UMR, dan jam kerja.²⁵

Jika informasi-informasi tersebut diperoleh perencana (*planner*) secara lengkap dan tepat maka perencanaan sumber daya manusia yang ada akan baik dan benar serta dapat dipertanggungjawabkan. Apabila rencana sumber daya manusia berjalan baik dan lancar maka manajemen sumber daya manusia yang ada di organisasi juga akan lancar mengikuti perencanaan yang ada.

²⁴ *Ibid*, hlm. 252.

²⁵ *Ibid*, hlm. 252.

11. Implementasi Kegiatan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan yang ada di dalam konsep perencanaan sumber daya manusia yaitu meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Selengkapnya akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengadaan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan pengadaan adalah proses penarikan. Seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Proses atau langkah-langkah pengadaan yaitu:

1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksud agar jumlah kebutuhan kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban kerja. Kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan.²⁶

2) Rekrutmen

Rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.²⁷

3) Seleksi

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan.²⁸

4) Penempatan, Orientasi dan Induksi Karyawan

a) Penempatan (*placement*) karyawan, adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima

²⁶ *Ibid*, hlm. 38.

²⁷ Ambar Teguh Sulistiyani, Rosidah, *Op. Cit*, hlm. 135.

²⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 47.

(lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.

- b) Orientasi, atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lain pada perusahaan itu.
- c) Induksi karyawan, adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan.²⁹

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna memenuhi tujuan-tujuan organisasional.³⁰

Sedangkan pengembangan menurut Malayu S.P. Hasibuan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.³¹

Perbedaan pelatihan dengan pengembangan bahwa pelatihan (*training*) diarahkan untuk membantu karyawan menunaikan kepegawaian mereka saat ini secara lebih baik. Sedangkan pengembangan (*development*) adalah mewakili investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai.³²

1. Menurut Malayu S.P. Hasibuan. Metode pengembangan terdiri atas:
 - a. Metode latihan atau training. Metode ini diberikan kepada karyawan operasional.

²⁹ *Ibid*, hlm. 63-64.

³⁰ Ambar Teguh Sulistiyani, Rosidah, *Op. Cit*, hlm. 175.

³¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit*, hlm. 69.

³² Ambar Teguh Sulistiyani, Rosidah, *Op. Cit*, hlm. 177-176.

- b. Metode pendidikan atau *education*. Metode ini diberikan kepada karyawan manajerial.³³
2. Menurut Abdurrahmat Fathoni penilaian prestasi kerja merupakan membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan/diselesaikan dengan baik, maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.³⁴
3. Menurut Malayu S.P. Hasibuan mutasi karyawan adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam satu organisasi.³⁵
4. Sedangkan menurut Abdurrahmat Fathoni promosi adalah merupakan kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, perpindahan lingkungan kerja yang lebih baik walaupun setingkat karena kompleksitas kerja, dan pemberian penghargaan lainnya.³⁶

c. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan pererongan (individu), masyarakat, dan organisasi.³⁷ Beberapa metode pengintegrasian yaitu sebagai berikut :

1. Hubungan antar manusia (*Human Relations*)

Menurut Malayu S.P. Hasibuan hubungan antar manusia (*Human Relations*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Hal ini akan tercipta

³³ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 77.

³⁴ Abdurrahman Fathoni, *Op.Cit*, hlm. 171.

³⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 102.

³⁶ Abdurrahman Fathoni, *Op.Cit*, hlm. 160.

³⁷ Erwin B. Flippo, Moh. Masud, *Manajemen Personalialia*, Erlangga, Jakarta, 1984, hlm. 7.

dengan memanfaatkan komunikasi dua arah, formal atau informal, vertikal ataupun horizontal. Sehingga terdapat saling pengertian dan penghayatan mengenai kebijaksanaan yang diambil.³⁸

2. Motivasi (*Motivation*)

Menurut Malayu S.P. Hasibuan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.³⁹

3. Kepemimpinan (*leadership*)

Menurut Malayu S.P. Hasibuan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁰

4. Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) dan *Collective Bargaining*

a. KKB adalah adanya musyawarah dan mufakat antar pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat karyawan (buruh) dalam memutuskan masalah yang menyangkut kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan.

b. *Collective Bargaining* adalah adanya perundingan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh. Hal ini dilakukan agar tercipta integrasi yang harmonis dan usaha-usaha untuk menghindari terjadinya konflik dalam perusahaan.⁴¹

³⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 137.

³⁹ *Ibid*, hlm.143.

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 170.

⁴¹ *Ibid*, hlm. 176.

d. Kompensasi

Dalam Al-Qur'an Allah Ta'ala berfirman mengenai gaji yang harus dibayarkan. yaitu:

فَإِنْ أَرْضَعْنَ لَكُمْ فَآتُوهُنَّ أُجُورَهُنَّ^ط

“Kemudian jika mereka menyusukan (anak-anak)mu untukmu maka berikanlah kepada mereka upahnya.” (QS. Ath Tholaq: 6).

Dalam ayat ini dikatakan bahwa pemberian upah itu segera setelah selesainya pekerjaan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif.
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).⁴²

Menurut Malayu S.P. Hasibuan sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1. Sistem waktu

Dalam sistem waktu. besarnya kompensasi (gaji/upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Adminitrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

2. Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil. besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter,

⁴² *Ibid*, hlm. 118.

liter, dan kilogram. Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan karyawan administrasi.

3. Sitem borongan

Sitem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.⁴³

e. Pemeliharaan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, Mental, dan sikap karyawan. agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.⁴⁴

Metode-metode pemeliharaan yaitu sebagai berikut :

1. Komunikasi yang merupakan suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar antara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi efektif atau dipahami. Simbol-simbol komunikasi adalah suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Dengan simbol inilah komunikator menyampaikan informasi kepada komunikan.⁴⁵
2. Insentif, yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.⁴⁶
3. Kesejahteraan karyawan, yaitu pemberian motivasi berupa kesejahteraan/kompensasi yang berupa materi/non-materi untuk balas jasa yang telah karyawan lakukan agar mereka tetap semangat dan tetap mau bekerja sampai pensiun pada perusahaan.

⁴³ *Ibid*, hlm. 123.

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 179.

⁴⁵ *Ibid*, hlm. 181.

⁴⁶ *Ibid*, hlm. 183.

4. Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (KKK), yaitu hal yang perlu ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan agar tindakan kontrol preventif tersebut dapat mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik.⁴⁷
5. Hubungan Industrial Pancasila (HIP), adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha, dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.⁴⁸

f. Kedisiplinan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.⁴⁹

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. di antaranya yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan, tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan pemimpin, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan

⁴⁷ *Ibid*, hlm. 188.

⁴⁸ *Ibid*, hlm. 189.

⁴⁹ *Ibid*, hlm. 193.

bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa, balas jasa (gaji dan kesejahteraan), ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan / pekerjaannya.⁵⁰
4. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan. karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
5. *Waskat* (pengawasan melekat), adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.
6. Sanksi hukuman, sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.
7. Ketegasan, pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.
8. Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang

⁵⁰ *Ibid*, hlm. 195-196.

terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.⁵¹

g. Pemberhentian

Menurut Malayu S.P. Hasibuan adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.⁵² Yang dimaksud dengan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja ialah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus.⁵³

Adapun alasan-alasan pemberhentian karyawan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Undang-undang, dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya. karyawan anak-anak. karyawan WNA. atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.
2. Keinginan perusahaan, dapat menyebabkan diberhENTIKANNYA seseorang karyawan baik secara terhormat maupun di pecat. Pemberhentian semacam ini telah diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964. seizin P4D atau P4P. serta tergantung status kepegawaian karyawan bersangkutan.⁵⁴
3. Keinginan karyawan, pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat berhENTINYA. misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya. supaya kegiatan perusahaan jangan sampai berhenti.⁵⁵

⁵¹ *Ibid*, hlm. 197-198

⁵² *Ibid*, hlm. 209.

⁵³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 175.

⁵⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Op.Cit*, hlm. 210.

⁵⁵ *Ibid*, hlm. 211.

4. Pensiun, adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan. undang-undang. ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat lanjut usia. cacat fisik. kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. dan sebagainya. Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Misalnya usia 55 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun. Karyawan yang pensiun akan memperoleh uang pensiun yang besarnya telah diatur oleh Undang-undang bagi pegawai negeri. dan bagi karyawan swasta diatur sendiri oleh perusahaan bersangkutan. Kontrak kerja berakhir. karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.
5. Kesehatan karyawan, dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan. Besar gaji karyawan yang sakit-sakitan dibayar perusahaan berdasarkan P4/M/56/4699. P4/M/57/6542. dan P4/M/57/6150.⁵⁶
6. Meninggal dunia, karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada. Karyawan yang tewas atau meninggal dunia saat melaksanakan tugas. pesangon atau golongannya diatur tersendiri oleh undang-undang. Misalnya. pesangonnya lebih besar dan golongannya dinaikan sehingga uang pensiunnya lebih besar.
7. Perusahaan dilikuidasi, karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan

⁵⁶ *Ibid*, hlm. 212.

harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku. sedang karyawan yang dilepas harus mendapatkan pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah.⁵⁷

12. Kendala 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 perencanaan sumber daya manusia untuk menghitung potensi sumber daya manusia secara pasti.

b. Manusia (Sumber Daya Manusia) makhluk hidup

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala perencanaan sumber daya manusia. karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi tidak bersedia 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 perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

d. Kebijakan perubahan pemerintah

Kebijakan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

Berdasarkan uraian tersebut, jelas bahwa melalui perencanaan sumber daya manusia, kebutuhan organisasi terhadap sumber daya manusia. baik dalam arti kuantitas maupun kualitasnya, dapat dipersiapkan dan diantisipasi lebih awal. Hal ini akan mencegah

⁵⁷ *Ibid*, hlm. 213.

masalah kelebihan karyawan ataupun ketidaksesuaian kompetensi antara karyawan yang tersedia dan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan.⁵⁸

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti menelaah dari berbagai literatur seperti jurnal dan skripsi serta karya ilmiah yang ada dengan tema yang hampir sama, sehingga akan memperjelas bahwa permasalahan tersebut layak untuk diteliti lebih lanjut. Sedangkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pembahasan perencanaan sumber daya manusia diantaranya adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Stelly Greviany Hosan dan Maria Praptiningsih dari Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra dengan judul *Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT. Daya Cipta Andalan Persada Surabaya*, pada tahun 2014. Penelitian tersebut secara umum membahas proses perencanaan sumber daya manusia yang ada, jadi dapat disimpulkan bahwa PT. Daya Cipta Andalan Persada dalam melakukan proses perencanaan sumber daya manusia adalah dengan melakukan serangkaian aktivitas peramalan kebutuhan sumber daya manusia untuk masa depan, yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor pemicu pelaksanaan dan penghambat baik secara internal maupun eksternal. dalam rangka pengembangan dan kemajuan aktivitas bisnis perusahaan.⁵⁹

Penelitian yang dilakukan oleh Widhy Wahyani dkk. dari Jurusan Teknik dan Industri, Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya, pada tahun 2012 dengan judul *Penerapan Fungsi Strategic Planning Dalam Suatu Perusahaan Menggunakan Pendekatan Analisa Perancangan Sumber Daya Manusia (Human Resources Planning) pada PT. Sucofindo Surabaya*. Hasil dari penelitian tersebut adalah PT. Sucofindo Surabaya dalam merencanakan

⁵⁸ Mila Badriayah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2015, hlm. 72.

⁵⁹ Stelly Greviany Hosan, Maria Praptiningsih, *Jurnal Penelitian Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT. Daya Cipta Andalan Persada Surabaya*, Program Studi Manajemen Universitas Kristen Petra, Surabaya, 2014.

sumber daya manusianya sangatlah strategis dan ketat, hal tersebut bisa dilihat dari PT. Sucofindo Surabaya yang menggunakan *management judgement* pada keputusan akhirnya, proses perekrutan karyawan juga dilakukan hanya oleh kantor pusat dalam skala 5 tahunan, serta kebutuhan sumber daya manusia juga dibagi menjadi dua kriteria, yaitu tetap dan kontrak. Analisa mengenai kebutuhan sumber daya manusia pada PT. Sucofindo juga didasarkan pada penyusunan rancangan jumlah karyawan yang dibutuhkan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan akademik serta pengupahannya pada suatu proyek tertentu.⁶⁰

Penelitian yang dilakukan oleh Agustono Sanjaya dan Maria Praptiningsih, Program Manajemen Bisnis. Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra, pada tahun 2014 dengan judul *Strategic Human Resource Planning Pada UD. Berkat Bersama Mandiri*. Penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif tersebut lebih menekankan pada strategi perencanaan sumber daya manusia yang dilakukan UD. Berkat Mandiri yang telah memiliki perencanaan sumber daya manusia yang didukung oleh 3 dari 5 strategi perencanaan sumber daya manusia yang ada yaitu strategi restrukturisasi, strategi rekrutmen, dan strategi pelatihan dan pengembangan. Strategi perencanaan itu membantu perusahaan dalam mempertahankan produksi dan sumber daya manusianya.⁶¹

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Eric Alamzah Limawandoyo dan Augustinus Simanjatak. Program Manajemen Bisnis. Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, pada tahun 2013 dengan judul *Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering*. Penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada bagaimana cara mengolah dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada

⁶⁰ Widhy Wahyani dkk, *Jurnal Penelitian Penerapan Fungsi Strategic Planning Dalam Suatu Perusahaan Menggunakan Pendekatan Analisa Perancangan Sumber Daya Manusia (Human Resources Planning) pada PT. Sucofindo Surabaya*, Jurusan Teknik dan Industri Institut Teknologi Adhi, Surabaya, 2012.

⁶¹ Agustono Sanjaya, Maria Praptiningsih, *Jurnal Penelitian Strategic Human Resource Planning Pada UD. Berkat Bersama Mandiri*, Program Studi Manajemen Universitas Kristen Petra, Surabaya, 2014.

dengan cara mempertegas dan memperketat peraturan perusahaan yang meliputi jam kerja, tanggung jawab karyawan, penyelesaian kerja, ketepatan penyelesaian kerja. Kemudian juga melakukan upaya berupa pemberian bonus atau kompensasi untuk karyawan yang berprestasi maupun yang lembur, serta melakukan pelatihan terhadap karyawan.⁶²

Penelitian yang terakhir adalah penelitian yang dilakukan oleh Jesslyn Chandra, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, pada tahun 2013 tentang *Studi Deskriptif Proses Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan Pada PT. Triputra Surya Jaya*. Penelitian tersebut memiliki hasil bahwa proses rekrutmen, Seleksi, dan penempatan karyawan di PT. Triputra Surya Jaya terbagi menjadi dua tingkatan yaitu tingkatan manajerial dan non manajerial. Proses rekrutmen untuk di tingkatan manajerial berasal dari sumber internal, sumber media, dan media internet sedangkan untuk tingkatan non-manajerial bersumber dari internal. Kendala yang dihadapi hanya terdapat pada perekrutan di tingkat non-manajerial dimana tenaga kerja yang ahli sangat dibutuhkan. Proses seleksi bagi setiap tenaga kerja dilakukan melalui wawancara. Dalam melakukan penempatan bagi setiap tenaga kerja, perusahaan juga memperhatikan kecocokan antara orang, pekerjaan, dan organisasi.⁶³

Persamaan dan perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

No	Judul Jurnal	Persamaan	Perbedaan
1.	Analisis Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada PT. Daya Cipta Andalan Persada Surabaya	Sama-sama membahas proses perencanaan sumber daya manusia dengan	Dalam jurnal ini tidak membahas perencanaan program karyawan, hal itu

⁶² Eric Alamzah Limawandoyo, Augustinus Simanjutak, *Jurnal Penelitian Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering*, Program Studi Manajemen Universitas Kristen Petra, Surabaya, 2013.

⁶³Jesslyn Chandra, *Jurnal Penelitian Deskriptif Proses Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan Pada PT. Triputra Surya Jaya*, Program Sru di Manajemen Universitas Kristen Petra, Surabaya, 2013.

		melakukan serangkaian aktivitas peramalan kebutuhan sumber daya manusia untuk masa depan.	berbeda dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini.
2.	Penerapan Fungsi <i>Strategic Planning</i> Dalam Suatu Perusahaan Menggunakan Pendekatan Analisa Perancangan Sumber Daya Manusia (Human Resources Planning) pada PT. Sucofindo Surabaya	Sama-sama membahas perencanaan sumber daya manusia dan proses rekrutmen untuk pemenuhan sumber daya manusia.	Dalam jurnal ini menggunakan penerapan <i>strategic management judgement</i> untuk merancang perencanaan sumber daya manusia. Sedangkan pada penelitian kali ini tidak ada hal tersebut. Kemudian pada jurnal ini tidak membahas perencanaan program karyawan, hal itu berbeda dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini

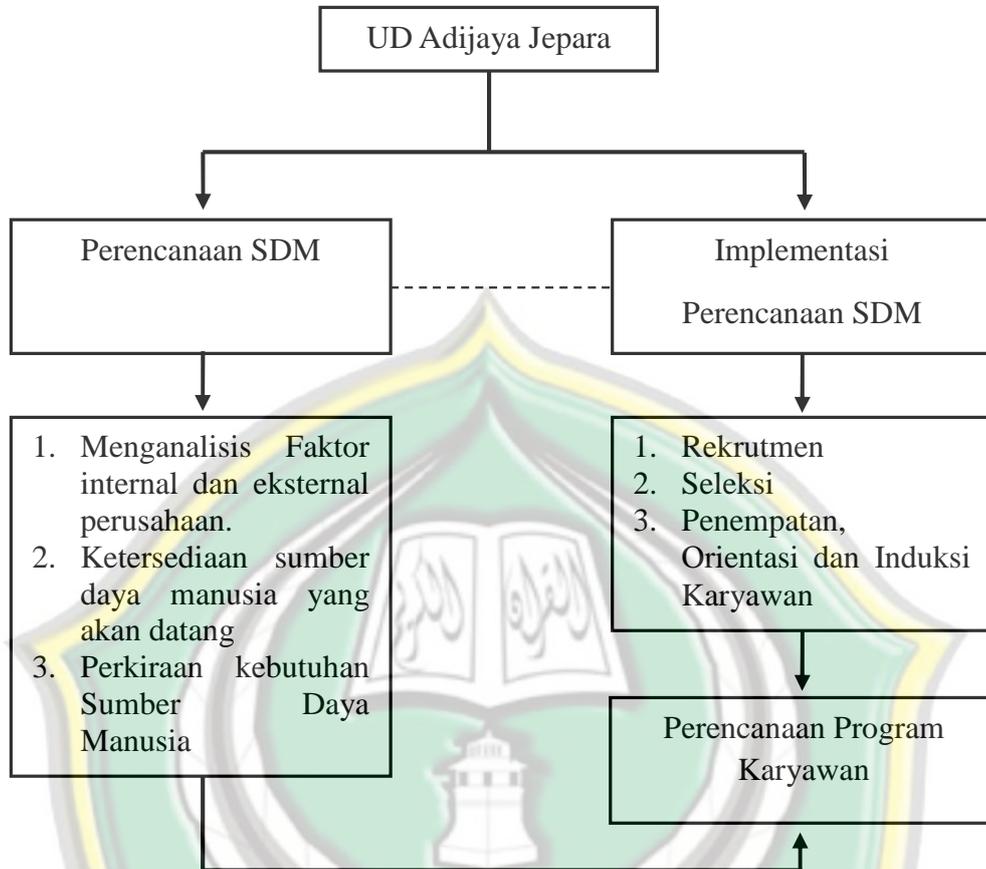
3.	<i>Strategic Human Resource Planning</i> Pada UD. Berkat Bersama Mandiri	Sama-sama membahas perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan / organisasi dalam rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia.	Dalam jurnal ini lebih menekankan strategi yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan SDM, sedangkan penelitian ini lebih menekankan pada proses perencanaan SDM perusahaan.
4.	Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering	Sama-sama membahas bagaimana mengolah dan mengembangkan SDM perusahaan / organisasi.	Pada penelitian ini tidak membahas perencanaan SDM perusahaan dan hanya fokus pada pengelolaan dan pengembangan SDM perusahaan. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan peneliti kali ini lebih memfokuskan penelitian pada perencanaan SDM

			perusahaan.
5.	Studi Deskriptif Proses Rekrutmen. Seleksi. dan Penempatan Karyawan Pada PT. Triputra Surya	Sama-sama meneliti bagaimana proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada sebuah perusahaan atau organisasi.	Tidak adanya pembahasan tentang perencanaan SDM secara rinci mulai dari peramalan sampai dengan perencanaan program yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan penelitian kali membahasnya.

Tabel 2.1

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

C. Kerangka Berfikir



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

→ = Proses

----- = Berhubungan

Kerangka berfikir diatas dibuat didasarkan dengan proses atau alur dalam merencanakan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kegiatan-kegiatan dalam perencanaan sumber daya manusia. Sehingga nantinya dianalisis oleh peneliti dan akan ditarik kesimpulan diakhir.