BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. PERENCANAAN (PLANNING)

Perencanaan adalah rangkaian kegiatan menetapkan hal-hal yang akan di kerjakan pada waktu yang akan datang berdasarkan fakta-fakta dan pemikiran yang matang dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan. Perencanaan juga merupakan pedoman dan acuan bagi para pelaksana kegiatan, agar kegiatan yang ada dapat berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan bersama.

2.1.1. DEFINISI PERENCANAAN

Pengertian perencanaan menurut beberapa ahli di antaranya antara lain sebagai berikut:

Menurut **GARTH N. JONE** *(Perencanaan sebagai suatu proses)*

Bahwa *perencanaan* adalah proses pemilihan dan pengembangan dari tindakan yang paling baik atau menguntungkan untuk mencapai tujuan.

Menurut **Mc. Farland** *(perencanaan sebagai fungsi manajemen)*

Perencanaan adalah fungsi dimana pimpinan kemungkinan menggunakan pengaruh dari pada kewenangannya, yang dapat mengubah tujuan dan kegiatan di organisasi.

Menurut **W. H. NEWMAN** Mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

Perencanaan adalah keputusan yang akan di kerjakan untuk waktu yang akan datang atau rencana yang di proyeksikan dalam suatu tindakan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas, jelaslah bahwa perencanaan dapat di anggap sebagai suatu proses karena *perencanaan* adalah suatu tindakan pemilihan yang terbaik atau menguntungkan dari berbagai alternatif dalam usaha pencapaian tujuan. Adapun perencanaan dianggap sebagai suatu fungsi manajemen, dipimpinan (manajer) wajib melaksanakan perencanaan sebagai pedoman dalam kegiatannya Untuk mencapai tujuan kejelasan apa yang akan dilakukan, bilamana akan dilakukan dan siapa yang akan melakukannya.

Perencanaan harus memperhatikan waktu, biaya dan personil. Perencanaan bukanlah jaminan bagi suatu kegiatan untuk mencapai sukses, tetapi minimal dengan perencanaan akan memudahkan pola kerja. Karena itu, perencanaan memiliki beberapa kekurangan yang mungkin timbul dengan sendirinya akibat dari rencana yang telah di buat sebelumnya.

2.1.2. SIFAT-SIFAT PERENCANAAN

- ***Rasional***, artinya bisa diterima oleh semua anggotanya dengan menggunakan rasio.
- ***Lentur***, artinya perencanaan ini dibuat sedemikian rupa sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan.

- ***Kontinyu***, artinya perencanaan itu dibuat secara bertahap dan bila selesai kita tinjau untuk selanjutnya menetapkan sebagai dasar untuk tahap berikutnya.

2.1.3. LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN

a. Peramalan

b. Penetapan sasaran

c. Kebijakan

d. Program

e. Jadwal waktu

f. Prosedur kerja

g. Anggaran perusahaan

2.1.4. SYARAT-SYARAT PERENCANAAN YANG BAIK

1. Merumuskan dahulu masalah yang akan direncanakan sejelas-jelasnya
2. Perencanaan harus didasarkan pada informasi, data dan fakta
3. Menetapkan beberapa alternatf
4. Putuskanlah suatu keputusan yang menjadi rencana

2.1.5. PROSES PERENCANAAN

A.M. WILLIAM mengemukakan, *Proses perencanaan yaitu* merupakan ke seluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang apa yang akan di capai melalui program dalam rangka mencapai tujuan.

Maka proses dari perencanaan itu sendiri meliputi beberapa langkah antara lain:

a) Menentukan atau menetapkan dengan jelas maksud atau tujuan.

Maksud dan tujuan adalah saaran yang ingin dicapai, dan yang menentukan kebijaksanaan berarti apa yang akan ditempuh untuk menyelesaikan tujuan itu akan semakin jelas sehingga tidak akan terjadi salah kaprah.

b) Menentukan alternatif

Bahwa pimpinan atau manager harus memperhitungkan fakto-faktor yang dihadapi termasuk waktu, biaya, jumlah personil dan kejadian-kejadian yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang.

c) Mengatur sumber-sumber yang diperlukan

Agar tujuan dan pelaksanaan kegiatan tercapai.

d) Menentukan metode dan prosedur organisasi

Supaya mudah dalam melaksanakan suatu rencana serta bimbingan dan pengawasan.

e) Menentukan atau menetapkan rencana itu sendiri

Meliputi penentuan tujuan dan sasran, target yang akan dicapai, sumber-sumber, metode dan prosedur pelaksanaan rencana.

2.2. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi diwaktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Secara lebih sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasikan baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Perencanaan sumber daya manusia ini memungkinkan organisasi untuk:

a. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia
b. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di waktu yang akan datang secara efisien
c. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis
d. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya
e. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses
f. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi

2.2.1. PERMINTAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Berdasarkan pengertian ini, perencanaan sumber daya manusia sering hanya diartikan sebagai kegiatan penentuan jumlah dan jenis

karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Peramalan kebutuhan karyawan merupakan bagian yang terpenting dan yang tersulit untuk di laksanakan. Pertama, perlu di identifikasikan berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan, baik faktor-faktor pengaruh langsung maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahan-perubahan lingkungan ekstern. Kedua, Organisasi melakukan peramalan kebutuhan karyawan dalam suatu periode di waktu yang akan datang.

2.2.1.1. PENYEBAB TIMBULNYA PERMINTAAN

Beberapa faktor yang dapat dikendalikan organisasi dan yang tidak dapat di kendalikan. Dan penyebab timbulnya permintaan adalah sebagai berikut:

a) Lingkungan eksternal yaitu lingkungan yang sulit di prediksi dalam jangka pendek dan kadang tidak mungkin di perkirakan dalam jangka panjang.

b) Kondisi sosial politik hukum, mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku.

c) Keputusan-keputusan organisasional, berbagai keputusan pokok organisasional mempunyai permintaan sumber daya manusia. Rencana strategi perusahaan adalah keputusan yang sangat berpengaruh.

d) Peramalan penjualan dan produksi, meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek. Sedangkan perluasan usaha berarti kebutuhan dumber daya baru.

e) Faktor-faktor persedian karyawan, permintan sumber daya manusia di modifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikan kebutuhan personalia. Faktor-faktor tersebut dapat berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang tepat.

2.2.2. SUPLAI SUMBER DAYA MANUSIA

Ada dua sumber suplai yaitu internal dan eksternal. Suplai internal berasal dari para karyawan yang ada sekarang (persediaan), yang dapat dipromosikan, dipindah atau didemosikan untuk memenuhi kebutuhan yang di antisipasi. Sedangkan sumber suplai eksternal terdiri dari orang-orang dalam pasar tenaga kerja. Ini mencakup orang-orang yang belum bekerja dan para karyawan organisasi-organisasi lainnya.

2.2.3. SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sistem perencanaan sumber daya manusia pada pokoknya meliputi estimasi permintaan dan suplai karyawan. Secara terinci, sistem ini terdiri dari empat kegiatan yang saling berhubungan dan terpadu:

a. Inventarisasi persediaan sumber daya manusia, untuk menilai sumber daya yang ada sekarang (keterampilan, kemampuan / kecakapan, dan potensi pengembangannya) dan menganalisa penggunaan personalia sekarang.

b. Peramalan sumber daya manusia, untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan diwaktu yang akan datang (baik kuantitas maupun kuailiatas).

c. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia, untuk memadukan permiantaan dan penawaran personalia dalam perolehan tenaga kerja yang "qualified" melalui penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi dan pengembangan.

d. Pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumber daya manusia.

2.3. PENGERTIAN PENARIKAN (RECRUITMENT)

Menurut **T. HANI HANDOKO** (1985:49), penarikan adalah "proses pencarian dan 'pemikatan' para calon karyawan (pelamar) yang mampu sebagai karyawan". Pelaksanaan penarikan biasanya merupakan tanggung jawab departemen personalia meskipun kadang-kadang digunakan para spesialis proses penarikan yang disebut *recruiters*. Proses penarikan sangat penting karena kualitas sumber daya manusia tergantung pada kualitas penarikannya.

2.3.1. KENDALA-KENDALA PENARIKAN

Batasan-batasan ini bersumber dari organisasi, pelaksana penarikan dan lingkungan eksternal. Meskipun kendala yang di hadapi perusahaan bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainya, uraian berikut mencakup berbagai kendala yang paling umum.

2.3.2. SALURAN-SALURAN PENARIKAN

Perusahaan dan pelamar biasanya memanfaatkan sejumlah saluran yang tersedia. Berbagai saluran atau sumber yang dapat digunakan penarikan karyawan adalah:

a) *Walk-ins*, pelamar datang sendiri ke perusahaan, dan kemudian mengisi blanko yang telah disediakan.

b) *Rekomendasi dari karyawan*, para karyawan perusahaan dapat merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia.

c) *Pengiklanan* adalah suatu metoda efektif untuk penarikan.

d) *Agen-agen penempatan tenaga kerja*, penarikan tenaga kerja ini dapat dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja, baik pemerintah maupun swasta.

e) *Lembaga-lembaga pendidikan*, perusahaan melakukan usaha-usaha khusus untuk membina dan memelihara hubungan konstruktif dengan lembaga-lembaga pendidikan.

f) *Organisasi-organisasi karyawan*, perusahaan dapat menarik karyawan dengan ketrampilan-ketrampilan tertentu melaui organisasi-organisasi karyawan.

g) *Leasing*, perusahaan dapat menarik karyawan honorer yang di bayar secara harian atau per jam.

h) *Nepotisme*, penarikan anggota keluarga merupakan komponen program-program penarikan yang dilakukan dalam perusahaan perseroan atau keluarga.

i) *Asosiasi-asosiasi profesional*, sumber penarikan karyawan dari asosiasi profesional seperti Kadin, Iwapi dan lain sebagainya.

j) *Operasi-operasi militer*, perusahaan dapat memanfaaatkan para veteran yang berasal dari dinas militer yang mempunyai ketrampilan tertentu seperti mekanik, pilot dan penjaga keamanan.

k) *Open house*, suatu teknik penarikan dimana perusahaan mengadakan pemutaran film mengenai perusahaan sehingga dapat menarik orang.

2.3.2.1. SUMBER TENAGA KERJA

Untuk mendapatkan pelamar yang sebanyak-banyaknya maka perusahaan menggunakan cara yang bersifat positif yang di sebut dengan perekrutan. Perekrutan adalah suatu proses kegiatan mengusahakan akan pegawai yang tepat sesuai dengan persyaratan yang telah di tetapkan dalam klasifikasi tersebut.

Tujuannya adalah membentuk kader baru dalam kepegawaian yang kelak akan menggantikan tenaga kerja atau pegawai yang mengundurkan diri dari suatu kegiatan kepegawaian dan untuk mendapatkan calon pegawai

sebanyak-banyaknya, sehingga pihak perusahaan leluasa untuk memilih calon pegawai yang memenuhi persyaratan.

Perekrutan ini dilaksanakan dengan dua sumber yaitu sumber dari luar dan sumber dari dalam perusahaan itu sendiri.

- Sumber dari luar (eksternal)

  Perekrutan tenaga kerja dari luar berarti mengambil tenaga kerja dari instansi atau individu diluar perusahaan. Tenaga kerja dari luar dapat diperoleh dengan berbagai cara, yakni:

  a. Pelamar datang sendiri ke kantor / perusahaan
  b. Perusahaan menghubungi lembaga-lembaga pendidikan
  c. Perusahaan menghubungi instansi pemerintah dalam hal ini departemen tenaga kerja
  d. Melalui kontak sehari-hari

- Sumber dari dalam (internal)

  Semua tenaga kerja dari dalam adalah tenaga kerja yang diambil dari dalam perusahaan. Perekrutan dengan cara ini merupakan usaha untuk:

  a. Pengembangan karir
  b. Promosi biasa yaitu kenaikan jabatan dalam lingkungan kerjasama
  c. Promosi mutasi yaitu kenaikan jabatan disertai dengan perpindahaan kerja ke unit atau ke bagian lain.

2.3.3. EVALUASI PENARIKAN

Secara terinci, suksesnya fungsi penarikan dapat di nilai dengan menggunakan sejumlah kriteria. Diantara kriteria-kriteria itu adalah, dengan urutan sesuai derajat pentingnya:

a. *Jumlah pelamar*, meskipun merupakan petunjuk tentang memikat tidaknya program penarikan, mempunyai nilai terkecil dalam penentuan efektivitas program.

b. *Jumlah usul tentang pelamar yang di ajukan untuk di terima* adalah indikator kualitas pelamar yang lebih baik

c. *Jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima*, merupakan petunjuk yang lebih jelas tentang jumlah personalia yang qualified, tetapi uji progran penarikan yang paling penting adalah penempatan yang berhasil.

d. *Jumlah penempatan karyawan yang berhasil*, seseorang tidak dapat secara tepat mengevaluasi program penarikan tanpa menimbangkan hasil akhirnya.

2.4. PENGERTIAN PROMOSI

Menurut **Drs. Heidjrachman R** (1983:103), *promosi* adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab lebih tinggi. Promosi dibedakan dengan transfer, karena transfer hanya menyangkut kepindahan jabatan ke jabatan yang sama. Dalam artian status, tanggung jawab dan gaji.

Disamping kompromi untuk dasar kenaikan pangkat, pengguanaan dasar kecakapan kerja dan senioritas juga digunakan dalam merancang struktur upah.

2.5. PEGAWAI

Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Tanpa pegawai tujuan perusahaan atau badan usaha ataupun instansi tidak akan tercapai karena pegawai merupakan pelaksana dari kegiatan-kegiatan tersebut.

2.5.1. PENGERTIAN PEGAWAI

Menurut **Drs. M Manulang** (1992), beliau mengatakan bahwa yang dimaksud pegawai adalah orang-orang yang melakukan segala kegiatan untuk memenuhi dan mempertahankan hidupnya dalam suatu organisasi baik dalam lingkungan swasta maupun pemerintah.

Menurut **Drs. IG. Warsanto** (1988) mengatakan bahwa yang dimaksud pegawai adalah setiap orang yang menyumbangkan jasanya kepada suatu badan usaha, baik usaha swasta (pegawai swasta) maupun kepada badan usaha pemerintah (pegawai negeri).

Menurut **UU No.8 / 1974** tentang ***"Pokok-pokok kepegawaian"*** yang dimaksud pegawai negri yaitu mereka yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang, dan diserahi tugas

dalam suatu jabatan negara yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan, dan digaji menurut perundang-undangan yang berlaku.

Dalam penjelasan umum **UU No.8 / 1974** tentang pokok-pokok kepegawaian dikatakan bahwa yang dimaksud kepegawaian adalah segala hal yang berhubungan dengan kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan pegawai negeri.

Untuk mencapai suatu keberhasilan itu tentunya ditunjang oleh para pegawai yang benar-benar melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diadakan suatu penilaian kepada para pegawai untuk memiliki jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Yang sering digunakan dalam penilaian adalah suatu sistem yang disebut *Merit Ratting* yang berarti pencatatan jasa-jasa pegawai.

Segi yang diperlukan dalam *Merit Ratting* ini, yaitu:

- Penilaian dilakukan atas dasar standar-standar yang objektif
- Penilaian hendaknya dilakukan secara bebas, dalam arti:
  - Tidak memihak / bebas dari pengaruh kekuatan golongan atau partai politik yang berperan dalam proses politik.
  - Tidak memihak / bebas dari pengaruh kepentingan serta selera perseorangan yang bersifat pribadi.

Tujuan dari penilaian pelaksanaan pekerja adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan pegawai. Manfaat penilaian pegawai memiliki manfaat bagi pegawai dan perusahaan.

A. Manfaat penilaian bagi pegawai antara lain :

a) Penilaian pegawai menciptakan iklim kehidupan perusahaan yang dapat menjamin kepastian hukum bagi para pegawai.

b) Penilaian pegawai memberikan dorongan kepada para pegawai untuk lebih giat dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

c) Penilaian pegawai melatih pegawai untuk selalu berdisiplin dalam segala hal, baik ketika pemimpin hadir ataupun tidak hadir.

B. Manfaat penilaian pegawai bagi perusahaan, antara lain :

a) Dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang dialami oleh setiap pegawai, sehingga pembinaan pegawai dapat lebih dikembangkan dan diperhatikan.

b) Hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidang dan tugasnya.

c) Penilaian memudahkan dalam menentukan apakah suatu latihan dibutuhkan untuk mengembangkan keterampilan pegawai.

d) Unsur-unsur yang dinilai bagi pegawai negeri sipil adalah sebagai berikut:

- *kesetiaan*
- *Tanggung jawab*
- *Prestasi kerja*
- *Ketaatan*
- *Kejujuran*
- *Kerjasama*
- *Prakarsa*

- *Kepemimpinan*

Penilaian terhadap pegawai dapat dilakukan oleh *atasan langsung* atau oleh *atasan tidak langsung*. Yang dimaksud *atasan langsung* adalah atasan yang mempunyai wewenang secara langsung untuk memberi perintah kepada bawahannya. Sedangkan *atasan tidak langsung* adalah atasan yang dalam memberikan suatu perintah kepada bawahannya tidak dapat secara langsung, melainkan melalui jalur yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.