

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1 Pengertian Manajemen

Untuk menjalankan suatu organisasi secara efektif dan efisien diperlukan suatu poses yang disebut manajemen. Manajemen merupakan sebuah poses yang terdiri atas fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan peminpinan, pengadaan dan pengambilan kegiatan SDM dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian manajemen menurut **(Hasibuan, Malayu S.P., 2003:9) :**

”Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan Sumber Daya Manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Dikatakan juga bahwa manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang terorganisir dan sistematis, dan terdiri dari teori-teori dan prinsip-prinsip, sekaligus juga manajemen sebagai seni yang sangat tergantung pada orang yang menjalankannya, orang yang menjalankan disebut sebagai seorang manager.

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa manajemen mengandung pengertian aktivitas mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan, juga tampak jelas dalam pengertian tersebut bahwa pengorganisasiannya akan menyangkut unsur manusia, seperti dikatakan selanjutnya, pengorganisasian berarti bahwa manager mengkoordinasikan Sumber Daya Manusia serta sumber daya bahan yang dimiliki oleh suatu organisasi.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan manusia merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas perusahaan. Walaupun ditunjang dengan aspek teknologi yang sempurna, tetapi apabila tanpa

aspek manusia sulit kiranya perusahaan mencapai tujuannya dengan baik. Pentingnya sumber daya manusia juga terlihat dari aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang lain seperti uang, bahan baku, metode, dan sebagainya baru bisa terlaksana jika ada unsur manusia yang mampu mengelola atau menggunakannya secara maksimal.

Karena peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, maka semakin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal. Berbagai pendekatan manajemen dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia tersebut, yang berkembang mengikuti perkembangan dari falsafah manajemen yang sedang dikembangkan pada masa itu.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Bambang Wahyudi (2002: 1):**

"Ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisiensi dan ada kepuasan pada diri pribadi-pribadi yang bersangkutan."

Definisi lain menurut **Edwin B. Flippo** dalam buku **Bambang Wahyudi Manajemen Sumber Daya Manusia (2002: 9) :**

"Personnel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, competition, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished."

Artinya :

" Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan daripada pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia ke suatu titik akhir dimana tujuan-tujuan perorangan, organisasi dan masyarakat."

Selanjutnya menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002: 10)**

"Manajemen sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat."

2.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah dirumuskan diatas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan kedalam beberapa fungsi.

Sebagai ilmu terapan dari ilmu Manajemen, maka Manajemen Sumber Daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dengan penerapan di bidang Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Melaksanakan tugas dalam merencanakan kebutuhan, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia.

2. Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Fungsi Pengarahan

Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

4. Fungsi Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Disamping fungsi-fungsi pokok, Manajemen Sumber Daya Manusia juga memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional, diantaranya :

5. Fungsi Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Fungsi Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Fungsi Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemertintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Fungsi Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Fungsi Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Fungsi Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Fungsi Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Seperti yang sudah diuraikan diatas bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yang bersifat manajerial dan operasional. Fungsi manajerial atau fungsi-fungsi pokok dari manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian. Sedangkan fungsi operasional meliputi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Berkaitan dengan fungsi operasional diatas, maka promosi jabatan merupakan bagian dari fungsi pengembangan dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan pegawai melalui promosi jabatan ini merupakan salah satu kegiatan penting dalam melaksanakan, menempatkan, dan mendayagunakan pegawai secara efektif dan efisien. Sebab perusahaan yang mendambakan kemajuan ditengah-tengah persaingan yang ketat perlu memiliki pegawai yang berkualitas dan mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik. Untuk meningkatkan semangat dan

kualitas pegawai yang tinggi, sudah seharusnya pihak perusahaan mengadakan promosi pegawai dalam upaya meningkatkan semangat kerja pegawainya tersebut.

2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- a) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi jabatan, persyaratan pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.
- b) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan azas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
- e) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis
- g) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
- h) Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilaian prestasi karyawan
- i) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
- j) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.3 *Career Deveiopment* (Pengembangan Karir)

2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

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

Menurut **Flippo** yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2003: 62)** mendefinisikan:

”A career can be defined as a sequence of separate but related work activities that prudes continuity order and meaning in person’s life”

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

Menurut **Sedarmayanti M.P.(2003: 65)**:

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

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan 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 Penyusunan Program Pengembangan Karir

Dengan memperhatikan pengertian dan arti penting dan karir di atas, maka didalam setiap organisasi/perusahaan selalu harus dikembangkan dan disusun program pengembangan karir bagi anggotanya. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatnya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam kaitan ini, menurut **Flippo** yang dikutip dan diterjemahkan oleh **Bambang Wahyudi (2003: 163)** menyebutkan adanya 3 unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu:

1. *Career opportunities* (Kesempatan karir)
Merupakan informasi yang sangat penting bagi tenaga kerja yang sudah berada dalam organisasi, tetapi juga bagi calon tenaga kerja, karena 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.
2. *Need opportunity alignment* (Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir)
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.
3. *Career need assessment* (Menaksir kebutuhan karir)
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.

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 dibutuhkan oleh jabatan yang diinginkan berdasarkan rencana pengembangan karir yang ditetapkan.

2.3.3 Mutasi Personal

Mutasi personal atau yang dikenal dengan istilah *personal transfer* diartikan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi vertikal diikuti dengan perubahan dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatan baik ke tingkat yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya.

2.3.3.1 Tujuan Mutasi Personal

Pelaksanaan mutasi personal dalam suatu perusahaan dapat dihasilkan apabila pelaksanaan mutasi personal mampu menghasilkan beberapa tujuan khusus, antara lain:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan. Maksudnya ialah agar tidak terjadi ketimpangan antara jumlah tenaga kerja dengan jabatan yang tersedia.
2. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir
Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi yang berarti bahwa mereka akan berusaha mencurahkan tidak terbatas pada satu bidang tertentu saja.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan pegawai, karena pegawai, yang dimutasi pengetahuannya akan bertambah sesuai dengan situasi kerja yang

baru sehingga akan mendorong karyawan tersebut untuk berusaha meningkatkan pengetahuan.

4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan
Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja serta semangat kerja menurun. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.
5. Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja
Memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi yaitu dalam bentuk peningkatan jabatan/posisi/pekerjaan yang diikuti dengan meningkatnya wewenang tanggung jawab dan pendapatan yang diterima.
6. Membuka kesempatan terjadinya persaingan yang sehat dalam meningkatkan prestasi kerja. Dengan maksud, setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi, persaingan untuk meningkatkan prestasi kerja tersebut akan timbul pola jaminan mutasi personal benar-benar dilakukan secara objektif.
7. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran
Pelaksanaan sanksi ini dapat dijadikan alat untuk menghukum, yakni dengan jalan menurunkan posisi/jabatan/pekerjaan yang biasanya diikuti dengan penurunan pendapatan.

Sebagaimana telah disebutkan di atas, bahwa masing-masing tujuan mempunyai kelebihan dan kelemahan dari masing-masing mutasi personal.

Adapun kelebihanannya:

1. Adanya persaingan yang sehat dalam meningkatkan prestasi kerja
2. Pengetahuan dan wawancara karyawan lebih meningkat
3. Moral karyawan dan stabilitas perusahaan meningkat karena adanya harapan untuk dipromosikan

Adapun kelemahannya:

1. Kurang termotivasinya potensi diri masing-masing karyawan
2. Adanya dampak yang negatif bagi kondisi ketenagakerjaan di organisasi yang bersangkutan

Oleh karena itu dalam suatu organisasi dipergunakan kombinasi dari sistem yang ada. Sehingga dari sistem yang satu dapat menutupi kelemahan dari sistem yang ada diikuti dengan meningkatnya wewenang tanggung jawab dan pendapatan yang diterima.

2.3.3.2 Dasar-dasar Pertimbangan Mutasi Personal

Dalam setiap pelaksanaan mutasi personal, hendaknya organisasi memilih dan menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dijadikan pedoman untuk memilih tenaga kerja mana yang dimutasikan, agar tidak menimbulkan dampak yang negatif bagi kondisi yang ketenagakerjaan didalam organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, mutasi personal harus dialihkan dengan dasar pertimbangan yang cukup objektif dan cermat.

Secara mendasar landasan pertimbangan mutasi personal yang dilakukan dapat digolongkan kedalam beberapa landasan dasar.

Berbagai landasan mutasi personal tersebut adalah:

1. Sistem merit/prestasi

Dalam sistem merit, hanya mendasarkan pada prestasi kerja seseorang dan mengabaikan faktor-faktor lain, seperti senioritas, kekeluargaan dan lain-lain, maka hasilnya akan lebih objektif.

2. Sistem senioritas

Merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasihnya kepada organisasi sehingga tenaga kerja bersikap loyal dan setia kepada organisasi.

3. Sistem spoil/nepotisme

Merupakan sistem mutasi personal yang bersifat subjektif, sehingga pertimbangan dalam sistem ini yaitu hubungan keluarga, kenalan dan koneksi.

Sebagaimana telah dikemukakan di atas, pemeliharaan dasar pertimbangan mutasi personal tergantung sepenuhnya kepada kebijakan organisasi, khususnya

tentang sasaran apa yang ingin dicapai dengan program mutasi personal yang akan dilakuka

2.3.3.3 Bentuk-bentuk Mutasi Personal

Berbagai bentuk mutasi personal dapat digunakan dalam suatu organisasi yang secara garis besar dapat diklasifikasikan dalam 2 golongan, yaitu:

1. Mutasi vertikal

Suatu bentuk perubahan posisi/jabatan/pekerjaan ke posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi atau lebih rendah, yang biasanya diikuti dengan perubahan dalam pendapatannya.

2. Mutasi horizontal

Suatu perubahan posisi/jabatan/pekerjaan ke posisi/jabatan/pekerjaan yang lain lain tetapi masih dalam tingkat/level manajemen yang sama.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa mutasi vertikal biasanya diikuti dengan perubahan tingkat wewenang, tanggung jawab, status kekuasaan dan pendapatan, sedangkan mutasi horizontal biasanya dengan perubahan bidang tugas/area tempat tugasnya.

2.3.4 Mutasi Vertikal

2.3.4.1 Pengertian Promosi Pegawai

1. Peranan dan Pengertian Promosi Pegawai menurut **Hasibuan (2001: 107)**

”Promosi (promotion) memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan”

Jika ada kesempatan bagi setiap pegawai dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Begitu besarnya peranan promosi pegawai maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada karyawan.

Pengertian promosi menurut para ahli adalah sebagai berikut.

Menurut **Edwin B. Flipo** dalam buku **Hasibuan (2001:108)**

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

Menurut **Andrew F. Sikula** dalam buku **Hasibuan (2001:108)**

”Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status”

2. Asas-Asas Promosi Karyawan menurut **Malayu Hasibuan (2001:108)**

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau like and dislike.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

3. Dasar-Dasar Promosi

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah pengalaman (senioritas), promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

- a. kecakapan (ability), seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan, serta
- b. kombinasi pengalaman dan kecakapan, promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

2. Syarat-Syarat Promosi

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bahwasanya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai kata dengan perbuatannya.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang belaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat di pertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

d. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bahwasanya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Komunikatif

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

i. Pendidikan

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

2.3.4.2 Tujuan Promosi Jabatan

Pelaksanaan promosi dalam suatu perusahaan disebabkan karena beberapa alasan sehingga tujuan promosi dapat ditetapkan seperti yang dikemukakan oleh:

Malayu S.P. Hasibuan (2003: 133):

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi**
- b. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya**
- c. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar**
- d. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya**

- e. **Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitasnya juga meningkat**

Maka jelaslah bahwa promosi jabatan adalah salah satu alat untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi pegawai yang lebih baik, dengan tujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan secara keseluruhan

2.3.4.3 Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Ada beberapa hal yang terjadi dasar pertimbangan sebelum pelaksanaan promosi dilakukan. Karena hal ini dapat mencerminkan objektivitas dan ketelitian dalam menilai karyawan yang akan dipromosikan. Dasar pertimbangan yang dipakai suatu perusahaan biasanya berbeda-beda.

Seperti yang diungkapkan oleh **Hadi Poernomo (2003: 129)** yang menjelaskan manfaat penilaian kecakapan karyawan bagi suatu karyawan, yaitu:

- ”1. Untuk mengetahui bagaimana tugas-tugas dalam perusahaan tersebut telah dilaksanakan oleh tenaga-tenaga pelaksana yang bersangkutan.**
- 2. Apakah seseorang tenaga kerja perlu diberikan tugas lain yang lebih sesuai dengan kemampuannya, bakatnya, keadaan tubuhnya dan sebagainya.**
- 3. Apakah seorang tenaga kerja cocok dengan tugas yang dibebankan kepadanya.**
- 4. Dapatkah seorang tenaga kerja dianggap mempunyai harapan-harapan yang lebih baik untuk diserahi tugas-tugas yang lebih sulit atau lebih berat tanggung jawabnya.**
- 5. Sudah seimbangkah penghargaan kepada tenaga kerja dengan prestasinya.**
- 6. Guna menetapkan lebih lanjut garis-garis tata personalia demi perkembangan perusahaan”**

Seperti yang dikemukakan oleh **Manulang (2003: 108)** yang menjelaskan lamanya masa kerja bagi suatu karyawan, yaitu:

- ”1. Senioritas sebagai dasar promosi yang bersifat kurang objektif atau seorang karyawan senior tidak selalu berarti lebih baik dalam memangku jabatan dibanding dengan karyawan yang junior**
- 2. Karyawan-karyawan muda yang ambisius dan menunjang kemampuan luar biasanya akan menurun semangat kerjanya bila untuk menduduki jabatan tinggi dalam hirarki organisasi didasarkan atas lamanya kerja**
- 3. Calon-calon karyawan dari luar yang mempunyai kemampuan dan keterampilan tidak akan begitu tertarik mengisi lowongan yang kosong dalam perusahaan-perusahaan”**

Dalam dua sistem promosi ini masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahannya, sehingga sebaiknya kedua sistem tersebut digunakan secara bersamaan, seperti yang dikemukakan **Moekijat (2003: 58)** bahwa:

”Metode kenaikan pangkat yang lebih baik adalah kenaikan pangkat yang menghargai kemampuan Senioritas, pengetahuan dan kepribadian”.

Jadi apabila terdapat dua calon yang prestasinya sama baiknya, maka baiknya dipilih yang mempunyai pengalaman lebih lama dalam perusahaan tersebut.

2.3.4.4 Asas-asas Dalam Promosi Jabatan

Asas promosi harus dituangkan dalam program secara jelas sehingga karyawan mengetahuinya dan perusahaan mempunyai program untuk mempromosikan karyawan. Asas-asas promosi tersebut adalah:

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif serta tidak pilih kasih. Karyawan yang mempunyai peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan bersama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunan.

3. Formasi

Promosi harus berdasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya dapat dilakukan jika ada formasi jabatan yang kosong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan dalam perusahaan.

2.3.4.5 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Untuk pelaksanaan promosi jabatan harus ditetapkan syarat-syaratnya. Syarat-syarat promosi itu haruslah dapat dipakai untuk menentukan siapa yang berhak untuk segera dipromosikan. Untuk itu syarat-syarat yang ditetapkan dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan mempunyai kemampuan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi.

Dengan demikian ada beberapa syarat umum yang perlu diketahui, syarat-syarat tersebut adalah :

1. Pengalaman

Banyak pengalaman seorang karyawan seringkali dipakai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuannya lebih tinggi sehingga pemikirannya yang lebih baik

2. Tingkat Pendidikan.

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan pendidikan minimal untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu, alasannya yaitu dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap perusahaan tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat untuk promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang tinggi diharapkan memperoleh tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

Untuk jabatan tertentu mungkin kejujuran merupakan syarat yang penting misalnya untuk jabatan karir, pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diharapkan.

5. Tanggung Jawab

Kadang-kadang suatu perusahaan memerlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.

6. Kepandaian Bergaul

Untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut, misalnya; jabatan untuk salesman, penempatan persyaratan tersebut adalah penting.

7. Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kerjanya dan dapat dilihat dari catatan prestasi yang telah dikerjakan.

8. Inisiatif dan Kreatif

Untuk syarat promosi terhadap jabatan tertentu mungkin syarat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan.

Syarat-syarat untuk promosi tersebut hendaknya ditetapkan secara tegas dan jelas, karena hal ini akan dapat dipakai sebagai pedoman setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda. Dengan harapan dapat meningkatkan moral yang lebih tinggi bagi para karyawan, untuk itu mereka harus memiliki kemampuan dan ambisi untuk dipromosikan oleh perusahaan.

2.3.4.6 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Selain merupakan salah satu bentuk penghargaan karyawan, promosi juga sebagai salah satu bentuk pemberian penghargaan atas prestasi karyawan. Dimana sistem promosi yang diberlakukan, diharapkan, dilakukan secara adil dan tepat, karena itu akan meningkatkan produktivitas para karyawan.

1. Promosi Sementara (*Temporaty Promotions*)

Seorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong dan harus segera diisi. Promosi ini biasanya bersifat sementara yaitu jabatan tersebut akan ditinggalkan lagi apabila salah satu masalah telah diselesaikan.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotions*)

Seorang karyawan dipromosikan dari jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat dari promosi ini adalah permanen atau tetap, biasanya balas jasa yang diberikan akan turut meningkat pula.

3. Promosi Kecil (*Small Promotions*)

Promosi ini dilakukan dengan menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang kurang berarti atau kurang penting, tidak meminta keahlian tertentu ke jabatan yang lebih penting (meminta keahlian tertentu) tetapi tidak disertai dengan kenaikan pangkat dan biasanya tidak pula disertai kenaikan balas jasa.