

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen menurut **Stoner** dalam **Handoko (2016: 8)**:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Pengertian manajemen menurut **G.R Terry (2012:2)** adalah

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Dari pengertian manajemen dapat ditarik kesimpulan:

Manajemen adalah proses mengatur suatu organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

#### **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya manusia Menurut **Sofyandi (2013: 6)** :

“Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsing-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, & controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional manajemen sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, & transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi,

hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang di tujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Menurut **Hasibuan (2014:10)**

“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 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2014:21-23)** meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

#### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

#### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah proses pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan-kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

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

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang dari suatu perusahaan.

### 2.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut **Sofyandi (2013:11-12)** meliputi tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan sosial, dan tujuan personal.

1. Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

### 2.2.4 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2014:14-15)**: Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menerapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the the right place and the right man in the right job*.

3. Menempatkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknologi dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.2.5 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin. **Hasibuan (2014:12-13)**

#### **1. Pengusaha**

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung laba yang dicapai perusahaan tersebut.

#### **2. Karyawan**

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan lebih dulu. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

##### **a. Karyawan Operasional**

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

##### **b. Karyawan Manajerial**

Karyawan manajerial adalah setiap orang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Karyawan manajerial dibedakan atas manajer lini dan majer staf.

1) Manajer lini

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*), berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.

2) Manajer staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.

3. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

## 2.3 Pengembangan Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan.

Menurut **Hasibuan (2014:69)**:

“Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.”

### 2.3.2 Tujuan Pengembangan

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.

Tujuan pengembangan menurut **Hasibuan (2014:70)** menyangkut hal-hal:

a. Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik dari karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

h. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas Jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

### 2.3.3 Manfaat Pengembangan Karyawan

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern departemen sumber daya manusia dapat mengantisipasi rencana kerja serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan.



2. Menyaring potensi, mendorong karyawan untuk lebih selektif di dalam menggunakan kemampuannya, karena mereka mempunyai tujuan pengembangan kinerja yang lebih khusus.
3. Mendorong karyawan untuk tumbuh terus dan berkembang.
4. Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu sehingga menjadi lebih puas.
5. Mengurangi pergantian, meningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitas terhadap perusahaan untuk mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.
6. Meningkatkan kinerja perusahaan guna meraih keunggulan dan benefit yang optimal.

Berdasarkan alasan-alasan yang telah diketahui tersebut, jelas sekali bahwa pengembangan karyawan sangat bermanfaat untuk kelangsungan karier seseorang maupun kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu setiap karyawan hendaknya menyusun rencana karirnya dengan baik agar kebutuhan, keinginan, dan tujuan karyawan maupun perusahaan dapat terpenuhi.

#### **2.3.4 Jenis-Jenis Pengembangan**

Jenis pengembangan dikelompokkan atas : pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal. **Hasibuan (2014:72-73)**

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

### 2.3.5 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karyawan

Bagaimana suatu perusahaan menentukan bentuk pengembangan karyawan yang akan dijalankan, tergantung pada kebutuhan, kebijakan, dan situasi perusahaan itu sendiri atau pada jalur karier yang direncanakan masing-masing perusahaan. Pada umumnya perusahaan mengaplikasikan program pengembangan karyawan dalam bentuk:

#### 1. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia sesuai dengan keinginan karyawan dari perusahaan yang bersangkutan. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan keahlian atau kecakapan manajerial karyawan dalam suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional. Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang harus memperhatikan masalah pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya. dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, ada sasaran yang ingin dicapai, yaitu :

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi karyawan yang kompeten.
- c. Membantu memecahkan masalah operasional.
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Oleh karena itu karyawan perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Kemajuan ilmu dan teknologi akan berpengaruh terhadap suatu perusahaan atau organisasi, jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang menjadi diperlukan. Kemampuan orang yang akan menduduki jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada, dengan demikian diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Bila suatu perusahaan atau organisasi ingin berkembang, maka promosi merupakan suatu keharusan karena promosi dapat meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan karyawan yang akan dipromosikan masih belum cukup untuk menduduki jabatan tertentu, untuk itulah diperlukan pendidikan dan pelatihan.
- d. Pada masa sekarang baik instansi swasta maupun pemerintah merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawan agar diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja.

## 2. Promosi

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. Promosi sebenarnya mempunyai nilai, karena promosi merupakan pengakuan antara lain terhadap prestasi kerja. Berdasarkan hal tersebut, promosi dapat disimpulkan sebagai perubahan posisi dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya, disertai dengan semakin besarnya

tanggung jawab, peningkatan status, tuntutan keahlian yang lebih baik dan penghasilan yang lebih baik pula.

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. Ada beberapa syarat dalam promosi, yaitu:

a. Pengalaman atau senioritas

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

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 bekerja seringkali dipakai syarat untuk promosi, alasannya bahwa dengan loyalitas yang tinggi dapat 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 karena suatu pekerjaan seringkali diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar.

f. Kepandaian bergaul

Kepandaian bergaul dan berkomunikasi dengan baik dapat menjadi syarat utama dalam suatu jabatan.

g. Prestasi kerja

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

h. 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 promosi, yaitu:

- a. Mempermudah penarik pelamar, karena dengan adanya promosi. Merupakan pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamarannya.
- b. Promosi dalam jabatan yang tepat dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan karena semangat dan kesenangan serta ketenangan dalam bekerja.
- c. Memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semangkin besar kepada karyawan yang berpestasi tinggi.
- d. Menumbuhkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- e. Memperbaiki status karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.
- f. Mengembangkan loyalitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan.
- h. Merangasang kegairahan kerja karyawan.
- i. Mencapai stabilitas kepegawaian.
- j. Mengisi kekosongan jabatan.

Jenis-jenis promosi, yaitu:

a. Promosi sementara

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

b. Promosi tetap

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

c. Promosi kecil

Promosi yang dilaksanakan dalam bentuk *up grading* untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan, sedangkan wewenang dan pendapatannya tidak mengalami perubahan.

d. 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. Mutasi merupakan kegiatan rutin perusahaan untuk melaksanakan prinsip "*the right man on the right place*" (seseorang karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan lowongan yang ada dalam perusahaan), sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini mutasi dimaksudkan untuk menghindarkan setiap usaha untuk menaikkan atau menurunkan jabatan karyawan tanpa mengindahkan prosedur yang telah ditetapkan untuk perubahan-perubahan yang efektif. Seperti halnya dengan promosi, mutasi dimaksudkan untuk menetapkan pegawai atau karyawan dalam jabatan-jabatan, dimana mereka dapat memperoleh keputusan kerja yang lebih besar dan membantu kegiatan mereka terhadap organisasi.

Tujuan mutasi adalah ssebagai berikut:

a. Persiapan untuk 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 jawabnya bilamana dilaksanakan promosi.

b. Orang tepat pada jabatan yang tepat

Untuk mengkoreksi kekurangan dan kesalahan dalam melaksanakan seleksi dan menempatkan pada pertama kalinya.

c. Meningkatkan kerjasama kelompok

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

d. Meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan

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

e. Melaksanakan kebijakan 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.

Mutasi berguna juga untuk menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan, menghindari rasa bosan pada karyawan yang disebabkan karena pekerjaan yang bersifat rutin atau tidak ada tantangannya, dan juga untuk mengkoreksi kekurangan dan kesalahan dalam pelaksanaan seleksi.

Jenis pelaksanaan mutasi ada dua, yaitu:

a. Mutasi biasa, yaitu mutasi pegawai tanpa diiringi kenaikan jabatan, tujuan dilakukan mutasi ini adalah untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan dan menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya.

- b. Mutasi promosi, yaitu mutasi pegawai yang diikuti dengan kenaikan jabatan, tujuan dilakukannya mutasi ini adalah untuk membina karier pegawai dan mengembangkan kemampuan pegawai.

Adapun dasar dilakukannya mutasi adalah:

- a. *Merit system*, mutasi karyawan yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.
- b. *Seniority system*, mutasi yang didasarkan atas usia, masa kerja, pengalaman kerja karyawan.
- c. *Spoil system*, mutasi karyawan yang didasarkan atas hubungan kekeluargaan.

### 2.3.6 Metode Pengembangan Karyawan

#### 1. Metode latihan atau training

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang, peserta, dan lain-lain.

Metode latihan menurut **Andrew F.Sikula** dalam **Hasibuan (2014:77)**

##### a. *On the job*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

##### b. *Vestibule*

*Vestibule* adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut

##### c. *Demonstration and example*

*Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara



mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

d. *Simulation*

*Simulation* merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukaran sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi dan metode seminar.

2. Metode Pendidikan (*education method*)

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif.

Metode pendidikan/*development* menurut **Andrew F.Sikula** dalam **Hasibuan (2014:80)**

a. *Training methods* atau *classroom method*

*Training methods* merupakan metode latihan didalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan.

b. *Under study*

*Under study* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya.

c. *Job rotation and planned progression*

*Job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatannya.

*planned progression* serupa dengan *job rotation*, letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas dan tanggung jawabnya semakin besar

d. *Coaching/counseling*

*Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

*Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang bersifat pribadi.

e. *Junior board of executive or multiple management*

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini.

f. *Committee assignment*

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, memperhatikan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.

g. *Business games*

*Business games* (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

h. *Sensitivity training*

*Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian

yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

i. *Other development method*

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor.

### **2.3.7 Kendala-Kendala Pengembangan**

Kendala pengembangan (*development*) akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih, atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

**Hasibuan (2014:85-86)**

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya.

b. Pelatih atau instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat.

c. Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik.

d. Kurikulum

Kurikulum yang diterapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan

e. Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

### 2.3.8 Tolak Ukur Metode Pengembangan

Metode pengembangan (*development*) yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain:

a. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka metode pengembangan yang diterapkan cukup baik. Tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakannya perbaikan.

b. Kedisiplinan karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti perkembangan semakin baik berarti metode perkembangan yang digunakan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode perkembangan yang dilakukan kurang baik.

c. Absensi karyawan

Apabila absensi karyawan setelah mengikuti perkembangan menurun maka metode perkembangan yang dilakukan cukup baik.

d. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin

Jika tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin setelah karyawan mengikuti perkembangan berkurang maka metode ini cukup baik, sebaliknya jika tetap maka metode perkembangan itu kurang baik.

- e. Tingkat kecelakaan karyawan  
Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang maka metode pengembangan itu kurang baik.
- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu  
Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya jika tetap maka metode pengembangan itu kurang baik.
- g. Tingkat kerja sama karyawan  
Tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti perkembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode perkembangan itu tidak baik.
- h. Tingkat upah insentif karyawan  
Jika upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode perkembangan itu kurang baik.
- i. Prakarsa karyawan  
Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti perkembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode perkembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.
- j. Kepemimpinan dan keputusan manajer.  
Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang diterapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang, serta kepuasan kerja karyawan meningkat. Apabila hal-hal tersebut tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik, sebaliknya, jika hal-hal diatas tidak tercapai berarti metode pengembangan kurang baik.

### 2.3.9 Faktor-Faktor yang Diperhatikan dalam Pengembangan Karyawan

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pengembangan karyawan:

a. Perubahan kinerja

Tujuan terpenting dari pengembangan adalah perbaikan kinerja yang saat ini dihasilkan. Perubahan dari hasil pekerjaan merupakan salah satu petunjuk dari efektivitas program pengembangan yang dilakukan. Ini semua dapat diketahui dari prestasi kerja karyawan, prakarsa karyawan dan sebagainya.

b. Perubahan kepribadian tinglah laku

Cara yang dijadikan tolak ukur dalam metode pengembangan ialah mengukur perubahan-perubahan dalam tingkah laku dari para karyawan secara berkala akan membantu pemimpin dalam membandingkan kepribadian dan perilaku karyawan.

c. Ujian

Kadang-kadang suatu ujian diadakan setelah beberapa tahap atau pada akhir program. Dengan cara ini suatu pengukuran dilakukan mengenai tingkat sampai dimana pengetahuan yang telah diperoleh karyawan.

d. Penilaian oleh peserta pengembangan

Karyawan yang mengikuti program pengembangan dapat diminta untuk menilai program pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun dalam hal ini, subjektivitas dari peserta pengembangan menjadi dominan. Dalam pengukuran ini, sikap-sikap dan pendapat karyawan sangatlah penting, karena hal ini mencerminkan sampai sejauh mana tingkat perubahan yang diperoleh karyawan setelah mengikuti pengembangan.

e. Pemeriksaan oleh ahli

Peninjauan kembali bentuk program pengembangan, para pengajar, peserta pengembangan, jenis pengembangan, dan aspek-aspek lain dari

program pengembangan, dapat dilakukan oleh para ahli di bidangnya. Seorang ahli mempunyai pengalaman yang baik dan mendalam mengenai program pengembangan yang tepat guna. Penilaian yang dilakukan oleh para ahli akan sangat bermanfaat bagi perusahaan.

## 2.4 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 1 penelitian sebelumnya

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
1	Kusmawati	Tinjauan Program Pengembangan Karir Karyawan pada PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Naripan Bandung. (2011)	pengembangan karyawan yang dilakukan oleh PT.Bank Rakyat Indonesia Cabang Naripan Bandung dilakukan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, promosi, mutasai. Kendala dalam pengembangan karir: masalah prestasi, adanya karyawan yang mengabaikan kesempatan promosi jabatan, adanya pemutasian karyawan yang tidak bijaksana.	Repository.widyatama.ac.id
2	Friscayolan da.M	Tinjauan Mengenai Sistem Pengembangan	Kendala yang dialami PT. Pos Indonesia diantaranya: kurangnya pemahaman karyawan	Repository.widyatama.ac.id

		Karir Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Kota Bandung (2012)	akan sistem penilaian baru, tidak menjalankan atau mengerjakan Buku Harian kerja, dan tidak sesuaiya penilaian Log Book Karyawan. Untuk mengatsi kendala yang dialam dengan mengadakan sosialisasi.	
3	Rahayu,Ilham	Tinjauan Pelaksanaan Pengembangan Karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesi Bandung (2015)	PT. INTI melakukan pengembangan karyawan melalui pengembangan diri masing-masing karyawannya sesuai kebutuhan dan waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan agar mendapatkan individu yang berpengetahuan, keahlian dan terampil yang berkembang. Metode yang digunakan berupa pendidikan & pelatihan, promosi, mutasi. Hambatan selama proses pengembangan karyawan adanya demotivasi dan	Repository.widyatama.ac.id



			komunikasi yang kurang jelas terhadap karyawan.	
4	Franklin Dang Kum , Richard Cowden, Anis Mahomed Karodia (PhD)	<i>The Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case Study of Escon Consuling</i> (2014)	<i>Training and development is a critical process, which seeks to improve the performance of workers in the organisation. In order to form competent committees, employees' relevant expertise and intellectual capacity needs to be improved. Moreover, the ineffectiveness of training and development of employees in the organisation reduces the organisation's productivity, as organisations depend on having people with the right skills, attitudes and capabilities in order to reach goals effectively.</i>	Singaporean journal of business economics, and management studies Vol.3. No.3. 2014
5	Mohd Nazri Zakariaa, Mohd	<i>Integration of Employee Development</i>	<i>The findings of the study showed that employee development practices</i>	Institutions and Economies Vol. 9, No. 1, January 2017, pp. 61-79

	Rushdan Yaso'a'b, Mohd Safwan Ghazalic , Mohd Asrul Hery Ibrahimd, Mohammad Ismaile	<i>Practices and Organisational Performance of Local Government (2017)</i>	<i>have significant positive impact on the performance of local government. More importantly, informal coaching extracts higher influence on performance compared to formal training and empowerment. Finally, the study provides practical implications.</i>	
6	Joel Rodriguez, Kelley Walters	<i>The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation (2017)</i>	<i>With suitable training and development opportunities, as well as effective employee performance assessment approaches, employees will be capable of assisting the organization in achieving its competitive posture in today's global market.</i>	International Journal Peer Reviewed Journal Refereed Journal Indexed Journal UGC Approved Journal Impact Factor MJIF: 4.25 e-ISSN: 2454-6615

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Pengembangan karyawan penting dilakukan didalam perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja, efisiensi, mengurangi kerusakan, menghindari kecelakaan kerja, meningkatkan pelayanan, meningkatkan moral, meningkatkan karier, memiliki pemikiran yang konseptual, kepemimpinan, balas jasa pada karyawan di dalam perusahaa. Pengembangan karyawan juga memiliki manfaat Meningkatkan kinerja perusahaan, mengurangi pergantian, menyaring potensi, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, mendapatkan bakat untuk mendukung strategi perusahaan. Peserta dari pengembangan karyawan adalah karyawan baru maupun karyawan lama.

Pengembangan karyawan yang dilakukan PT. Metro Perdana Trade Center dilakukan dengan pendikan dan pelatihan, promosi, serta mutasi. Pengembangan karywan dilakukan melalui metode latihan dan training serta metode pendidikan. Adapun yang menjadi hambatan didalam pengembangan karyawan adalah peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum,dan dana pengembangan.