

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan untuk mengelola secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Menurut Handoko dalam Nurjaman (2014:26) menjelaskan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi”.

Kasmir dalam (Suhardoyo, 2017) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan, dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *skateholder*.

Sedangkan Mangkunegara (2015:2) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai).Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang berkenaan dengan pemberdayaan sumber daya pegawai dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan adanya manajemen kepegawaian, para pegawai secara

efektif dan efisien dapat melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Umar dalam Sutrisno (2017:7), dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Yang dimaksud fungsi manajemen sumber daya manusia di atas adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelolanya.

2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Menurut Samsudin dalam Hamali (2018:16) manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan, yaitu:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan,
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan Individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

2.2. Karir

2.2.1. Pengertian Karir

Suatu karir adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Perencanaan karir tidak menjamin keberhasilan karir. Sikap atasan, pengalaman, pendidikan dan juga nasib memainkan peranan penting dalam permasalahan ini.

Samsudin dalam Hamali (2018:148) mengemukakan bahwa “Karir merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang”.

Susanto dalam Sutrisno (2017:158) menyatakan bahwa:

Ada tiga faktor yang dianggap penting bagi sukses karir, antara lain dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, tanpa mengorbankan prinsip hidup, yaitu berani mengamnil resiko dan tantangan dengan penuh tanggung jawab dan mampu berkomunikasi secara lancer dengan berbagai pihak, Kemampuan menempatkan diri secara tepat kondisi tanpa mengorbankan prinsip hidup terdengar sederhana, namun untuk melaksanakannya secara benar sangat sulit.

Sedangkan (Miftahuljannah & Islami, 2017) mengemukakan bahwa:

Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen, personalia untuk menacapai tujuan rencana kerja sesuai dengan jalur yang ingin dicapai dalam rangka upaya pengembangan karir.

Marwansyah (2016:220) pengembangan karir mencakup setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu, Jadi, pengembangan karir biasanya melibatkan baik cara-cara formal maupun informal. Program-program pengembangan karir dapat dilakukan didalam perusahaan ataupun dengan menggunakan sumber-sumber diluar perusahaan, seperti organisasi profesi.

Nurjaman (2014:273) mengemukakan bahwa “Karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para karyawannya untuk menyediakan kumpulan orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan pada masa depan melalui perencanaan karir”.

(Syahputra & Hati, 2015) menyatakan bahwa Perencanaan karir (Career Planning) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Dari seluruh pengertian tersebut dapat dipahami bahwa karir adalah semua urutan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan dan perilaku yang pernah dijalani atau diduduki seseorang.

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir. Pertama, pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh besar terhadap pengembangan karir. Pengembangan akan terjadi hanya bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh sebuah jabatan tertentu. Maka dari itu, pengembangan karir meliputi paparan terhadap semua kegiatan yang bertujuan menyiapkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun masa depan.

2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan dan manfaat pengembangan karir menurut Mangkunegara dalam Nurjaman (2014:274), yaitu:

1. Membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu;
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan;
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensinya;
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan;
5. Membuktikan tanggung jawab sosial;
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan;
7. Mengurangi biaya kepegawaian;
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial;

2.2.3. Faktor yang Memengaruhi Manajemen Karir

Menurut Nurjaman (2014:278) pada beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen karir adalah, sebagai berikut:

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Hubungan ini harus menjadi hubungan kemitraan yang dibangun bersama dengan prinsip saling bertanggung jawab dan saling mengawasi kinerjanya. Oleh karena itu, seorang pegawai melakukan penyimpangan akan berdampak buruk kepada pegawai lainnya yang juga mengganggu karir pegawai secara keseluruhan.

2. Personalia Pegawai

Bagian kepegawaian dituntut mengelola karir dan membantu pegawai dalam mengurus karirnya, misalnya mengurus kenaikan pangkat dan yang lainnya

sehingga pegawai tidak ditekan oleh cara-cara personalia yang membiarkan, bahkan memberlakukan birokrasi yang ketat.

3. Faktor Eksternal

Faktor yang datang dari luar organisasi dapat menjadi motivator pengembangan karir pegawai dan merupakan tantangan dalam meningkatkan solusi permasalahan yang dihadapi pegawai.

4. Politiking dalam Organisasi

Situasi dan kondisi perusahaan tidak terbebas dari pengaruh sosial, politik dan ekonomi yang naik turun ataupun yang berada dalam kemapanan. Oleh karena, itu pegawai harus memiliki kemampuan membaca keinginan atau kehendak zaman.

5. Sistem Penghargaan

Pegawai akan meningkatkan kinerjanya apabila hasil kerjanya mendapatkan yang adil dan layak, serta menyejahterakan.

6. Jumlah Pegawai

Kuantitas pegawai akan menjadi tantangan tersendiri dalam rangka mengelola karir, bahkan bagi pegawai akan lebih kompetitif meraih karirnya.

7. Ukuran Organisasi

Besar dan kecilnya perusahaan menjadi penentu kemudahan dan kesulitan mengelola karir. Bagi pegawai, pengelolaan karir bergantung kepada dirinya sendiri, apalagi jika perusahaan mendukungnya.

8. Kultur Organisasi

Pegawai dan perusahaan yang tegas menjalankan aturan organisasi yang berkaitan dengan penembangan dan pengelolaan karir pegawai akan

mendorong pegawai untuk lebih energik dalam kinerjanya. Jika seluruh pegawai terbiasa dengan peningkatan kualitas kerja, akan membangun kultur organisasi yang baik.

9. Tipe Manajemen

Pengelolaan karir juga berkaitan dengan tipe manajemen atau tipe kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Apabila pimpinan menerapkan tipe otoriter, pegawai akan tertekan, sedangkan apabila menggunakan tipe demokrasi, pegawai akan merasa diberi peluang dan kesempatan untuk memberikan pendapat dan pemikirannya mengenai pengembangan organisasi, bahkan pegawai berhak mengajukan pandangan yang tidak sependapat dengan pimpinan dan pimpinan tidak akan merasa diatur atau diajari oleh bawahannya.

2.2.4. Perencanaan Karir Dalam Manajemen

Perencanaan karir merupakan salah satu fungsi manajemen karir. Perencanaan karir dilakukan pegawai dan perusahaan mengenai karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Menurut Nurjaman (2014:280) ada beberapa jenis perencanaan karir, yaitu:

1. Perencanaan karir tingkat organisasi, bertujuan untuk mengidentifikasi:
 - a. Profil kebutuhan pegawai
 - b. Deskripsi jabatan
 - c. Peta jalur karir
 - d. Mekanisme penilaian kinerja pegawai

2. Perencanaan karir individual pegawai

Pegawai harus mempersiapkan diri dengan peningkatan kualitas kerjanya yang dimulai dari awal bekerja hingga ia harus berhenti bekerja. Ada lima syarat perencanaan karir pegawai, yaitu sebagai berikut:

a. Dialog

Pegawai harus mengomunikasikan rencana karirnya dengan sesama pegawai dan organisasi agar memperoleh jawaban yang menyemangati rencana karirnya.

b. Bimbingan

Pegawai harus memperoleh bimbingan dan pembinaan dari organisasi yang bertujuan meningkatkan karirnya agar lebih baik.

c. Keterlibatan Individual

Pegawai harus terlibat dalam semua aktifitas yang akan mengembangkan atau mendukung karirnya agar lebih baik untuk dimasa depan.

d. Umpan balik

Seluruh kinerja pegawai memperoleh sambutan dan motivasi dari manajemen organisasi serta mendialogkannya secara terbuka.

e. Mekanisme Perencanaan Karir

Pegawai menjatuhkan pilihannya sendiri dalam mengembangkan karirnya melalui mekanisme yang benar dan tidak menyimpang dari peraturan yang berlaku

2.2.5. Proses Perencanaan Karir

Beberapa tahap yang perlu dilakukan dalam proses karir pegawai menurut Nurjaman (2014:280), yaitu:

1. Analisis Kebutuhan Karir Individu

Analisis kebutuhan karir individu, dalam hubungannya dengan karir pegawai adalah proses mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai sehingga karir pegawai yang bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik-baiknya. Ada dua cara untuk mengidentifikasi kebutuhan karir pegawai, yaitu sebagai berikut:

- a. *Career by Objective*
- b. Analisis Peran kompetensi

2. Pemetaan Karir Individu

Apabila analisis kebutuhan karir individu telah dilakukan, hal ini diharapkan telah melahirkan profil yang lengkap tentang seorang pegawai. Dengan demikian pemetaan karir individu adalah proses untuk menggambarkan prospek karir seseorang pegawai termasuk penjelasan tentang tingkat kesiapan pegawai untuk memangku jabatan tertentu.

3. Penilaian Kinerja Individu

Penilaian kinerja individu merupakan usaha untuk mencari bukti-bukti nyata tentang kualitas kinerja seorang pegawai, yang diperoleh dari proses penilaian kinerja. Hasil penilaian berguna untuk karir pegawai, kenaikan pangkat, gaji bonus dan kompensasi pegawai.

4. Identifikasi Usaha untuk Mencapai Tujuan Karir

Sejak didirikannya perusahaan dan pegawai diterima bekerja diperusahaan bersangkutan, pegawai dan organisasi mengetahui indentitas usaha yang dikembangkan dan biang-bidang pekerjaan yang merupakan objek karir pegawai.

2.3. Analisis Jabatan

Analisis jabatan harus dibedakan dengan analisis pekerja yang menitik beratkan pada karakteristik pegawai, penggunaan ujian fisik, tes-tes wawancara dan prosedur-prosedur lainnya untuk tujuan tersebut.

Yolder dalam Mangkunegara (2015:13) mengemukakan bahwa “Analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan di catat dalam sistematis. Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki”.

Sedangkan (Harriyansah & Baidawi, 2018) menyatakan bahwa:

Kenaikan jabatan merupakan suatu faktor yang sangat penting bagi perencanaan karir pegawai dan juga untuk meremajakan suatu posisi jabatan agar diduduki oleh seseorang yang mempunyai kriteria-kriteria yang cocok untuk menempati suatu jabatan yang diusulkan, seringkali proses kenaikan jabatan dan perencanaan karir pada perusahaan hanya didasarkan pada faktor tertentu saja, yaitu tingkat pendidikan, lamanya waktu bekerja dan golongan. Namun demikian masih terdapat banyak factor lain untuk menilai seseorang untuk proses kenaikan jabatan seperti daya tahan, ketekunan dan ketelitian atau keahlian yang lainnya.

(Sugijono, 2016) menyatakan bahwa:

analisis jabatan/pekerjaan (*Job Analysis*) sebagai bagian dari MSDM dalam suatu organisasi merupakan suatu penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik. Melalui analisis jabatan akan diperoleh berbagai ukuran

yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Maka Analisis jabatan secara sederhana dapat dikatakan sebagai usaha-usaha untuk merumuskan hal-hal yang dilakukan oleh seorang pekerja ke dalam kata-kata. Analisis jabatan ini akan menghasilkan suatu daftar urutan pekerjaan berupa pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

2.3.1. Tujuan Analisis Jabatan

Menurut Mangkunegara (2015:14) mengemukakan tujuan analisis jabatan, yaitu:

1. Menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan;
2. Melengkapi bimbingan dalam seleksi dsan penarikan pegawai;
3. Mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan;
4. Menetapkan kebutuhan untuk program pelatihan;
5. Menentukan tingkat upah, gaji dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji;
6. Mempertimbangkan keadilan dari jasa yang kurang puas terhadap pernyataan yang diberikan;
7. Menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban dan autoritas;
8. Menetapkan tuntutan yang esensial dalam penetapan standar produksi;
9. Melengkapkan clues untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja.

2.3.2. Tahap Dasar Analisis Jabatan

Menurut Hamali (2018:37) mengemukakan bahwa ada lima tahap dasar analisis jabatan, yaitu:

a. Tahap 1, Pengumpulan Latar Belakang Informasi

Pada tahap ini dikumpulkan sesuai informasi dan diadakan pegujian terhadap informasi yang ada, selain itu dibuat juga deskripsi jabatan, bagan organisasi informasi tentang upah dan gaji.

b. Tahap 2, Pemilihan Kedudukan yang Representatif

Tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan persyaratan yang telah ditentukan.

c. Tahap 3, Pengumpulan Data Analisis Jabatan

Tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan keahlian karyawan.

d. Tahap 4, Pengembangan Deskripsi Jabatan

Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan perusahaan.

e. Tahap 5, Pengembangan Spesifikasi Jabatan

Pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, keahlian dan pengalaman karyawan.

2.3.3. Metode – Metode Analisis Jabatan

Ada beberapa metode dalam menganalisis jabatan menurut Hamali (2018:42), sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Metode ini dilaksanakan dengan mengadakan observasi, peninjauan atau pemeriksaan pada tiap-tiap jabatan dan mengadakan pembicaraan (diskusi) dengan para karyawan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya. Metode observasi ini dilaksanakan oleh penganalisis pekerjaan yang telah memperoleh latihan secara khusus.

2. Metode Wawancara

Metode yang kedua adalah metode wawancara. Informasi tentang hasil analisis jabatan yang dibutuhkan dapat pula diperoleh para penganalisis jabatan dengan mengadakan wawancara langsung kepada para karyawan.

3. Metode Angket

Angket atau daftar pernyataan mengenai jabatan dibuat dan dikirimkan kepada karyawan yang bersangkutan.

4. Metode Kombinasi

Metode ini dilaksanakan dengan menggabungkan ketiga cara diatas dan dapat ditambah dengan berbagai informasi yang biasanya terdapat dalam dokumen-dokumen hasil analisis jabatan yang telah ada sebelumnya.