

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen, oleh karena itu teori manajemen umum menjadi dasar pembahasan. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan.

Salah satu sumber daya yang penting bagi manajemen ialah manusia yang berkedudukan sebagai pegawai, karyawan, buruh atau pekerja. Sumber daya inilah yang disebut dengan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources*, *Human resources* ini sering kali disebut *manpower* yang di Indonesia secara resmi diterjemahkan menjadi tenaga kerja. Manajemen sumber daya manusia atau manajemen tenaga kerja merupakan bagian penting dan khusus dari manajemen pada umumnya.

Manajemen ialah suatu usaha atau kegiatan, kemampuan, ketrampilan dan kewenangan untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan bantuan manusia lain dan menggunakan sarana-sarana lainnya yang tersedia. Dari pengertian tersebut jelas bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri.

Demikian pentingnya kedudukan sumber daya manusia dalam satu usaha sehingga bagian terbesar dari perhatian, waktu dan tenaga pengusaha disibukkan dengan masalah-masalah manusia yang sering bersifat amat rumit dan sensitif untuk dapat diselesaikan. Sebagian besar waktu daripada pengusaha digunakan untuk memecahkan masalah-masalah karyawan atau bawahannya. Dilihat secara praktis dan historis perkembangan kehidupan dan mata pencaharian manusia dapat dikatakan bahwa manusia mulai melakukan sesuatu yang membutuhkan bantuan tenaga orang lain. Bagaimanapun primitifnya bentuk usaha manusia itu sudah mulai menghadapi masalah-masalah manusia yang memerlukan manajemen tersendiri yaitu manajemen sumber daya manusia. Dalam kenyataan boleh saja orang memberi nama manajemen sumber daya manusia itu dengan manajemen karyawan, manajemen personalia atau manajemen pegawai, manajemen perburuhan atau manajemen tenaga kerja.¹

Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah spesialisasi mengatur, menyusun, mengkoordinasikan, mengelola latihan SDM atau perwakilan untuk mencapai tujuan hierarkis. Manajemen SDM adalah mengatur, menyusun, mengkoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan perolehan, peningkatan, remunerasi, penggabungan, pemeliharaan, dan

¹ Prof.Dr.H.Buchari Zainun, MPA, Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, HAJI MASAGUNG, cetakan keempat 1994, hal.6-7

kedatangan SDM untuk mencapai tujuan individu, otoritas, dan area lokal yang berbeda.²

Menurut Hasibuan Sumber Daya Manusia merupakan kapasitas yang tergabung dari daya nalar tunggal dan daya actual. Lebih dari itu, dimaklumi bahwa daya spekulasi adalah wawasan yang dikandung (modal esensial) sedangkan kemampuan diperoleh dari usaha-usaha instruktif. Kekuatan sebenarnya adalah solidaritas dan ketekunan individu untuk mengurus bisnis atau menyelesaikan tugas yang dia bagikan.³

Satu lagi hambatan yang dikemukakan oleh Prancis: "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, pilihan, kemajuan, penggunaan, dan pemeliharaan SDM oleh asosiasi. Dengan asumsi batas Flippo dan Prancis dikonsolidasikan, batas lain dapat ditarik bahwa "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendaftaran, penentuan, kemajuan, pemeliharaan dan pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan individu dan otoritatif.

Kendala ini menganggap bahwa manajemen sumber daya manusia adalah siklus yang terdiri dari:

- a. Rekrutmen sumber daya manusia.
- b. Seleksi sumber daya manusia
- c. Pengembangan sumber daya manusia.
- d. Pemeliharaan sumber daya manusia

² ASSOC Prof. Dr. Dedi Rianto Rahadi, "Kompetensi Sumber Daya Manusia" 2021.

³ Hasibuan, Malayu, S.P. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara

e. Penggunaan sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya manusia para eksekutif memiliki kekhususan yang kontras dengan administrasi umum atau aset lain dewan. Karena orang-orang yang diawasi adalah orang-orang, maka pencapaian atau kekecewaan aset manusia dewan akan berdampak sangat luas.

Perencanaan sumber daya manusia atau *Human Resources Planning* merupakan fungsi utama dan terpenting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Peranan perencanaan sumber daya manusia sendiri merupakan masalah memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut pengertian dari para ahli terkait perencanaan sumber daya manusia:

Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activation believed necessary to achieve desired result (George R. Terry). Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁴

Human resource planning or man power planning has been defined as the process of determining man power requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organization (Andrew F Sikula). Dalam bukunya yang berjudul *Personel*

⁴ George, Terry R. 1978. *Principle of Management, Seventh Edition*. Homewood Illionois, Richards D. Irwin Inc.

Administration and Human Resources Management menyebutkan bahwasannya perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi.⁵

Drs. Ghozali Syadam dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resources Management*) suatu pendekatan mikro dalam tanya jawab nya dimana perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan di masa datang. Disebut juga sebagai sesuatu hal yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang.⁶

Perencanaan merupakan inti dari pengurus karena setiap pelaksanaan perkumpulan yang bersangkutan bergantung pada susunannya. Dengan pengaturan itu memungkinkan para pemimpin untuk menggunakan aset mereka dengan baik dan sukses. Demikian pula, pengaturan aset manusia adalah pusat aset manusia para eksekutif. Karena dengan persiapan, pilihan, persiapan, dan latihan peningkatan, serta berbagai latihan yang berhubungan dengan SDM lebih terlibat.

Werther dan Davis meletakkan batasan-batasan tertentu pada pengaturan SDM (HRP) secara khusus secara metodis meramalkan kepentingan masa depan asosiasi, dan penyediaan tenaga kerja. Penataan

⁵ Sikula, Andrew F. *Personel Administration and Human Resources Management*. New York : A. Wiley Trans Edition, by John Wiley & Sons Inc. 1981.

⁶ Drs. Saydam, Gouzali, Bc. TT. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab . Jakarta : Djambatan, 2000, hal. 37.*

aset manusia adalah persiapan yang efisien dari permintaan dan penawaran yang dinilai atau pasokan tenaga kerja (pekerja). Dengan mengukur jumlah dan jenis kebutuhan aset manusia, divisi tenaga kerja atau kepala aset manusia akan memiliki pengaturan yang baik dalam pendaftaran, penentuan, peningkatan staf, dan kegiatan lainnya.⁷

Pembatasan lain menyatakan bahwa pengaturan aset manusia adalah serangkaian latihan yang diselesaikan untuk mengharapkan permintaan bisnis dan alami pada asosiasi di kemudian hari, dan untuk mengatasi masalah pekerjaan yang disebabkan oleh keadaan ini. Dari titik puncak ini, tidak kurang dari empat latihan dalam penataan aset manusia. Persediaan sumber daya manusia pada saat ini.

- a. Peramalan (perkiraan) suplai dan permintaan sumber daya manusia
- b. Rencana untuk menambah tenaga kerja yang bermutu
- c. Berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Terlebih lagi, penataan aset manusia berarti secara sengaja menilai minat (kebutuhan) dan penawaran kerja dari suatu asosiasi di kemudian hari. Penataan aset manusia dalam sebuah asosiasi sangat penting untuk asosiasi yang sebenarnya, tetapi juga untuk tenaga kerja. pekerjaan yang bersangkutan dan untuk daerah setempat Keuntungan yang dapat diperoleh dari penataan aset manusia antara lain:

⁷ Werther Jr., William B. and Keith Davis. 1982. *Personel Management and Human Resources*. Mc. Graw-Hill: Kogakusha.

- a. Mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia.
- b. Menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi.
- c. Membantu program penarikan tenaga dari bursa atau pasaran tenaga kerja secara baik.
- d. Pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis.
- e. Dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia.
- f. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia.

Dalam proses perencanaan merupakan satu tahapan yang mana sudah menentukan dan menetapkan kebijakan yang sudah ditelaah dan dituliskan pada bagian terdahulu ulisan ini, selain itu perencanaan merupakan tahapan penting dalam bidang apapun yang mana dapat berorientasi dimasa mendatang dalam penyusunan program.

Sebagai contoh dalam bidang manajemen SDM pegawai negeri adalah perencanaan jumlah SDM yang perlu diadakan dalam satu anggaran yang dijadikan satu kedalam “formasi pegawai”. Formasi ini disusun sementara waktu yang hakikatnya berdasarkan ketersediaannya anggaran belanja untuk pegawai tersebut. Karena itu formasi yang disusun sifatnya sementara dan atas dasar tersedianya anggaran. Sehingga formasi pegawai yang demikian disebut formasi anggaran (*budgeting formite*).

B. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama MSDM pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit dan

kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang berkompoten, seasi, serta efektif tidaklah mudah.

Pengadaan dan pemanfaatan SDM yang menghasilkan suatu rencana dan penyusunan program yang menelorkan program dilaksanakan dengan pengadaan dan pemanfaatan SDM yang sudah diadakan itu. Istilah pengadaan biasanya digunakan dalam bidang administrasi materiiil sebagai terjemahan dari procurement.

Dalam bidang manajemen SDM istilahnya adalah recruitment yang diterjemahkan dengan pengadaan. Pengadaan diartikan sebagai suatu proses kegiatan untuk mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan (tentunya perencanaan pengadaan). pengumuman, pelamaran, penyaringan, sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.⁸

Pengadaan dalam tulisan ini mengandung makna yang luas. Salah satu alasan mengapa dirangkaikan pengadaan ini dengan pemanfaatan adalah karena pengadaan ini merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Pengadaan dalam tulisan ini pada hakikatnya adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan SDM dalam arti keduanya *recruitment from outside* dan *recruitmen from within*. *Recruitment for within* merupakan bagian dari

⁸ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, cetakan kedua puluh tiga. Januari 2019. Hal 28.

upaya pemanfaatan SDM yang sudah ada antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi.

Tahap-tahap selanjutnya sesudah tahap pengadaan dapat dikatakan sangat tergantung kepada tahap pengadaan ini terutama pengadaan dari luar atau *recruitment from outside*. Bahan yang kemudian akan dimanfaatkan, dipelihara, dan dikembangkan sangat tergantung kepada bahan mentah yang merupakan masukan baru. Bila pemilihan calon dilakukan dengan sangat teliti dan seksama tentu akan diperoleh bibit-bibit yang lebih bermutu. Banyak peristiwa pemilihan calon tidak atau kurang menjamin mutu calon yang diterima. Pemilihan tidak dilakukan secara bersaing sehingga diperoleh calon yang kurang atau tidak bermutu. Masih banyak berlaku "sistem" teman, sistem keluarga, atau melalui pertimbangan relasi dan koneksi. Hanya calon yang dekat dan dikenal secara pribadi saja yang akan terpilih.

Seleksi yang dilaksanakan secara bersaing dengan jumlah pesaing yang cukup banyak dan dilaksanakan secara terbuka akan memberikan hasil seleksi yang paling baik di antara semua yang ikut bersaing. Hasil seleksi yang bersaing ini ditentukan pula oleh standar materi yang dipersaingkan yang mempunyai sifat dapat diukur. Unsur-unsur ini biasanya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan mutu kemampuan, kecakapan, pengetahuan, ketrampilan, sikap dan kepribadian.⁹

Kebutuhan (permintaan) terhadap SDM oleh suatu asosiasi merupakan gambaran kebutuhan asosiasi terhadap apa yang akan datang.

⁹ Ibid, 30.

Angka kebutuhan aset tersebut bukan sekedar jumlah atau jumlah tetapi juga kekhawatiran tentang kualitas dalam mengantisipasi kebutuhan aset manusia di masa depan penting untuk mempertimbangkan unsur-unsur yang berdampak pada peningkatan asosiasi, baik variabel internal maupun eksternal.

Faktor internal akan menjadi faktor dari dalam asosiasi yang sebenarnya, misalnya stok tenaga kerja, rencana perbaikan hierarkis, dll. Sedangkan elemen luar berasal dari iklim di luar asosiasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi dan harus dipertimbangkan dalam menentukan kebutuhan aset manusia di masa depan mencakup hal-hal berikut:

A. Lingkungan Eksternal

- Ekonomi
- Sosial politik dan budaya
- Hukum dan peraturan-peraturan
- Perkembangan ilmu dan teknologi
- Persaingan antarorganisasi

B. Organisasi (internal)

- Rencana-rencana pengembangan Anggaran atau pembiayaan-pembiayaan.
- Desain organisasi
- Perluasan usaha, dan sebagainya.
- Persediaan karyawan
- Karyawan yang akan pension
- Pengunduran diri karyawan

- Kematian dan sebagainya

Peramalan (*forcast*) kebutuhan sumber daya manusia secara logis dapat dibagi menjadi 3 yakni:

- a) peramalan permintaan sumber daya manusia
- b) peramalan persediaan sumber daya manusia
- c) perlakuan atas sumber daya manusia

Sebenarnya pengadaan SDM bagi suatu perusahaan atau organisasi dilakukan ketika ada lowongan pekerjaan di perusahaan tersebut. Dan proses kegiatannya perlu dilakukan secara berkelanjutan, karena kegiatan pengadaan memerlukan waktu yang lama. Dimana dalam kegiatan berkelanjutan ini yang perlu dilaksanakan adalah mencari SDM yang memenuhi kualifikasi pekerjaan tersebut.¹⁰ Sasarannya agar perusahaan dapat menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat adalah dengan SDM yang mempunyai kecakapan, kemampuan, untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan memperhatikan sikap mental dan wawasan yang dimiliki oleh yang bersangkutan.¹¹

C. Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setelah melalui beberapa tahap dari perencanaan, pengadaan kemudian adalah pembinaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. pembinaan ini dimaksudkan agar mereka memiliki keyakinan yang matang untuk tetap

¹⁰ Drs. Saydam, Gouzali, Bc. TT. Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab . Jakarta : Djambatan, 2000, hal.83

¹¹ Ibid,

melaksanakan pekerjaannya yang menjadi kewajibannya tanpa merasa terbebani, terpaksa atau dipaksa, dan merasa tidak termotivasi.¹²

Menurut penjelasan umum UU. No 8 tahun 1974 bahwa pembinaan adalah usaha-usaha yang dilakukan pemerintah untuk mewujudkan Sumber Daya Manusia yang memiliki sifat sebagai berikut :¹³

- a. Setia penuh dan taat pada Pancasila, UUD 1945, Negara dan pemerintah;
- b. Bersatu
- c. Bermental baik
- d. Berwibawa
- e. Bersih
- f. Berkualitas tinggi
- g. Sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsure aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat.

Melakukan pembinaan SDM amat penting bagi suatu perusahaan yang menghendaki cepat dan terjaminnya kelancaran jalannya perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab dengan pembinaan karyawan yang dilakukan terus menerus, maka diharapkan mereka akan mempunyai sikap yang sesuai dengan sikap budaya yang digunakan oleh perusahaan.¹⁴ Melakukan pembinaan itu sangat penting dengan begitu apa yang diinginkan suatu

¹² Ibid,hal 408

¹³ <https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/1974/8tahun~1974uu.htm>

¹⁴ Drs. Saydam,Gouzali, Bc. TT. Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab . Jakarta : Djambatan, 2000, hal.409.

perusahaan atau institusi dapat segera tercapai, selain itu dengan menerapkan pembinaan secara terus menerus diharapkan dapat mempunyai sikap yang sesuai dengan budaya yang ada di perusahaan tersebut.

Pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan ketentuan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan.¹⁵

Pengembangan organisasi bertujuan menjembatani perubahan dan pengembangan baik dari sisi internal maupun eksternal. Hal ini dikarenakan produktifitas tergantung pada efektifitas kerja karyawannya. Artinya, kualitas organisasi ditentukan oleh SDM yang ada dan pengembangan SDM ditentukan oleh perubahan-perubahan nyata yang mengarah pada pertumbuhan organisasi. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) dalam organisasi, hakikatnya merupakan suatu usaha demi peningkatan daya saing terhadap ancaman lingkungan eksternal dan upaya meningkatkan daya inovatif demi menciptakan peluang. Noe mengartikan bahwasannya PSDM dalam organisasi bersifat integral sebagai individu dan sistem serta organisasi sebagai wadah SDM secara terencana dan

¹⁵ Ibid, hal. 496

berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.¹⁶

Secara umum PSDM bertujuan untuk:

1. Membentuk individu dari aspek-aspek ketrampilan, pengetahuan dan sikap
2. Pengembangan karir;
3. Mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian seperti perencanaan tenaga kerja, penilaian kinerja, analisis pekerjaan, dan klasifikasi pekerjaan;
4. Mendapat SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan alat organisasi yang bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan;
5. Penyesuaian sistem dan kebijakan organisasi sebagai penangkal risiko dan faktor eksternal.

Hutagalung dalam konsep PSDM perlu menyentuh seluruh aspek kehidupan karyawan sebagai manusia seutuhnya¹⁷. Organisasi perlu memahami bahwa individu mempunyai keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki karyawan berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan karyawan. PSDM

¹⁶ Noe, R. A. 2008. *Employee Training and Development*. Fourth Edition. New York: McGraw-Hill.

¹⁷ Hutagalung, S.S. 2008. Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Berperspektif Human Power-Based. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.2, No.5, ISSN : 1410-8429.

diakui sebagai bagian esensial dari manajemen SDM organisasi. Tujuan dari manajemen SDM yakni tersedianya relasi lebih baik dalam organisasi melalui pengembangan, aplikasi, evaluasi kebijakan, prosedur dan program SDM untuk pengoptimalan kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Dalam PSDM harus memperhatikan empat kegiatan utama, seperti akuisisi, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan SDM. Disimpulkan bahwa, PSDM adalah fungsi organisasi yang memberi arahan bagi orang-orang dalam suatu organisasi terkait pengelolaan SDM dengan fokus pada kebijakan dan sistem. PSDM biasanya bertanggung jawab untuk sejumlah kegiatan, termasuk perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan, motivasi, penilaian kinerja, kompensasi, perekrutan, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, keselamatan, kesejahteraan, manfaat, dan penghargaan. Selain beberapa hal di atas, konsep pengembangan SDM perlu memperhatikan bakat karyawan sehingga terjadi peningkatan performace individu yang bermuara pada tujuan organisasi.¹⁸

D. Sistem Promosi dan Mutasi Sumber Daya Manusia

Promosi (promotion) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan an untuk menduduki suatu jabatan yang

¹⁸ Yostan A. Labola, Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat, dan Ketahanan dalam Organisasi, Vol.7, No.1, 2019, https://www.researchgate.net/publication/334136722_Konsep_Pengembangan_Sumber_Daya_Manusia_Berbasis_Kompetensi_Bakat_dan_Ketahanan_dalam_Organisasi

lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.¹⁹

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. 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 relatif 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 besarnya 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 asas, dasar, jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam

¹⁹ Hasibuan, Malayu, S.P. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta 2003: Bumi Aksara, hal. 107

perusahaan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

Pengertian promosi menurut penulis adalah sebagai berikut. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Promosi menurut para ahli seperti Edwin B. Flippo adalah “*A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always.*” Dimana promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.²⁰

Kemudian promosi menurut Andrew F. Sikula adalah “*Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status.*” Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.²¹

²⁰ Flippo, Edwin B. 1984. *Personnel Management, Sixth Edition, New York : Mc. Graw-Hill Book Company.*

²¹ Sikula, Andrew F. 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management, New York : A. Wiley Trans Edition, by John Wiley & Sons Inc.*

Kesimpulan dari definisi diatas adalah promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. Didalam promosi sendiri harus dilakukan asas-asas / prinsip-prinsip tertentu berikut asas-asas / prinsip-prinsip promosi :

1. Kepercayaan, dimana dalam promosi harus memiliki rasa kepercayaan atas kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersnagkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.
2. Keadilan, promosi berdasarkan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan keakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.
3. Formasi , promosi harus berdasarkan kepada formasi yang ada karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

Dasar-Dasar Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut.²² Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah

²² Hasibuan, Malayu, S.P. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta 2003: Bumi Aksara, hal. 109.

- a. Pengalaman (*senioritas*).
- b. Kecakapan (*ability*).
- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Syarat-Syarat Promosi

Dalam mempromosikan karyawan harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan 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. Berikut syarat-syarat promosi yang harus dimiliki ketika ingin mempromosikan karyawannya :²³

1. Kejujuran
2. Disiplin
3. Prestasi kerja
4. Kerja sama
5. Kecakapan
6. Loyalitas
7. Kepemimpinan
8. Komunikatif
9. Pendidikan

Tujuan-Tujuan Promosi

²³ Ibid, hal 111.

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berkeadilan tinggi, dan memperbesar produktivitas karyawan.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar lainnya.²⁴

Didalam promosi salah satu yang dapat dijadikan bahan promosi adalah ketika ada wisatawan atau pelajar melakukan kegiatan observasi atau rekreasi sambil belajar, yang biasa disebut dengan wisata edukasi. Wisata edukasi dalam pembelajaran dipandang sebagai peningkatan yang menggabungkan dua latihan, secara eksplisit prosedur kunci kemajuan dan latihan pendidikan dengan menetapkan filosofi kunci peningkatan menjadi gerakan pembelajaran yang tujuannya adalah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh usaha membangun informasi. Mencerahkan kemajuan bisnis bergabung dengan pemikiran yang lebih luas dalam bisnis perbaikan dan tidak akan selalu terpaku pada satu titik. Indikasi perpaduan peningkatan ini menggabungkan sistem dan pengembangan kualitas

²⁴ Ibid, hal 113

individu penting untuk membantu dengan titik akhir yang sesuai atau titik batas luar biasa.

Kegiatan wisata edukasi sangat diharapkan menjadi sarana untuk melestarikan budaya, mengenalkan dan menghayati nilai luhur sejarah serta budaya bangsa Indonesia. Wisata edukasi dapat dilakukan di tempat yang mempunyai makna dan nilai wisata bersejarah. Pembelajaran sejarah berperan untuk membangun serta memperkuat jati diri bangsa berdasarkan kemajemukan yang ada. Tujuan wisata itu bukan semata rekreasi tetapi wisata yang didesain dengan pembelajaran. Artinya sekolah menyelenggarakan wisata ke tempat-tempat yang sekaligus bisa menanamkan karakter siswa seperti karakter multicultural. Sehingga tujuan wisata ialah ke tempat untuk menumbuhkan karakter multikulturalisme seperti ke Candi, Museum, lokasi tragedi sejarah, petilasan, makam dan lain sebagainya.²⁵

Pengertian dan Tujuan Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan, karena dengan penilaian prestasi karyawan akan diketahui kecakapan karyawan dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (*job description*) yang dibebankan kepadanya. Mutasi ini harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan yang

²⁵ Ridwanulloh, M. Ubaidillah, Nanda Shollu Anni'matul Armidha, Abdul Mujib, Agus Miftakus Surur, *Implementasi Pendidikan Multikultural Jurusan IPS SMA A.Wahid Hasyim melalui Wisata Edukasi ke Candi Penataran Kab. Blitar*, IAIN Kediri : Realita, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Islam, ISSN: (P-ISSN: 1829-9571, E-ISSN: 2502-860X) Vol.20No. 1 (Januari-Juni 2022); pp. 1-16, <http://jurnallppm.iainkediri.ac.id/index.php/realita/article/view/97/94>

bersangkutan. Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.²⁶

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Prinsip Mutasi

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat.

Dasar Mutasi

Dasar mutasi ada tiga landasan pelaksanaan mutasi karyawan yaitu *merit system, seniority system, and spoiled system*.²⁷

1. *Merit System* adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* merupakan dasar mutasi yang baik karena ;

²⁶ Hasibuan, Malayu S.P.1989. *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta : CV Haji Masagung.

²⁷ Hasibuan, Malayu, S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta 2003: Bumi Aksara, hal. 102

- a. Output dan produktivitas kerja meningkat;
 - b. Semangat kerja meningkat;
 - c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;
 - d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik;
 - e. Jumlah kecelakaan akan menurun;
2. *Seniority System*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasi berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
 3. *Spoil System*, adalah mutasi yang didasarkan atas dasar kekeluargaan. Sistem mutasi yang seperti ini tidaklah baik karena didasarkan atas pertimbangan suka/tidak suka.

Tujuan Mutasi

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan terhadap pekerjaannya.
5. Untuk tindak pengamanan yang baik.

E. Pengelolaan Museum

Tanggung jawab utama seorang kepala museum adalah manajemen. Dari uraian bab-bab sebelumnya dapat kita simpulkan bahwa, dari segi luas koleksi dan ruang lingkup kegiatannya, museum-museum yang ada memamerkan

berbagai jenis, mulai dari ukuran koleksi dan bangunan yang sangat besar hingga yang sangat kecil. berbeda dalam ruang lingkup dan jaringan komunikasi, baik di dalam organisasi maupun dengan pihak eksternal, sebagai akibat dari berbagai jenis dan ukurannya.

Kebanyakan pengelola museum bukanlah spesialis melainkan generalis. Dia mungkin ahli dalam "manajemen museum", tetapi itu tidak berarti dia ahli dalam konservasi. Kecuali dia memiliki keterampilan dasar, setiap kurator yang pernah mengelola koleksi mungkin tidak mampu melakukan tugas-tugas konservator. Namun, jika seorang kurator dipilih untuk memimpin museum, ia harus memiliki pengetahuan tentang manajemen museum. Ia harus mengetahui segala sesuatu yang dibutuhkan museum.²⁸

Seorang kepala museum tidak sendirian. Dia hanya salah satu bagian dari jaringan dan sistem untuk mengelola dan menyelenggarakan museum. Jika kepala museum swasta juga mantan pejabat yang menjabat sebagai sekretaris badan pengelola yayasan untuk pemilik dan penyelenggara museum, bahkan dapat menjadi metode yang efektif dalam sistem penataan dan pengelolaan museum swasta. Alhasil, petunjuk dan informasi lalu lintas berjalan lancar. Pengelola museum dapat segera mengambil tindakan atas keputusan yang diambil pada saat pembahasan kebijakan oleh direksi. Sebagai pengelola museum, seorang kepala museum memiliki sedikit akuntabilitas. Terlebih lagi sekarang, karena tanggung jawab museum sebagai alat untuk pendidikan budaya dan ilmu pengetahuan telah berkembang. Mengelola koleksi,

²⁸ Moh. Amir Sutaarga, *Pedoman Penyelenggaraan dan Pengelolaan Museum*, Cetakan Keempat, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan.

mengorganisir kegiatan, dan menerbitkan laporan penelitian tentang koleksi semuanya merupakan tugas rutin. Namun, bukanlah tugas yang mudah untuk mempersiapkan dan menyelenggarakan kegiatan penyajian koleksi dengan tujuan membantu masyarakat luas.²⁹

Alhasil, seorang direktur museum harus memiliki sifat yang komunikatif. Dia harus bisa bergaul dengan orang-orang dari semua lapisan dan kelompok sosial. Dia harus bisa menginternalisasi semua aspek kegiatan utama dan kegiatan pengunjung museum itu sendiri dan berkolaborasi dengan staf pimpinan di dalamnya.

Strategi manajemen yang terbuka dan demokratis harus mencakup diskusi yang disengaja dan pencapaian konsensus dalam perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan sesuai dengan kebijakan publik dari atas dan melayani kepentingan publik. Secara alami, seorang kepala museum perlu mengetahui kebutuhan, fasilitas, personel, dan dana museum yang dikelolanya agar berhasil.

²⁹ Ibid, hal 35