

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu bidang khusus manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia didalam perusahaan selalu berkembang sehingga manusia merupakan faktor utama atau sumber daya yang dapat menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui pekerjaan orang lain, yakni suatu rangkaian atau tindakan yang mengarah pada sasaran tertentu. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengkoordinasian orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Untuk memahami lebih lanjut, maka penulis mengemukakan beberapa definisi, yaitu:

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan** (1994:10) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tentang kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut **T.Hani Handoko** (1995:4) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Menurut **Edwin B. Flippo** yang diterjemahkan oleh **Moh. Masud. S.H.,MA.** (1991:5) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat”.

Dari definisi diatas dapat di simpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang di dalamnya terdapat kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dengan memperhatikan sumber daya yang ada.

Dari pendapat di atas dapat diambil kesimpulan mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara seni dan ilmu.
2. Manajemen sumber daya manusia tidak melakukan pekerjaan sendiri akan tetapi menggunakan orang lain.
3. Manajemen sumber daya manusia mengatur kemanfaatan sumber daya yang ada terutama *human resources*.
4. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha perusahaan mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia menunjang perusahaan dengan karya, bakat dan kreatifitas. Betapa pun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomis, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia ternyata tidak dapat diabaikan begitu saja bahkan tidak dianggap masalah yang mudah karena untuk mengatur unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Karena sebagai manusia mereka

mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang berbeda satu sama lainnya yang dibawa kedalam organisasi atau perusahaan.

Disinilah Manajemen Sumber Daya Manusia dituntut untuk dapat mengatur dan menciptakan tenaga kerja manusia yang mampu, cakap dan terampil diikuti dengan moral kerja dan disiplin agar dapat terwujud tujuan perusahaan. .

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Edwin B. Flippo (1998:10) dan para ahli, mengemukakan bahwa ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari 2 fungsi pokok yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Maksud dari *planning* atau perencanaan adalah menetapkan terlebih dahulu tujuan yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya. Untuk Manajemen Sumber Daya Manusia Perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu program Sumber Daya Manusia yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Hal ini di bentuk untuk menyesuaikan tindakan-tindakan yang akan di laksanakan berdasarkan rencana yang telah di tentukan, dengan penyusunan organisasi seorang manajemen sumber daya manusia dapat merencanakan struktur hubungan antara pekerjaan, pegawai dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan (*Directing*)

Setelah perencanaan dan pengorganisasian tersusun, maka fungsi ini sebagai pelaksananya. Memberitahukan kesalahan mereka dan memberi jalan keluar, memikirkan perangsang, hadiah atau sangsi kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang mereka capai.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi yang berhubungan dengan rencana Sumber Daya Manusia yang sebelumnya telah di rumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dari organisasi.

Adapun hubungan antara fungsi-fungsi tersebut yaitu mempunyai keterkaitan dalam menentukan suatu sasaran yang akan di capai oleh perusahaan, dimana satu fungsi dengan fungsi yang lainnya saling mendukung sehingga rencana atau sasaran yang hendak akan dicapai dapat tercapai.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah merumuskan dan mencari jumlah karyawan yang tepat untuk mengisi kesempatan kerja yang ada dalam perusahaan, fungsi ini terutama menyangkut penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi dan penetapannya.

b. Pengembangan (*Development*)

Penarikan, seleksi dan penempatan karyawan dijalankan dengan baik belum tentu menjamin bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaannya di tempat yang baru dengan maksud agar karyawan baru dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan .

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi ini diartikan dengan pemberian imbalan atau penghargaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap karyawan atas prestasi yang diberikan karyawan. Kompensasi ini dapat berupa upah, gaji, insentif, tunjangan-tunjangan.

d. Integrasi (*Integration*)

Integrasi ini adalah usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat, dan organisasi. Definisi ini berpijak atas dasar kepercayaan bahwa dalam masyarakat kita terdapat tumpang tindih kepentingan yang cukup berarti, akibatnya kita seharusnya mempertimbangkan perasaan dan sikap manajemen dalam menetapkan asas-asas dan kebijakan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. **Pemutusan**(*Separation*)

Merupakan aktivitas perusahaan untuk memberhentikan karyawan atau melepaskan karyawan karena suatu hal. Biasanya pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena lanjut usia atau sudah melampaui batas masa kerja yang telah di tentukan perusahaan.

Dari keenam fungsi oprasional yang telah di jelaskan diatas memiliki hubungan yang erat satu sama lainnya. Apabila dari keenam fungsi oprasional tidak saling melengkapi maka akan timbul ketimpangan pengertian dari fungsi oprasional. Sebagai contoh fungsi pemeliharaan (*maintenance*) memiliki keterkaitan dengan fungsi kompensasi.

2.2 Promosi Jabatan

Promosi jabatan pada dasarnya akan memberikan peranan penting bagi karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan Promosi Jabatan berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi jabatan akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

2.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Manajemen Sumber Daya Manusia harus berupaya agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Salah satu upayanya adalah dengan mendayagunakan dan mengembangkan karyawan melalui promosi jabatan.

Pelaksanaan promosi jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri juga bagi perusahaan. Kebutuhan akan pengembangan dan kemajuan karier bagi karyawan akan terpenuhi, sedangkan bagi perusahaan akan dapat menjamin stabilitas perusahaan dan moral pegawainya. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut mengenai pengertian promosi jabatan.

Menurut **Bambang Wahyudi (1996 : 97)** mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

“Promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tenaga kerja yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan peningkatan tanggung jawab, hak serta sosial seseorang”.

Menurut **Manullang (2001 : 153)** mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

“Promosi adalah suatu pemberian kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan dari pada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”.

Menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (1997:19)** mengemukakan pendapatnya bahwa :

“Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya walaupun tidak selalu demikian”.

Dari pendapat-pendapat diatas ditarik kesimpulan bahwa promosi pegawai ditandai dengan adanya perubahan posisi yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak-hak, status, wewenang yang meningkat. Untuk itu diperlukan kecakapan atau kemampuan yang lebih baik atau lebih tinggi.

2.2.2 Asas-Asas Promosi Jabatan

Asas Promosi Jabatan harus dituangkan dalam program Promosi Jabatan secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk dipromosikan.

Asas-asas Promosi Jabatan menurut **Drs. H. Malayu S.P Hasibuan (2000:108)** adalah sebagai berikut:

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

b. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat (*ranking*) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan.

2.2.3 Tujuan Promosi Jabatan

Pelaksanaan Promosi Jabatan dalam suatu perusahaan disebabkan karena beberapa alasan, sehingga suatu tujuan Promosi Jabatan dapat ditetapkan. **Drs.H.Malayu S.P. Hasibuan** (2000:113) mengemukakan pendapatnya tujuan-tujuan Promosi Jabatan yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan , dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi dan kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya

4. Untuk menjamin Stabilitas Kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur
5. Kesempatan Promosi dapat menimbulkan keuntungan berarti dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lain.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat. Sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dari masa percobaanya.

2.2.4 Kriteria atau Syarat-syarat Promosi Jabatan

Untuk pelaksanaan Promosi Jabatan maka harus ditetapkan syarat-syarat terlebih dahulu. Syarat-syarat Promosi jabatan haruslah dapat di pakai untuk menentukan siapa yang berhak untuk segera dipromosikan. Untuk itu syarat yang ditetapkan dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan mempunyai kemampuan atas jabatan yang lebih tinggi.

Syarat untuk Promosi Jabatan tersebut hendaknya ditetapkan secara tegas dan jelas, karena hal ini dapat menimbulkan penafsiran yang berbeda, kemudian juga dapat menimbulkan moral yang lebih tinggi bagi karyawan, sebab bagi mereka yang berkemampuan dan berambisi untuk dipromosikan dapat berusaha

untuk berprestasi yang lebih baik dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan serta tidak menimbulkan kesan pilih kasih.

Meskipun demikian ada beberapa syarat umum yang perlu diketahui sebab dengan pengetahuan tersebut kita akan dapat mendapatkan syarat-syarat yang diperlukan dalam rangka kegiatan Promosi Jabatan tersebut.

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung pada masing-masing perusahaan. Syarat-syarat promosi jabatan menurut **Drs. H Malayu S.P Hasibuan (2000:111)** sebagai berikut :

- **Kejujuran**

Karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

- **Disiplin**

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

- **Prestasi kerja**

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat di pertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

- **Kerja sama**

Karyawan dapat bekerja sama secara harmononis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercapai suasana hubungan kerja yang baik antara semua karyawan.

- **Kecakapan**

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia biasa bekerja secara mandiri

dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

- **Loyalitas**

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau krops dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau kropsnya.

- **Kepemimpinan**

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi pada para bawahannya.

- **Komunikatif**

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi *miss komunikasi*.

- **Pendidikan**

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

2.2.5 Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Selain merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan, Promosi Jabatan juga merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan atas prestasi karyawan. Dengan adanya program Promosi Jabatan tersebut, diharapkan para karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktivitasnya secara optimal.

Adapun jenis-jenis promosi jabatan menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan** (2000:113) sebagai berikut:

1. **Promosi sementara** (*Temporary promotion*)

Seorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat Dekan

2. Promosi tetap (*Permanent promotion*)

Seorang karyawan di promosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena jabatan karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen di promosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

3. Promosi kecil (*Small scale promotion*)

Menarik jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit di pindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

4. Promosi kering (*Dry promotion*)

Seorang karyawan dinaikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi di sertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2.2.6 Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang di jadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Pertimbangan yang dijadikan dasar untuk mempromosikan jabatan menurut **Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan** (2000:109) sebagai berikut:

1. Pengalaman (*Senioritas*)

Pengalaman yaitu promosi yang di dasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Kebaikannya;

Adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan sewaktu waktu ia akan di promosikan.

Kelemahannya:

Seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetap karena sudah lama bekerja tetap di promosikan. Dengan demikian, perusahaan akan di pimpin oleh seorang yang berkemampuan renda sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2. Kecakapan (*Ability*)

Kecakapan yaitu seseorang akan di promosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas utama untuk di promosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa di pertanggung jawabkan.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang di miliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan di promosikan

Kebaikannya:

- Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri untuk mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
- Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang di nilai untuk promosi.
- Disiplin karyawan semakin baik karna disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk di promoskan.
- Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Kelemahannya:

- Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi, bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.
- Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

2.3 Pengembangan karir

Sebuah karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Hanya pada kenyataannya merencanakan karir tidaklah selalu menjamin sebuah kesuksesan. Keputusan karir memang hendaknya didasarkan pada ukuran-ukuran objektif. Akan tetapi, tidak jarang muncul karena unsur-unsur subjektivitas dari kalangan otoritas tertentu. Kinerja superior, termasuk pengalaman, pendidikan, dan ditambah dengan keberuntungan memainkan peranan penting dalam mencapai karir yang lebih baik.

2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Karir merupakan kebutuhan yang harus terus di tumbuhkan dalam diri seorang tenaga kerja, sehingga mau mendorong kemauan kerjanya. Pengembangan karir harus di lakukan melalui penumbuhan kebutuhan karir tenaga kerja. Menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya. Untuk jelasnya akan diuraikan lebih lanjut mengenai pengertian pengembangan karir.

Menurut **Edwin B. Flippo** yang diterjemahkan oleh **Moh. Masud S.H., MA** (1991: 163) sebagai berikut:

“Kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang”.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan** (2001: 69) sebagai berikut:

“ Pengembangan karir adalah usaha khusus meningkatkan kemampuan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa suatu pengembangan karir merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan yang diikuti, dengan kenaikan tingkat dari tanggung jawab, status, kekuasaan dan pendapatan.

2.3.2 Langkah Penyesuaian Program Pengembangan Karir

Dengan memperhatikan pengertian dan arti penting dari karir diatas, maka di dalam setiap organisasi atau perusahaan selalu harus dikembangkan dan disusun program pengembangan karir bagi anggotanya, sedangkan bagi organisasi atau perusahaan keuntungan yang di harapkan adalah terjaminnya kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Dalam kaitan ini, menurut **Edwin B. Flippo** yang di terjemahkan oleh **Moh. Masud S.H., MA.** (1991:163) Menyebutkan ada 3 (Tiga) Unsur yang harus di perhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)

Pelaksanaan kebutuhan karir merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupan karena unsur ini akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari pengembangan karir ini, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada, agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karir (*Career opportunities*)

Merupakan informasi yang sangat penting bagi tenaga kerja yang sudah berada dalam organisasi, tetapi juga bagi calon tenaga kerja,

karna untuk mengetahui jabatan mana yang kesempatannya terbuka dan jabatan mana pula yang terbatas, sehingga para pekerja dapat mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang tersedia, baik untuk masa sekarang maupun yang akan datang.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need opportunity alignment*)

Pelaksanaan penyesuaian dan kesempatan karir dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja, melalui perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lain sesuai dengan jalur pengembangan karir yang diinginkan atau tersedia.

Dengan memperhatikan ketiga unsur dasar tersebut, dapat disimpulkan bahwa penyesuaian program pengembangan karir, meliputi beberapa aspek seperti sasaran, strategi mencapai sasaran. Evaluasi perkembangan pelaksanaan dan tindakan koreksi, sehingga sesuai dengan kemampuan yang di butuhkan oleh jabatan yang diinginkan berdasarkan rencana pengembangan karir yang ditetapkan.

2.3.3 Manfaat Pengembangan Karir

Program karir yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan persepsi dan keinginan para karyawan. Apa yang pekerja harapkan dari program karir dikembangkan oleh departemen Sumber Daya Manusia sesuai dengan ragam, faktor usia, jenis kelamin, kedudukan, pendidikan dan faktor-faktor lainnya. Sehubungan dengan itu, keterlibatan departemen Sumber Daya Manusia dalam perencanaan karir menurut Dr. Ir. Tb. Sjafri Mangkuprawira (2002:182) memiliki beberapa manfaat:

a. Meluruskan strategi dan syarat-syarat internal penempatan staf

Dengan membantu karyawan-karyawan melalui perencanaan karir, departemen sumber daya manusia dapat mempersiapkan lebih baik untukantisipasi pekerjaan yang terbuka yang dituangkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasilnya adalah terpenuhinya kebutuhan perusahaan dengan

karyawan yang memiliki bakat dan kemampuan untuk menduduki posisi tertentu.

b. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan

Perencanaan karir membantu dalam mengembangkan pasokan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan untuk memenuhi posisi yang terbuka, misalnya karena adanya karyawan yang pensiun, mengundurkan diri, dan jika terjadi pertumbuhan perusahaan.

c. Memfasilitasi penempatan karyawan tingkat internasional

Pada perusahaan yang mengglobal perencanaan karir digunakan untuk membantu mengidentifikasi dan menyiapkan karyawan asing atau karyawan domestik yang memiliki daya saing tinggi

d. Membantu pekerja yang memiliki keragaman tertentu

Ketika diberi bantuan perencanaan karir, para pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan perusahaan untuk pengembangan dirinya.

e. Memperbaiki derajat perputaran karyawan

Perhatian dan kepedulian yang meningkat untuk karir para individu karyawan dapat meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan memperkecil terjadinya perputaran karyawan.

f. Membuka jalan bagi karyawan potensial

Perencanaan karir mendorong para karyawan untuk menunjukkan kemampuan potensial mereka lebih terbuka lagi karena mereka memiliki tujuan karir yang spesifik. Hal ini tidak hanya menyiapkan karyawan untuk memenuhi peluang masa depan, tetapi dapat mengarahkan ke kinerja yang lebih baik bagi mereka yang sedang memegang jabatan.

g. Memajukan pertumbuhan personal

Rencana dan tujuan karir memotivasi para karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

h. Mengurangi “tumpukan karyawan”

Perencanaan karir menyebabkan para karyawan, manajer, dan departemen sumber daya manusia sadar tentang kualifikasi karyawan. Mereka mencegah

para manajer yang egois dari penumpukan para bawahan kunci yang sebenarnya bisa jadi diantara mereka ada yang memiliki kapasitas potensial.

i. Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan tumpukan karyawan yang berkurang dan kesempatan pengembangan, kebutuhan pengakuan diri karyawan (seperti pengarahan dan prestasi) akan memberikan kepuasan kepada karyawan.

j. Membantu rencana kegiatan

Perencanaan karir dapat membantu kelompok yang sudah akan dipromosikan untuk menyiapkan pekerjaan-pekerjaan yang lebih penting. Persiapan ini dapat berkontribusi pemenuhan jadwal kegiatan yang sudah dibuat.