

BAB II

BAHAN RUJUKAN

2.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia tidak terlepas dari pengertian Manajemen, Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan ini dilakukan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen, jadi Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dalam organisasi bisnis, sumber daya manusia merupakan faktor terpenting, karena manusia juga berperan mengelola sumber-sumber daya yang lain. Manusia mempunyai intelegensia, dapat berfikir dan dapat ditingkatkan kemampuannya. Untuk itu dibawah ini diuraikan tentang pengertian Manajemen menurut para ahli.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2003:1)** mengatakan :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sedangkan menurut **Oei Liang Lee (2000:82)** mengatakan :

“Manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan serta mengawasi tenaga manusia dengan bantuan alat-alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pengertian di atas tentang Manajemen tersebut, dapat dijelaskan bahwa Manajemen mempunyai 5(lima) fungsi, yaitu :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengkoordinasian
5. Pengawasan

Kelima fungsi Manajemen ini sangat penting dalam menjalankan semua kegiatan. Semua ini dimaksudkan agar kegiatan apapun yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, sehingga tujuan yang telah dilakukan dapat berjalan dengan baik, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia :

Malayu S.P. Hasibuan (2003:10) menyatakan bahwa :

“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.”

Bambang Wahyudi (2002:3) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi bersangkutan.”

Menurut Gary Dessler (2006:5) menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Pendapat-pendapat tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni dalam proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Dalam pelaksanaannya manusia harus diperhatikan sebaik mungkin, bukan dianggap sebagai mesin tetapi sebagai manusia yang ingin memenuhi kebutuhannya.
3. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dari berbagai aktivitas manajemen yang saling berkaitan dan berinteraksi satu sama lain agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.
4. Fokus kajian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
5. “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “masukan” (input) dalam suatu proses, khususnya proses produksi, untuk menghasilkan “keluaran” (output)”.

Manusia merupakan faktor utama dalam menggerakkan fungsi manajemen sumber daya manusia yang memerlukan pengaturan agar tercipta efisien, efektifitas, dan produktivitas perusahaan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagian dari Manajemen, oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya mengenai peraturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan optimal. Jika melihat dari beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia di atas, maka Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dibedakan menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Untuk lebih jelasnya fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia akan diuraikan sebagai berikut :

Menurut **Bambang Wahyudi (2002:12)** menyatakan bahwa :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Yaitu melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Yaitu menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

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

d. Pengendalian (*Controlling*)

Yaitu melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2003:21)** menyatakan bahwa:

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*Indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan lain-lain.

Menurut **AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2000:2)** yaitu :

1. Pengadaan tenaga kerja : terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, analisa jabatan, penarikan pegawai, penempatan kerja, dan orientasi jabatan.
2. Pengembangan tenaga kerja : mencakup pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, penilaian prestasi kerja.
3. Pemberian balas jasa : mencakup balas jasa langsung yang terdiri dari upah, gaji dan insentif sedangkan balas jasa tidak langsung terdiri dari keuntungan dan pelayanan atau kesejahteraan.
4. Integrasi : mencakup kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, partisipasi kerja.
5. Pemeliharaan tenaga kerja : mencakup komunikasi kerja, kesehatan, dan keselamatan kerja, pengendalian konflik kerja, dan konseling kerja.
6. Pemisahan tenaga kerja : mencakup pemberhentian karyawan.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, maka dapat di tarik tiga fungsi pokok yaitu :

- a. **Perekrutan** dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b. **Pengembangan** merupakan suatu usaha untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- c. **Pemeliharaan** adalah usaha yang mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.3 Penempatan Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan merupakan bagian dari konsep pengadaan tenaga kerja (*procurement*), keberhasilan dari seluruh program pengadaan tenaga kerja terletak pada ketetapan dalam penempatan tenaga kerja yang bersangkutan. Kenyataan menunjukkan bahwa jarang terjadi seorang tenaga kerja secara langsung dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat. Oleh karena itu program penempatan tenaga kerja bukanlah bersifat final, tetapi harus tetap terbuka kesempatan untuk pemindahannya. Dengan demikian masalah penempatan (*placement*) janganlah diartikan hanya pada tenaga kerja baru saja, tetapi penempatan juga berlaku untuk tenaga kerja lama dalam posisi dan jabatan yang baru, sebagai akibat adanya program mutasi.

Menurut **B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:162)** mengemukakan bahwa:

“Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan

kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.”

Sedangkan menurut Saydam (2000:218) mengemukakan bahwa:

“Penempatan sumber daya manusia adalah proses yang dilaksanakan manajer sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan.”

Setelah calon tenaga kerja dinyatakan diterima/lulus, maka calon yang bersangkutan akan ditempatkan pada jabatan atau unit kerja sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya.

Namun permasalahan sebenarnya tidaklah sederhana itu, karena justru keberhasilan dari keseluruhan program pengadaan tenaga kerja (*procurement*) akhirnya terletak pada ketetapan dalam penempatan tenaga kerja yang bersangkutan. Kenyataan menunjukkan bahwa jarang terjadi seorang tenaga kerja secara langsung dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat. Oleh karena itu program penempatan tenaga kerja bukanlah bersifat final, tetapi harus tetap terbuka kesempatan untuk pemindahannya. Dengan demikian masalah penempatan (*placement*) janganlah diartikan hanya pada tenaga kerja baru saja, tetapi penempatan juga berlaku untuk tenaga kerja lama dalam posisi dan jabatan yang baru, sebagai akibat adanya program mutasi.

Disamping itu perlu disadari bahwa penempatan bukanlah masalah yang sederhana. Sebab kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja yang lain, sehingga operasi perusahaan akan terganggu tidak saja untuk sesaat ini tetapi juga pada masa yang akan datang.

Akibat dari kesalahan penempatan diantaranya:

- a. Meningkatkan labour turnover (LTO)
- b. Timbulnya konflik
- c. Timbul/meningkatkan angka kecelakaan kerja

Untuk menghindari kesalahan penempatan tenaga kerja, maka dasar yang harus digunakan oleh perusahaan adalah Job Analysis, Job Description, dan Job Specification (**Bambang Wahyudi 2002:96**).

2.1.3.2 Faktor-faktor Penting dalam Penempatan Karyawan

Menurut **Saydam (2000:222)** faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam penempatan karyawan yang baru lulus antara lain:

a. Latar belakang pendidikan

Hubungan latar belakang pendidikan dengan penempatan karyawan tidak dapat dipisahkan. Pendidikan yang telah sekian lama akan membentuk sikap, kemampuan dan keterampilan karyawan yang bersangkutan sedemikian rupa, sehingga tidak mungkin dirubah dalam waktu yang pendek, setelah ia bekerja. Pendidikan yang telah ditempuh selama bertahun-tahun, memperkuat minat sudah ada dalam diri karyawan. Manajer Sumber Daya Manusia yang cerdas yang bijaksana, akan menjadikan latar belakang seorang karyawan sebagai dasar penempatan dalam Perusahaan. Karena pengetahuan yang dimiliki mereka dapat membantu pelaksanaan pekerjaan yang akan dilakukannya.

Akibat yang akan timbul bila penempatan karyawan kurang mengacu kepada latar belakang pendidikan, antara lain:

- Timbul rasa tidak puas pada diri karyawan yang bersangkutan.
- Karyawan tersebut akan lambat sekali dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya.
- Perusahaan belum dapat mengharapkan apa-apa dalam waktu dekat dari karyawan yang bersangkutan.
- Kemungkinan terjadinya karyawan meninggalkan perusahaan, padahal perusahaan sudah mengeluarkan biaya besar untuk seleksi.

b. Kesehatan jasmani dan rohani

Tingkat kesehatan erat kaitannya dengan penempatan karyawan pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya, hanya mungkin

dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat. Sedangkan karyawan yang fisiknya lemah tetapi berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan kekuatan luar biasa.

Akibat yang mungkin timbul apabila tingkat kesehatan kurang diperhatikan dalam penempatan, antara lain:

- Karyawan yang bersangkutan tidak merasa puas pada perusahaan.
- Hasil kerja karyawan tersebut tidak sebagaimana yang diharapkan .
- Kemungkinan penyakitnya akan semakin parah, sehingga kinerja karyawan menurun.
- Perusahaan akan mengeluarkan biaya yang besar untuk membiayai perawatan kesehatan karyawan tersebut.

c. Pengalaman kerja

Perusahaan akan memperoleh nilai tambahan bila karyawan yang diterimanya sudah mempunyai pengalaman kerja. Pengalaman yang dimiliki seseorang lebih banyak membantunya dalam mengerjakan sesuatu dibandingkan dengan pendidikan yang diikutinya. Karena pengalaman akan memberikan kemahiran dan keterampilan baginya untuk berbuat sesuatu. Sedangkan pendidikan biasanya lebih banyak menyentuh penambahan pengetahuan dan pemahaman saja. Oleh sebab itu, kecenderungan perusahaan-perusahaan sekarang adalah menerima karyawan yang sudah berpengalaman dibandingkan dengan karyawan yang belum berpengalaman. Sebab pengalaman ini dapat dijadikan acuan dalam rangka manajemen menempatkan karyawan. Usahakan agar pekerjaan yang diberikan sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya, sehingga yang bersangkutan bisa lebih cepat berprestasi untuk perusahaan.

d. Usia

Dalam penempatan karyawan tua, perlu diberikan jenis pekerjaan yang tidak membutuhkan kekuatan fisik, atau pekerjaan yang tidak memerlukan mobilitas tinggi, karena umur yang sudah tua. Bagi mereka mungkin yang paling cocok adalah tempat-tempat yang memerlukan olah

nalar (pikiran), pembuatan konsep-konsep atau keadministrasian yang memerlukan perhatian dan pikirannya. Sedangkan karyawan yang berumur muda, mungkin lebih cocok pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik, dan sebagainya.

e. Jenis kelamin

Hasil lulusan seleksi dan pelatihan pra-tugas kadang-kadang tidak membedakan jenis kelamin pria dan wanita. Namun dalam penempatannya ada kalanya sama saja dan dapat pula berbeda-beda. Untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tertentu yang lebih cocok adalah karyawan pria, tetapi untuk tenaga-tenaga sekretariat yang lebih cocok adalah wanita. Demikian juga untuk bekerja pada malam hari, undang-undang melarang mempekerjakan wanita pada malam hari. Karena wanita yang dipekerjakan malam hari lebih banyak mudarat (rugi)nya dari pada manfaat (untung) yang diperoleh.

f. Status perkawinan

Status perkawinan perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan karena banyak pekerjaan terang-terangan mempersyaratkan penerimaan karyawan yang belum menikah. Bagi karyawan yang sudah menikah apalagi yang sudah mempunyai anak tentu penempatannya tidak seleluasa karyawan pria. Demikian pula penempatan karyawan yang sudah menikah, banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kantor. Hal ini dengan pertimbangan agar para karyawan dapat lebih tenang bekerja. Kalau bisa tempat bekerja juga perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan, tidak terlalu jauh dari tempat tinggalnya, tidak jauh dari anak-anak dan suaminya, dan sebagainya.

Akibat yang dapat timbul bila penempatan tidak memperhatikan status perkawinan adalah:

- Karyawan yang tidak akan bekerja secara efektif
- Yang bersangkutan akan selalu mencari-cari kesempatan keluar kantor

- Semangat kerja dapat menurun
- Kemungkinan besar bersangkutan keluar dari perusahaan

g. Minat dan hobi

Dalam penempatan karyawan minat dan hobi perlu dipertimbangkan, karena orang akan bekerja rajin dan tekun bila apa yang dikerjakannya itu sesuai dengan minat dan hobinya. Karyawan akan bersedia mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk pekerjaan. Oleh sebab itu usahakan menempatkan orang sesuai dengan minat dan hobinya.

2.1.3.3 Penempatan Karyawan karena Mutasi

Bahwa penempatan karyawan dilakukan tidak hanya satu kali yaitu pada waktu mulai masuk kerja, namun terus berlanjut sesuai dengan keperluan perusahaan. Tentunya setiap karyawan mengharapkan pengangkatan status/jenjang kepegawaian atau peningkatan kemampuan pada jenis kerja yang lebih tinggi. Penempatan karyawan lama pada posisi yang berbeda dimaksudkan dalam rangka pengembangan karyawan yaitu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral.

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

2.1.3.4 Promosi Jabatan

Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan (*recruiting*) pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan (*procurement*) karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relative kecil/tidak ada maka gairah kerja, semangat kerja,

disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Penarikan dan pengadaan karyawan semakin sulit bagi perusahaan bersangkutan.

Begitu besar peranan promosi karyawan maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan.

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka, baik asal, dasar, jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam Perusahaan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

Menurut **Malayu Hasibuan (2003:107)** menyatakan bahwa:

Dalam dunia kerja, promosi merupakan idaman yang selalu dinantikan. Karena seorang karyawan dipromosikan berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan adanya kesempatan promosi bagi setiap karyawan yang didasarkan atas keadilan dan objektivitas. Karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai.

Kemudian menurut **Saydam (2000:157)** menyatakan bahwa:

Promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status/jabatan karyawan dari tingkat yang lebih rendah ketempat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya diikuti oleh perubahan tanggung jawab, status sosial dan fasilitas yang didapat oleh karyawan tersebut.

Untuk mempromosikan karyawan, harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan tuangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Malayu S.P. Hasibuan (2003:111) berpendapat bahwa setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada 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, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadi.

b. 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.

c. Prestasi karyawan

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

d. Kerja sama

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

e. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

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

g. 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 dari bawahannya.

h. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan maupun 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.

2.1.3.5 Transfer atau rotasi pekerjaan

Tantangan-tantangan *internal* dan *eksternal* yang dihadapi perusahaan menghendaki organisasi harus mampu memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia seoptimal mungkin dengan cara adanya kemungkinan pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sama untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja. Ini sangat penting khususnya ketika *supply* tenaga kerja untuk jabatan tertentu sulit didapat atau ada kekosongan jabatan yang tiba-tiba akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri.

Pemindahan atau pengalihan karyawan kepada pekerjaan lain mungkin diperlukan untuk meningkatkan tantangan dan pengakuan dan memberikan keterampilan baru untuk mengurangi kebosanan, sekaligus sebagai unsur-unsur motivasional yang sangat penting bagi karyawan dan untuk memenuhi jalur karir yang lebih tinggi yang didambakan oleh setiap

karyawan serta meningkatkan semangat kerja melalui peningkatan tantangan dan pangakuan.

Menurut **Mangkunegara (2004:34)** transfer atau rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai pemindahan bidang pekerjaan lainnya tanpa tingkat jabatannya.

Sedangkan **Hariandja (2002:157)** transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama dan level organisasi yang sama.

2.1.3.6 Demosi

Organisasi perusahaan maupun organisasi *nonprofit* selalu menuntut agar setiap karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya atau *job description*-nya dengan baik jika karyawan ini tidak dapat menyelesaikan *job description*, tidak disiplin, tidak jujur, serta tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya maka karyawan tersebut baiknya didemosikan atau diberhentikan (**Malayu S.P. Hasibuan (2003:114)**).

“Demosi sebagaimana diartikan dengan penurunan karyawan ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah, dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah, dilakukan dengan alasan untuk kerja yang buruk dari karyawan atau perilaku yang tidak tepat” (Hariandja 2002:160).”

Sedangkan tujuan dari demosi menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2003:115)** berpendapat bahwa:

“Tujuan dilaksanakannya demosi ini untuk menghindarkan kerugian-kerugian bagi perusahaan, karena bagi perusahaan yang terpenting agar setiap karyawan dapat mendatangkan keuntungan. Keuntungan perusahaan akan diperoleh jika setiap karyawannya mampu dan cakap untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik sehingga diperoleh hasil yang dapat dipertanggungjawabkan.”