

MANAJEMEN PERSONALIA I



PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
TARIMA	28-10-94
SUMBER/HARGA	ha
KOLEKSI	KK1
NO. INVENTARIS	1174/ha/94-M.12
	658.3 Sar M. D

Oleh

RINI SARIANTI, SE

**JURUSAN PENDIDIKAN DUNIA USAHA
FPIPS IKIP PADANG
1993**

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

DAFTAR ISI

	halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Pengertian Manajemen Personalia.....	1
B. Arti Pentingnya Manajemen Personalia	4
C. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Personalia	6
D. Peranan Manajemen Personalia	7
E. Pendekatan terhadap Manajemen Personalia.	9
BAB II. PENGADAAN PEGAWAI.....	11
A. Analisis Jabatan	11
B. Pemanfaatan Analisis Jabatan dalam Kegiatan-kegiatan Lain dalam Bidang Manajemen Kepegawaian	12
C. Gambaran Jabatan	15
D. Syarat-syarat Jabatan	16
E. Sumber Tenaga Kerja	16
F. Seleksi	20
BAB III. LATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	22
A. Pengertian dan Arti Pentingnya	22
B. Teknik-teknik Latihan dan Pengembangan ..	23
C. Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan	26
BAB IV. PENILAIAN PRESTASI KERJA	28
A. Pengertian dan Arti Pentingnya	28
B. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja	30

	C. Mempersiapkan Penilai	32
	D. Metoda-metoda Penilaian Berorientasi Masa Lalu	34
	E. Metoda-metoda Penilaian Berorientasi Masa Depan	40
	F. Umpan Balik bagi Manajemen Personalia ...	41
BAB	V. MOTIVASI.....	43
	A. Pengertian Motivasi	43
	B. Peranan Motivasi pada Karyawan/Pegawai ..	44
	C. Berbagai Teori Motivasi	45
	D. Metode Alternatif untuk Memotivasi Pegawai	48
BAB	VI. KOMPENSASI	52
	A. Pengertian dan Arti Pentingnya	52
	B. Tantangan-tantangan yang Mempengaruhi Kebijaksanaan Kompensasi	54
DAFTAR	KEPUSTAKAAN	57



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunian-Nya penulis dapat menyelesaikan tulisan yang berjudul : "Manajemen Personalia". Buku ini merupakan bahagian I dari serangkaian Seri Manajemen Kepegawaian yang akan ditulis kemudian. Diharapkan buku ini dapat membantu mereka yang berminat mempelajari masalah-masalah kepegawaian yang dewasa ini makin ditingkatkan kemampuannya dan efektivitasnya.

Penulis menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna baik dari segi isi maupun penulisannya. Di sana-sini banyak ditemui kekurangan-kekurangan, yang kesemuanya itu di luar jangkauan penulis. Oleh sebab itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak untuk perbaikan buku ini. Namun demikian, penulis berharap agar buku ini bermanfaat bagi kita semua.

Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. Benyamin Liputo, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan kepada penulis, semoga amal baik Beliau mendapat pahala dari Tuhan Yang Maha Esa. Amiin !

Padang, Juni 1993

Penulis

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

BAB I

P E N D A H U L U A N

A. Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen Personalia atau Manajemen Kepegawaian sebenarnya adalah merupakan alih bahasa dari kata "Personnel Management". Istilah lain yang sering dianggap mempunyai pengertian yang sama atau hampir sama dengan Personnel Management yaitu Manpower Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), Personnel Administration, Labour Management, Industrial Relation, dan sebagainya (Alex S. Nitisemito, 1983:9).

Istilah Manpower Management dan Personnel Administration memang benar-benar sama dengan istilah Personnel Management, karenanya istilah itu dapat dipertukarkan untuk maksud yang sama. Istilah Manpower Management mulai umum dipergunakan sejak Perang Dunia II. Ini terutama disebabkan semakin banyaknya perhatian diarahkan kepada masalah manpower baik untuk kebutuhan angkatan perang di Amerika Serikat maupun untuk kebutuhan tenaga kerja di perusahaan-perusahaan terutama perusahaan-perusahaan yang memproduksi kebutuhan perang.

Istilah Labour Management tidak sama dengan ketiga istilah di atas. Labour Management yang kadang-kadang disebut pula dengan istilah Labour Relations terutama menitikberatkan perhatiannya kepada hubungan-hubungan antara manajemen dan serikat-serikat sekerja. Bila dalam

suatu badan usaha diangkat seorang kepala Labour Relations, maka tugasnya yang utama adalah memberikan nasihat dan layanan kepada pucuk pimpinan, kepala-kepala bagian atau kepala para mandor dalam hubungan mereka dengan wakil-wakil dari serikat-serikat sekerja. Misalnya dalam mengadakan perjanjian perburuhan kepala Labour Relation-lah yang mempersiapkannya, sedangkan penandatanganan diserahkan kepada pucuk pimpinan. Dengan demikian ia merupakan kepala staf di bidang hubungan pimpinan dengan serikat-serikat sekerja.

Istilah Industrial Relations merupakan suatu istilah yang lebih luas artinya dari masing-masing istilah di atas tadi. Baik Industrial Relations maupun Personel Management meliputi bidang pemberian fasilitas dari pada perkembangan pekerja dan partisipasi pekerja dalam suatu unit aktivitas. Perbedaannya ialah bahwa Personel Management tidak memperhatikan masalah-masalah yang berhubungan dengan hubungan manajemen dengan serikat-serikat sekerja, ia hanya menitikberatkan perhatiannya kepada hubungan antara manajemen dengan pegawai-pegawai sebagai perseorangan. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa istilah Industrial Relations mencakup kedua bidang yang disoroti oleh baik Personel Management maupun oleh Labour Relations. Atau dengan kata lain Industrial Relations adalah Personel Management plus Labour Relations (M. Manullang, 1974:13).

Manajemen Personalia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang kepegawaian. Selain kita kenal

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

pengkhususan manajemen dalam bidang lain seperti manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan lain-lain.

Untuk lebih jelasnya pengertian manajemen kepegawaian ini, terlebih dahulu kita lihat pengertian manajemen. Di mana manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan bila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan oleh seorang saja, tetapi lebih dari seorang. Karena itulah maka semakin banyak kita melibatkan orang dalam pencapaian tujuan, makin besarlah peranan manajemen di sini.

Kita mengetahui bahwa manajemen mempunyai fungsi-fungsi tertentu, yaitu yang pokok planning, organizing, dan controlling. Antara penulis yang satu dengan penulis yang lain dalam mengemukakan fungsi-fungsi manajemen tidaklah selalu sam. Meskipun demikian semua penulis selalu mengemukakan tiga fungsi tersebut sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan penjelasan di atas maka manajemen personalia dapat didefinisikan sebagai : "Suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, dan controlling sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan" (Alex S. Nitisemito, 1983 : 10).

Sekarang jelaslah bahwa manajemen personalia adalah manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada manu-

sia, tetapi tidak mengabaikan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

B. Arti Pentingnya Manajemen Personalia

Suatu Perusahaan atau instansi baru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan bantuan personalia. Semakin besar perusahaan atau instansi maka makin besarlah kebutuhan personalianya. Dan meskipun telah diketemukan mesin-mesin yang serba otomatis, sampai saat ini perusahaan atau instansi belum dapat melaksanakan tugasnya tanpa bantuan personalianya.

Adapun yang dimaksud dengan personalia di sini adalah tenaga kerja seperti buruh, karyawan dan pegawai. Sebenarnya ketiga istilah ini adalah sama, sebab semuanya merupakan tenaga kerja. Hanya saja pengertian umum di masyarakat, buruh atau karyawan adalah tenaga kerja dalam perusahaan swasta sedangkan yang dimaksud dengan pegawai adalah tenaga kerja yang bekerja pada pemerintah atau sering juga disebut pegawai negeri. Di antara buruh dan karyawan bagi masyarakat umum pun sering di bedakan pengertiannya, sebab buruh adalah tenaga kerja yang lebih banyak memberikan tenaga fisik daripada karyawan (Alex S. Nitisemito, 1983 : 11).

Sebelum kita membicarakan lebih lanjut tentang arti pentingnya manajemen personalia, terlebih dahulu kita bahas sedikit bidang-bidang yang menjadi tugas manajemen personalia. Tugas-tugas manajemen personalia antara lain

adalah menetapkan analisis jabatan, menarik karyawan, melatih, menempatkan, memberikan kompensasi yang adil dan merata, memotivasi karyawan, dan sebagainya. Hal ini bertujuan agar perusahaan tersebut dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Bila tugas-tugas tersebut tidak dilaksanakan dengan baik akan dapat menimbulkan kesulitan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Misalnya, penempatan yang keliru dapat menimbulkan beberapa akibat antara lain keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, produktivitas menurun, tanggung jawab yang kurang, kekeliruan dalam melaksanakan tugas, dan sebagainya. Akibatnya bukan hanya berpengaruh dalam bidang personalia tetapi juga dalam bidang yang lain.

Uraian di atas baru merupakan satu contoh dari tidak dilaksanakannya dengan baik salah satu tugas manajemen personalia. Padahal tugas manajemen personalia tidak hanya masalah penempatan karyawan, tetapi jauh lebih luas daripada itu. Maka dapat kita bayangkan bagaimana jika perusahaan tersebut tidak melaksanakan seleksi atau melaksanakan secara keliru, tidak melaksanakan kegiatan latihan, tidak memberikan kompensasi yang adil dan layak, dan sebagainya. Dengan kata lain, kesalahan dalam satu bidang saja dapat mengakibatkan keadaan yang cukup parah, apalagi bilamana kesalahan-kesalahan tersebut terjadi lebih luas daripada kegiatan-kegiatan tersebut.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

Memang harus kita akui bahwa sukses tidaknya suatu perusahaan tidak hanya tergantung dari kegiatan dalam bidang personalia. Meskipun demikian peranan manajemen personalia cukup besar andilnya terhadap sukses tidaknya suatu perusahaan. Oleh karena itu kalau kita misalkan perusahaan bagaikan sebuah sepeda maka manajemen kepegaw- aian dapat dimisalkan stangnya, rantainya, rodanya, atau bagian-bagian yang penting.

C. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Personalia

Manajemen personalia lahir pada abad ke-20, yang sebetulnya pada abad ke-19 telah dirintis oleh Taylor, salah seorang bapak manajemen. Manajemen personalia adalah cabang dari manajemen. Dengan demikian manajemen persona- lia sudah dipraktekkan dengan adanya hubungan-hubungan antara atasan dan bawahan (Benyamin Liputo dan Sri Har- tati, 1985 : i).

Kemudian timbul pertanyaan dalam hati kita, bagaima- nakah dengan saat-saat sebelum abad ke-20 ? Dengan perka- taan lain benarkah bahwa manajemen personalia baru tumbuh setelah terjadi revolusi industri yang dimulai dari negara Inggris ?

Pertanyaan demikian timbul karena jauh sebelum abad ke-20 telah ada proyek-proyek raksasa seperti Candi Borob- udur, Tembok Raksasa di daratan Cina, Piramide-piramide Mesir, dan sebagainya. Untuk melaksanakan proyek-proyek raksasa tersebut tidak mungkin ditangani oleh seorang atau

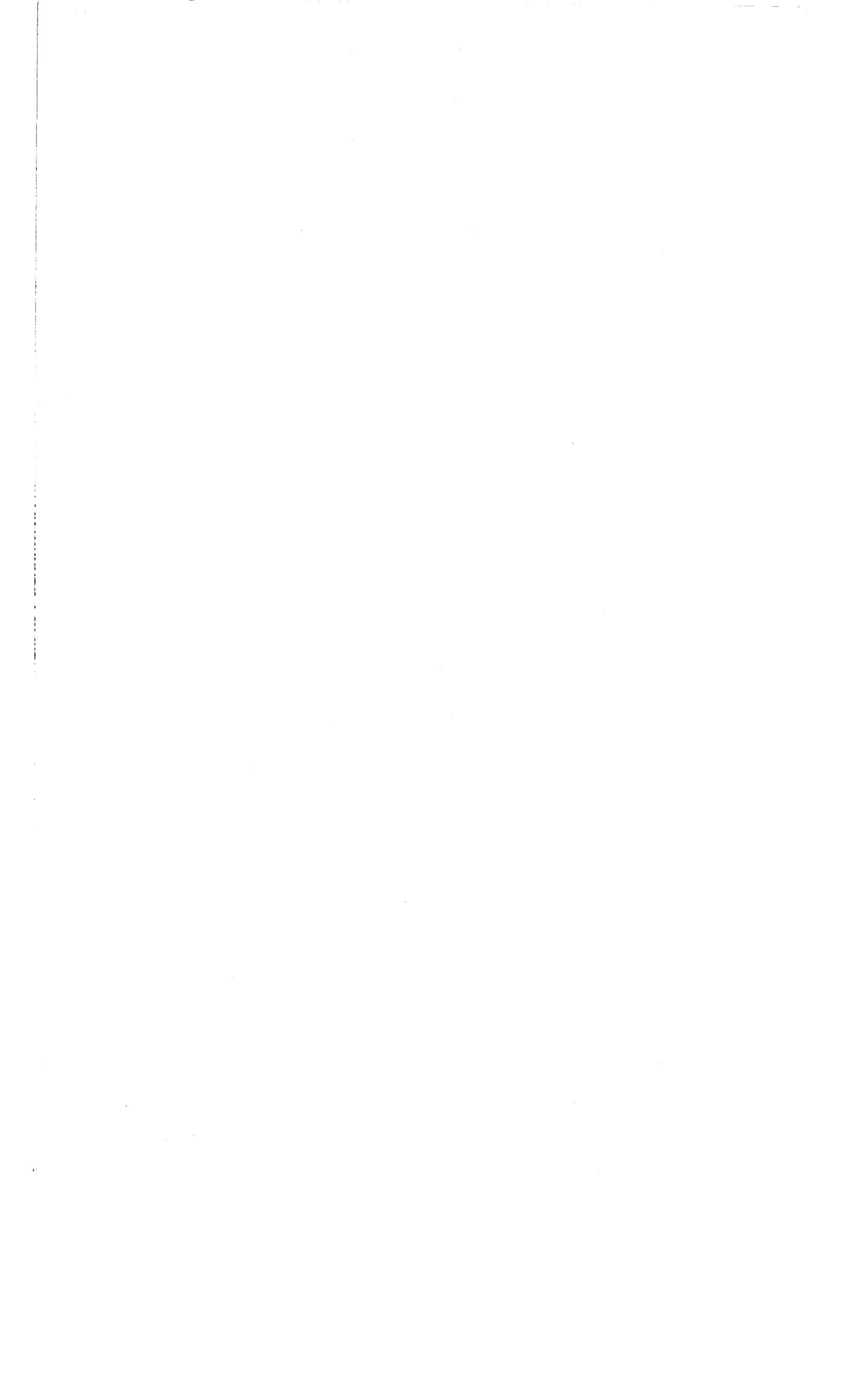
beberapa orang saja, tetapi harus melibatkan ratusan bahkan ribuan orang. Berarti dalam melaksanakan proyek tersebut orang telah memikirkan tentang manajemen personalia, meskipun istilah manajemen personalia itu oleh ninik moyang kita belum dikenalnya.

Tapi situasi dan kondisi saat itu mungkin tidak sama dengan saat-saat setelah abad ke-20. Kepatuhan pada atasan, cambukan pada mereka untuk bekerja giat bukanlah suatu hal yang dianggap salah pada saat itu. Boleh dikatakan pada masa itu tidak ada peraturan-peraturan dan pengawasan dari penguasa yang dapat melindungi kaum buruh. Bahkan organisasi buruh pun dilarang atau kegiatan-kegiatan tertentu dari organisasi buruh tidak dibolehkan supaya semua berhubungan dengan perburuhan diserahkan kepada majikan.

Berhubung dengan keadaan tersebut maka pada abad ke-20 timbullah perhatian yang lebih besar kepada faktor tenaga kerja, yang pada masa sebelumnya manusia dipandang sebagai barang dagangan. Sekarang manusia sudah dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran, kebutuhan, dan lain-lain. Sehingga keinginan-keinginan dan kebutuhan dari manusia pekerja sudah menjadi bahan yang mendapatkan perhatian agar prestasi dapat ditingkatkan.

D. Peranan Manajemen Personalia

Sebelum membicarakan peranan manajemen personalia kita uraikan terlebih dahulu bentuk-bentuk organisasi.



Menurut Jimmy L. Gaol (1988:1.8-1.9), bentuk-bentuk organisasi yang kita kenal yaitu :

1. Organisasi Lini (Line organization)

Pada umumnya organisasi lini mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Organisasinya kecil.
- b. Jumlah pegawainya masih kecil.
- c. Pemilik organisasi biasanya menjadi pimpinan organisasi.
- d. Hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan masih langsung.
- e. Tingkat spesialisasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi masih rendah.
- f. Struktur organisasi belum begitu rumit.
- g. Produksi yang dihasilkan belum begitu beraneka ragam dan
- h. Alat-alat yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan belum beranekaragam.

2. Organisasi Lini dan Staf (line and staff organization)

Organisasi ini memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Organisasinya besar dan rumit.
- b. Jumlah pegawai besar.
- c. Hubungan yang bersifat langsung tidak mungkin lagi bagi seluruh pegawai perusahaan.
- d. Terdapat dua kelompok besar pegawai dalam organisasi dan mempunyai spesialisasi yang beraneka ragam, yaitu
 - Sekelompok pegawai yang melaksanakan tugas pokok, yang dikenal dengan sebutan pegawai lini (line personnel)
 - Sekelompok pegawai yang sifat tugasnya menunjang atau membantu pelaksanaan tugas pokok karena keahliannya, maka ia bersifat menasihati, memberi konsultasi, maupun memberi jasa-jasa penunjang kepada unit-unit operasional dalam bentuk auxiliary services seperti dibidang kepegawaian, bidang keuangan, bidang perlengkapan, serta peralatan. Kelompok pegawai ini biasa disebut pegawai staf (staff personnel).

3. Organisasi Fungsional (functional organization)

Organization fungsional adalah suatu bentuk organisasi yang di dalamnya terdapat hubungan yang tidak terlalu menekankan kepada hirarki struktural, melainkan lebih banyak didasarkan kepada sifat dan jenis fungsi yang perlu dijalankan.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN

1988-1989

4. Organization Tipe Panitia (committee-type of organization)

Bentuk organisasi tipe panitia tidak begitu populer. Tipe ini mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Tugas-tugas kepemimpinan dilaksanakan secara kolektif oleh sekelompok orang, dan
- b. Semua anggota kelompok mempunyai hak, wewenang, dan tanggung jawab yang sama.

Semakin besar suatu perusahaan maka semakin kompleks masalah yang dihadapi oleh perusahaan tersebut. Bagi organisasi atau perusahaan yang sudah semakin bertambah besar tidak mungkin lagi semua kegiatan dirangkap atau dilakukan oleh pemilik, dan ia harus mendelegasikan sebagian tugas-tugasnya kepada pegawai lain.

Untuk itu dalam organisasi perusahaan dibentuk suatu unit organisasi yang biasanya disebut bagian personalia (personnel departement) yang bertujuan membantu pimpinan perusahaan dan unit-unit organisasi lainnya dalam pelayanan menyediakan pegawai.

Selanjutnya Jimmy L. Gaol (1981:1.10) mengatakan bahwa dalam perusahaan, bagian kepegawaian atau personalia mempunyai fungsi dan peran sebagai berikut :

- a. Sebagai koordinator dalam bidang kepegawaian bagi unit-unit lain yang ada dalam organisasi.
- b. Bersifat melayani pegawai-pegawai pelaksana tugas pokok.
- c. Memberi nasehat dan konsultasi kepada pimpinan maupun pimpinan unit-unit lain dalam bidang kepegawaian.
- d. Menempatkan pegawai-pegawai yang telah ditarik sesuai dengan permintaan unit-unit organisasi yang ada dalam perusahaan.

E. Pendekatan terhadap Manajemen Personalia

Pendekatan terhadap manajemen personalia seperti dikemukakan oleh Jimmy L. Gaol (1988:1.20), dapat dikelompokkan menjadi tiga mekanisme, yaitu :

1. Pendekatan Mekanis (mechanical approach)
2. Pendekatan Paternalis (mechanical approach)
3. Pendekatan Sistem Sosial (social system approach)

Dalam pendekatan mekanis, dinyatakan bahwa penerapan teknologi akan mengakibatkan pengangguran. Ini berarti peranan pegawai dianggap seolah-olah tidak penting sepe-

nuhnya karena sebahagian besar tenaga mereka sudah dapat digantikan oleh tenaga mesin. Dampaknya terjadi pengangguran, keamanan pegawai berkurang, dan terbentuknya serikat-serikat pekerja atau organisasi pegawai untuk menghadapi perusahaan.

Paternalisme adalah suatu konsep yang menganggap manajemen atau perusahaan sebagai bapak yang disenangi oleh pegawai. Pendekatan paternalisme berusaha mendekati pegawai dengan berbuat baik agar pihak luar tidak perlu ikut campur dalam perusahaan, misalnya organisasi pekerja dan pemerintah.

Pendekatan sistem sosial memandang bahwa sistem perusahaan adalah sistem yang rumit, khususnya yang berkaitan dengan pegawai. Sistem pengaturan pegawai dipengaruhi oleh sistem yang berada di luar perusahaan.

BAB II

PENGADAAN PEGAWAI

A. Analisis Jabatan

Ada yang berpendapat bahwa kegiatan pertama dari manajemen kepegawaian adalah kegiatan penerimaan dan penempatan pegawai-karyawan. Sebenarnya, sebelum kegiatan tersebut dilaksanakan manajemen kepegawaian telah melaksanakan kegiatan lain, yaitu kegiatan untuk mendapatkan landasan penerimaan dan penempatan pegawai/karyawan. Kegiatan ini justru sebetulnya merupakan kegiatan awal dari manajemen kepegawaian. Kegiatan tersebut dinamakan analisis jabatan (job analysis).

Menurut Alex S. Nitisemito (1983:18-19), analisis jabatan adalah suatu kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan untuk jabatan tertentu. Hal ini berarti akan merupakan landasan bagi pedoman untuk penerimaan dan penempatan karyawan, di samping sebagai landasan atau pedoman kegiatan lainnya dalam bidang manajemen kepegawaian.

Timbul pertanyaan di sini, mengapa analisis jabatan tersebut dapat memberikan gambaran syarat-syarat yang diperlukan bagi jabatan tertentu ?. Analisis jabatan, adalah juga merupakan informasi tentang jabatan itu sendiri dan syarat-syarat yang diperlukan dalam memangku

jabatan tersebut dengan baik. Tentang jabatan itu sendiri ditunjukkan dalam gambaran jabatan, sedang tentang syarat-syarat yang diperlukan untuk memangku jabatan ditunjukkan dalam syarat-syarat jabatan. Dengan demikian berarti pengertian analisis jabatan yang pokok terdiri dari dua hal yaitu gambaran dan syarat-syarat jabatan.

B. Pemanfaatan Analisis Jabatan dalam Kegiatan-kegiatan Lain dalam Bidang Manajemen Personalia.

Analisis jabatan, bukan hanya sebagai landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan, tetapi juga dipakai sebagai landasan atau pedoman kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen personalia, antara lain :

1. Landasan Untuk Melaksanakan Mutasi

Dalam melaksanakan mutasi akan dapat lebih berhasil bilamana berlandaskan pada analisis jabatan. Jadi kita harus mengadakan evaluasi apakah penempatan yang kita lakukan sudah sesuai dengan analisis jabatan atau belum. Bila ternyata penempatan karyawan itu belum sesuai dengan analisis jabatan, maka kita harus menyesuaikan dengan melaksanakan mutas, sebab mutasi adalah pemindahan karyawan dari suatu tempat ke tempat lain yang dianggap sederajat.

2. Landasan untuk Melaksanakan Promosi

Promosi seperti halnya mutasi, adalah kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu tempat ke tempat yang lain. Meskipun demikian, promosi dan mutasi tidaklah sama,

sebab pada mutasi pemindahan tersebut adalah pada tingkat yang dianggap sederajat. Sedang pada promosi, pemindahan dilakukan ke tempat atau pada jabatan lain yang dianggap lebih tinggi. Dalam melaksanakan promosi juga harus selalu berlandaskan pada analisis jabatan. Dengan kata lain karyawan yang akan dipromosikan sebaiknya telah memenuhi syarat sebagaimana ditetapkan dalam analisis jabatan. hal ini tidak beralaku mutlak, sebab dapat saja seorang karyawan dipromosikan meskipun syarat-syarat dalam analisis jabatan belum terpenuhi. Tetapi ini dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa promosi yang dilakukan tidak hanya didasarkan pada syarat-syarat analisis jabatan saja tetapi pertimbangan bahwa karyawan tersebut dianggap paling mampu dibandingkan dengan yang lain. Padahal lowongan jabatan di atasnya harus diisi. Meskipun demikian, perlu pertimbangan untuk mengisi jabatan tersebut dengan orang dari luar perusahaan.

3. Landasan untuk Melaksanakan Latihan/Training.

Latihan, adakalanya ditujukan agar karyawan mampu meningkatkan kemampuannya sehingga dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Tetapi ada juga latihan itu ditujukan untuk melaksanakan promosi. Apa pun tujuan latihan, agar latihan tersebut dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien, perlu selalu berlandaskan pada analisis jabatan.

4. Landasan untuk Melaksanakan Kompensasi.

Salah satu landasan di dalam menetapkan besar ke-

cilnya kompensasi adalah analisis jabatan. Di samping itu analisis jabatan juga dipakai sebagai landasan untuk menetapkan macam kompensasi yang diberikan. Suatu perusahaan yang proses produksinya dapat mengganggu kesehatan, misalnya perusahaan las, perusahaan pengecatan, dan sebagainya maka pada umumnya sebagian dari kompensasi yang diberikan dirupkan dalam bentuk ekstra fooding yang dapat berupa susu, kacang hijau dan sebagainya.

5. Landasan untuk Melaksanakan Syarat-syarat Lingkungan kerja.

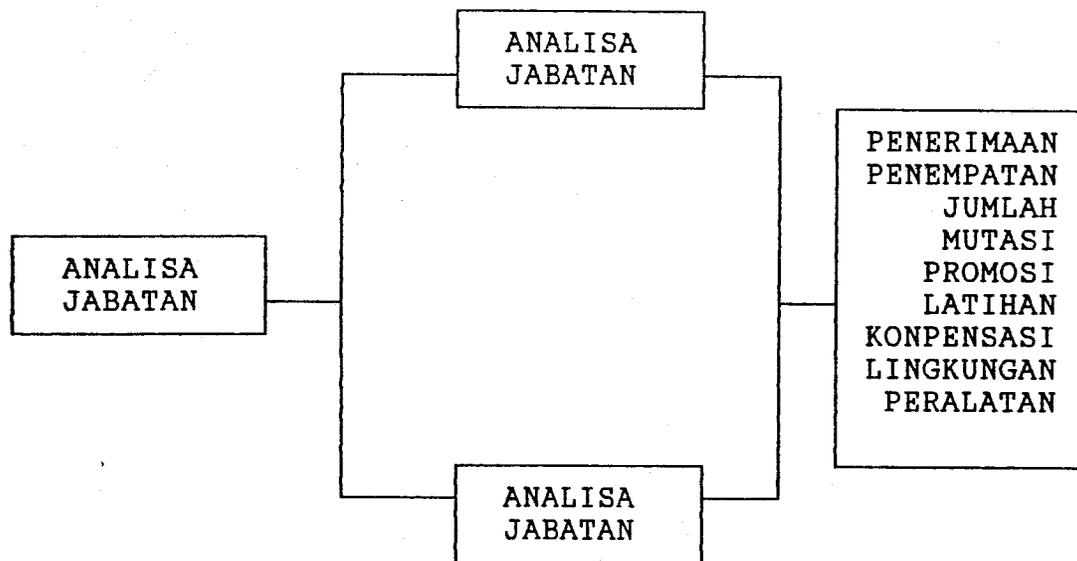
Untuk melaksanakan pekerjaan yang efektif dan efisien perlu ditunjang oleh lingkungan kerja yang dapat mendukungnya. Selain syarat-syarat kerja setiap sjenis pekerjaan memerlukan syarat-syarat kerja secara khusus. Misalnya suatu perusahaan yang memerlukan ketelitian dalam pekerjaan perlu penerangan yang cukup untuk mengurangi kekeliruan dalam pekerjaan. Dalam analisis jabatan disebutkan antara lain tugas-tugas pekerjaan yang harus dilaksanakan sehingga dengan demikian analisis jabatan juga merupakan landasan untuk pedoman melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja yang menunjang.

6. Landasan untuk Pemenuhan Kebutuhan Peralatan.

Dalam analisis jabatan antara lain disebutkan tugas, wewenang, tanggung jawab, dan sebagainya. Berdasarkan analisis jabatan tersebut kita dapat mengetahui peralatan-peralatan apa yang dibutuhkan dan bagaimana agar peralatan tersebut dapat menunjang tugas-tugas dengan baik misalnya

kepala bagian keuangan mungkin perlu ditunjang dengan lemari besi yang cukup kuat untuk menunjang pekerjaan-pekerjaan yang lain (Alex S. Nitisemito, 1983:23-28).

Berdasarkan uraian di atas akhirnya Alex S. Nitisemito (1983:29), menyimpulkan pemanfaatan analisis jabatan dalam kegiatan manajemen kepegawaian seperti gambar berikut :



C. Gambaran Jabatan

Menurut Alex S. Nitisemito (1983:19), yang dimaksud dengan gambaran jabatan (job description) adalah penjelasan tentang suatu jabatan, wewenangnya, dan sebagainya. Penjelasan tentang hal itu sangat penting, sebab bila tidak dijelaskan akan dapat menimbulkan perbedaan pengertian.

Hal ini mencegah kemungkinan timbulnya kesimpangsiuran dan dobel pekerjaan antara jabatan yang satu dengan jabatan lain. Untuk itu dalam pembuatan gambaran jabatan

tertentu tidak boleh dilepaskan dengan gambaran jabatan keseluruhan jabatan.

D. Syarat-syarat Jabatan

Syarat-syarat jabatan (job specifications) merupakan suatu informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi karyawan/pegawai agar dapat memangku jabatan dengan baik (Alex S. Nitisemito, 1983:20. Syarat-Syarat itu antara lain dapat berupa syarat pendidikan, syarat kesehatan, syarat fisik, dan syarat-syarat lainnya.

Syarat-syarat jabatan itu dibuat berdasarkan gambaran jabatan. Dan dalam menetapkan syarat-syarat tersebut kita harus menyesuaikannya dengan situasi dan kondisi, sebab tidak maka justru akan dapat menimbulkan kesulitan bagi kita sendiri.

E. Sumber Tenaga Kerja

Pada umumnya sumber tenaga kerja itu dapat digolongkan kepada dua sumber, yaitu : sumber tenaga kerja dari dalam dan sumber tenaga kerja dari luar.

1. Sumber Tenaga dari Dalam

Yang dimaksudkan dengan sumber tenaga kerja dari dalam adalah usaha untuk mendapatkan karyawan di antara karyawan yang sudah ada. Hal ini sudah barang tentu tidak mungkin dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang baru didirikan.

Pemanfaatan sumber intern ini dilakukan dengan jalan penempatan di antara karyawan yang ada pada jabatan yang kebetulan lowong atau suatu tugas yang baru dilaksa-

nakan. Dengan jalan memanfaatkan sumber intern ini berarti perusahaan tersebut dalam batas-batas tertentu tidak perlu mencari karyawan dari luar lingkungan perusahaannya. Pengisian ini dapat dilakukan dari karyawan pada tingkat yang sejajar atau pada tingkat yang sejajar atau pada tingkat yang lebih bawah.

Sepintas lalu tindakan ini akhirnya akan membawa arus ke atas yang menyebabkan juga penarikan karyawan pada tingkat bawah dari luar. Tenaga dari luar perusahaan diperlukan bukan saja karena alasan di atas, tetapi juga karena kekuarangan tenaga dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan itu. Oleh karena itulah diperlukan sumber-sumber dari luar.

2. Sumber Tenaga Kerja dari Luar

Sumber tenaga kerja dari luar perusahaan bisa didapatkan dengan berbagai cara. Di antaranya ialah :

a. Menggunakan Jasa Karyawan/Pegawai Lama

Umumnya, karyawan lama yang diminta bantuannya tersebut akan merasa senang sebab mereka dapat menolong tetangga, teman dan saudaranya untuk mendapatkan pekerjaan. Begitu juga pegawai yang baru masuk merasa gembira sebab bekerja di lingkungan orang-orang yang dikenalnya.

b. Melalui Lembaga-lembaga Pendidikan

Penarikan karyawan melalui lembaga-lembaga pendidikan ini dilakukan karena perusahaan yang bersangkutan hanya memerlukan landasan pendidikan tertentu tanpa memperdulikan pengalaman kerjanya. Mereka berpendapat

bahwa dengan cara ini mereka dapat membentuk karyawan sesuai yang diinginkan. Cara penarikan ini sebenarnya merupakan cara yang langsung ke sasaran, sehingga sering dikatakan suatu cara yang efektif dan efisien.

c. Mengambil dari Perusahaan Lain

Ada juga perusahaan yang baru maupun lama dalam usaha mendapatkan karyawan telah berusaha untuk mempengaruhi karyawan perusahaan lain baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung yaitu dengan menggunakan oknum-oknum tertentu untuk mempengaruhi karyawan perusahaan lain agar suka pindah pada perusahaan tertentu. Sedang secara langsung antara lain dengan memasang iklan, mencari seorang karyawan dengan syarat pendidikan tertentu dan pengalaman tertentu dengan gaji yang menggiurkan. Padahal pada umumnya orang yang mempunyai pengalaman yang disyaratkan tersebut sudah bekerja pada perusahaan lain.

Bagaimana secara etikanya kebijaksanaan yang demikian ?. Dari sudut kepentingan perusahaan lain, kebijaksanaan yang demikian dianggap merugikan. Bukankah perusahaan tempat karyawan bekerja sebelumnya telah melatihnya? Tapi dari sudut karyawan hal ini sudah barang tentu dianggap menguntungkan sebab mereka diberi kesempatan untuk memperbaiki nasib dirinya. Lepas dari pandangan secara etik, maka kebijaksanaan menarik karyawan dari perusahaan lain mempunyai kebaikan dan keburukan tertentu, sehingga harus dipertimbangkan masak-masak sebelumnya.

d. Melalui Iklan

Penarikan tenaga kerja melalui iklan dapat juga dikatakan penarikan pegawai secara terbuka, karena diumumkan pada khalayak ramai secara luas. Biasanya iklan yang dikeluarkan perusahaan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu : perusahaan langsung menyebutkan nama perusahaan, alamat perusahaan, telepon perusahaan, persyaratan-persyaratan bagi pelamar termasuk pendidikan, pengalaman, dan umum. Tetapi ada juga perusahaan yang tidak mau secara terus terang memberi tahu identitas perusahaan dan hanya menyebutkan P.O. Box atau nomor iklan saja.

e. Memanfaatkan Kantor Penempatan Tenaga Kerja.

Kantor penempatan tenaga kerja didirikan oleh pemerintah Indonesia dengan maksud agar menjadi tempat penyaluran tenaga-tenaga kerja yang masih menganggur. Kantor penempatan tenaga kerja menerima pendaftaran bagi mereka yang membutuhkan pekerjaan. Kantor ini akan mencatat nama, alamat, umur, pendidikan, pengalaman-pengalaman, dan sebagainya dari pelamar tersebut. Kemudian kantor penempatan tenaga kerja akan berusaha untuk menghubungi perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja dengan syarat-syarat tersebut.

f. Sumber-sumber Lain.

Selain dari sumber-sumber yang telah kita bicarakan di atas, masih ada sumber-sumber lain yang meliputi :

- Lingkungan pertanian.

Sumber-sumber tenaga yang dapat dimanfaatkan pada masa-masa sulit di lingkungan pertanian. Lingkungan

pertanian ini pada umumnya hanya menyediakan tenaga-tenaga yang tidak terdidik.

- Imigran dan Migrasi

Para imigran yang datang dari luar negeri dapat pula dianggap sebagai sumber tenaga kerja terlebih-lebih bagi tenaga kerja yang tidak terdidik.

- Organisasi-organisasi tertentu.

Dari organisasi buruh, organisasi veteran dan orang yang telah pensiun dapat pula dipekerjakan kembali.

F. Seleksi.

Seleksi merupakan langkah ketiga dalam penarikan pegawai. Langkah pertama adalah menentukan analisis jabatan dalam rangka mendapatkan gambaran jabatan dan syarat-syarat jabatan. Barulah langkah kedua diadakan penarikan yaitu suatu proses menarik tenaga kerja melalui sumber-sumber tenaga kerja. Setelah tenaga-tenaga kerja dari berbagai sumber itu ditarik, maka sampailah pada langkah ketiga, yaitu mengadakan pemilihan dari sumber-sumber tenaga yang telah tersedia.

Dalam praktek, seleksi sering dijalankan bilamana jumlah tenaga kerja yang tersedia melebihi kebutuhan. Hal ini sesungguhnya merupakan suatu kesalahan yang umum dianut. Seleksi haruslah dijalankan meskipun jumlah tenaga kerja yang tersedia untuk bekerja dalam perusahaan.

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana

yang tercantum di dalam gambaran jabatan. Karenanya, seleksi merupakan suatu keharusan untuk mengadakan pemilihan dari tenaga-tenaga kerja yang bersedia bekerja dalam perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan kebutuhan. Sebaliknya, bila para pelamar tidak ada yang memenuhi syarat yang dimaksudkan, maka diterima pelamar-pelamar yang mendekati syarat-syaratnya. Tenaga yang mendekati syarat-syarat ini nanti dapat ditingkatkan sehingga mencapai syarat yang diinginkan melalui sarana pendidikan dan latihan. Adapun kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi yaitu keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik, tampang dan bakat.

BAB III

LATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

A. Pengertian dan Arti Pentingnya.

Para karyawan baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan secara penuh untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi dan orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, dan prosedur-prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses. Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana, hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia (Jimmy L. Gaol, 1988:3.1).

Tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan itu ada dua. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup 'gap' antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi, meskipun usaha-

usaha itu memakan waktu dan mahal, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga kerja dan membuat karyawan lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindari diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Pengertian istilah "latihan" dan "pengembangan" adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, dan rutin. Latihan menyiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Dilain bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab bagian kepegawaian.

B. Teknik-teknik Latihan dan Pengembangan

Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan pegawai, yaitu :

1. Metoda Praktis (on-the-job training)

Teknik-teknik "on-the-job" merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai

macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah:

- a. Rotasi jabatan: memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.
- b. Latihan instruksi pekerjaan: petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
- c. Magang (apprenticheship): merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Hampir semua karyawan pengrajin, seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.
- d. Coaching: atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka. Hubungan atasan dengan bawahan serupa dengan hubungan tutor - mahasiswa.
- e. Penugasan sementara: penempatan karyawan pada posisi manajerial dan sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

2. Metoda-metoda Simulasi.

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Metoda-metoda simulasi yang paling umum digunakan adalah :

a. Metoda studi kasus

Dengan metoda ini si peserta dilatih untuk memecahkan atau mencari jalan keluar bagi peristiwa khusus.

b. Role playing

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Efektivitas metoda ini sangat tergantung kepada kemampuan peserta untuk memainkan peranan yang ditugaskan kepadanya. Teknik ini dapat mengubah sikap peserta, misalnya lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

c. Business games (permainan bisnis)

Di mana dalam permainan ini diberikan informasi yang nyata dari perusahaan baik yang berkenan dengan posisi keuangan, barang-barang hasil produksi, pemasaran, maupun informasi yang lainnya. Kemudian diberikan masalah-masalah dan peserta untuk memecahkan masalah tersebut. Tujuannya, memberikan keterampilan memimpin maupun memutuskan bagi para peserta khususnya yang berkaitan dengan masalah-masalah manajemen.

d. Vestibule training

Merupakan bentuk latihan di mana pelatihnya bukanlah

atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus. Alasannya terutama untuk menghindari para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya pada para ahli dalam bidang latihan.

e. Latihan Laboratorium

Adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah latihan sensitivitas, dimana peserta pelajar menjadi lebih sensitif terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan diwaktu yang akan datang.

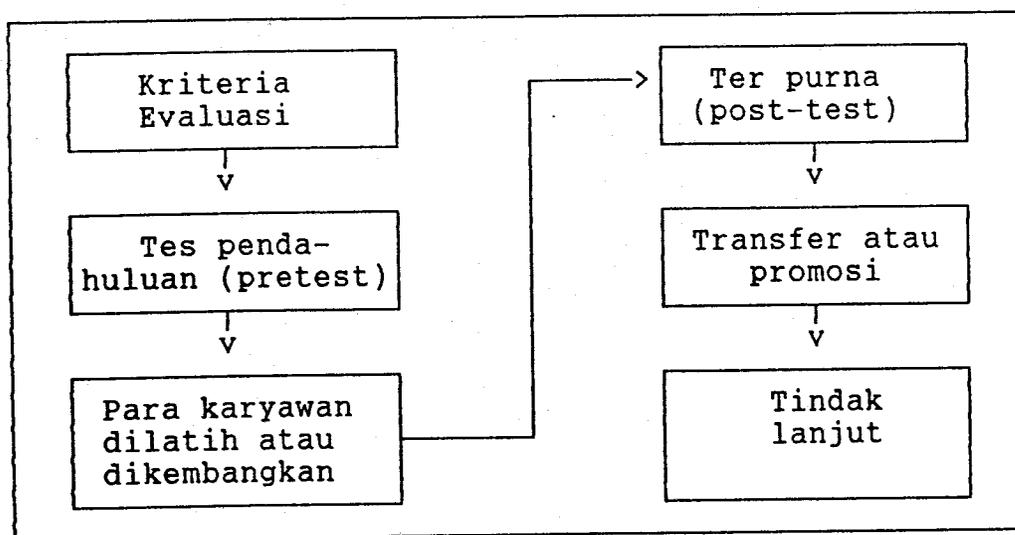
f. Program-program pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerja sama dengan suatu bentuk penataran, pendidikan, atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

C. Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan

Implementasi latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak berlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut, manajemen

harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan mengembangkan secara sistimatis. Secara ringkas, evaluasi latihan dan pengembangan secara sistimatis. Secara ringkas, evaluasi latihan dan pengembangan dapat mengikuti langkah-langkah seperti ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



Sumber : T. Hani Handoko, (1985:87).

BAB IV

PENILAIAN PRESTASI KERJA

A. Pengertian dan Arti Pentingnya

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (T. Hani Handoko, 1985:99). Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan kepegawaian dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan prestasi kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan bagian kepegawaian dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi, tranfer, dan demosi biasanya didasarkan kepada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir.
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing bagian kepegawaian.
7. Ketidakkakuratan informasional.
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen kepegawaian. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan pegawai tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi pula oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti

keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Melalui penilaian prestasi, bagian kepegawaian mungkin dapat menawarkan bantuan.

10. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penempatan internal tanpa diskriminasi (T. Hani Handoko, 1985:99-100).

Bagian kepegawaian menyerahkan penilaian prestasi kerja bagi semua pegawai di semua bagian. Unsur-unsur pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik kepada pada pegawai dan bagian kepegawaian.

Meskipun bagian kepegawaian merancang sistem penilaian, tetapi mereka jarang melakukan evaluasi prestasi kerja nyata. Pada umumnya atasan langsung yang melaksanakan penilaian prestasi kerja.

B. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja pegawai. Untuk mencapai tujuan-tujuan ini sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (job related) praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. Job related berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang menunjukkan keberhasilan perusahaan, sedangkan suatu sistem disebut praktis bila

dipahami dan dimengerti oleh para pegawai (Jimmy L. Gaol, 1988:3.25).

Di samping harus "job related" dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (performance standards), yang merupakan sarana pengukur prestasi kerja. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (performance measures). Berbagai ukuran ini agar berguna, harus mudah digunakan, dapat diandalkan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja (T. Hani Handoko, 1985:101).

Observasi-observasi penilaian dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung dapat terjadi bila penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja. Di lain pihak, observasi tidak langsung terjadi bila penilai hanya dapat menilai "tiruan" pelaksanaan kerja nyata sehingga kurang akurat. Sebagai contoh, seorang atasan yang memonitor petugas menerima telepon adalah observasi langsung, sedangkan tes tertulis tentang prosedur-prosedur perusahaan untuk penanganan panggilan darurat adalah observasi tidak langsung.

Dimensi lain ukuran-ukuran prestasi kerja adalah apakah itu bersifat objektif dan subjektif. Ukuran-ukuran prestasi kerja objektif adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Ukuran-ukuran

subjektif adalah ukuran-ukuran penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain.

C. Mempersiapkan Penilai

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosinya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias, adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran bias yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah :

1. Halo effect

Terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Contoh, bila seseorang atasan senang pada seorang karyawan maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan kecenderungan terpusat

Yaitu kebiasaan penilai yang tidak suka memberi penilaian "sangat baik" atau "sangat jelek", sehingga penilaian cenderung dibuat rata-rata.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Di mana kedua kesalahan ini terjadi bila standar prestasi tidak jelas. Kesalahan terlalu lunak (leniency bias) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Sebaliknya, kesalahan terlalu

keras (strickness bias) terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka.

4. Prasangka pribadi

Merupakan faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok yang bisa mengubah penilaian. Contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah terhadap para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok, dan status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Yaitu penilaian yang sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir, baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai (T. Hani Handoko, 1985:102-103).

Berbagai distorsi tersebut dapat dikurangi melalui pemberian latihan kerja para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat. Latihan-latihan untuk para penilai hendaknya mencakup tiga tahap. Pertama, berbagai bias atau kesalahan dan penyebab-penyebab harus dijelaskan. Kedua, peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan-keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya objektivitas dan sikap tidak memihak. Ketiga, para pemberi penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai latihan mereka.

Di samping pemberian latihan, para penilai harus memperoleh umpan balik tentang penilaian mereka di waktu yang lalu. Umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilai di kemudian hari. Bagian kepegawaian juga dapat mengurangi distorsi melalui pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara hati-hati. Untuk mempermudah pembahasan, teknik-teknik ini dikelompokkan menjadi metoda-metoda yang berorientasi pada prestasi masa lalu dan yang berorientasi masa mendatang.

D. Metode-metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada berbagai metoda untuk menilai prestasi kerja karyawan di masa yang lalu. Teknik-teknik penilaian itu mencakup antara lain :

1. Rating Scale

Merupakan bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan. Pada metoda ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Seperti ditunjukkan dalam gambar 3, di bawah ini evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Dalam banyak kasus, kriteria ini mungkin juga tidak berhubungan langsung dengan pelaksanaan kerja.

PERUSAHAAN PULKERIA
Ranting Scale

Instruksi : Untuk faktor-faktor prestasi berikut, cantumkan pada skala penilaian hasil evaluasi saudara terhadap karyawan yang bernama seperti tertera di bawah ini.

Nama karyawan _____ Departemen _____
Nama Penilai _____ Tanggal _____

Faktor-faktor penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek
	5	4	3	2	1
1. Keandalan	-	-	-	-	-
2. Inisiatif	-	-	-	-	-
3. Kehadiran	-	-	-	-	-
4. Sikap	-	-	-	-	-
5. Kerjasama	-	-	-	-	-
.
.
.
.
.
n. Kualitas hasil kerja	-	-	-	-	-
Total	--+	-+	-+	-+	-- -
					skor total

Gambar 3. Contoh Rating Scale untuk Evaluasi Prestasi Kerja.

Sumber : T. Hani Handoko, (1985:105).

Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan di antara para karyawan.

Kelebihan metoda ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

Sedangkan kelemahannya antara lain kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja. Apalagi kalau formulir akan diterapkan untuk semua pekerjaan. Suatu kriteria penting bagi pekerjaan tertentu mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian. Dan bila kriteria prestasi kerja tertentu sulit diidentifikasi, formulir bisa berisi variabel-variabel kepribadian yang tidak relevan dan mengurangi arti penilaian. Hasilnya adalah formulir dan prosedur yang distandardisasikan yang tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.

Evaluasi deskriptif tersebut juga dapat diinterpretasikan dengan sangat bervariasi oleh para penilai. Atau dengan kata lain, tipe penilaian ini merupakan peralatan penilaian yang subjektif. Biasanya penilai cenderung tercermin dalam metoda skala penilaian (T. Hani Handoko, 1985:104).

2. Checklist

Untuk mengurangi beban para penilai dalam menentukan penilaian mereka, maka sistem checklist bisa dipergunakan. Di sini penilai bukannya menilai karyawan, tetapi sekedar melaporkan. Penilaian atas tingkah laku yang dilaporkan, dilakukan oleh bagian kepegawaian.

Contoh sebagian checklist dapat dilihat pada gambar 4. Pertanyaan-pertanyaan diajukan mengenai tingkah laku karyawan yang dinilai dan jawabannya hanya sekedar "ya" atau "tidak". Nilai untuk suatu pertanyaan mungkin ditim-

bang. Penilai tidak mengetahui pertanyaan mana yang lebih penting dan mana yang tidak. Hanya penyusun daftar pertanyaan atau juga bagian personalia yang melakukan penilaian atas hasil pengisian checklist tersebut.

	<i>Ya</i>	<i>Tidak</i>
21. Apakah ia biasanya memberikan ide-ide yang baik tanpa diminta ?
22. Apakah ia menunjukkan minatnya dalam perkerja?
23. Apakah ia biasanya membela bawahannya ?
24. Apakah peralatan terpelihara cukup baik ?
25. Apakah pengawas menunjukkan pengetahuan yang cukup tentang pekerjaannya ?
26. Apakah para bawahan menunjukkan penghargaan terhadap atasan ?

Sumber : heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan. (1984:127).

Kesulitan penggunaan sistem checklist ini adalah sulitnya menyusun daftar pertanyaan, dan juga untuk setiap departemen mungkin memerlukan daftar pertanyaan yang berbeda pula (Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1984:127).

3. Metoda Peristiwa Krisis (critical incident method)

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa - peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh atasan selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Peristiwa ini

diklasifikasikan menjadi berbagai kategori seperti pengendalian bahaya keamanan, pengawasan sisa bahan atau pengembangan karyawan.

Metoda ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahannya adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa krisis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

Berikut ini adalah contoh formulir penilaian dengan metode peristiwa kritis :

PERUSAHAAN "XYZ"	
Critical incidents Worksheet	
Instruksi: Pada setiap kategori di bawah, catat peristiwa-peristiwa khusus perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek.	
Nama Karyawan _____	Departemen _____
Nama Penilai _____	Periode Penilaian _____ sampai _____
(Pengendalian bahaya-bahaya Keamanan)	
Tanggal Perilaku Karyawan Positif	Tanggal Perilaku Karyawan Negatif
Pengawasan Sisa Bahan	
Tanggal Perilaku karyawan Positif	Tanggal Perilaku Karyawan Negatif

Gambar 5. Contoh Formulir Penilaian dengan Metode Peristiwa Kritis
Sumber : T. Hani Handoko, (1985:108)

4. Metode Peninjauan Lapangan (field review method)

Agar tercapai penilaian yang terstandardisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan. Dengan metode ini, ahli bagian kepegawaian turun ke lapangan dan

membantu para atasan langsung dalam penilaian. Mereka mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja pegawai. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirimkan pada atasan langsung untuk review, perubahan, persetujuan, dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis penilaian bisa mencatat penilaian tersebut pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

5. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna, tes harus "reliabel" dan "valid".

6. Metoda-metoda Evaluasi Kelompok

Berbagai metoda evaluasi kelompok diantaranya adalah :

a. Metoda rangking

Dalam metoda ini penilaian membandingkan pegawai yang satu dengan pegawai yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap pegawai dalam urutan dari yang terbaik samapai yang terjelek. Dengan demikian bagian kepegawaian dapat mengetahui para pegawai yang lebih baik daripada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metoda ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding subyektif dan

hallo effect. Kebaikannya menyangkut kerapian administrasi dan penjelasannya.

b. **Grading atau forced distribution**

Pada metoda ini penilaian memisah-misahkan atau mengatur para pegawai ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu dimasukkan kedalam setiap kategori.

c. **Point allocation method**

Metode ini merupakan bentuk lain dari metode grading. Kepada penilaian diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok.

E. Metode - metode penilaian Berorientasi Masa Depan

Teknik-teknik yang dapat digunakan adalah :

a. **Penilaian diri (self appraisals)**

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri cenderung dilaksanakan.

b. **Penilaian psikologis (psychological appraisals)**

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, es-tes psikologi, dan diskusi dengan atasan langsung. Penilaian ini terutama digunakan untuk menilai potensi pegawai di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan

terutama pengembalian yang akurat. Penilaian sepenuhnya terutama tergantung pada keterampilan psikolog.

c. Pendekatan management by Objectives (MPO)

Pada pendekatan ini setiap pegawai dan atasan langsung secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

d. Teknik pusat penilaian

Untuk membantu penentuan manajemen masa yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. Biasanya perusahaan menggunakan "assessment centres". Dalam arti ini "assessment centres" adalah suatu penilaian pegawai yang distandardisasikan tanpa tergantung pada berbagai tipe penilaian dan penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi, dan juga bagaimana mengevaluasi pegawai di waktu yang akan datang.

F. Umpan Balik bagi Manajemen Personalia

Proses penilaian prestasi kerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. Penilaian prestasi berfungsi sebagai "quality control". Bila proses penilaian menunjukkan bahwa prestasi kerja jelek tersebar luas, banyak karyawan tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan penempatan internal. Mereka

tidak akan dipromosikan atau dipindahkan atau bahkan diberhentikan.

Terlalu banyak karyawan yang berprestasi jelek bisa mencerminkan kesalahan-kesalahan pada salah satu atau beberapa fungsi manajemen kepegawaian. Salah satu contoh, rencana sumber daya manusia gagal untuk mencapai sasaran-sasaran karir karena orang-orang yang diterima melalui proses seleksi disaring secara jelek, dan sebagainya. Dimanapun letak kesalahan, bagian personalia perlu memonitor hasil-hasil proses penilaian prestasi kerja organisasi. Kegiatan ini dapat berfungsi sebagai barometer fungsi personalia keseluruhan (T. Hani Handoko, 1985:113)

BAB V

M O T I V A S I

A. Pengertian Motivasi

Richard Hodgetts, dalam Jimmy L. Gaol (1988:4.2) mengatakan bahwa kata "motivasi" berasal dari bahasa Latin yang berarti bergerak. Saat ini, motivasi berarti merangsang orang untuk bertindak dengan menggunakan insentif atau bujukan. Proses ini sering dibangkitkan melalui suatu tindakan eksternal, misalnya dengan menawarkan kepada seseorang lebih banyak uang agar dia mau bekerja dengan giat.

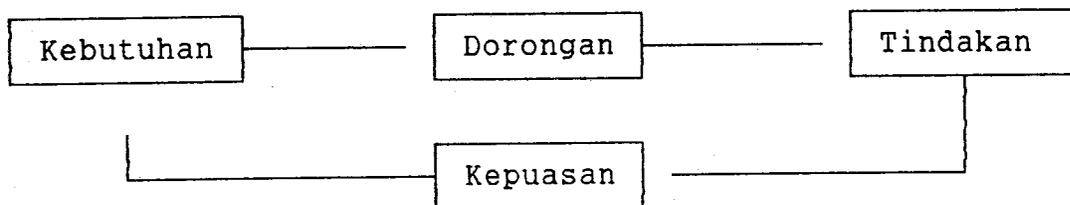
Robert L. Mathis, dalam Jimmy L. Gaol (1988:4.2) mengatakan bahwa kata "motivation" diambil dari kata "motive". Maotif merupakan emosi atau keinginan yang berada dalam diri seseorang, dan menyebabkan orang itu bertindak. Definisi ini menekankan bahwa motivasi adalah alat untuk bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan, yaitu untuk mencapai tujuan. Motivasi jarang terjadi dalam suatu kehampaan.

Kemudian, Michael J. Jucil's dalam Jimmy L. Gaol (1988:4.2) berpendapat bahwa motivasi adalah tindakan merangsang seseorang atau diri sendiri untuk mengambil serangkaian tindakan yang diinginkan.

Berdasarkan definisi-definisi yang disajikan beberapa penulis itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

sesuai dengan tuntutan kebutuhannya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Yaitu, para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka, seperti terlihat pada gambar di bawah ini:



B. Peranan Motivasi pada Karyawan/Pegawai

Motivasi mempunyai peranan yang besar sekali pada suatu perusahaan atau kantor, sebab tanpa adanya motivasi pada diri karyawan tersebut maka keinginan untuk merealisasikan tujuan setiap kantor atau perusahaan akan mengalami kegagalan.

Dalam motivasi terkandung pengertian bahwa pimpinan perusahaan atau kantor berada di tengah-tengah para bawahan dan dengan demikian memberikan bimbingan, instruksi, nasihat, dan koreksi jika diperlukan. Dalam pengertian ini pula tercakup adanya usaha untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dan tujuan pribadi dari para pegawai yang bersangkutan.

Mengingat pentingnya motivasi ini maka setiap pimpinan perusahaan atau kantor harus merealisasikannya. Caranya ialah dengan memberikan perangsang kepada setiap karyawan. Tanpa motivasi, pegawai akan segan bekerja dengan sepenuh hati. Pegawai sebagai manusia biasa membutuhkan motivasi baik berupa moril maupun materil.

C. Berbagai Teori Motivasi

Adapun beberapa teori mengenai motivasi, di antaranya adalah :

1. Teori Abraham Maslow

Inti teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki, yaitu :

- a. Fisiologis ; kebutuhan sandang, pangan, dan bebas dan rasa sakit.
- b. Keselamatan dan keamanan ; kebutuhan akan rasa bebas dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian dan lingkungan.
- c. Rasa memiliki, sosial dan cinta ; kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi, dan cinta.
- d. Penghargaan (esteem) ; kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- e. Aktualisasi diri ; kebutuhan untuk memanfaatkan atau mengembangkan potensi diri.

Teori Maslow menasusimkan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih mendasar sebelum mengarahkan perilakunya untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Asumsi lain ialah bahwa orang mempunyai keinginan untuk maju sehingga setelah kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi maka orang tersebut akan bergerak memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (Marwan Asri dan Gugup Kismono, 1989:4.12-4.13).

2. Teori Douglas Mc Gregor

Menurut Mc Gregor, pada dasarnya sifat manusia dapat dikategorikan dalam dua kelompok yaitu X dan Y (sering

disebut teori X dan Y). Dalam diri seseorang kedua sifat ini ada, hanya saat tampaknya saja yang tidak bersamaan, tergantung pada kondisi orang yang bersangkutan.

Teori X ini menyatakan bahwa sebahagia besar orang (yang masuk dalam kelompok ini) adalah orang yang suka diperintah, dan tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, serta menginginkan keamanan atas segalanya. Mengikuti falsafah ini maka orang tipe ini dapat dimotivasikan dengan uang, gaji, honorarium, dan diperlakukan dengan sanksi hukuman. Orang semacam ini harus dapat pengawasan yang ketat. Sebaliknya, asumsi teori Y mengatakan bahwa orang-orang yang masuk dalam kelompok ini adalah mereka yang suka bekerja dan dapat dipercaya.

Suatu kesan yang barangkali diperoleh dari dua pernyataan di atas ialah bahwa manajer yang menerima asumsi teori X tentang sifat manusia biasanya akan mempergunakan pendekatan secara langsung dan pengendalian secara ketat terhadap bawahannya. Sementara asumsi tentang potensi orang-orang dalam mengembangkan motivasinya perlu diikuti pemahaman tentang perbedaan antara sikap dan perilaku.

Teori X dan Y adalah sikap dan tindakan untuk memajukan orang-orang. Dengan demikian walaupun seseorang manajer mungkin mempunyai asumsi-asumsi terbaiknya dengan teori Y, hal ini tidak tepat baginya untuk bersikap yang konsisten pada asumsi-asumsi tersebut sepanjang masa.

Para manajer boleh saja mempunyai asumsi teori Y tentang sifat manusia, tetapi mereka bisa juga bersikap

memberikan penghargaan secara langsung dan mengendalikan secara ketat para bawahannya (seperti yang dipunyai oleh asumsi teori X) dalam rangka menolong bahwa hanya untuk tumbuh mengembangkan pikirannya sampai bawahan tersebut benar-benar menjadi sebagaimana dalam teori Y.

3. Teori David Mc Clelland

Mc Clelland mengatakan bahwa manusia mempunyai tiga kebutuhan yang perlu dipuaskan, yaitu kebutuhan berprestasi (need for achievement), kebutuhan berafiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan berkuasa (need for power). Menurutny kebutuhan yang menonjol, misalnya kebutuhan berprestasi, akan mengarahkan perilaku orang pada usaha-usaha yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan tersebut. Jika seseorang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi, maka perilakunya akan diarahkan pada pekerjaan-pekerjaan yang menantang dan resiko tinggi.

Manajer perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan bawahannya jika dia menginginkan pengelolaannya akan berhasil dengan baik. Untuk mengetahui kebutuhan seseorang, Mc Clelland menyediakan sarana berupa Tes Apersepsi Tematis (Thematic Aperception Test). Pada dasarnya tes ini berupa uraian seseorang tentang suatu objek atau gambar yang diberikan kepadanya. Hasil uraian ini kemudian dinilai oleh seorang ahli. Dari hasil inilah kebutuhan seseorang dapat ditentukan.

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
INIP PADANG

D. Metode Alternatif untuk Memotivasi Pegawai

Ada beberapa cara untuk memotivasi pegawai, di antaranya adalah :

1. Pendekatan Tradisional

Model motivasi tradisional ini dihubungkan dengan F. Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini, aspek yang sangat penting dari pekerjaan para manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada para karyawan agar melakukan pekerjaan mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, yakni semakin banyak mereka menghasilkan, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model Hubungan Manusiawi (Human Relation Model)

Ketika tampak pendekatan tradisional tidak lagi tepat, para ahli manajemen mulai mencari berbagai penjelasan tentang perilaku karyawan. Elton Mayo dan penelitian-penelitian tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka, dan kebosanan serta kerutinan pekerjaan merupakan hal-hal yang mengurangi motivasi mereka dalam bekerja. Para ahli tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan membuat mereka penting dan berguna.

Sesuai dengan pendapat ini, maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan, dan mencoba untuk memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Meskipun demikian, tujuan para manajer adalah tetap sama seperti dalam model tradisional agar para karyawan mau menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam model tradisional, para pekerja diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan upah yang tinggi, menjalankan sistem kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan tenggang rasa dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia (Human Resources Model)

Berbagai peneliti seperti Argyris, Mc Gregor, Likert, dan Maslow mengkritik model hubungan manusiawi sebagai model yang hanya memanipulasi para karyawan dengan cara yang lebih canggih. Para ahli tersebut berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan karena kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja.

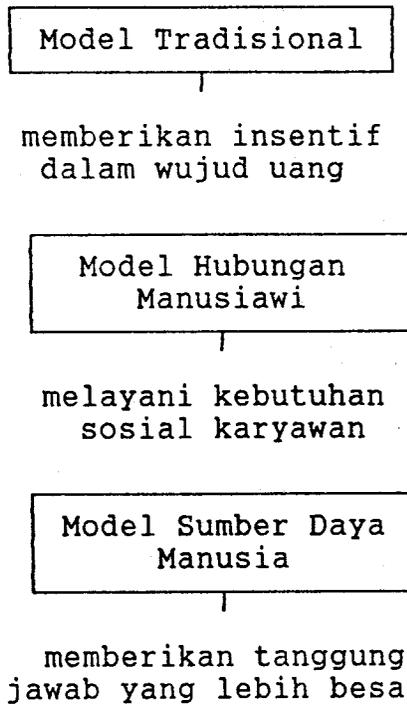
Mereka berpendapat sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik

dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Jadi para karyawan bisa diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Tugas manajer sesuai dengan model ini, bukanlah "menyuap" para karyawan dengan upah yang tinggi untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh manajer, seperti dalam model tradisional ataupun memanipulasi mereka dengan cara yang lebih manusiawi seperti dalam model hubungan manusiawi. Tetapi adalah untuk mengembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

Studi tentang motivasi menemukan bahwa tampaknya para manajer pada saat ini menggunakan dua model motivasi secara bersama-sama. Sengan bawahan mereka, para manajer cenderung untuk menggunakan model hubungan manusiawi. Mereka mencoba mengurangi "penolakan" dari para karyawan dengan memperbaiki moral dan kepuasan. Di antara mereka sendiri, para manajer lebih menyukai model sumber daya manusiawi. Mereka merasa bahwa bakat mereka belum dimanfaatkan secara penuh dan mencoba mencari tanggung jawab yang lebih besar dari para atasan mereka.

Secara skematis ukuran perkembangan pandangan tentang motivasi beserta penekanan motivasi masing-masing model tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Sumber : Heidjrachman Ranupandiji dan Suad Husnan, (1984:204).

BAB VI

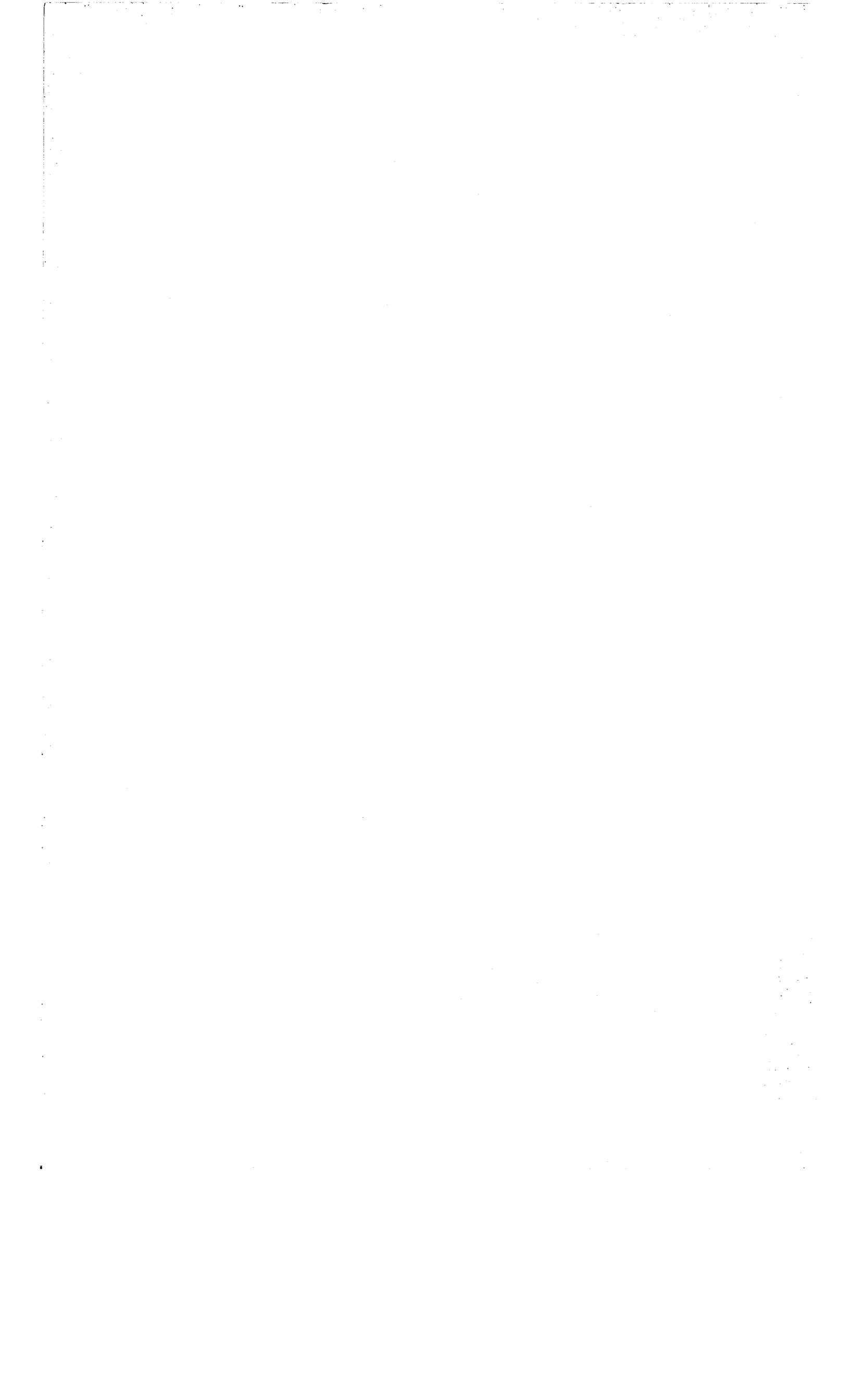
K O M P E N S A S I

A. Pengertian dan Arti Pentingnya

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima oleh pegawai dari perusahaan tempat mereka bekerja. Atau kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawai yang dapat dinilai dengan bentuk uang dan diterima secara tetap (Jimmy L. Gaol, 1988:8.15). Kompensasi ini sangat penting, sebab justru karena kompensasi itulah pegawai mau bekerja pada perusahaan.

Kompensasi tidak sama dengan upah meskipun upah adalah merupakan bagian dari kompensasi yang paling besar. Kompensasi selain terdiri dari upah dapat juga berupa tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pengobatan, dan masih banyak lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterimakan secara tetap dan berkesinambungan selama dia aktif bekerja pada suatu perusahaan. Labih lama seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan, jumlah kompensasi yang diterimanya akan semakin basar.

Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana, tetapi cukup kompleks sehingga setiap perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang tepat itu. Tepat ini bukan hanya terbatas dalam jumlahnya, tetapi masih banyak faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan.



Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam pemberian kompensasi agar kompensasi yang diberikan itu mempunyai efek yang positif adalah :

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal

Penetapan kompensasi minimal ini penting, sebab bila kita menetapkan kompensasi di bawah minimal maka dapat menyulitkan perusahaan. Sebab perusahaan itu akan dianggap melanggar secara yuridis, tidak tahu etika, kurang mempunyai rasa kemanusiaan dan sebagainya. Hal yang tidak kalah penting adalah kemungkinan perusahaan tersebut tidak dapat memperoleh karyawan dan moral serta disiplin kerja sangat rendah.

2. Kompensasi harus dapat mengikat

Bersama kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa, hingga akan mampu mengikat para karyawan. Sebab dengan demikian peraturan keluar masuknya karyawan dapat ditekan sekecil mungkin.

3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja

Kegiatan kerja hanya dapat ditimbulkan bila kompensasi yang diberikan dapat menunjang hidup secara layak pada umumnya.

4. Kompensasi harus adil

Adil dalam hal ini tidak berarti harus sama, tetapi sesuai dengan hak seorang pegawai dengan memperhatikan jenis pekerjaan dan tingkat pendidikannya. Pertimbangan-pertimbangan antara lain :

- berat ringannya pekerjaan
- sulit mudahnya pekerjaan
- besar kecilnya resiko pekerjaan
- perlu tidaknya ketrampilan dalam pekerjaan.

5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Perekonomian suatu negara tidak selamanya statis tetapi selalu mengalami perubahan (berfluktuasi) sesuai keadaan. Oleh karena itu kompensasi perlu ditinjau dalam waktu-waktu tertentu agar masih tetap dapat memenuhi kebutuhan minimalnya dan tetap menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.

6. Komposisi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan

Selain jumlah kompensasi yang diberikan, perlu pula dipikirkan komposisi dari kompensasi yang diberikan. Misalnya, kompensasi itu tidak diberikan dalam bentuk uang seluruhnya tetapi terdiri dari uang dan bahan-bahan dalam bentuk natura seperti beras, sabun, gula, teh dan keperluan lainnya.

B. Tantangan-tantangan yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan, di antaranya adalah :

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena

desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga akuntan.

2. Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi. Semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini perusahaan tidak akan bisa lagi bersaing. Oleh karena itu perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai, atau melakukan otomatisasi.

4. Kesiediaan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar

kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5. Kemampuan untuk membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Seperti telah disebutkan di atas, kemampuan membayar tergantung pada pendapatan dan laba yang diraih, di mana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercermin dalam biaya tenaga kerja.

6. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat. Banyak perusahaan menggunakan kebijaksanaan pembayaran bonus (premi) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

7. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah (T. Hani Handoko, 1985:116-117).

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Asri, Marwan dan Kismono, Gugup. (1989). Materi Pokok Manajemen Lanjutan. Jakarta : Karunika Universitas Terbuka.
- Gaol, Jimmy L. (1988). Materi Pokok Manajemen Kepegawaian. Jakarta : Karunika Universitas Terbuka.
- Handoko, T. Hani. (1985). Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Liberty.
- Liputo, Benyamin dan Hartati, Sri. (1985). Managemen Personalialia. Padang : Jurusan PDU FPIPS IKIP Padang.
- Manullang, M. (1974). Managemen Personalialia. Jakarta : Aksara Baru.
- Nitisemito, ec. Alex S. (1983). Manajemen Personalialia. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad. (1984). Manajemen Personalialia. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.

MANAJEMEN PERSONALIA I



PERPUSTAKAAN IKIP PADANG

TARIMA ISI

28 - 10 - 94

SUMBER/HARGA

ha

KOLEKSI

KK1

NO. INVENTORIS

1174/ha/94 - (M.12)

658.3 Sur M. 10

Oleh

RINI SARIANTI, SE

JURUSAN PENDIDIKAN DUNIA USAHA

FPIPS IKIP PADANG

1993

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG