

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Tuhan yang telah menolong hamba-Nya menyelesaikan makalah ini dengan penuh kemudahan. Tanpa pertolongan Dia mungkin penyusun tidak akan sanggup menyelesaikan dengan baik.

Makalah ini disusun agar pembaca dapat memperluas pengetahuan tentang **Pengembangan Karyawan Oprasional dan Managerial**, yang kami sajikan berdasarkan pengamatan dari berbagai sumber. Makalah ini di susun oleh penyusun dengan berbagai rintangan. Baik itu yang datang dari diri penyusun maupun yang datang dari luar. Namun dengan penuh kesabaran dan terutama pertolongan dari Tuhan akhirnya makalah ini dapat terselesaikan.

Semoga makalah ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas kepada pembaca. Walaupun makalah ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Penyusun mohon untuk saran dan kritiknya. Terima kasih.

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	1
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	2
B. Rumusan masalah.....	2
C. Tujuan.....	3
BAB II. PEMBAHASAN	
A. Desinisi Pengembangan Karyawan Oprasional dan Managerial.....	4
B. Tujuan Pengembangan Karyawan Oprasional dan Managerial.....	4
C. Pelatihan Karyawan Oprasional dan Managerial	7
D. Metode-metode Karyawan Oprasional dan Managerial.....	9
E. Penilaian Prestasi Karyawan Oprasional dan Managerial	16
F. Mutasi Karyawan.....	22
G. Promosi Karyawan	24
BAB III. PENUTUP	
A. KESIMPULAN.....	29
B. SARAN.....	29
DAFTAR PUSTAKA.....	30

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latang Belakang

Pengembangan (development) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode – metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan technology dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis. Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan (baru/lama) melalui latihan dan pendidikan.

B. Rumusan Masalah

- a. Apa Definisi Pengembangan Karyawan Operasional dan Managerial?
- b. Apa Tujuan Pengembangan Karyawan Operasional dan Managerial ?
- c. Pelatihan Karyawan Operasional dan Managerial ?
- d. Metode-metode Karyawan Operasional dan Managerial ?
- e. Penilaian Prestasi Karyawan Operasional dan Managerial ?
- f. Apa Mutasi Karyawan ?
- g. Apa Promosi Karyawan ?

C. Tujuan Masalah

- a. Untuk mengetahui Definisi Pengembangan Karyawan ?
- b. Untuk mengetahui Tujuan Pengembangan Karyawan ?
- c. Untuk mengetahui Pelatihan Karyawan ?
- d. Untuk mengetahui Metode-metode Karyawan ?
- e. Untuk mengetahui Penilaian Prestasi Karyawan ?
- f. Untuk mengetahui Mutasi Karyawan ?
- g. Untuk mengetahui Promosi Karyawan

BAB II

PEMBAHASAN

A. DEFINISI PENGEMBANGAN

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis , teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis , teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.¹[1]

Menurut, *Drs. Jan Bella*, pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab konsep why. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab konsep how.

B. TUJUAN PENGEMBANGAN

Tujuan Pengembangan Hakikatnya Menyangkut Hal – Hal Berikut :

a. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan , produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill , human skill , dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu , bahan baku , dan mengurangi ausnya mesin – mesin . pemborosan berkurang , biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang , produksi dan mesin – mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan – rekan perusahaan bersangkutan.

f. Moral

Dengan pengembangan , moral karyawan akan baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik

g. Karier

Dengan pengembangan , kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian , keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan presentasi kerja seseorang.

h. Konseptual

Dengan pengembangan , manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill , human skill, dan managerial skillnya lebih baik.

i. Kepemimpinan

Dengan pengembangan , kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik,human relations-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas jasa

Dengan pengembangan , balas jasa (gaji, upah insentif , benefits)karyawan akan meningkatkarena presentasi kerja mereka semakin besar .

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu .

1. Prinsip Pengembangan

Perrinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan

Program pengembangan

Program adalah suatu jenis rencana yang kongkrit karena didalamnya sudah tercantum sasaran , kebijakan , prosedur , anggaran dan waktu pelaksanaannya. Jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan .

Dalam pengembangan harus dituangkan sasaran , kebijaksanaan prosedur , anggaran , peserta kurikulum dan waktu pelaksanaannya . program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing – masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing – masing .

2. Jenis – Jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal .

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku – buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya . pengembangan secara informal menunjukan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena presentasi kerja karyawan semakin besar di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik .
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan , baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga – lembaga pendidikan atau pelatihan . pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang , yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan .

3. Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama , baik dia tenaga operasionalnya atau karyawan manajerial.

- a. **Karyawan baru** ,yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan mereka diberi pengembangan agar memahami , terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya , sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan / pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat di implementasikan secara baik dalam bekerja.
- b. **Karyawan lama** , yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan , seperti balai pustaka latihan kerja . pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan , jabatan , perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru , pembaharuan metode kerja , serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin mamahami technical skill, human skill, conceptual skill dan managerial skill , supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat .

C. PELATIH ATAU INSTRUKTUR

1. Pelatih

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan para karyawan .pelatihan (trainer) memberikan peran penting . terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan . pelatihan yang akan mmelaksanakan pengembangan (development = training education) adalah pelatih internal , eksternal, serta gabungan internal dan eksternal .

a. Pelatihan internal

Pelatihan internal adalah seseorang atau suatu tim pelatihan yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan .setiap kepala bagian mutlak menjadi pelatihan internal bagi karyawan bawahanya dengan memberikan petunjuk – petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan , cara menggunakan alat – alat , mesin- mesin dan yang lainnya. pelatihan internal hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.

b. Pelatihan eksternal

Pelatihan eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta memberikan pengembangan kepada tugas para karyawan , baik pelatihannya didatangkan atau karyawannya ditugaskan uuntuk mengikuti lembaga – lembaga pendidikan atau pelatihan .

c. Pelatihan ganbungan internal dan eksternal

Pelatihan gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada para karyawan .cara ini paling baik karena dasar teoretis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan yang lebih mantap . pengembangan yang ditangani tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatihan akan saling mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan .

2. Syarat – Syarat Pelatihan

Pelatihan instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut :

a. Teaching Skill (kecakapan untuk mendidik dan mengajar).

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan , membimbing , memberikan petunjuk , dan mentransferkan pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan semangat , membina, dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan kepada dirinya

b. Communication Skill (kecakapan berkomunikasi).

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi , baik lisan maupun tulisan secara efektif . jadi suaranya jelas, tulisanya baik, dan kata – katanya mudah dipahami peserta pengembangan .

c. Personality Authority (berkepribadian baik).

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan .dia harus berperilaku baik , sifat dan dikepribadiannya disenangi , kemampuan dan kecakapan di akui.

d. Social Skill (mempunyai kemahiran / kemampuan dalam bidang sosial).

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang social agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan .ia harus suka menolong objektif , dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain .

e. Technical Competent (berkemampuan teknis).

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis , kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil keputusan

f. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berperasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah , mempunyai sifat kebabakan , keterbukaan tidak pendendam , serta memberikan nilai yang objektif.

D. METODE-METODE PENGEMBANGAN

Pelaksanaan pengembangan (training and education) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik, program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif.

Sasaran pengembangan karyawan adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau technical skills
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skills dan conceptual skills.

Metode pengembangan terdiri atas ;

1. Metode latihan atau training
2. Metode pendidikan atau education.

Latihan/training diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan/education diberikan kepada karyawan manajerial.

1. Metode Latihan atau Training

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah, peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dll.

Metode-metode latihan menurut Andrew F.Sikula

a. On the job

Metode latihan dibagi menjadi 2 cara.

- 1) Cara **informal** : pelatihan menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperhatikan untuk mempraktekannya.
- 2) Cara **formal** : supervisor menunjukan seseorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.

Kebaikan cara ini ialah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

b. Vestibule

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

c. Demonstration and example

Demonstration and example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

Demonstrasi merupakan metode pelatihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjelasan, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekannya.

Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

d. Simulation

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep yang sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e. Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. Classroom methods

Metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture (pengajaran), conference (rapat), programmed instruction, metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode seminar.

A). Lecture (ceramah atau kuliah)

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Metode kuliah merupakan suatu metode tradisional karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersikap pasif. Teknik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi searah saja.

B). Conference (rapat)

Pelatih memberikan suatu masalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta bertatapadisi dalam memecahkan masalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya. Pada metode konferensi pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi 2 arah.

C). Programmed instruction

Program instruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langka-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program instruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat dibentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

D). Metode studi kasus

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/ informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

E). Role playing

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjukan untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara.

F). Metode diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak dan benar.

G). Metode seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat memperseps, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

2. Metode Pendidikan (Education Method)

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif.

Metode pendidikan menurut Andrew F. Sikula (198:243-274) adalah sebagai berikut.

a. Training Methods

Training method merupakan method pelatihan dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan, karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat, studi kasus, ceramah, dan role playing.

b. Under study

Under study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang di persiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

c. Job rotation and planned progression

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodic untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

Teknik pelaksanaan planned progression sama dengan job rotation. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas dan tanggung jawab semakin besar.

d. Coaching and counseling

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya.

Counseling adalah suatu pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

Perbedaan coaching dan counseling

coaching	counseling
1. Dilakukan untuk pegawai langsung 2. berhubungan dengan pekerjaan/ jabatan-jabatan. 3. jangka waktunya panjang. 4. sering dilakukan 5. hubungan merupakan hubungan lini dan perintah 6. ditujukan kepada semua pegawai	1. dilakukan untuk pejabat/ manajer 2. berhubungan dengan masalah pribadi 3. jangka waktunya singkat. 4. jarang dilakukan 5. hubungan merupakan hubungan staf atau bukan perintah 6. ditujukan pada pegawai tertentu saja.

e. Junior board of executive or multiple management

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (top management). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.

Kebaikannya	kelemahannya
1. Biaya pendidikan murah	1. pendidikan waktunya cukup lama 2. perumusan masalah sering bertele-tele.
2. Mempermudah mendapatkan pengalaman praktis	
3. Membantu pencarian manajer yang berbobot	

f. Commite assignment

Yaitu yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Ditentukan berbagai bentuk komite, yaitu

- Komite formal dan informal
- Komite tetap dan sementara
- Komite eksekutif dan staf
-

g. Business games

Business games (permainan bisnis) pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.

Tujuannya untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan yang baik pada situasi/ kondisi dan objek tertentu.

h. Sensitivity training

Sensitivity training dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

i. Other development method

Metode ini di gunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer. Maksudnya adalah setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyeseilakn pekerjaanya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

Perbedaan latihan dengan pendidikan

Perbedaan	Latihan	Pendidikan
1.peserta	Karyawan oprasional	Karyawan manajerial
2.tujuan	Technical skills	Managerial skills
3.metode	Metode latihan	Metode pendidikan
4.biaya	Jangka pendek	Jangka panjang
5.biaya	Relatif pendek	Relative besar
6.tempat	Lapangan praktek	Di dalam kelas

3. tolak ukur metode pengembangan

Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan keinginan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain, sebagai berikut.

1). Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik. Tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.

2). Kedisiplinan karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin membaik berarti metode pengembangan yang dilakukan dengan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

3). Absensi karyawan

Kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

4). Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin

Jika tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

5). Tingkat kecelakaan karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya, jika kurang baik, jadi perlu disempurnakan.

6). Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu

Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Jika sebaliknya, maka metode pengembangan itu kurang baik.

7). Tingkat kerja sama

Tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.

8). Tingkat upah insensitive karyawan

Jika upah insensitive karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu kurang baik.

9). Prakarsa karyawan

Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkatkan atau tetap berarti metode itu kurang baik.

10). Kepemimpinan dan keputusan manajer

Kepemimpinan dan keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang, serta kepuasan kerja karyawan meningkat.

4. kendala- kendala pengembangan

Kendala pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.

Kendala-kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

❖ Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerja, usianya,. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

❖ Pelatih dan instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat.

❖ Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang dan tidak baik.

❖ Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

❖ Dana pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Tindak lanjut pengembangan adalah penilaian prestasi kerja karyawan oleh manajer personalia dan atasan langsung karyawan bersangkutan.

E. PENILAIAN PRESTASI KARYAWAN

1. Pengertian Penilaian Prestasi Karyawan

Istilah yang sama artinya dengan penilaian prestasi adalah konduite, employee rating,

performance appraisal, employee evaluation, personnel review, servis rating, dan atau behavioral assessment.

Pengertian prestasi karyawan menurut beberapa ahli yaitu:

1. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan ; Penilaian Prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan.

2. Andrew F. Sikula ; Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person, or thing. (Penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang, atau benda). Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. (Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan).

2. Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Prestasi Karyawan

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

1. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
2. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
4. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.

6. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor managers, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
 7. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
 8. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
 9. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
 10. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
 11. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (job description).
- Dale Yoder : Personnel appraisal or ratings are widely used to identify those who should be promoted.
- (Penilaian karyawan secara luas digunakan untuk mengidentifikasi mereka yang akan di promosikan).

3. Penilai Prestasi Karyawan

Penetapan penilai (appraisal) yang qualified sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan di nilai supaya penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
2. Penilai mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah (right or wrong), baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Dan tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas suka atau tidak suka (like or dislike).
3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaandari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
4. Penilai harus mempunyai kewenangan (authority) formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum, dikenal ada 2 macam penilai, yaitu:

1. Penilai informal
2. Penilai formal, dibagi menjadi 2 macam, yaitu:

- a. Penilai individual
- b. Penilai kolektif

4. Dasar Penilaian Dan Unsur-Unsur yang Dinilai

a. Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Tolok ukur yang di pakai untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar. Secara umum standar berarti apa yang akan di capai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar di bedakan atas dua:

1. Tangible standard adalah sasaran yang dapat ditetapkan dengan alat ukur atau standarnya. Terbagi atas:

- a. Standar dalam bentuk fisik
- b. Standar dalam bentuk uang

2. Intangible standard adalah standar yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya, misalnya perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Prestasi Kerja.

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kerja

Kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu .

Semangat Kerja

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Produktifitas Kerja

Produktifitas kerja adalah perbandingan antara output dengan input, dimana output-nya harus

mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

Produktifitas per Kapita.

Produktifitas per kapita adalah besarnya produksi yang dihasilkan per jiwa, per satu jam/hari kerja (productivity per man/hour/day).

b. Unsur – Unsur Yang Di Nilai

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja sama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

5. Metode Penilaian Prestasi Karyawan

Penilai (appraiser) harus mengetahui skala nilai dan metode penilaian penilaian yang akan di gunakan dalam penilaian prestasi karyawan. Skala nilai adalah bobot nilai yang diberikan kepada setiap unsur yang dinilai. Bobot-bobot dinyatakan dengan huruf (a, b, c, d, e) atau dengan angka dari 1 sampai dengan 100. Metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas 2, yaitu:

a. Metode tradisional; yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

1. Rating Scale
2. Employee comparison, terbagi atas 3 yaitu:
 - a. Alternation ranking.
 - b. Paired comparison.
 - c. Parced comparison.
3. Check list
4. Freeform essay

5. Critical incident

b. Metode modern; yang termasuk dalam metode modern adalah:

1. Assessment centre
2. Management by objective (MBO = MBS)

Ciri-ciri MBO atau MBS adalah:

1. Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung.
2. Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya.
3. Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
4. Menekan pada hasil yang akan dicapai.

Kelemahan dari MBO (MBS) adalah:

1. Pendekatan melalui MBO sangat individualistis untuk tujuan dan kerjasama dalam penilaiannya;
2. Jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lainnya;
3. Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan sama.
3. Human asset accountin

6. Kendala – Kendala Penilaian Prestasi Karyawan

Halo Effect merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena penilai memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya, sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang.

Penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar rasa (like or dislike), sering mempertimbangkan orang ketiga atau keluarga karyawan yang dinilainya, seperti anak pejabat, kesukuan, golongan. Penilai cenderung memberikan nilai baik jika ia mengetahui salah satu sifat yang baik dari karyawan. Sebaliknya penilai akan memberikan nilai kurang jika penilai mengetahui suatu sifat yang kurang dari karyawan yang dinilai.

7. Tolak Ukur Penilaian

Ada kesulitan untuk menetapkan tolok ukur dari beraneka macam lapangan atau jabatan dan unsur-unsur yang harus dinilai. Leniency adalah kesalahan yang dilakukan penilai karena penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan yang dinilainya itu. Stricness adalah kesalahan penilai yang cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan yang dinilainya. Central tendency adalah penilai cenderung memberikan nilai

sedang. Personal bias adalah penilaian yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya baik yang positif maupun yang negatif.

F. MUTASI KARYAWAN

1. PENGERTIAN DAN TUJUAN MUTASI

a. pengertian mutasi

salah satu tindak lanjut yg dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan.

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/tempat/pekerjaan yg dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) di dalam organisasi.

Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

b. tujuan mutasi

tujuan mutasi diantaranya :

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh terhadap pekerjaannya
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yg lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yg dilakukannya
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
9. Untuk tindakan pengamanan yg lebih baik
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan untuk mengatasi perselisihan antar sesama karyawan

c. prinsip mutasi

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

d. dasar mutasi

dasar mutasi didibagi 3:

1. Merit system : mutasi karyawan yg didasarkan landasan yg bersifat ilmiah, obyektif, dan prestasi kerjanya.
2. Seniority system : mutasi yg didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. System mutasi ini tidak obyektif karena orang yg dimutasikan kecakapannya dalam memangku jabatan baru itu belum terjamin.
3. Spoil system : mutasi yg didasarkan atas landasan kekeluargaan. System mutasi tersebut kurang baik karna didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (like or dislike)

e. cara cara mutasi

ada 2 caramutasi yg dilakukan dalam organisasi:

1. Cara tidak ilmiah : mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan dengan:
 - a. Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.
 - b. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau factor-faktor riil
 - c. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yg tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
 - d. Berdasarkan spoil system
2. Cara ilmiah : mutasi dengan cara ilmiah dilakukan dengan:
 - a. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
 - b. Berorientasi kepada kebutuhan yg nyata
 - c. Berorientasi kepada formasi riil karyawan
 - d. Berorientasi kepada tujuan yg beraneka ragam
 - e. Berdasarkan obyektivitas yg dapat dipertanggung jawabkan

f. ruang lingkup mutasi.

Ruang lingkup mutasi mencakup semau perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertical (promosi atau dedmosi) yg dilakukan karena alasan personal transfer ataupun production transfer didalam suatu organisasi.

1. Mutasi horizontal : perubahan tempat atau jabatan karyawan, tetapi masih pada rangking yg sama didalam organisasi tersebut. Mutasi horizontal ini mencakup “mutasi tempat dan mutasi jabatan”
2. Mutasi vertical : perubahan jabatan karyawan, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.

g. sebab dan alasan mutasi

Dibagi menjadi beberapa bagian:

1. Permintaan sendiri : mutasi keinginan sendiri dari karyawan yg bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi tersebut.
2. Alih Tugas Produktif (ATP) : karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan yg bersangkutan kejabatan yg sesuai dengan kecakapaannya. Ada 5 macam ATP itu diantaranya :
 - a. Production transfer
 - b. Replacemen transfer
 - c. Versatility transfer
 - d. Shift transfer
 - e. Remedial transfer.
3. Pendekatan mutasi dari segi waktu
 - a. Temporary transfer : mengalih tugaskan karyawan kepekerjaan lainnya baik horizontal maupun vertikal yg bersifat sementara.
 - b. Permanent transfer : mengalih tugaskan karyawan kepekerjaan lainnya baik horizontal maupun vertikal yg bersifat lama sampai pensiun.
4. Masalah merit rating dan mutasi : penilaian prestasi kerja yg telah dilakukan dengan rencana semula. Dalam hal ini penilaian dilakukan bila pekerjaan telah selesai dikerjakan atau pekerjaan sedang dikerjakan.
5. Kendala kendala pelaksanaan mutasi :
 - a. Formasi jabatan tidak (belum) memungkinkan
 - b. Pengaruh senioritas
 - c. Soal etis (etika)
 - d. Kesulitan menetapkan standar standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan.

G. PROMOSI KARYAWAN

1. Peran dan pengertian promosi karyawan

promosi memberiakan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti –nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kacakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

Pengetian promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban , hak , status, dan penghasilan semakin besar.

Edwin B flipo berpendapat bahwa promosi berarti berpindah dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebi tinggi.

Andrew F. Sikula berpendapat bahwa promosi yaitu suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lain yang melibatkan peningkatan upah maupun status.

2. Asas-asas promosi karyawan

Asas promosi harus dituangkan kedalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan.

Asas-asas promosi

a. Kepercayaan

promosi hendaknya berdasarkan kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut

b. Keadilan

promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih.

c. Formasi

promosi harus berdasarkan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

3. Dasar-dasar promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas apa yang dijadikan sebagai pertimbangan dalam promosi karyawan. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengerti dan memperjuangkan nasibnya.

dasar-dasar promosi karyawan adalah

a. Pengalaman

pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lama pengalaman kerja karyawan.

Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang lama berkerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga.

b. Kecakapan

seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan kerjanya. pertimbangan promosinya adalah kecakapan orang yang cakap dan ahli mendapat prioritas utama untuk dipromosikan.

kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlakukan untuk memperoleh hasil yang bias dipertanggung jawabkan.

cara mengukur kecakapan(Know- how)

total kecakapan adalah jumlah dari lebar dan dalam. Konsep ini sangat praktis dalam memberikan perbandingan dan penilaian terhadap bobot dari total kecakapan dalam berbagai pekerjaan, dalam hal ini banya pengetahuan dan sampai berapa dalam setiap pengetahuan.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan lama pengalaman dan kecakapan, pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas , ijasa pendidikan formal yang dimiliki dan hasil uji kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan . cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan paling pintar sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman / kacakapan saja dapat diatasi.

4. **Syarat syarat promosi.**

dalam mempromosikan karyawan harus sudah mempunyai syarat syarat tertentu yang telah direncanakan dan dihitung dalam progam promosi perusahaan.syarat syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka bias mengetahui dengan jelas.

syarat syarat promosi pada umumnya meliputi :

a. Kejujuran

karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bahwaan, perjanjian perjanjian dalam menjalankan atau mengelolah jabatan tersebut harus sesuai antara kata dengan perbuatan .

b. Disiplin

karyawan harus disiplin pada dirinya sendiri, tugas tugasnya, serta mentaati peraturan peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c. Prestasi kerja

karyawan iti mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan berkerja secara efektif dan efesien.

d. Kerja sama

karyawan dapat berkerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

karyawan itu cakap, keratif, dan inovatif, dalam melaksanakan tugas tugasnya pada jabatan tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

ryawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korps.

g. kepemimpinan

dia harus mampu membina dan memotivasi bawahan untuk berkerja sama dan berkerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Komunikatif

karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsi informasi dari atasan maupun dari bawahan dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

5. Tujuan-tujuan Promosi

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah / memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan merbaiki staus karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaanya.

6. Jenis – Jenis Promosi

Jenis promosi yang dikenal penulis adalah promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil, dan promosi kering.

a. Promosi Sementara

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

b. Promosi Tetap

Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan wewenang, tanggung jawab serta gajinya akan naik.

c. Promosi Kecil

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tidak disertakan dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

d. Promosi Kering

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai peningkatan gaji.

BAB III PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Pengembangan karyawan dapat memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan.. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat megaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.

Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karywan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi ”job comotent” yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.

Membantu memecahkan masalah orperasional. Para manejer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan suber daya: kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia (human tecnilogical resource), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam: pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan semberdaya manusianya melalui pelatihan, manejer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.

Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manejer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

B. Saran

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya (sekarang atau pada masa mendatang) dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan sekarang.

DAFTAR PUSTAKA

1. file:///localhost/H:/New%20Folder%20(2)/New%20Folder/Pengembangan%20Karyawan.htm
2. file:///localhost/H:/New%20Folder%20(2)/New%20Folder/Latihan%20dan%20Pengembangan%20Karyawan%20_%20putri%20luviani.htm

MAKALAH SISTEM EKONOMI INDONESIA
“ PENGEMBANGAN KARYAWAN OPRASIONAL DANA
MANAGERIAL”

Dosen : Egi Suryana, SE.M.pd



Disusun Oleh :
Kelompok 4 :-Eni Nuraeni
-Ida Solipah
-Soli
-Yadi

-Saepul Rohman

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
STISIP GUNA NUSANTARA CIANJUR
2015**