

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

A. Pengertian Manajemen Personalia

Untuk lebih memudahkan pemberian arti dari manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia, maka harus dijelaskan satu persatu terlebih dahulu. Dalam hal ini pengertian manajemen akan dijelaskan terlebih dahulu, mengingat dewasa ini semakin banyak pengertian manajemen yang diberikan para teoritis maupun para praktisi dan berbeda-beda sehingga menyebabkan pengertian dari manajemen tersebut seakan-akan kabur.

Ada ahli yang menyatakan manajemen sebagai seni, lain ahli menyebut manajemen sebagai proses. Mengartikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal ini adalah kemampuan atau keterampilan pribadi. Suatu proses adalah cara sistematis untuk melakukan pekerjaan. Namun demikian, pada dasarnya definisi tentang manajemen dapatlah dikemukakan sebagai berikut :

*“ Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling) ”.*¹

1

, Martoyo, S.E., Kolonel Kal. Susilo, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3, BPFE - Yogyakarta, 1996, hal. 3.

Dengan manajemen dapat dipastikan adanya maksud untuk mencapai tujuan tertentu dari kelompok atau organisasi yang bersangkutan. Sedangkan untuk mencapainya diperlukan suatu perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten dan pengendalian yang kontinyu, dengan maksud agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Kalangan umum cenderung berpendapat bahwa manajemen adalah ilmu. Namun manajemen tetap merupakan seni. Untuk menjadi manajer yang baik haruslah mempunyai bakat memimpin di samping belajar ilmu manajemen.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian yang lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kenyataan bahwa yang utama adalah mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Seperti ilmu-ilmu lain yang menyangkut manusia, tidak ada definisi manajemen personalia yang telah diterima secara universal.

Ruang lingkup manajemen personalia menitik beratkan pada masalah kepegawaian atau tenaga kerja dalam suatu organisasi. Untuk lebih jelasnya, beberapa pengertian manajemen personalia menurut ahli adalah :

1. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.²

2. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan serta pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.³

Berdasarkan kedua definisi diatas, dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Jelaslah disini, keberhasilan pengelolaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilan. Melalui karya, bakat, kreativitas, dan dorongan yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam perusahaan. Setiap karyawan atau individu dalam perusahaan mempunyai karakter, sifat dan sikap yang berbeda maka manajemen personalia harus mampu mempelajari dan mengembangkan melalui kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditempuh.

B. Pengertian dan Syarat-syarat Pelaksanaan Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objectives - MBO*) adalah suatu gaya yang dewasa ini banyak digunakan untuk berbagai kepentingan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Salah satu bentuk penggunaannya adalah melibatkan para anggota organisasi dalam menentukan berbagai sasaran yang ingin dicapai oleh para karyawan. Dasar filsafat dari penggunaan teknik ini adalah bahwa apabila seseorang karyawan dilibatkan dalam menentukan sendiri sasaran organisasi sebagai keseluruhan, karyawan tersebut akan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar untuk mencapai sasaran tersebut, dibandingkan apabila sasaran itu ditentukan dari atas oleh pejabat pimpinan.

Dalam praktek, penggunaan teknik ini berarti bahwa seorang karyawan bersama atasan langsungnya menetapkan sasaran prestasi kerja dalam suatu kurun waktu tertentu di masa yang akan datang. Artinya kedua belah pihak mencapai kesepakatan tentang hasil apa yang diharapkan tercapai dan ukuran-ukuran objektif apa yang digunakan. Bagi karyawan yang bersangkutan, harus bekerja keras untuk mencapai sasaran tersebut disamping mempunyai motivasi kuat untuk mencapainya, juga dapat menyesuaikan perilakunya sedemikian rupa sehingga sasaran yang ditetapkannya sendiri itu tercapai.

Bagi atasannya, prestasi kerja pegawai yang bersangkutan dapat memberikan petunjuk dalam bidang apa bawahannya itu perlu melakukan perbaikan dan dengan

demikian dapat memberikan bantuan secara lebih tepat dan terarah. Pada akhir periode (biasanya satu tahun) perlu dilakukan penilaian terhadap pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama. Meskipun sasaran telah didefinisikan se jelas mungkin (dikuantifikasikan), didalam akhir periode selalu ada kemungkinan bahwa tujuan atau sasaran tersebut dan kalau ada hambatan, dianalisa pula sebab-sebabnya. Jadi jelaslah bahwa tahap yang menentukan dalam penggunaan manajemen berdasarkan sasaran adalah penentuan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh suatu jabatan.

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh karyawan. Karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang semakin besar bagi karyawan tersebut.

Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan bekerja giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai.

Promosi sebagai salah satu fungsi manajemen personalia juga merupakan masalah yang sangat penting karena bukan saja dalam hal pemilihan atau penempatan

karyawan yang tepat pada jabatan yang tepat, akan tetapi juga merupakan dorongan dari atasan untuk merencanakan produktivitas kerja karyawannya, maupun dalam hal kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi yang matang guna memotivasi karyawan untuk selalu berprestasi sehingga sasaran itu dapat dicapai.

Bila karyawan dipromosikan benar-benar maka prinsip tersebut akan sungguh-sungguh membawa atau memberikan keuntungan yang diharapkan. Sebaiknya promosi diberikan kepada karyawan yang membuktikan kesanggupan, kemampuan dan loyalitasnya kepada perusahaan disamping ia menunjukkan tanda bahwa ia sanggup untuk jabatan yang lebih tinggi yang akan dipangkunya kelak. Untuk lebih jelasnya tentang promosi, terlebih dahulu akan diberikan batasan-batasan dari beberapa pengertian tentang arti dari promosi jabatan, sebagai berikut :

- a. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.⁴
- b. Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.⁵

Dari kedua defenisi promosi di atas berarti promosi merupakan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dan disertai dengan peningkatan

4

Hasibuan, Drs. H. Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Toko Gunung Agung, Jakarta, 1995, hal. 121.

5

Ranupandojo, Drs. Heidjrachman, dan Dr. Suad Husnan, MBA., Op. Cit., hal. 111.

wewenang, tanggung jawab serta kompensasi yang lebih besar dibandingkan jabatan sebelumnya. Promosi juga merupakan suatu sarana pembinaan karier bagi seorang karyawan atas hasil prestasi kerjanya yang telah dinilai oleh atasan.

Tindakan promosi oleh pimpinan terhadap bawahannya pada umumnya tidak dapat dinyatakan dengan jelas sebab hal itu tergantung oleh beberapa hal yang sulit untuk diketahui sebelumnya. Sungguhpun saat promosi dari seorang karyawan sudah merupakan keharusan, terkadang hal tersebut belum dapat direalisasikan karena belum adanya lowongan atau formasi yang mengizinkan untuk suatu jabatan tertentu. Tetapi sebaliknya dapat saja terjadi bahwa tindakan promosi harus dijalankan meskipun saatnya seorang karyawan untuk promosi belum tiba waktunya.

Hal tersebut di atas dikarenakan bilamana pemegang posisi itu tidak dapat lagi memangku jabatannya baik karena pindah, dipindahkan, sakit-sakitan, promosi, meninggal dunia dan lain sebagainya. Maka pimpinan sudah siap dengan rencana untuk menghadapinya karena adalah bijaksana untuk mempersiapkan orang-orang tertentu, bilamana pemegang posisi tertentu tidak dapat lagi memegang jabatannya.

Berdasarkan uraian tersebut maka kesempatan promosi dalam suatu perusahaan dapat terjadi karena beberapa alasan, diantaranya :

- a. Pertambahan volume kerja, yang mengakibatkan penambahan tenaga kerja, sebagaimana didapat melalui promosi.

- b. Perluasan organisasi sebagai akibat penambahan volume kerja yang mengharuskan diperluasnya susunan organisasi, misalnya pembukaan unit baru, cabang baru dan sebagainya.
- c. Pemberhentian karyawan karena alasan meninggal dunia, pensiun, pindah bekerja di tempat lain, cacat jasmani atau rohani sehingga tidak mampu lagi bekerja, dan sebagainya.
- d. Perusahaan mengadakan perubahan kepangkatan.

2. Syarat-syarat Pelaksanaan Promosi Jabatan

Untuk melaksanakan promosi jabatan, harus ditetapkan syarat-syarat terlebih dahulu. Syarat-syarat promosi hendaknya dapat menjamin bahwa karyawan yang dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk memangku jabatan yang lebih tinggi. Syarat-syarat promosi tidak sama untuk jabatan yang berlainan. Tiap-tiap perusahaan mempunyai syarat-syarat yang berlainan. Meskipun demikian ada beberapa syarat umum yang perlu diketahui, syarat-syarat tersebut diantaranya :

a. Pengalaman

Banyaknya pengalaman seseorang karyawan seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi dan idenya banyak, dan sebagainya.

b. Tingkat Pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu, karena dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap perusahaan tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

Untuk promosi jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting, misalnya untuk jabatan yang menyangkut hal-hal yang ada dan dekat kaitannya dengan segi keuangan.

e. Tanggung jawab

Kadang kala seringkali dalam suatu perusahaan diperlukan tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama.

f. Kepandaian Bergaul

Untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut. Pergaulan yang baik di antara karyawan akan menimbulkan kerja sama yang baik pula dan akhirnya pekerjaan akan berjalan dengan lancar.

h. Prestasi Kerja

Pada umumnya perusahaan selalu mencantumkan syarat yang harus lebih diperhatikan untuk prestasi kerja, ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi kerja yang telah dikerjakannya.

i. Inisiatif dan Kreatif

Untuk syarat promosi terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat untuk tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan pula. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut diperlukan inisiatif dan kreatif, meskipun demikian tidak semua perusahaan mencantumkan hal tersebut.

Tidak semua hal tersebut tidak dapat dinilai seperti kejujuran dan loyalitas sulit dievaluasi, namun evaluasi untuk promosi harus dijaga seobjektif mungkin sebab ini menyangkut nasib dan masa depan karyawan. Untuk dapat menjamin keobyektifan maka pada yang berwenang mengevaluasinya harus diberikan kesadaran

bertindak secara obyektif. Sebaiknya penilaian promosi sedikitnya dilakukan dua orang.

Syarat-syarat untuk promosi hendaknya harus dinyatakan secara jelas dan tegas, maka hal ini akan dapat dipakai sebagai pedoman setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda, sehingga akan menimbulkan moral yang lebih tinggi dari karyawan. Sebab bagi karyawan yang mempunyai kemampuan dan berambisi untuk dipromosikan dapat berusaha dengan berprestasi yang lebih baik.

Dengan penetapan syarat yang tegas dan jelas dapat mencegah dan meminimalkan kemungkinan pilih kasih dalam melaksanakan promosi. Sebab bila hal lain dirasakan maka dapat menimbulkan rasa putus asa atau kecewa pada karyawan lain. Berdasarkan syarat yang telah ditetapkan maka setiap perusahaan harus melakukan evaluasi. Karena dengan evaluasi akan dapat dilakukan penetapan siapa yang akan berhak dan pantas untuk dipromosikan. Tetapi agar evaluasi dapat dipakai sebagai pedoman yang baik, hendaknya dilakukan secara rutin, lengkap dan objektif.

Evaluasi yang didasarkan pada waktu tertentu kurang dapat memberikan suatu gambaran yang sebenar-benarnya, maka hendaknya dapat dilaksanakan sejak seseorang diterima bekerja dan ini dilakukan secara terus-menerus. Evaluasi meliputi semua hal yang merupakan syarat yang ditetapkan.

C. Pengertian Produktivitas

Pada dasarnya setiap perusahaan selalu mengharapkan agar karyawannya bekerja dengan bergairah, karena hal ini akan menunjang terhadap perolehan laba perusahaan dengan semaksimal mungkin. Sehingga dengan laba yang besar memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan posisinya di dalam persaingan.

Masalah produktivitas menjadi sorotan yang tajam dari berbagai kalangan, mengingat produktivitas kerja sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Pengertian atau makna produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan pandangan manusiawi (sosiologi) bahkan juga dengan falsafah hidup. Sementara itu tidak dapat diingkari bahwa pada akhirnya apapun yang dihasilkan melalui kegiatan organisasi, dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, termasuk didalamnya karyawan itu sendiri.

Berbagai pengertian produktivitas dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Menurut John Kendrick :

Produktivitas adalah hubungan antara keluaran (output) berupa barang dan jasa (O) dengan masukan (input = I) berupa sumber daya, manusia maupun bukan manusia, yang digunakan dalam proses produksi; hubungan tersebut biasanya dinyatakan dengan bentuk rasio O/I .⁶

2. Menurut Prof. Dr. Sukanto Reksahadiprodo, M.Com., :

Produktivitas adalah peningkatan proses produksi. Peningkatan proses produksi

berarti perbandingan yang membaik antara jumlah sumber daya yang dipergunakan (masukan) dengan jumlah barang-barang dan jasa-jasa yang diproduksi (keluaran).⁷

Dengan demikian, produktivitas adalah rasio dari keluaran terhadap masukan.

Makin tinggi rasio ini makin tinggi produktivitas. Pengurangan dalam masukan dengan keluaran tetap atau kenaikan keluaran sedang masukan tetap merupakan peningkatan dalam produktivitas. Sehingga dari produktivitas ini diharapkan para karyawan dapat bekerja lebih efektif dalam menggunakan jam kerjanya. Semakin meningkatnya out put (proporsi keuntungan perusahaan) diharapkan akan dapat membantu mewujudkan keinginan para karyawan dalam hal memperoleh jaminan penghasilan yang lebih baik. Karena dengan adanya jaminan penghasilan ini tidak hanya sekedar untuk memenuhi Kebutuhan Fisik Minimum (KFM) mereka, akan tetapi juga untuk meningkatkan kegairahan kerja karyawan demi kelangsungan perusahaan yang bersangkutan.

Pengukuran produktivitas merupakan cara terbaik menilai kemampuan lembaga memperbaiki standar hidup anggotanya. Hanya melalui peningkatan produktivitas standar hidup dapat diperbaiki. Hanya melalui kenaikan dalam produktivitas, maka tenaga kerja, modal dan manajemen mendapatkan tambahan pembayaran. Apabila hasil kembali pada tenaga kerja, modal dan manajemen naik tanpa kenaikan produktivitas maka harga-harga akan naik. Harga cenderung turun bila produktivitas naik karena lebih banyak yang

7

Prof. Dr. Sukanto Reksodiprodjo, M.Com., Manajemen Produksi Dan Operasi, Edisi 1, Cetakan ketiga, BPFE, Yogyakarta, 1997, hal. 13.

diproduksikan dengan sumber daya yang sama jumlahnya.

Pengukuran produktivitas dapat dilakukan secara langsung misalnya dengan jam/orang tiap ton hasil atau kilowatt listrik. Menurut Stoner, ada dua macam rasio produktivitas yaitu :

1. Produktivitas total, membandingkan semua keluaran dengan semua masukan.
2. Produktivitas bagian, membandingkan semua keluaran dengan kelompok utama tertentu dari input (sebagian masukan).⁸

Kesulitan timbul bila :

1. Kualitas yang berubah, sedang kuantitas masukan dan keluaran tetap.
2. Adanya unsur ekstem, misalnya peningkatan kualitas tenaga kerja karena meningkatnya pendidikan;
3. Tidak adanya ukuran yang uniform sehingga tidak dapat diperbandingkan; dan
4. Ada sektor, misalnya jasa (hukum, pendidikan) yang sulit diukur karena hasilnya baru dapat diketahui dimasa yang akan datang yang cukup lama.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Dengan pendekatan sistem, faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan

8

John A.F. Stoner, Op. Cit., hal. 282.

perusahaan dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu :⁹

1. Kualitas dan Kemampuan

Kualitas dan kemampuan karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan. Pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, akan tetapi juga landasan untuk memperkembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada disekitar kita untuk kelancaran pelaksanaan tugas. Semakin tinggi tingkat pendidikan semakin tinggi produktivitas kerja.

Promosi merupakan salah satu faktor motivasional yang amat penting arti dan peranannya dalam peningkatan produktivita serta menumbuhkan perilaku administratif yang diinginkan karena adanya gambaran yang jelas bagi setiap karyawan didalam perusahaan tentang jenjang karier yang dapat dinaiki sepanjang karyawan tersebut mampu membuktikan prestasi kerja dan pemenuhan persyaratan objektif lainnya secara memuaskan. Dengan gambaran yang jelas tentang jenjang karier yang mungkin dinaiki, tergambar pula secara jelas kesempatan yang terbuka bagi seseorang untuk bertumbuh dan berkembang seirama dengan pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

9

Payaman J. Simanjuntak, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta, 1985, hal. 30.

2. Sarana Pendukung

Sarana pendukung untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu :

- a. Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi, sarana dan peralatan produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri; dan
- b. Menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta jaminan kelangsungan kerja.

Sebagaimana dikemukakan diatas, perbaikan-perbaikan dibidang lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan, semangat dan kecepatan kerja. Demikian juga perbaikan-perbaikan dibidang pengupahan dan jaminan sosial dapat menumbuhkan motivasi kerja dan meningkatkan kemampuan fisik karyawan. Disamping itu, dengan tingkat upah dan jaminan sosial yang lebih baik, semakin banyak anggota keluarga terutama ibu-ibu rumah tangga yang masuk pasar kerja.

Adanya kepastian atas kelangsungan pekerjaan dan penghasilan yang akan diperoleh hingga hari tua, merupakan daya pendorong yang besar untuk peningkatan produktivitas kerja. Dalam hal ini termasuk adanya jaminan dan kepastian bahwa karyawan dan keluarganya akan mendapat pelayanan kesehatan dan tunjangan khusus

pada saat-saat sangat diperlukan

3. Supra Sarana

Aktivitas perusahaan tidak terjadi dalam isolasi. Apa yang terjadi didalam perusahaan dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya., seperti sumber-sumber faktor produksi yang akan digunakan, prospek pemasaran, perpajakan, perijinan, lingkungan hidup dan lain-lain. Kebijakan pemerintah dibidang ekspor impor, pembatasan-pembatasan dan pengawasan, juga mempengaruhi ruang gerak pimpinan perusahaan dan jalannya aktivitas diperusahaan.

Kemampuan manajemen menggunakan sumber-sumber secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal, akan menentukan tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan. Peranan manajemen sangat strategis untuk peningkatan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Perusahaan adalah suatu tempat dimana karyawan memperoleh pengalaman kerja dan kesempatan meningkatkan keterampilannya. Kesempatan seperti itu dapat dinikmati karyawan hanya bila pimpinan perusahaan memungkinkan.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa faktor manajemen sangat berperan

dalam peningkatan produktivitas karyawan perusahaan, baik secara langsung melalui perbaikan pengorganisasian dan tata kerja yang memperkecil pemborosan dan keborosan penggunaan sumber-sumber, maupun secara tidak langsung melalui fasilitas latihan serta perbaikan penghasilan dan jaminan sosial karyawan.

E. Hubungan Promosi Jabatan Dengan Produktivitas

Telah disadari bahwa setiap usaha untuk memajukan karyawan adalah suatu usaha dalam menambah keterampilan atau keahlian dan efisiensi kerja bawahan untuk ditempatkan pada jabatan yang setepatnya. Promosi adalah suatu perangsang yang memberi motivasi bagi karyawan. Pemberian promosi pada karyawan akan memberikan gairah kerja dan membina moral, serta loyalitas kerja karyawan untuk dapat mewujudkan orang yang tepat pada tempat yang tepat (*the right man in the right place*).

Promosi juga mempunyai arti penting bagi setiap perusahaan sebab dengan promosi berarti kebutuhan-kebutuhan karyawan mendapat perhatian yang akan menjamin stabilitas kepegawaian serta menjamin para karyawan akan merasa aman untuk terus melanjutkan hubungan kerja dengan perusahaan, untuk itu perlu dibuat program promosi yang baik.

Adapun beberapa alasan mengapa promosi harus dilaksanakan secara baik :

1. Untuk mempertinggi semangat kerja karyawan dan menimbulkan kepuasan pribadi serta kebanggaan, selain itu ada harapan perbaikan dalam penghasilan. Karena dari hal

tersebut akan memberikan pengaruh yang positif bagi karyawan dan perlu bagi setiap badan usaha apabila pemberian promosi dilakukan secara objektif.

2. Untuk menjamin stabilitas pegawai dalam perusahaan, keuntungan daripada stabilitas karyawan dalam perusahaan telah dirasakan oleh banyak perusahaan, hal ini disebabkan karena direalisirnya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat serta objektif. Ketidakstabilan karyawan berarti harus mengadakan seringkali penarikan, penyeleksian, melatih dan memberikan pesangon kepada karyawan yang berhenti. Hal demikian tentunya mengeluarkan biaya yang tidak sedikit, karena itulah seharusnya perusahaan berusaha sedapat mungkin menjamin stabilitas karyawan. Usaha untuk menjamin stabilitas karyawan adalah salah satu alasan utama untuk merealisasikan promosi. Sehubungan dengan usaha untuk menjamin kestabilan karyawan, maka besarnya biaya yang dikeluarkan untuk *labour turn over* merupakan salah satu sebab pula untuk merealisasikan promosi.
3. Untuk dapat memajukan karyawan-karyawan yang cakap dan memberikan prestasi besar, dimana harus dikembangkan terus. Memajukan dan mengembangkan karyawan bagi perusahaan berarti dapat merasakan hasil penerapan kecakapan dan kesanggupan karyawannya.

Dari uraian tentang promosi yang disampaikan pada sub-bab terdahulu telah dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi seseorang karyawan memang mempengaruhi prestasi yang dapat dicapainya dalam pekerjaannya. Pada umumnya di dalam produktivitas karyawan mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Pandangan ini akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi terus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerjanya.

Produktivitas mengandung beberapa cara ataupun metode pengukuran, didalam menentukan langkah atau usaha yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Terutama karena sumber daya masukan yang dipergunakan umumnya terdiri dari banyak macam dan dalam proporsi yang berbeda. Peningkatan produktivitasnyapun dapat terwujud dalam beberapa bentuk, yaitu :

1. Jumlah produksi yang sama dapat diperoleh dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
2. Jumlah produksi yang lebih banyak dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
3. Jumlah produksi yang lebih banyak dapat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang sama.
4. Jumlah produksi yang jauh lebih banyak diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Mengingat sumber daya yang tersedia jumlahnya terbatas, maka dalam hal ini kemampuan manajemen dituntut untuk dapat menggunakan sumber-sumber daya yang ada secara maksimal dan menciptakan sistem kerja yang optimal.

