

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. karena manajemen diartikan mengatur maka timbul beberapa pertanyaan apa saja yang di atur yaitu manusia (*men*), uang (*money*), metode (*methods*), bahan baku (*materials*), mesin (*machines*), pasar (*market*).

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari adanya proses manajemen. tanpa manajemen berbagai aktivitas perusahaan, jelas tidak akan berjalan dengan optimal. Manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri atas proses perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berikut kutipan dan dijelaskan pengertian manajemen dan pendapat-pendapat menurut para ahli. Menurut **Robbins dan Coulter** (2013) dalam www.e-journal.com Pengertian Manajemen : 07 januari 2015

Manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi mengacu pada memperoleh output terbesar dengan input terkecil, digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu secara benar.”

Sedangkan efektivitas mengacu pada menyelesaikan kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai, digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu yang benar.”

Pengertian manajemen menurut **G.R.Terry (2011:2)** 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”.

Menurut **Harold Koontz dan Cyril O’Donnel (2011:3)** didefinisikan bahwa:

“Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian”.

Sedangkan menurut **Hasibuan (2011:2)** pengertian manajemen adalah:

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

2.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan.Ditinjau dari segi fungsinya manajemen memiliki 4 fungsi dasar

manajemen yang menggambarkan proses manajemen semuanya terangkum sebagai berikut:

Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan perusahaan untuk membuat berbagai rencana agar mencapai tujuan yang telah di tentukan.

Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai dengan tugas yang diberikan kepada individu atau organisasi agar tercipta mekanisme untuk menjalankan rencana.

Pengarahan

Pengarahan adalah suatu fungsi petunjuk untuk menggerakkan, memotivasi dan pemberian perintah agar efektifitas dan efisien kerja dapat maksimal dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis dan sebagainya.

Pengendalian

Pengendalian adalah suatu fungsi aktivitas menilai kinerja apakah sudah benar melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar yang di buat dan apabila terjadi penyimpangan dari rencana semula dapat di perbaiki.

2.1.2 Bidang-Bidang Manajemen

Menurut **Hasibuan** dalam bukunya **Manajemen** terdapat beberapa bidang didalamnya, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia pembahasan difokuskan pada unsur Manusia pekerja. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan. Hal-hal pokok yang dipelajari dalam MSDM ini adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Manajemen Permodalan

Dalam manajemen permodalan, pembahasan lebih menitik beratkan “bagaimana menarik modal yang *cost of money*-nya relatif rendah dan bagaimana memanfaatkan modal (uang) supaya lebih berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai tujuan”. tegasnya bagaimana mengelola/mengatur dana/uang, supaya mendapatkan keuntungan yang wajar.

3. Manajemen Akuntansi Biaya

Pokok pembahasan dalam manajemen akuntansi biaya ini adalah “bagaimana Caranya, supaya harga pokok barang atau jasa yang dihasilkan relatif rendah dan dengan kualitas yang baik”. Jadi, membahas pemakaian material, supaya efektif dan efisien sehingga pemborosan dapat dihindarkan seminimal mungkin.

4. Manajemen Produksi

Hal-hal pokok yang dibahas dalam manajemen produksi ini meliputi masalah

“penentuan/penggunaan mesin-mesin, alat-alat, *layout* peralatan dan cara- cara untuk memproduksi barang/jasa supaya kualitasnya relatif baik.jadi, membahas pengertian produksi, tata ruang perusahaan, perawatan, dan lain sebagainya.

5. Manajemen Pemasaran

Masalah-masalah pokok yang diatur dalam manajemen pemasaran ini lebih dititikberatkan tentang cara penjualan barang, jasa, pendistribusian, promosi, produksi, sehingga konsumen merasa tertarik untuk mengkonsumsinya. Jadi, mengatur bagaimana supaya barang dan jasa-jasa dapat terjual seoptimal mungkin dan mendapat laba yang wajar.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan Organisasi secara efektif dan efisien.pekerja juga merupakan sumber daya manusia yang dapat menjadi penentu kunci keberhasilan perusahaan.sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berikut definisi dari beberapa ahli mengenai arti dari manajemen sumber daya manusia:

Menurut **Edwin B. Flippo** (2012) dalam www.e-journal.com 07 jan 2015

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, perorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut **Veithzal Rivai (2009:1)**:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Menurut **Mangkunegara (2008:2)**:

”Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut **Sedarmayanti (2008:13)**:

“Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian”.

Menurut **Hasibuan (2007:10)**:

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. manajemen sumber

daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan dalam fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading & controlling*, dalam setiap aktifitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatam kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4 Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia

Ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia menurut **Herman Sofyandi (2013:11-12)**:

1. Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektifitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk membantu peran para manajer, namun demikian para manajer bertanggung jawab terhadap kinerja karyawannya.

2. Tujuan fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak

berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi.

2.1.5 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2008:21-22)** fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

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

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar menegrikan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati 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, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa lalu.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan. prinsip kompensasi adalah adil dan layak. diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan serta berpedoman pada balas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Integrasi

Pengintegrasian (*integration*) 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 pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program

kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. 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. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian itu disebabkan keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja trakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.2 Pengembangan Karyawan

2.2.1 Pengertian pengembangan karyawan

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama kariernya. Melalui pengembangan SDM, departemen SDM mengurangi ketergantungan perusahaan

pada rekrutmen SDM baru. Bila SDM dikembangkan secara cepat, maka resiko persaingan dan ketidakpastian bisnis di masa depan bisa diantisipasi dengan baik.

Pengembangan SDM juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen SDM dalam mempertahankan SDM yang efektif.

Menurut **Malayu Hasibuan (2013)** dalam www.psychologymania.com 07/1/15

“Pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerja/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konsep dan moral sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.”

Menurut pendapat **Andrew f. Sikula (2011:105)**

“pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu

Proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang

Sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan

Konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi. Pengembangan pegawai dapat diwujudkan melalui pengembangan

karier, serta pendidikan dan pelatihan. Pengembangan MSDM ini penting dilaksanakan disebabkan adanya perubahan baik manusia, teknologi, pekerjaan maupun organisasi.

2.2.2 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 karyawannya 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 operasioanal.
- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi atau 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 karyawannya 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 darib 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 dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih 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 semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- d. Menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- e. Memperbaiki status karyawan dari 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. Merangsang 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 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 mempeunyai 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 menempatkan pegawai atau karyawan dalam jabatan-jabatan, dimana mereka dapat memperoleh kepuasan kerja yang lebih besar dan membantu kegiatan mereka terhadap organisasi.

Tujuan mutasi adalah sebagai berikut :

a. Persiapkan 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 dilaksanakn 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 seorang atau beberpa 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 sifatnya 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 dilakukannya 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.

2.2.3 Metode-Metode Pengembangan Karyawan

Pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan, maupun oleh konsultan perusahaan. Program pengembangan ini ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan yang ada dalam perusahaan, yaitu manajer SDM dengan tim atau divisi pengembangan SDM. Metode yang paling penting dalam pengembangan SDM di antaranya ialah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*).

- a. Metode pendidikan (*education*)

Metode pendidikan sebagai suatu metode pengembangan untuk karyawan manajerial. metode pendidikan antara lain adalah:

1. Metode kuliah atau ceramah

Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah yang banyak dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatatnya dan memersepsikannya. Metode kuliah ini merupakan suatu metode tradisional, karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta bersikap pasif, teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.

2. Metode diskusi

Metode ini dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain untuk percaya akan pendapatnya itu. Tujuan metode ini untuk mencari metode yang tepat dan baik dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para peserta pengembangan tersebut.

3. Metode studi kasus

Dalam metode ini, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pelatihan, kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari luar dalam mengambil setiap keputusan dalam setiap masalah yang dihadapi.

4. Metode permainan bisnis

Permainan bisnis merupakan pelatihan yang dilakukan dengan cara menciptakan kompetisi tertentu (dalam bentuk *game*) untuk bersaing dalam memecahkan suatu masalah atau kasus. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.

b. Metode pelatihan (*training*)

Metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan sebagainya. Dan oleh karenanya pelatihan terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus. beberapa metode pelatihan:

1. *On the job training*

Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang akan dilatih, untuk melatih mereka. Karena itu keberhasilannya sangat bergantung kepada kemampuan atasan langsung tersebut.

2. *Vestibule*

Vestibule adalah suatu bentuk latihan dimana para pelatihnya bukanlah berasal dari atasan langsung para karyawan yang dilatih melainkan pelatih khusus (*trainer specialist*). melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat, dan kondisi yang mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

3. *Apprenticeship*

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi.

4. *Specialist course*

Merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan, kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu atau di luar bidang pekerjaannya, seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan. kursus-kursus ini biasanya di buat bentuk *learning progame*, dimana para peserta bisa belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya dengan kemampuan masing-masing.

2.2.4 Faktor-faktor yang Diperhatikan dalam Pengembangan Karyawan

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pengembangan karier:

a. Perubahan kinerja

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

b. Perubahan kepribadian tingkah laku

Cara yang dijadikan tolak ukur dalam metode pengembangan ialah mengukur perubahan-perubahan dalam tingkah laku dari para karyawannya 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.

2.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan karyawan

2.3.1 Tujuan Pengembangan Karyawan

1. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja karyawan yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi. Dengan adanya pengembangan karyawan dalam suatu perusahaan berarti adanya peningkatan kemampuan teknis, kemampuan berfikir, dan kemampuan manajerial, dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Efisiensi

Efisiensi perusahaan sangatlah penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan dengan perusahaan lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya, dan bahan baku, serta berkurangnya kerusakan dari mesin-mesin sehingga efisiensi dapat dikatakan suatu tindakan yang sangat penting dan berguna bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan laba yang diinginkan perusahaan tersebut.

3. Kerusakan

Dengan adanya pengembangan karyawan ini, kerusakan barang dan alat produksi perusahaan dapat dikurangi atau ditekan. Setelah karyawan mendapat pengembangan melalui pelatihan dan pendidikan, diharapkan karyawan menjadi lebih ahli dan terampil dalam menjalankan setiap pekerjaan yang dilakukan.

4. Kecelakaan

Salah satu tujuan penting diadakannya pengembangan karyawan ialah mengurangi atau menekan tingkat kecelakaan karyawan yang terjadi dalam perusahaan ketika menjalankan kegiatan atau pekerjaan.

5. Pelayanan

Karyawan diharapkan mampu melayani pelanggan perusahaan dengan lebih baik, karena tanpa pelayanan baik, suatu perusahaan tidak akan mampu menambah pelanggan. Pelayanan ini sangat penting bagi peningkatan laba suatu perusahaan.

6. Moral karyawan

Agar moral karyawan diharapkan akan lebih baik, dimana keahlian dan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki karyawan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga karyawan bekerja bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dengan hasil yang memuaskan bagi perusahaan.

7. Karier

Untuk meningkatkan karier itu lebih besar, dimana pendidikan, keahlian, dan keterampilan dalam menjalankan pekerjaannya lebih baik dari sebelumnya dan semua itu dapat dijadikan suatu promosi untuk mendapatkan atau menduduki suatu jabatan yang lebih baik dari sebelumnya.

8. Kepemimpinan

Diharapkan untuk seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya secara baik, sehingga keberhasilan ataupun kegagalan yang diperoleh perusahaan, bergantung pada bagaimana pemimpin dalam mengatur, menjaga, dan

menjalankan setiap rencana yang telah ditetapkan dengan adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan.

9. Kompensasi

Peningkatan kompensasi karyawan itu berdasarkan atas kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri, serta berdasarkan laba atau keuntungan yang diperoleh perusahaan.

2.3.2 Manfaat Pengembangan Karyawan

1. Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern departemen sumber daya manusia dapat mengantisipasi rencana kerja serta mendapatkan bakat yang di perlukan 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 loyalitasnya terhadap perusahaan untuk mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan.
6. Meningkatkan kinerja perusahaan guna meraih keunggulan dan benefit yang optimal.

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

2.4 Masalah Dalam Pengembangan Karyawan

Masalah dalam pengembangan karyawan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh masalah-masalah tersebut. Masalah-masalah pengembangan karyawan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.

Masalah pengembangan karyawan berkaitan dengan peserta atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

1. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerja, usianya,. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

2. Pelatih dan instruktur

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

3. Fasilitas pengembangan

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

4. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

5. Dana pengembangan

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