



**PENGARUH PERENCANAAN DAN PENGAWASAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT.ASTA ANUGERAH SEJAHTERA
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**PUTRI NURRISA FARADILA SIREGAR
NIM : 11 833 0177**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2014**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

ABSTRAK

PUTRI NURRISA FARADILA SIREGAR, 2014, "Pengaruh Perencanaan Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan".

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan terhadap kinerja, pengaruh pengawasan terhadap kinerja, dan pengaruh perencanaan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan di PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan khususnya dan masyarakat luas umumnya dengan penerapan strategi perencanaan dan pengawasan yang baik.

Hasil penelitian adalah penelitian kuantitatif karena peneliti menginginkan pengukuran antara variabel X dan Y, data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah hasil menyebarkan kuesioner kepada 32 orang responden yang merupakan karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan. Teknik analisa menggunakan uji hipotesis, sehingga untuk perencanaan $t_{hitung} 3,330 > t_{tabel} 0,349$ signifikansi 0,002 ($<0,05$) dan untuk pengawasan $t_{hitung} 3,137 > t_{tabel} 0,349$ signifikansi 0,004 ($<0,05$). Dari uji F dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 24,965 dengan signifikansi 0,000. Dengan mencari pada tabel F, dengan $df_1=2$ dan $df_2=29$, diperoleh nilai F tabel = 3,33 dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($24,965 > 3,33$) dengan signifikan yang lebih kecil dari 5% ($0,000 < 0,05$), presentase pengaruhnya sebesar 63,3% faktor lain sebesar 36,7% tidak diteliti. Kesimpulannya H_a diterima dan H_o ditolak. Dengan kata lain, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara penerapan perencanaan dan pengawasan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan. Saran peneliti adalah perusahaan harus mampu menciptakan atmosfer kerja yang nyaman dengan menerapkan metode perencanaan sumber daya manusia strategis dan pengawasan secara tegas agar mampu menciptakan dan memperbaiki iklim dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan profesional.

Kata kunci : Perencanaan, Pengawasan, Kinerja

KATA PENGANTAR

Terlebih dahulu saya mengucapkan puji syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan proposal ini guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Medan Area Medan.

Pada kesempatan ini, mengingat banyaknya bantuan dan bimbingan yang diterima selama penyusunan proposal ini, saya ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. DR. H. A. Ya'kub Matondang, MA selaku Rektor Universitas Medan Area
2. Bapak Prof. DR. H. Sya'ad Afifuddin, SE., MEc selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Heri Syahrial, SE., M.Si., selaku pembimbing I (satu) yang telah membantu memberikan pengarahan dalam penyelesaian tulisan ini.
4. Ibu Dhian Rosalina, SE., MM., pembimbing II yang telah membantu memberikan masukan kepada penulis.
5. Bapak Agustiono, SE., MMA., selaku sekretaris yang telah memberikan motivasi dan masukan sehingga tulisan ini dapat terbentuk sesuai dengan harapan penulis.
6. Para dosen Manajemen dan Para Pegawai Fakultas Ekonomi Medan Area yang telah membantu penulis dalam memberikan ilmu pengetahuan dan sarana prasarana dalam proses pembelajaran di Universitas Medan Area.

7. Bapak dan Ibu pimpinan serta seluruh pegawai PT. Asta Anugerah Medan yang telah membantu penulis dalam pembuatan skripsi ini.
8. Orang tua tercinta ayah (Ir. H. Abdul Rivai Srg), Ibu (Hj. T. Rabiatus Mahroza). Teman teman seperjuangan (Dini, Siska, Rulianti, Kiki, Sakti, Andi) dan special thanks untuk Muhammad Hirzi yang telah memberikan dukungan materil dan moril kepada penulis.



Medan, Juni 2014

Penulis

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)26/8/24

Putri Nurrisa Faradila Siregar

Document Accepted 26/8/24



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kinerja.....	6
B. Perencanaan	9
C. Pengawasan.....	18
D. Hubungan Perencanaan dan Pengawasan terhadap Peningkatan Kinerja.....	24
E. Penelitian Terdahulu.....	27
F. Kerangka Konseptual.....	28
G. Hipotesis Penelitian	30
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	31

B.Lokasi Penelitian	31
C.Waktu Penelitian.....	31
D.Populasi dan Sampel.....	32
E.Jenis Dan Sumber Data Penelitian.....	32
F. Teknik Pengumpulan Data	33
G.Definisi Operasional Variabel Penelitian	33
H.Teknik Analisa Data	35
1. Analisis Deskriptif Data	35
2. Uji Kualitas Data	36
3. Uji Asumsi Klasik	37
4. Uji Hipotesis.....	37
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil penelitian	39
1. Gambaran Umum Perusahaan	39
2. Struktur Organisasi Perusahaan	41
3. Sistem Perencanaan Dan Pengawasan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan	46
B. Pembahasan.....	48
1. Identifikasi Responden	48
2. Jawaban Responden.....	51
3. Uji Kualitas Data	66
a. Uji Validitas	66
b. Uji Reliabilitas	68
4. Uji Asumsi Klasik	69

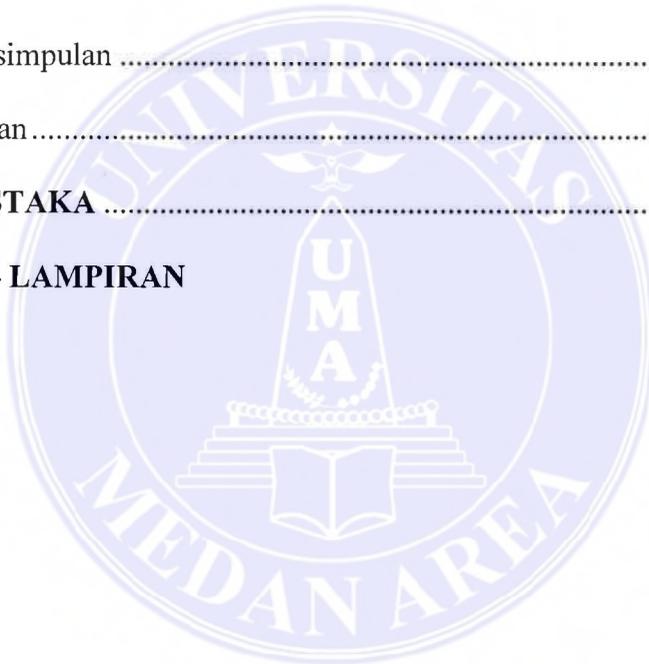
a. Uji Normalitas Data	69
b. Uji Heterokedasitas	71
c. Uji Multikolinearitas	72
5. Uji Hipotesis	73
a. Uji Signifikan Parsial (Uji t)	73
b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	74
c. Koefisien Determinasi	75

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	78
B. Saran	79

DAFTAR PUSTAKA	80
-----------------------------	----

LAMPIRAN – LAMPIRAN





BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja suatu perusahaan diukur karena sebagai dasar pengambilan keputusan baik pihak internal maupun eksternal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan penilaian kemajuan pekerjaan yang dicapai terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi tentang efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan *output* yang berkualitas, membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja, serta menunjuk efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dalam meningkatkan kinerja perusahaan tidak terlepas dari faktor yang mempengaruhinya baik yang telah dibuktikan secara empiris oleh peneliti-peneliti terdahulu maupun faktor yang belum dimasukkan dalam penelitian. Mardiasmo (2002) menunjuk bahwa variabel perencanaan sebagai alat penilaian kinerja. Perencanaan sumber daya manusia merupakan instrumen dalam pelaksanaan program-program perusahaan dan menjadi sangat penting karena perencanaan sumber daya manusia yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada sasaran akan dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Selanjutnya G.R Terry dalam Malayu Hasibuan (2004:38) menambahkan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia pada organisasi tidak terlepas dari fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Keselarasan antara fungsi-fungsi manajemen

terutama menyangkut perencanaan sumber daya manusia dan pengawasan yang baik akan mendorong peningkatan kinerja.

Menurut Prawirosentono (Edy Sutrisno, 2012:170), “kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika”. Menurutnya salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah adanya inisiatif untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Perencanaan merupakan satu paket kegiatan sumber daya manusia yang terdiri dari analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi yang harus mampu menghindari kekeliruan dalam bentuk mempekerjakan pekerja yang seharusnya ditolak atau sebaliknya mempekerjakan sumber daya manusia yang seharusnya diterima. “Perencanaan sumber daya manusia harus mampu memberikan pedoman mengenai persyaratan dalam pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia yang seharusnya dipekerjakan di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan” (Nawawi:2005).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Edy Sutrisno (2012) adalah pengawasan seperti tingkat kedisiplinan yang meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dengan karyawan. Dalam hal ini fungsi pengawasan sangat diperlukan sebagai alat pengontrol dan koreksian atas segala aktivitas karyawan perusahaan. Menurut Dessler (2009:2), pengawasan (*Controlling*) merupakan penyusunan standar, seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi; pemeriksaan untuk mengkaji prestasi kerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan;

mengadakan tindakan korektif yang diperlukan.

Permasalahan-permasalahan yang muncul berakibat pada penurunan kinerja karyawan yang dalam hal ini lebih kepada konteks proses penerapan perencanaan sumber daya manusia dan pengawasan pada PT. Asta Anugerah masih banyak dijumpai. Pada fungsi pengawasan salah satunya adalah mengindikasikan bahwa bila kurang tegasnya pimpinan dalam memberikan sanksi yang tegas pada karyawan yang melanggar aturan sehingga mengakibatkan semakin meningkatnya penyimpangan seperti ketidakdisiplinan, dimana karyawan sering terlambat masuk kerja. Pimpinan hanya mendengar tanpa adanya tindakan terhadap pelanggaran administratif dan fungsional. Selanjutnya implementasi terhadap kebijakan yang diambil oleh manajemen terhadap pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia berakibat pada tidak terwujudnya perencanaan-perencanaan yang sudah disusun secara baik dan matang, seperti pada proses pengadaan (penarikan dan seleksi), tidak jarang pihak manajemen hanya melakukan sedikit tahap proses seleksi sehingga banyak terjadi kekeliruan dalam mempekerjakan seseorang yang seharusnya ditolak atau sebaliknya mempekerjakan sumber daya manusia yang seharusnya diterima. Akibatnya karyawan baru tidak mengerti tugas dan tanggung jawabnya, tidak adanya komunikasi dan tidak mengetahui tujuan pekerjaan sebenarnya. Permasalahan-permasalah yang terjadi cenderung menimbulkan penurunan kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah.

Dari latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik melakukan suatu penelitian dengan judul : **“Pengaruh Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan”**.

B. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan adanya uraian pada latar belakang sebelumnya, maka penulis merumuskan apa yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah perencanaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan?
2. Apakah pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan?
3. Apakah perencanaan dan pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan?

C. Tujuan Penelitian

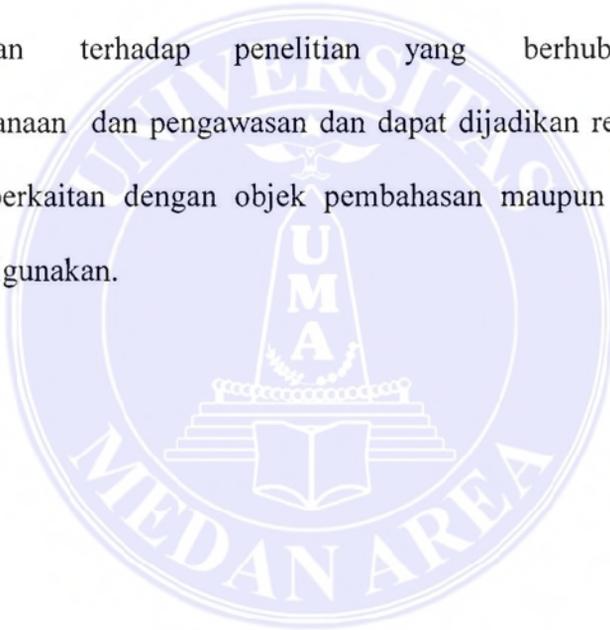
Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat, yaitu:

1. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan pelatihan intelektual yang diharapkan mampu meningkatkan pemahaman terkait dengan kinerja karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera.
2. Bagi pihak manajemen atas penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan dalam meningkatkan kinerja bawahannya.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini dapat memberikan sumbangan wawasan terhadap penelitian yang berhubungan dengan perencanaan dan pengawasan dan dapat dijadikan referensi tambahan yang berkaitan dengan objek pembahasan maupun variabel-variabel yang digunakan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA



A. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Tb. Sjafriz Mangkuprawira (2011:121), kinerja adalah ketersediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Sedangkan menurut Prawirosentono (Edy Sutrisno 2012:170) :
“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral upun etika”.

Menurut Sulistiyani (2003:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003:223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Sedangkan Veithzal Rivai (2006:309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja yaitu suatu hasil kerja yang mampu diarahkan seseorang agar mencapai tujuan yang diharapkan sesuai dengan tugas

dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya baik segi kualitas maupun kuantitas. Agar hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Prof. Edy Sutrisno (2011:176-178) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Masing-masing karyawan mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dalam bekerja.

c. Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dengan karyawan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya fikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

3. Pengukuran Kinerja

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari Kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin & Russell (Edy Sutrisno, 2011:179-180) yaitu sebagai berikut :

- a. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia unuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost efectiveness*, merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memrlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

4. Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Bila langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

B. Perencanaan

1. Pengertian Perencanaan

Salah satu alat manajemen dalam memprediksikan kegiatan usaha di masa mendatang adalah melalui proses perencanaan yang di dalamnya memuat berbagai rumusan yang akan dilakukan.

Jac Fitz-enz dan Barbara Davison (2011:41) mengartikan perencanaan sebagai sebuah input formal pertama dalam proses pemerolehan

talenta manusia (*human talent*). Seperti hal lainnya peran perencanaan ditentukan oleh gaya dan nilai manajemen organisasi. Perencanaan merupakan suatu proses kontinu untuk menetapkan kejadian dan kegiatan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Perencanaan kerja menurut Surya Dharma (2005:66) adalah aktivitas normal dalam mempersiapkan dan menyepakati program bagi pencapaian sasaran. Hal ini merupakan sebuah aktivitas berkesinambungan karena kebutuhan untuk mengubah dan memperbaharui rencana kerja sesuai dengan tuntutan kondisi yang baru.

Dari pengertian perencanaan yang dirumuskan di atas, bahwa perencanaan merupakan suatu input, program dan proses pembuatan terlebih dahulu tentang kegiatan yang dilakukan di masa datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi dengan menggunakan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan. Proses perencanaan tersebut meliputi menetapkan misi, yang menjelaskan tujuan utamanya, apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, dimana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai.

2. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian Sondang P dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2004:44) bahwa “Perencanaan sumber daya manusia tidak bisa dipercayakan hanya tenaga-tenaga professional yang menangani masalah-masalah kepegawaian melainkan harus melibatkan para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja yang menyelenggarakan fungsi utama”.

Selanjutnya, di dalam buku Sumber Daya Manusia sebagai dasar Meraih Keunggulan Bersaing (2010:44) mengemukakan bahwa “Perencanaan sumber daya manusia adalah proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menjamin bahwa memiliki jumlah serta kualifikasi orang yang tepat dalam pekerjaan serta tepat pada waktu yang tepat”.

Sedangkan menurut Hasibuan Malayu S.P di dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2007:250) bahwa “Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan”.

Pada intinya perencanaan ini merupakan proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia pada kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan. Perencanaan ini menyangkut perencanaan manajemen sumber daya manusia termasuk di dalamnya adalah perencanaan upaya-upaya dari semua fungsi sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia terfokus pada penyusunan seperangkat kebijakan dan program sumber daya manusia yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia akan berjalan baik jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia tersebut. Kemampuan yang dimiliki meliputi daya pikir dan fisik yang menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Prasarana yang canggih sekalipun jika tidak didukung oleh sumber daya manusia maka tidak dapat berarti.

3. Konsep dan Sistem Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Konsep dan Sistem Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan Malayu S.P. (2007:257-259) yaitu :

a. Pengadaan

Pengadaan harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan diantaranya penarikan dan seleksi

b. Pengembangan (development) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

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

d. Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun Pemeliharaan perlu direncanakan dengan baik supaya labor turnover relative rendah.

Diantaranya program kesejahteraan.

- e. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial. Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan yang harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Diantaranya yaitu peraturan, sanksi hukum.
- f. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang dari perusahaan. Pemberhentian harus direncanakan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena cepat atau lambat karyawan akan berhenti dengan alasan yang beraneka ragam. Diantaranya pensiun dan dipecat.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Ambar Teguh (2009:124-126) faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut :

a. Faktor Internal

Yang dimaksud dengan faktor internal adalah berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi dan juga segala kendala permasalahan yang ada dalam organisasi. Adapun faktor internal menurut Siagian meliputi rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, rancangan organisasi serta tugas pegawai. Rencana strategik telah mencerminkan prioritas-prioritas yang ingin dilakukan organisasi.

Berdasarkan prioritas-prioritas tersebut maka organisasi dapat

menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

b. Faktor eksternal

Yang dimaksud dengan faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, yang bisa berpengaruh langsung maupun tidak langsung dalam pencapaian tujuan organisasi. Faktor eksternal ini berkaitan dengan perkembangan dan perubahan di luar organisasi yang dapat mempengaruhi keberadaan organisasi. Yang dimaksud dengan faktor eksternal adalah berbagai hal atau sesuatu yang berkaitan dengan situasi perkembangan, perubahan, maupun pertumbuhan diluar organisasi. Sedangkan pendapat lain yang dikemukakan oleh SP. Siagian adalah situasi ekonomi, Sosial budaya, Politik, Peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing. Dari dua pendapat tersebut tampak ada kemiripan seperti ekonomi, politik, sosial, budaya dan teknologi. Jika dibandingkan diantara keduanya maka pendapat Siagian lebih rinci terhadap gejala yaitu tentang pesaing. Pesaing inilah yang sangat mempengaruhi kelangsungan sebuah organisasi. Jika pesaing kuat maka peluang yang dapat dicapai rendah dalam berkompetisi, akan tetapi jika pesaing rendah maka peluang terbuka lebar.

5. Peran Penting Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan merupakan aspek paling utama yang harus dilakukan dalam organisasi. Dengan adanya perencanaan ini akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan adanya

perencanaan yang terperinci dan matang maka dapat diperidiksi adanya peluang-peluang yang mungkin dapat dimanfaatkan oleh organisasi dalam mencapai kesuksesan. Menurut Rivai (2010:32) hal-hal penting perencanaan sumber daya manusia adalah

- a. Isu sumber daya manusia adalah hal penting dan mendasar dalam perusahaan secara keseluruhan
- b. Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses mengenai pembutan kebijakan baru, sistem, dan program yang menjamin pengelolaan sumber daya manusia di bawah kondisi yang tidak pasti.
- c. Peran staf profesional mengalami perubahan dalam merencanakan sumber daya manusia, proses tersebut tetap dalam alur aktivitas manajemen yang berhubungan dengan perencanaan bisnis yang sedang berjalan.
- d. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mengantisipasi perubahan staf dan keperluan perusahaan.

6. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan dari adanya perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2007:250), sebagai berikut:

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang mengisi semua jabatan perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan.

- c. Untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktifitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.
- f. Untuk menjadi pedoman dalam menentukan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian kerja.

Tujuan dari perencanaan ini agar perusahaan dapat menentukan kualitas dan kuantitas karyawan dalam mengisi semua jabatan. Sehingga ada pemanfaatan sumber daya manusia yang ada secara maksimal. Dalam pelaksanaan dan pembagian tugas terinci saling terkait sehingga mampu meningkatkan kinerja.

7. Langkah-Langkah Penyusunan Perencanaan

Basu Swastha dan Ibnu (2002:94) mendeskripsikan langkah-langkah yang harus diambil untuk menyusun suatu perencanaan, yaitu :

- a. Menetapkan tujuan, yaitu membuat tujuan secara umum, kemudian dipecah menjadi beberapa tujuan untuk masing-masing bagian. Tujuan menggambarkan tentang apa yang diharapkan dapat dicapai setelah dibuatnya pola kerja (*network*) kebijakan, strategi, prosedur, aturan, program dan merupakan suatu titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan.

- b. Menyusun anggapan-anggapan. Anggapan-anggapan diperkirakan akan memberi pengaruh terhadap suatu rencana, baik yang berasal dari luar (tidak terawasi) dan dari dalam perusahaan (terawasi).
- c. Menentukan berbagai alternatif tindakan. Banyak sekali cara yang dapat ditempuh untuk mencapai suatu tujuan tetapi semua cara yang ada belum tentu dapat digunakan. Ada cara-cara yang tidak sesuai dengan kondisi perusahaan dan ada pula cara yang sudah sesuai. Oleh karena itu, agar tujuan dapat tercapai sebaiknya dipilih cara-cara yang sesua saja
- d. Mengadakan penilaian terhadap alternatif tindakan yang sudah dipilih. Meskipun pada langkah ketiga telah dilakukan pemilihan berbagai alternatif yang diperkirakan sesuai, belum tentu semuanya dapat dipakai. Dalam langkah ini dilakukan usaha-usaha untuk mencari alternatif mana yang akan memberikan hasil maksimal dengan pengeluaran tertentu sehingga berlaku prinsip ekonomi.
- e. Mengambil keputusan. Setelah diadakan penilaian dengan mengadakan perbandingan serta pertimbangan masak terhadap alternatif, barulah diambil keputusan tentang alternatif mana yang diharapkan dapat mencapai tujuan.
- f. Menyusun rencana pendukung. Perencanaan membutuhkan pula dukungan dari perencanaan lain.

Hal tersebut di atas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Langkah-langkah Penyusunan Perencanaan



Sumber : Basu Swastha dan Ibnu (2002:94)

C. Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen dan sebagai tolak ukur dari hasil yang dicapai. Pengawasan terdiri dari tugas-tugas memonitor dan mengevaluasi. Tujuan utama dari pengawasan sebenarnya adalah agar proses pelaksanaan manajemen dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan melaksanakan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan. Untuk dapat benar-benar merealisasikan tujuan utama tersebut maka pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya. Pengawasan merupakan kegiatan yang kontinual. Dengan mengambil tindakan yang kolektif melalui pengawasan maka dapatlah dinilai pelaksanaan prinsip efisiensi dan efektivitas yang telah dicapai oleh perusahaan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/8/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository) <http://repository.uma.ac.id> 26/8/24

Menurut R.J. Mockler (*dalam* Khairulfitrah, 2010) :

“Pengawasan merupakan usaha sistematis menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar, menentukan dan mengukur standar deviasi dan mengambil tindakan koreksi yang menjamin semua sumber daya yang dimiliki telah dipergunakan dengan efektif dan efisien”.

Dengan demikian pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi telah tercapai.

Wibowo dan Arif (2005) menambahkan bahwa pengawasan meliputi semua perencanaan dari suatu organisasi dan semua metode serta prosedur yang ditetapkan oleh manajemen.

Sedangkan pengertian pengawasan menurut Abdul Halim (2002:145) yaitu :

“pengawasan adalah suatu proses kegiatan penilaian terhadap objek pengawasan kegiatan tertentu dengan tujuan untuk memastikan apakah pelaksanaan tugas dan fungsi objek pengawasan dan atau kegiatan tersebut telah sesuai dengan yang telah ditetapkan”

Dari berbagai pendapat di atas, maka pengawasan dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang sistematis dalam merencanakan, memonitoring, dan mengevaluasi kinerja agar efektif dan efisien untuk dapat mendeteksi sedini mungkin kekurangan dan melakukan koreksi perbaikan di masa datang.

2. Jenis-jenis Pengawasan

Pengawasan dapat digolongkan dalam beberapa jenis menurut tingkat pengawasan yang dilakukan. Beberapa ahli telah mengklasifikasi pengawasan menurut versi masing-masing. Manulang

(2004) mengatakan ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan yang dilakukan oleh atasan dalam menilai hasil kerja bawahan apakah terjadi penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan.

Keempat jenis pengawasan tersebut adalah:

a. Waktu pengawasan

Tindakan dilaksanakan berdasarkan waktu, pengawasan dapat berbeda-beda kedalam ciri-ciri yaitu: Pengawasan preventif, yaitu suatu tindakan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, atau kesalahan. Jadi diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari. Sedangkan pengawasan represif adalah suatu tindakan pengawasan yang dilakukan setelah pekerjaan itu dilakukan. Wujud nyata dari tindakan itu adalah memperbaiki setiap kesalahan mhasil temuan dalam pengawasan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur hasil temuan dengan rencana yang ditetapkan. Dengan demikian dapatm dikatakan pengawasan preventif bersifat perbaikan.

b. Objek pengawasan

Tindakan pengawasan dibedakan sesuai subjek pengawasan itu sendiri oleh karena itu subjek pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan intern dan ekstern.

c. Subjek pengawasan

Tindakan pengawasan dibedakan sesuai subjek pengawasan itu sendiri, oleh karena itu subjek pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan intern dan ekstern

d. Cara mengumpulkan fakta untuk tindakan pengawasan

Cara ini dapat digolongkan ke dalam empat golongan besar yaitu:

- i. *Personal observation* yaitu suatu tindakan pengawasan yang dilakukan aparat pengawasan itu sendiri dengan cara melakukan observasi lapangan (mengamati proses pelaksanaan tugas di lapangan oleh personil itu sendiri)
- ii. *Control by exception* yaitu suatu tindakan untuk melakukan kontrol terhadap kegiatan pengawasan.
- iii. *Written report* yaitu suatu tindakan pengawasan yang dilakukan pada akhir pekerjaan pengawasan dengan cara membuat laporan tertulis terhadap hasil pengawasan.
- iv. *Oral report* yaitu suatu tindakan personil pengawasan baik secara formal maupun informal selalu melaporkan hasil kegiatannya secara lisan sebagai laporan awal.

Menurut Yohannes (2006) ada tiga jenis dasar pengawasan, yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan

Pengawasan pendahuluan atau sering disebut *steering controls* dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan dari standar atau tujuan kegiatan tertentu yang diselesaikan. Jadi pendekatan pengawasan ini lebih efektif dengan mendeteksi masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi

2. Pengawasan *concurrent*

Pengawasan ini sering disebut pengawasan yang tidak dilakukan dalam suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu yang harus dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan *double check* yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik

Pengawasan umpan balik juga dikenal sebagai alat pengukur untuk mengetahui hasil dari suatu kegiatan yang diselesaikan, sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan

dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa di masa yang akan datang.

Ketiga jenis pengawasan tersebut sangat berguna diterapkan pada pihak manajemen PT. Asta Anugerah sebagai pedoman melakukan koreksi dari kesalahan-kesalahan dalam mewujudkan rencananya. Masing-masing fungsi pengawasan dapat menjadi dasar pertimbangan dalam mengambil langkah antisipasi masalah keberhasilan perencanaan kaitannya dengan peningkatan kinerja.

3. Proses Pengawasan

Dalam melakukan pengawasan, perusahaan harus melewati proses tahapan, diantaranya menurut T. Hani Handoko (2003:363) adalah:

a. Penetapan Standar

Standar mengandung arti sebagai suatu pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar dengan tujuan untuk mengetahui segala sesuatu dilaksanakan dengan perencanaan telah ditentukan.

b. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

c. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang

dan terus-menerus.

d. **Pembandingan pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan**

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah pembandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (deviasi).

e. **Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan**

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

Menurut pendapat Ranupandoyo (1990:109) indikator yang dipakai dalam variabel pengawasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan alat ukur standar tentang pelaksanaan/perencanaan Tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
- b. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan yaitu suatu penilaian yang dilakukan oleh pengawas dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulisnya.
- c. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau

pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi saat bekerja.

- d. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melakukan tindakan koreksi/perbaikan bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil.

4. Tujuan Pengawasan

Menurut Manulang (2004:173) tujuan utama pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan sesuai intruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya baik pada waktu itu maupun waktu-waktu yang akan datang.

D. Hubungan antara Perencanaan dan Pengawasan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan

Perbaikan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan, konsep pembangunan yang sekarang diterapkan mengacu pada pembenahan program-program yang berkualitas. Hal pertama yang harus dibenahi adalah faktor perencanaan, karena sesuai dengan manajemen yang mengutamakan pengelolaan dan mengendalikan karyawan. Apabila penerapan manajemen dalam satu kesatuan tepat, maka kinerja karyawan akan tinggi. Dalam mengintegrasikan satuan kinerja karyawan, maka manajemen perusahaan

memberikan kontribusi melalui penyelenggaraan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia melalui proses perencanaan dan pengawasan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dari masing-masing karyawan. Hal ini mengacu pendapat Prof. Edy Sutrisno (2011:176-178) dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1. Efektivitas dan Efisiensi, dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
Masing-masing karyawan mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dalam bekerja.
3. Disiplin
Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dengan karyawan.
4. Inisiatif
Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Indikator-indikator di atas merupakan cara untuk mengetahui kinerja karyawan untuk mencapai tujuan. Melalui efektivitas dan efisiensi, perusahaan dapat mengetahui terhadap hasil kerja yang dicapai. Terkait dengan kinerja, perusahaan dapat melihat karyawan yang *focus oriented* dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi. Kedisiplinan juga merupakan indikasi bagi perusahaan dalam menilai kinerja karyawan. Kedisiplinan merupakan kepatuhan seseorang terhadap aturan-aturan perusahaan. Untuk mewujudkan kedisiplinan, tidak jarang suatu perusahaan membuat satu tim pengawas. Pengawasan ini dilakukan agar kesadaran karyawan semakin tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Inisiatif karyawan dapat diaplikasikan dalam bentuk daya pikir, kreativitas, serta kesuksesan

dalam mewujudkan perencanaan-perencanaan yang mendukung tujuan perusahaan.

Pada intinya perencanaan ini merupakan proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia pada kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan. Perencanaan ini menyangkut perencanaan manajemen sumber daya manusia termasuk di dalamnya adalah perencanaan upaya-upaya dari semua fungsi sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia terfokus pada penyusunan seperangkat kebijakan dan program sumber daya manusia yang terpadu untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan sumber daya manusia akan berjalan baik jika perencanaannya mengetahui konsep, apa dan bagaimana sumber daya manusia tersebut. Kemampuan yang dimiliki meliputi daya fikir dan fisik yang menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Prasarana yang canggih sekalipun jika tidak didukung oleh sumber daya manusia maka tidak dapat berarti. Berikut konsep dan sistem pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan Malayu S.P. (2007:257-259) dalam meningkatkan kinerja, yaitu :

1. Pengadaan, meliputi penarikan dan seleksi
2. Pengembangan (*development*), pendidikan, pelatihan dan mutasi.
3. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*)
4. Pemeliharaan (*maintenance*), meliputi program kesejahteraan
5. Kedisiplinan, meliputi peraturan dan sanksi hukum
6. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja meliputi pension dan pemecatan.

Selain perencanaan, fungsi pengawasan juga turut mempengaruhi kinerja.

Menurut Andhika Ardiansyah (2010) fungsi pengawasan berpengaruh pada

peningkatan kinerja. Hubungannya dengan perencanaan, pengawasan bertindak sebagai kriteria penilaian dan pelaksanaan kerja terhadap rencana dan pengawasan yang menjadi bagian dari rencana baru. Adapun menurut pendapat Ranupandoyo indikator yang dipakai dalam variabel pengawasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan alat ukur standar tentang pelaksanaan/perencanaan. Tahap pertama dalam pengawasan adalah menetapkan ukuran standar pelaksanaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
- b. Mengadakan penilaian atau pengukuran terhadap pekerjaan yang sudah dikerjakan yaitu suatu penilaian yang dilakukan oleh pengawas dengan melihat hasil kerjanya dan laporan tertulisnya.
- c. Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi saat bekerja.
- d. Mengadakan perbaikan atau pembetulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan. Melakukan tindakan koreksi/perbaikan bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil.

Berdasarkan hal-hal diatas tersebut peneliti berpendapat bahwa kinerja seseorang tergantung pada perencanaan-perencanaan strategis dan tergantung pada sistem pengawasan yang diterapkan perusahaan kepada karyawan. Karena semakin efektif pengawasan didukung perencanaan yang matang, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula.

E. Penelitian Terdahulu

Anggraini Ayu C.N dengan penelitian berjudul pengaruh perencanaan sumber daya manusia Terhadap Kinerja Pegawai bidang perbankan seksi Pengawas BPR Pada di Bank Indonesia Bandung.dengan menggunakan metode deskriptif dan verifikatif sedangkan metode pengolahan data statistik menggunakan rank Spearman, menunjukkan hasil penelitian bahwa koefisien korelasi kedua variabel sebesar 0,904 mengandung arti kedua variabel

memiliki korelasi yang tinggi atau kuat sedangkan pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai sangat besar yaitu 81,72 % dan sisanya 18,28 % dipengaruhi faktor lain.

Selanjutnya penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengawasan Fungsional Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi kasus pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat)” oleh Andhika Ardiansyah (2010), menyatakan bahwa dalam penyusunan hipotesis penulis dengan menggunakan analisis Rank Spearman, r hitung (0,835) > r tabel (0,544), yang artinya H_a diterima dan H_o ditolak, sedangkan dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ maka t tabel 2,201, sehingga t hitung (5,032) > t tabel (2,201) yang artinya H_a diterima. Hasil koefisien determinasi (KD) = $(R^2) \times 100\%$. $KD = 0,835^2 \times 100\% = 69,72\%$ menunjukkan bahwa Pengaruh Pengawasan Fungsional Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah sebesar 69,6% sedangkan sebesar 30,28% dipengaruhi faktor lain seperti: faktor kepuasan kerja. Dengan demikian dapat diinformasikan bahwa Pengawasan Fungsional Turut Berpengaruh Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah, dalam hal ini dapat diterima.

F. Kerangka Konseptual

Suatu perusahaan memiliki berbagai sistem manajemen kinerja. tujuannya agar membantu organisasi/perusahaan untuk merencanakan dan melaksanakan pembenahan konsep program berkualitas dengan lebih tepat dan baik. Hal pertama yang harus dibenahi adalah faktor perencanaan, karena sesuai dengan manajemen yang mengutamakan pengelolaan dan mengendalikan karyawan. Apabila penerapan manajemen dalam satu kesatuan tepat, maka kinerja karyawan akan tinggi. Dalam mengintegrasikan satuan

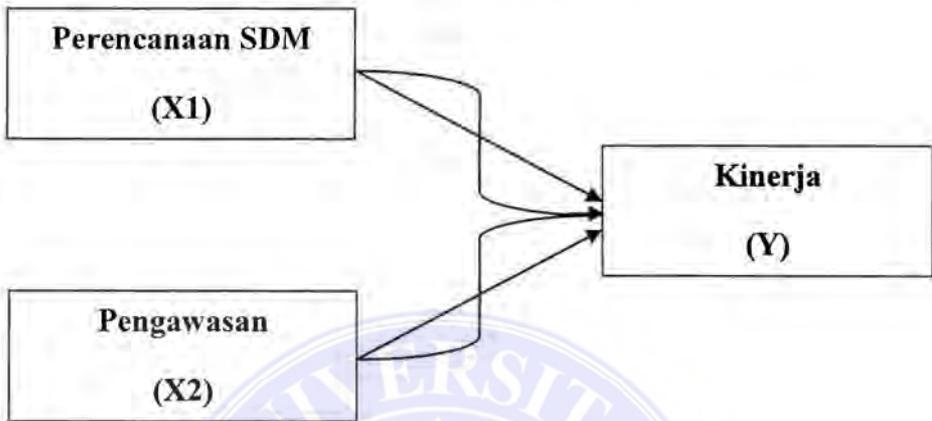
kinerja karyawan, maka manajemen perusahaan memberikan kontribusi melalui penyelenggaraan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia melalui proses perencanaan dan pengawasan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dari masing-masing karyawan. Melalui perencanaan perusahaan dapat mengetahui terhadap kinerja yang dicapai dan melihat karyawan yang *focus oriented* serta memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

Gejala penurunan kinerja karyawan cukup dirasakan oleh perusahaan. Dengan alasan bahwa pengawasan mempunyai fungsi untuk menjamin agar organisasi mencapai tujuannya, termasuk mengendalikan kegiatan agar sesuai rencana dan melakukan korekasi yang diperlukan, maka system pengawasan dalam suatu perusahaan menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Untuk itu melalui pengawasan diharapkan akan meningkatkan kesadaran karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kesadaran inisiatif karyawan dapat diaplikasikan dalam bentuk daya fikir, kreativitas, serta kesuksesan dalam mewujudkan perencanaan-perencanaan yang mendukung tujuan perusahaan.

Berdasarkan hal-hal diatas tersebut peneliti berpendapat bahwa kinerja seseorang tergantung pada perencanaan-perencanaan strategis dan tergantung pada sistem pengawasan yang diterapkan perusahaan kepada karyawan. Karena semakin efektif pengawasan didukung perencanaan yang matang, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula.

Dengan demikian mengacu pada kerangka pemikiran di atas, maka paradigma pemikiran yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Konseptual



(Sumber : Latar Belakang Masalah dan Tinjauan Pustaka Diolah)

G. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis yang penulis ajukan yaitu :

1. Perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.
2. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.
3. Perencanaan sumber daya manusia dan pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui dan menganalisis adanya pengaruh Perencanaan dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan melalui alat pengukuran statistika.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan yang beralamat di jalan Gaperta Perum. Scott Regency Blok C 2 Medan.

C. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan selama bulan Maret 2014 sampai bulan Oktober 2014, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1
Rincian Waktu Penelitian

No	Keterangan	Waktu (Bulan) tahun 2014								
		Feb-Mar	Apr-Jun	Jul-Agt	Sept-Okt	Nov				
1	Proposal									
2	Pengumpulan data & Pengolahan data									
3	Analisa & Evaluasi									
4	Penyajian Data & Bimbingan Skripsi									
5	Pengajuan Sidang Skripsi									

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Dalam Populasi penelitian ini adalah Karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan sebagai responden karena dianggap dapat memberikan informasi atau masukan data yang dipergunakan dalam penulisan skripsi ini. Jumlah populasi yang diteliti oleh penulis yaitu 32 orang karyawan.

2. Sampel

Teknik pengambilan sampelnya adalah probabilitas, karena elemen-elemen populasinya memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel. Dalam penelitian ini metode probabilitas digunakan karena elemen-elemen populasinya / objek yang akan diriset sudah diketahui. Penulis mengambil sampel dari semua populasi yang berjumlah 32 orang karyawan tanpa melihat strata sesuai dengan cara metode penarikan sampling jenuh yang telah dikemukakan Sugiyono (2008 : 85) yaitu : Jika jumlah populasi relative kecil atau peneliti yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

E. Jenis dan Sumber Data Penelitian

1. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan / skoring (Sugiyono, 2011:23). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil jawaban kuesioner dari masing-masing responden pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.

- b. Data kualitatif yaitu data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar (Sugiyono, 2011:23). Data kualitatif dalam penelitian ini adalah hasil wawancara, gambaran umum, struktur organisasi, dan *job description* PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.

2. Sumber data

- a. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dan jawaban kuesioner yang disebarakan kepada responden, yaitu karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.
- b. Data sekunder dalam penelitian ini adalah gambaran umum, struktur organisasi, dan *job description* karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan beberapa teknik yaitu angket (kuesioner), membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket tentang perencanaan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan yang ditujukan kepada responden di objek penelitian yaitu karyawan di PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.

G. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional pada penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Variabel Bebas atau *independent variable* (X) yaitu :
 - a) Variabel (X1) adalah Perencanaan sumber daya manusia
Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b) Variabel (X2) adalah Pengawasan

Pengawasan adalah suatu proses kegiatan penilaian terhadap objek pengawasan kegiatan tertentu dengan tujuan untuk memastikan apakah pelaksanaan tugas dan fungsi objek pengawasan dan atau kegiatan tersebut telah sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Variabel terikat atau *dependent variable* (Y) adalah Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan objek yang hendak di ungkap.

Tabel 3.2
Skor Tiap Indikator Menurut Likert

Skor	KATEGORI
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Kurang Setuju (KS)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

Instrumen penelitian adalah alat pengumpulan data, diantaranya dengan menggunakan kuesioner (Kountur, 2004:113). Kuesioner merupakan instrumen penelitian dengan memberikan daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab atau dikerjakan oleh orang-orang yang menjadi sasaran (responden) kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner tertutup artinya, bentuk jawaban sudah ditentukan

oleh peneliti dalam model Likert. Responden yang dibutuhkan adalah karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.

Setelah menentukan skor dengan model skala Likert, berikut akan dipaparkan indikator variabel penelitian mengenai pengaruh perencanaan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.

Tabel 3.3
Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Variabel	Indikator Variabel
Perencanaan SDM (X1)	Perencanaan SDM adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan” (Hasibuan 2007:250)	a. Pengadaan (Penerimaan, Seleksi) b. Pengembangan (Pendidikan, Pelatihan, Mutasi) c. Kompensasi (langsung/tidak langsung) d. Pemeliharaan (Program kesejahteraan) e. Kedisiplinan (peraturan/sanksi) f. Pemberhentian (Pensiun/Pemecatan)
Pengawasan (X2)	“pengawasan meliputi semua perencanaan dari suatu organisasi dan semua metode serta prosedur yang ditetapkan oleh manajemen (Wibowo dan Arif 2005)	a. Penilaian atau pengukuran hasil kerja b. Perbaikan, koreksi kerja c. Penyimpangan d. Umpan balik
Kinerja (Y)	“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral upun etika” (Edy Sutrisno 2012:170)	a. Efektivitas dan Efisiensi. b. Otoritas, Tanggung Jawab c. Disiplin d. Inisiatif

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif merupakan cara merumuskan dan menafsirkan data yang ada sehingga memberikan gambaran yang jelas melalui

pengumpulan, penyusunan, dan penganalisisan data sehingga dapat diketahui gambaran data penelitian yang sedang diteliti.

2. Uji Kualitas Data

a) Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur data yang telah diperoleh setelah penelitian, merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan.

Kriteria pengujian validitas kuesioner sebagai berikut :

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan dikatakan valid.

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka pertanyaan dikatakan tidak valid.

Pengujian terhadap pengaruh penerapan metode perencanaan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan menggunakan koefisien korelasi menurut Product Moment. Dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

b) Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat alat ukur yang digunakan menunjukkan akurasi dan konsistensi pengukuran. Skala pengukuran yang reliabel memiliki *Cronbach Alpha* > 0,80 atau nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Situmorang, et al, 2008:40).

Cara pengambilan keputusan:

Jika r_{alpha} positif dan lebih besar dari r_{tabel} maka pertanyaan reliabel.

Jika r -alpha negatif dan lebih kecil dari r -tabel maka pertanyaan tidak reliabel.

3. Uji Asumsi Klasik

a) Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal.

b) Multikolinearitas

Uji multikolinearitas variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna atau mendekati sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya nilai *Tolerance* dan melalui program SPSS.

c) Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas berarti varians variabel independen adalah konstan atau sama untuk setiap nilai tertentu variabel independen (homokedastisitas). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas diuji dengan menggunakan kurva *scatterplot* nilai residual variabel dependen. Pengambilan kesimpulan diketahui dari memperlihatkan sebaran plot data (Situmorang *et al*, 2008:63).

4. Uji Hipotesis

a) Uji Statistik t

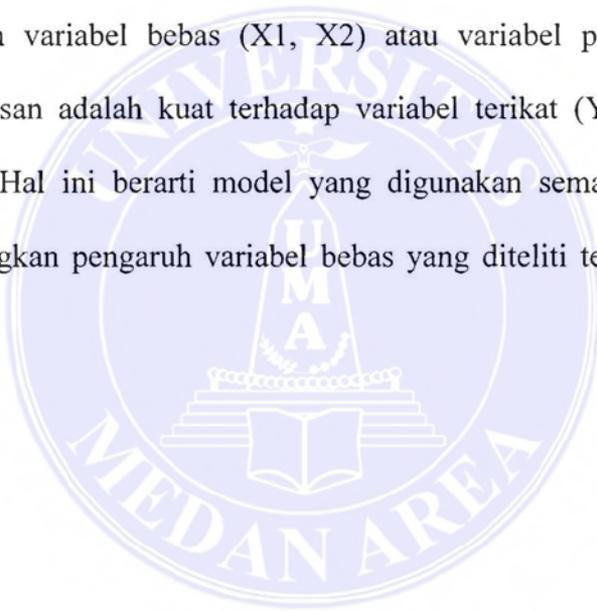
Uji statistik t dilakukan untuk melihat secara parsial bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

b) Uji Statistik F

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi dari seluruh variabel bebas secara bersama-sama atau secara simultan terhadap variabel terikat.

c) Koefisien Determinasi (R^2)

Pada intinya koefisien determinasi mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Jika semakin besar nilainya (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2) atau variabel perencanaan dan pengawasan adalah kuat terhadap variabel terikat (Y) atau variabel kinerja. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat.





BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Model Penelitian ini menggunakan tiga hipotesis dan pengujian, terhadap ketiga hipotesis tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa ketiga hipotesis dapat diterima. Dari analisis dan pembahasan pada penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan :

1. Perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik dan matang senantiasa meningkatkan kinerja karyawan tersebut, karyawan akan memiliki program-program kerja yang tersusun rapi sehingga segala pekerjaan yang bersifat *deadline* dapat terlaksana dengan baik.
2. Pengawasan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan. Dengan metode pengawasan yang baik, tepat dan tegas akan senantiasa meningkatkan kinerja karyawan tersebut, karyawan akan merasa *dimonitoring* akitivitasnya sehingga akan bekerja penuh kesadaran dan secara maksimal dan meningkatkan kinerja yang lebih baik untuk perusahaannya dan tentunya hal tersebut akan membawa dampak positif bagi perusahaan.
3. Perencanaan sumber daya manusia dan pengawasan secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

adanya perencanaan yang matang dan metode pengawasan yang tegas akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan.

B. Saran

1. Perusahaan hendaknya lebih fokus terhadap proses pengadaan perencanaan sumber daya manusia karena berpengaruh pada kinerja perusahaan tersebut. PT. Asta Anugerah Sejahtera harus mampu menciptakan atmosfir kerja yang nyaman dengan menerapkan metode perencanaan sumber daya manusia strategis, menjalankan berbagai tahapan seleksi tanpa ada satu tahap yang tertinggal. Hal ini ditujukan untuk menghindari kekeliruan dalam mempekerjakan seseorang yang seharusnya ditolak atau sebaliknya mempekerjakan sumber daya manusia yang seharusnya diterima. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik, karyawan diharapkan lebih meningkatkan kinerja sesuai kompetensi dan integritasnya agar keberhasilan perusahaan dapat dicapai.
2. PT. Asta Anugerah Sejahtera Medan belum memiliki sistem dan prosedur yang baik dalam pengawasan operasional kerja sehingga berdampak pada penurunan kinerja. Perusahaan hendaknya memiliki suatu alat ukur untuk menghindari penyimpangan seperti ketidakdisiplinan sebagai bukti untuk menentukan suatu sanksi tegas oleh pimpinan. Pengawasan secara tegas diharapkan mampu menciptakan dan memperbaiki iklim kerja yang kondusif sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik dan profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan Cetakan ke-8*. Bandung. Rosda.
- Ambar Teguh. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Andhika Ardiansyah. 2010. *Pengaruh Pengawasan Fungsional Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Studi kasus pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat)*. S1 Skripsi. UNPAS Bandung.
- Edy Sutrisno. 2011. *Budaya Organisasi*, Cetakan ke-2. Kencana. Jakarta.
- Gary Dessler. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks. Jakarta.
- Handoko, Handi. 2000. *Manajemen Pesonalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta
- Jac Fitz-enz dan Barbara Davison. 2011. *How to Measure Human Resources Management*, edisi ketiga. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Kountur, Ronny. 2004. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. PPM. Jakarta
- Luthfibudiono. Selasa, 27 Maret 2012, 21.00 WIB. *Makalah tentang perencanaan sdm*. <http://luthfibudiono.blogspot.com>.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi cetakan ke enam. Bumi Aksara. Jakarta.
- Manullang. 2004. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mokhamad Samsuri. Minggu, 20 Januari 2013, 04.39 WIB. *Manajemen Pengawasan*. <http://mokhamadsamsuri007.blogspot.com>
- Nawawi, Hadari. 2005. *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif, Edisi Ketiga*. Penerbit Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nurlaila. 2008. *Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Kepala Dinas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Aceh Barat*. Tesis. PPs-Unsyiah. Banda Aceh.

- Situmorang, Syafrizal Helmi; Doli M. Ja'far, Iskandar Muda, Muslich Lutfi: Syahyunan. 2008. *Analisis Data Penelitian*. Cetakan pertama. USU Press. Medan.
- Sondang P. Siagian. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi-1 cetakan sepuluh*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Surya Dharma. 2005. *Manajemen Kinerja*. Pustaka Pelajar. Jakarta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis, cetakan keduabelas*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian, Cetakan Ke-19*. Bandung. Alfabeta
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Graha Ilmu
- T. Hani Handoko. 2003. *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Jati, Narwastu Anugrah. 2006. *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil*. S1 thesis, UAJY.
- Tb.Sjafri Mangkuprawira. 2011. *Strategi Mengelola Karyawan, Cetaka Pertama*. IPB Press. Bogor.
- Veithzhal Rivai, Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.