

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1. Pengertian dan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Karyawan merupakan unsur yang penting dalam suatu perusahaan, sehingga harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan tercapai sebagaimana mestinya. Pengelolaan karyawan atau sumber daya manusia ini tidaklah mudah, melihat dari sumber daya ini sangat kompleks dan berubah-ubah, sehingga diperlukan suatu ilmu yang mempelajari cara-cara pengelolaan sumber daya manusia dengan efektif yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen Personalia. Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi menjadi dua pengertian utama, yaitu :

1. Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola

2. Sumber Daya Manusia

Merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi meliputi semua orang yang melakukan aktivitas

Jadi secara sederhana, pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola Sumber Daya Manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia

dalam suatu organisasi, Sumber Daya Manusia lah yang paling penting dan sangat menentukan.

Untuk lebih jelasnya, dibawah ini diuraikan pengertian dari Manajemen Personalia tersebut :

Menurut T . Hani Handoko (2000:4) adalah :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi”

Menurut Edwin. B. Flippo (1996:9) adalah :

“Personnel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of the people for the purpose of contributing to organizational, individual, and societal goals”

Menurut Hasibuan (1998:128) adalah :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat”

Dari definisi diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perpaduan dari berbagai fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut dapat dikelompokan sebagai berikut:

1. Fungsi-fungsi Manajerial, meliputi :

a. Perencanaan (*Planning*)

Adalah program kegiatan personalia yang disusun untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi perencanaan berkaitan dengan peramalan sejauh mana tujuan dapat dicapai, baik dilihat dari aspek ekonomi, social maupun lingkungan politik. Dengan demikian, fungsi ini memberikan arah yang jelas dalam upaya mencapai sasaran yang ditetapkan. Setiap organisasi harus dapat melakukan perencanaan yang baik, karena dengan perencanaan yang memadai kemungkinan akan dapat :

1. Memperoleh serta mengikat sumber daya yang diperlukan dalam mencapai tujuan.
2. Melanjutkan kegiatan secara konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah dipilih.
3. Kemajuan ke arah tujuan dapat dimonitor dan diukur sehingga dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan.
4. Memperkecil resiko yang dihadapi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah adanya perencanaan, maka dibentuklah organisasi sebagai alat untuk memujudkan perencanaan yang telah dibuat tersebut.

c. Pengarahan (*Directing*)

Berfungsi sebagai menutun, membimbing, dan memotivasi agar fungsi-fungsi manajemen sebelumnya dapat dilakukan secara benar dan sesuai dengan rencana.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berarti pengamatan yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi kerja dengan perencanaan yang ditetapkan serta diikuti upaya perbaikan bila terjadi penyimpangan. Fungsi pengendalian meliputi tindakan antara lain :

1. Menetapkan standar prestasi.
2. Mengukur prestasi yang sedang berjalan dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan.
3. Mengambil tindakan untuk memperbaiki prestasi yang tidak sesuai dengan standar.

2. Fungsi-fungsi Operasional, meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Adalah upaya untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi, dan penempatan.

b. Pengembangan (*Development*)

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan didapatkan, maka diadakan usaha untuk mengembangkannya. Kegiatan ini bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan melalui program pelatihan yang tepat.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini dapat diartikan sebagai pemberitahuan balas jasa atau imbalan yang memadai bagi karyawan, disesuaikan dengan kontribusi yang telah karyawan berikan pada perusahaan.

d. Integrasi (*Integration*)

Fungsi ini merupakan fungsi yang paling sulit, karena berhubungan dengan usaha untuk menyelaraskan berbagai kepentingan yang berbeda dalam organisasi, baik kepentingan perusahaan maupun kepentingan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah ke empat fungsi dijalankan dengan baik, maka diadakan usaha untuk mempertahankan kemampuan melalui komunikasi, keselamatan kerja karyawan sehingga kondisi yang telah dicapai dapat dipertahankan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Seperation*)

Kadang-kadang perlu mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan para karyawannya dengan berbagai alasan.

Dari uraian diatas dapat kita lihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting dalam suatu organissasi karena menyangkut unsur

manusia yang akan menentukan arah kemajuan bagi perusahaan, dalam hal ini perusahaan dimasa yang akan datang.

2.2. Pengembangan Karier

2.2.1 Pengertian Karier

Dalam perjalanan hidup karyawan, ia menginginkan berbagai keberhasilan. Salah satu bentuk kemajuan yang ingin diraih adalah keberhasilan dalam kariernya. Suatu karier mencerminkan perkembangan para anggota dalam organisasi (karyawan) secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan, sehingga suatu karier menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karier pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau "*Personnel Administration*". Menurut T. Hani Handoko (2000:69) menyebutkan bahwa sumber karier adalah:

“Semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang”

Menurut Hani Handoko (2000:70), karier merupakan:

1. Rangkaian promosi atau pemindahan (transfer) kearah pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan tanggung jawab besar.
2. Pekerjaan-pekerjaan seseorang yang mempunyai pola perkembangan yang sistematis dan jelas.

3. Sejarah perkembangan seseorang.

Dengan melihat beberapa definisi tersebut, maka dipandang dari sudut individu maupun sudut organisasi, orang tidak hanya memahami pengalaman-pengalaman khusus, tetapi juga kesempatan-kesempatan karier yang ada dalam suatu organisasi. Karier dalam suatu perusahaan ditandai dengan adanya:

1. Kemajuan seseorang dalam suatu lapangan kerja yang diperolehnya selama bekerja.
2. Kemajuan ini memerlukan kemampuan, keahlian, pengalaman dan tanggung jawab yang tinggi.
3. Kemajuan ini di dalamnya terdapat unsur-unsur cita dan kepuasan yang menimbulkan ketentraman, kesinambungan dan arti dalam hidup seseorang.

2.2.2 Pengertian Perencanaan Karier

Pengertian perencanaan karier menurut John Soeprianto (1998:92) menyebutkan bahwa:

“Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seseorang karyawan sebagai individu bisa naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2000:71) menyebutkan bahwa :

“Perencanaan karier adalah proses melalui dimana seseorang memilih sasaran karier dan jalur ke sasaran tersebut”

Dari pengertian tersebut berarti bahwa perencanaan karier harus didahului dengan penyusunan pra syarat yang harus dimiliki seseorang karyawan guna mendukung peningkatan kariernya. Pra syarat itu sifatnya saling mendukung, maksudnya setiap peningkatan karier seseorang karyawan didukung oleh kriteria yang sudah ditetapkan sesuai prestasi, bobot tugas, adanya jabatan, produktivitas kerja, efisiensi, dan lain-lain.

Perencanaan karier memudahkan pemenuhan karier karyawan, memudahkan perusahaan dalam menyusun tenaga kerja intern organisasi dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja dari luar serta memungkinkan organisasi mengembangkan dan juga menempatkan karyawan dalam jabatan-jabatan sesuai dengan minat, kebutuhan tujuan kerjanya.

2.2.3 Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan suatu bahasan tentang perencanaan karier yang bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja dalam suatu perusahaan akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama aktifnya hingga ia memasuki usia pensiun, yang berarti ia ingin meniti karier dalam perusahaan itu. Sehubungan dengan hal tersebut, maka seorang karyawan harus diberi motivasi untuk menembangkan kariernya, dimana sebagai alat untuk memotivasi karyawannya agar dapat berprestasi lebih baik. Ada beberapa pengertian mengenai pengembangan karier, diantaranya menurut T. Hani Handoko (2000:123):

“Pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier”

Sedangkan pengertian menurut Susilo Martoyo (1996:70) adalah:

“Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa program pengembangan karier merupakan suatu aktivitas yang formal dan terstruktur yang dilakukan oleh organisasi bagi karyawannya, dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan, dan kepemimpinan yang merupakan bekal bagi peningkatan karier mereka sehingga perusahaan dan para karyawan dan mengembangkan diri secara maksimal.

Pengembangan karier memiliki tujuan-tujuan yang dapat dipandang dari dua sudut, yaitu bagi organisasi dan karyawan. Sehingga pengembangan karier yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang mempengaruhi perencanaan pengembangan karier adalah:

1. Organisasi terdiri dari:
 - a. Peranannya, seperti informasi karier, kesempatan karier, penilaian prestasi.
 - b. Sasarannya, seperti penempatan karyawan secara tepat, loyalitas karyawan.
 - c. Dasarnya, seperti prestasi kerja, sistem senioritas, lamanya bekerja.

2. Individu, yaitu:

Persepsi karyawan, seperti dukungan atasan terhadap karyawan, penempatan pekerjaan yang tepat dengan keahlian dan kemampuan karyawan, usaha individu dan mencapai karier yang diinginkan.

Dengan demikian bagi karyawan diharapkan pengembangan karier akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa, sedangkan bagi perusahaan diharapkan adanya jaminan kualitas Sumber Daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga karyawan dapat mencapai rencana kariernya dan sekaligus membantu perusahaan untuk mengisi jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi.

2.2.4 Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan pengembangan karier menurut T. Hani Handoko (2000:127) adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan

Perencanaan karier membantu untuk mengembangkan suplai karyawan internal.

2. Menurunkan perputaran karyawan

Perhatikan karier individu akan meningkatkan loyalitas pada organisasi dimana mereka berkerja.

3. Mengungkapkan potensi karyawan

Pengembangan karier dapat mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

4. Mendorong pertumbuhan

Mendorong semangat kerja dan gairah kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

5. Mengurangi penimbunan

Maksudnya adalah mengangkat kembali karyawan yang berkualifikasi untuk maju, sehingga “tidak tertimbun” tanpa harapan.

6. Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan adanya pengembangan karier berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan.

7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang disetujui

Membantu anggota agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting.

8. Meningkatkan kemampuan karyawan

Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.

9. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan.

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai

karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan perusahaan.

2.2.5 Bentuk-bentuk pengembangan karier

Masalah bentuk-bentuk dari pengembangan karier tergantung pada jalur karier yang direncanakan masing-masing perusahaan. Bagaimana suatu karier yang direncanakan masing-masing perusahaan. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karyawannya tergantung kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri. Namun pada umumnya yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah pendidikan, promosi, dan mutasi.

Bentuk-bentuk pengembangan karier menurut Alex S. Nitisemito (1998:53) yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan menyangkut tiga hal, yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan

Adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan karyawan sesuai dengan keinginan karyawan dari perusahaan yang bersangkutan. Alex S. Nisemito (1998:90) mengatakan sasaran yang ingin dicapai dengan mengadakan pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan diharapkan diselesaikan lebih cepat lebih baik
- b. Penggunaan bahan dapat lebih hemat
- c. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan lebih tahan lama
- d. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil

- e. Biaya produksi diharapkan lebih rendah
- f. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin

2. Promosi

Adalah proses kegiatan memindahkan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, baik mengenai tanggung jawab, tugas dan wewenang dari jabatan yang sebelumnya diduduki, biasanya promosi disertai dengan peningkatan pendapatan dan fasilitas lainnya.

Menurut Manullang (1996:110) pengertian promosi adalah:

“Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab di dalamnya”

Dasar atau syarat promosi tidaklah mutlak sama untuk setiap jabatan karena kemampuan yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan tidak sama, meskipun hal itu untuk jabatan yang sejenis. Menurut Alex S. Nitisemito (1998:120) ada beberapa syarat yang harus diketahui dalam promosi:

a. Pengalaman atau senioritas

Banyaknya pengalaman seorang karyawan seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak.

b. Tingkat pendidikan

Banyak perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu, Alasannya karena dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan mendapatkan pemikiran yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas terhadap perusahaan tempat perusahaan bekerja seringkali dipakai syarat untuk promosi. Alasannya bahwa dengan loyalitas yang tinggi diharapkan tanggung jawab yang besar, disiplin yang lebih tinggi.

d. Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat yang penting, karena dengan kejujuran seseorang dapat dipercaya untuk melakukan sesuatu.

e. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan syarat utama untuk suatu pekerjaan seringkali diperlukan suatu tanggung jawab yang besar.

f. Kepandaian bergaul

Kepandaian bergaul atau berkomunikasi dengan baik dapat menjadi syarat utama dalam suatu pekerjaan.

g. Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan memakai prestasi kerja sebagai isyarat utama dalam suatu kenaikan jabatan atau promosi.

g. Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan, karena dalam suatu bidang atau jabatan tertentu sangat diperlukan inisiatif dan kreatif yang tinggi.

Tujuan promo menurut S.P Hasibuan (1998:128)

1. Memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
2. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Mencapai stabilitas kepegawaian .
4. Mengembangkan loyalitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan optimal masyarakat.
5. Mengisi kekosongan jabatan
6. Promosi dalam jabatan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan karena semangat dan kesenangan serta ketenangan dalam bekerja..
7. Mempermudah penarikan pelamar, karena dengan adanya promosi merupakan pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamaranya.
8. Meperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Sedangkan jenis promosi menurut Bambang Wahyudi (1996:168) terdiri dari:

1. Promosi sementara

Promosi yang biasa digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena suatu hal.

2. Promosi Tetap

Promosi yang berlangsung dalam jangka waktu yang lama dan bersifat tetap.

3. Promosi kecil

Promosi yang dilaksanakan dalam bentuk *up grading* untuk meningkatkan kecapan tenaga kerja yang bersangkutan, sedangkan wewenang dan pendapatanya tidak mengalami kerugian.

4. Promosi Kering

Promosi yang dilaksanakan dengan disertai peningkatan wewenang, hak dan tanggung jawab tetapi pendapatan tidak berubah.

3. Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Tujuan mutasi menurut Alex S. Nitisemito (1992:118) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Persiapan promosi

Untuk menambah pengalaman dan pengetahuan yang sifatnya menyeluruh, salah satu caranya adalah dengan jalan memutasikan karyawan tersebut pada beberapa tempat atau pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawab bilamana dilaksanakan promosi.

2. Orang tepat pada jabatan yang tepat

Untuk mengoreksi kekurangan dan kesalahan dalam melaksanakan seleksi dan penempatan pada pertama kalinya.

3. Meningkatkan kerjasama kelompok

Dilakukan jika ada seseorang atau beberapa karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan kelompok tersebut sehingga pelaksanaan pekerjaan terganggu.

4. Meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan

Dilakukan jika ada rasa bosan pada karyawan yang disebabkan karena pekerjaannya bersifat rutin, tidak ada tantangan, dan lain sebagainya.

5. Melaksanakan kebijaksanaan dan peraturan

Mutasi ini bersifat rutin dan berdasarkan ketentuan-ketentuan yang sudah ada landasan peraturan dan kebijaksanaan, pada umumnya dilakukan untuk menjaga objektivitas dalam melaksanakan mutasi.

Menurut Alex S. Nitisemito (1998:133) pelaksanaan mutasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Mutasi Biasa

Mutasi pegawai tanpa diikuti kenaikan jabatan . Mutasi ini dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan dan menempatkan pegawai sesuai dengan kecepakan, kemampuan dalam bidangnya.

2. Mutasi Promosi

Mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan membina karier pegawai dan mengembangkan kemampuan pegawai.