

MANAJEMEN KEPEGAWAIAN I



Oleh

RINI SARIANTI, SE

JURUSAN PENDIDIKAN DUNIA USAHA

FPIPS IKIP PADANG

1991

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tulisan yang berjudul: "Manajemen Kepegawaian". Buku ini merupakan bahagian I dari serangkaian Seri Manajemen Kepegawaian yang akan ditulis kemudian. Di-harapkan buku ini dapat membantu mereka yang oerminat mempelajari masalah-masalah kepegawaian yang dewasa ini makin ditingkatkan kemampuan 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 mengharap-kan kritik dan saran dari semua pihak untuk perbaikan buku ini. Namun demikian, penulis berharap agar buku ini berman-faat bagi kita semua.

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

Padang, Juni 1991

Penulis

DAFTAR ISI

	halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Pengertian Manajemen Kepegawaian ..	1
B. Arti Pentingnya Manajemen Kepegawai- an	4
C. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Kepegawaian	6
D. Peranan Manajemen Kepegawaian	8
E. Pendekatan terhadap Manajemen Kepe- gawaian	10
BAB II. PENGADAAN PEGAWAI	12
A. Analisis Jabatan	12
B. Pemanfaatan Analisis Jabatan dalam Kegiatan-kegiatan Lain dalam Bidang Manajemen Kepegawaian	13
C. Gambaran Jabatan	17
D. Syarat-syarat Jabatan	17
E. Sumber Tenaga Kerja	18
F. Seleksi	22
BAB III. LATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	24
A. Pengertian dan Arti Pentingnya	24
B. Teknik-teknik Latihan dan Pengem- bangan	25

	C. Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan	29
BAB	IV. PENILAIAN PRESTASI KERJA	30
	A. Pengertian dan Arti Pentingnya	30
	B. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja	32
	C. Mempersiapkan Penilai	34
	D. Metoda-metoda Penilaian Berorientasi Masa Lalu	36
	E. Metoda-metoda Penilaian Berorientasi Masa Depan	43
	F. Umpan Balik bagi Manajemen Kepegawaian	44
BAB	V. MOTIVASI	46
	A. Pengertian Motivasi	46
	B. Peranan Motivasi pada Karyawan/Pegawai	47
	C. Berbagai Teori Motivasi	48
	D. Metode Alternatif untuk Memotivasi Pegawai	51
BAB	VI. KOMPENSASI	56
	A. Pengerian dan Arti Pentingnya	56
	B. Tantangan-tantangan yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi	59
DAFTAR	KEPUSATAKAN	62

BAB I

P E N D A H U L U A N

A. Pengertian Manajemen Kepegawaian

Manajemen Kepegawaian atau Manajemen Personalia 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 memberi nasehat 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 Personnel Management meliputi bidang pemberian fasilitas daripada perkembangan pekerja dan rasa partisipasi pekerja dalam suatu unit aktivitas. Perbedaannya ialah bahwa Personnel 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 Personnel Management maupun oleh Labour Relations. Atau dengan kata lain Industrial Relations adalah Personnel Management plus Labour Relations (M. Manullang, 1974:13).

Manajemen Kepegawaian adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang kepegawaian. Selain itu kita kenal 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 sama. Meskipun demikian semua penulis selalu mengemukakan tiga fungsi tersebut sebagai fungsi manajemen.

Berdasarkan penjelasan di atas maka manajemen kepegawaian 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 pen-

capaian tujuan" (Alex S. Nitisemito, 1983:10).

Sekarang jelaslah bahwa manajemen kepegawaian itu adalah manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada manusia, tetapi tidak mengabaikan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

B. Arti Pentingnya Manajemen Kepegawaian

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

Adapun yang dimaksud dengan kepegawaian 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 dibedakan pengertiannya, sebab buruh adalah tenaga kerja yang lebih banyak memberikan tenaga fisik daripada karyawan (Alex S. Nitisemito, 1983:11).

MILIK UFT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

Sebelum kita membicarakan lebih lanjut tentang arti pentingnya manajemen kepegawaian, terlebih dahulu kita bahas sedikit bidang-bidang yang menjadi tugas manajemen kepegawaian. Tugas-tugas manajemen kepegawaian antara lain adalah menetapkan analisis jabatan, menarik karyawan, melatih, menempatkannya, 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 kepegawaian tetapi juga dalam bidang yang lain.

Uraian di atas baru merupakan satu contoh dari tidak dilaksanakannya dengan baik salah satu tugas manajemen kepegawaian. Padahal tugas manajemen kepegawaian tidak hanya masalah penempatan karyawan, tetapi jauh lebih luas daripada itu. Naka 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.

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

C. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Kepegawaian

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

Kemudian timbul pertanyaan dalam hati kita, bagaimanakah dengan saat-saat sebelum abad ke-20? Dengan perkataan lain benarkah bahwa manajemen kepegawaian baru

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

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 Borobudur, 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 kepegawaian, meskipun istilah manajemen kepegawaian 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 yang 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 Kepegawaian

Sebelum membicarakan peranan manajemen kepegawaian, 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 beraneka ragam.

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 di bidang kepegawaian, bidang keuangan, bidang perlengkapan, serta peralatan. Kelompok pegawai ini biasa disebut pegawai staf (staff personnel).

3. Organisasi Fungsional (functional organization)

Organisasi 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.

4. Organisasi 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 kepegawaian (personnel departement) yang bertujuan membantu pimpinan perusahaan dan unit-unit organisasi lainnya dalam pelayanan menyediakan pegawai.

Selanjutnya Jimmy L. Gaol (1988:1.10) mengatakan bahwa dalam perusahaan, bagian kepegawaian 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 nasihat 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 Kepegawaian

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

1. Pendekatan Mekanis (mechanical approach)
2. Pendekatan Paternalis (paternalisme 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 sepenuhnya 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.

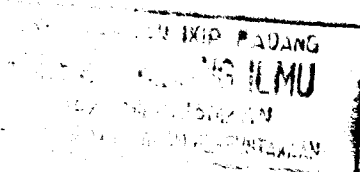
BAB II
PENGADAAN PEGAWAI

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 guna 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-



ri 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 jabatan dan syarat-syarat jabatan.

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

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 kepegawaian, 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 mutasi, 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 berlaku 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

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP. PADANG