



# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Drs. Mujiyono, M.M.



# MANAJEMEN **SDM**

1. Manajemen Sumber Daya Manusia :  
Ishak Arep / Hendri Tanjung
2. Manajemen Sumber Daya Manusia :  
Kol Susilo Martoyo, SE.
3. Manajemen Sumber Daya Manusia :  
Prof Dr. Sondang P.Siagian, MPA
4. Manajemen Sumber Daya Manusia :  
T. Hani Handoko
5. Pengembangan Sumber Daya Manusia :  
Dr. Soekidjo Notoatmodjo
6. Dan lain-lain



# MATERI MANAJEMEN SDM

**Ket :**  
Setiap tatap muka mendiskusikan  
pokok bahasan secara kelompok

NO	PERTEMUAN	POKOK BAHASAN	KETERANGAN
1.	PERTAMA	Pengertian dan Definisi SDM	sedang
2.	KE DUA	Pendekatan MSDM	sedikit
3.	KE TIGA	Perencanaan SDM	banyak
4.	KE EMPAT	Analisis Jabatan	sedang
5.	KE LIMA	Seleksi dan Orientasi	sedang
6.	KE ENAM	Pengembangan SDM	banyak
7.	KE TUJUH	Manajemen Karier	sedang
8.	KE DELAPAN	Ujian Tengah Semester	
9.	KE SEMBILAN	Penilaian Prestasi Kerja	sedang
10.	KE SEPULUH	Kompensasi/Imbalan	banyak
11.	KE SEBELAS	Pemeliharaan	sedikit
12.	KE DUA BELAS	Motivasi	sedikit
13.	KE TIGA BELAS	Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin	banyak
14	KE EMPAT BELAS	Konflik dalam Organisasi	sedang
15	KE LIMA BELAS	Pemberhentian Personil/PHK 6	banyak

1

# PENGERTIAN DAN DEFINISI MANAJEMEN SDM

## Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Kompensasi/Imbalan

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# DEFINISI MSDM

- Manajemen :mengatur (*to manage*)
- Yang diatur :semua unsur manajemen 6 M
- Tujuannya :agar 6 M lebih berdaya-guna dan berhasil-guna
- Harus diatur :supaya terkoordinasi dan terintegrasi untuk menunjang tujuan organisasi
- Yang mengatur :adalah pimpinan (*top manager, manajer madya, supervisi*)

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu

## 6 M



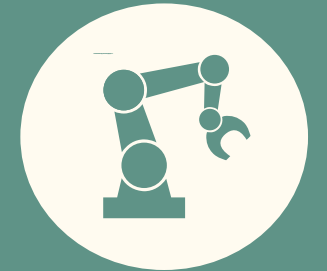
Man



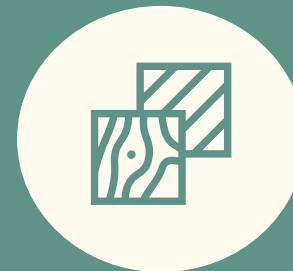
Method



Money



Machine



Material



Market

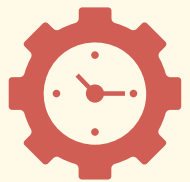
# PENTINGNYA MANAJEMEN



Manajemen adalah alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik perusahaan, karyawan maupun masyarakat



Untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan yg bertentangan (pemilik dan karyawan, pelanggan, kreditur masyarakat, pemerintah)



Untuk mencapai tujuan yg efisien dan efektif

# DASAR - DASAR MANAJEMEN

- 1 Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan
- 2 Adanya kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal
- 3 Adanya tujuan dan kepentingan Bersama yang akan dicapai
- 4 Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur
- 5 Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik

# PENGERTIAN **MANAJEMEN SDM**

## **A. Drs. Malayu SP Hasibuan**

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat

## **B. Edwin B. Flippo**

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan

## **C. Elias M. Awad**

MSDM adalah penarikan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mengaktifkan baik tujuan individu maupun organisasi



## **KESIMPULAN**

MSDM adalah ilmu dan seni yg mengatur unsur manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi secara berdayaguna dan berhasilguna, demi terwujudnya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

# MANAJEMEN SDM

VS

# MANAJEMEN PERSONALIA

**Manajemen SDM** dikaji secara makro



**Karyawan** adalah kekayaan (asset) utama organisasi



**Manajemen SDM** pendekatannya secara modern



**Manajemen Personalia** dikaji secara mikro

**Karyawan** adalah bagian dari faktor produksi

**Manajemen Personalia** melalui pendekatan secara klasik

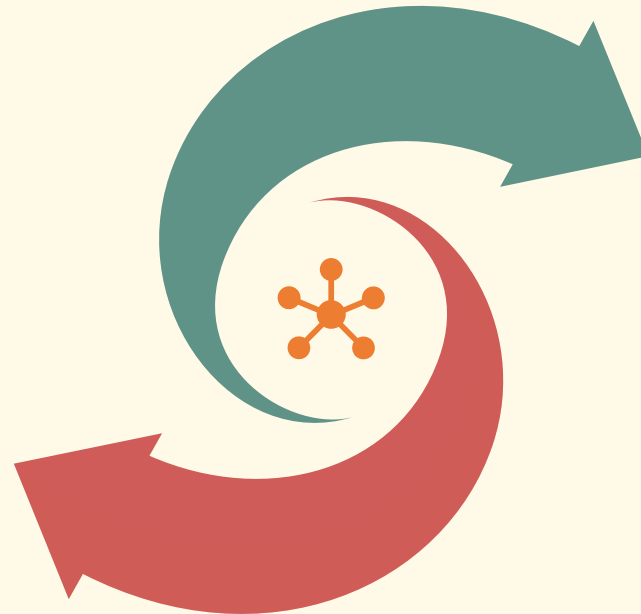


# FUNGSI MANAJEMEN SDM

Fungsi manajemen yg berkaitan langsung dengan aspek-aspek manajerial

- Perencanaan
- Pengorganisasian
- Pengarahan/Pelaksanaan
- Pengendalian

## FUNGSI MANAJERIAL



## FUNGSI OPERASIONAL

Fungsi yang berkaitan langsung dengan aspek operasional SDM di organisasi

- Perencanaan kebutuhan SDM
- Rekrutmen
- Seleksi
- Pengangkatan
- Penempatan
- Pelatihan & Pengembangan
- Kompensasi
- Pemeliharaan
- Pemutusan Hubungan Kerja

# Manajemen SDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian mencakup :

- a. Menetapkan jumlah dan kualitas tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan
- b. Menetapkan seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *The Right Man In The Right Place*
- c. Meramalkan penawaran dan permintaan SDM pada masa yang akan datang
- d. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita khususnya
- e. Memonitor dgn cermat UU perburuhan dan kebijakan Pemerintah tentang tenaga kerja
- f. Memonitor kemajuan dan perkembangan serikat buruh
- g. Melaksanakan diklat dan penilaian prestasi karyawan
- h. Mengatur mutasi, promosi dan pengembangan karir karyawan
- i. Menetapkan program kesejahteraan, dan pemeliharaan
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

# 2

## PENDEKATAN MANAJEMEN SDM

Pengertian dan Definisi SDM

**Pendekatan MSDM**

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Kompensasi/Imbalan

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# PENDEKATAN MANAJEMEN SDM

## 1. PENDEKATAN MEKANIS

Dalam mengelola karyawan, pendekatan ini memandang manusia sebagai karyawan sama dengan mesin, menitikberatkan pada analisis spesialisasi, efektifitas, dan standardisasi. Permasalahan dari pendekatan ini :

### a. Pengangguran Teknologis

Apabila ditemukan teknologi yang lebih efisien dan dapat menggantikan tenaga manusia dengan mesin maka karyawan tidak dipekerjakan lagi.

### b. Keamanan Ekonomis

Karyawan merasa tidak aman takut dirumahkan akibat penemuan mesin baru.

### c. Organisasi Buruh

Organisasi buruh untuk melindungi kepentingan karyawan dari kesewenang-wenangan manajer. Jadi manajemen personalia harus berunding dengan serikat buruh dalam menentukan syarat-syarat kerja, kondisi kerja dan lain-lain.

### d. Kebanggaan dalam Pekerjaan

Kurangnya kebanggaann dalam pekerjaan karena manajemen kurang menghargai kecerdasan, dan kreatifitas pekerja, padahal ini penting untuk menumbuhkan motivasi kerja yang dapat menguntungkan perusahaan

## 2. PENDEKATAN SDM

Dalam mengelola karyawan, pendekatan ini memandang SDM ini memandang manusia dilihat dari segi jasmani dan rohani (jiwa) karena manusia, sebagai makhluk dualis yaitu di samping sebagai anggota organisasi juga sebagai manusia yang punya hasrat, motif dan keinginan untuk merdeka.

### a. PENDEKATAN MANAJERIAL

Dalam mengelola karyawan, Pendekatan ini didasarkan pada spesialisasi dan pembagian kerja, demi terwujudnya efisiensi kerja yang tinggi. Dengan spesialisasi tenaga kerja terpecah-pecah dalam mencapai suatu tujuan, sehingga diperlukan koordinasi dari seseorang *generalist* yaitu seorang manajer.

### b. PENDEKATAN FUNGSI

Dalam mengelola karyawan pendekatan ini membahas manajemen berdasarkan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi.

a. **Berdasarkan fungsi perusahaan**, misalnya fungsi penjualan, fungsi pembelian, fungsi produksi. Jadi karyawan ditempatkan pada bagian-bagian sesuai fungsi-fungsi tersebut.

b. **Berdasarkan fungsi manajer**, misalnya perencanaan, organisasi, pelaksanaan, pengawasan. Jadi karyawan ditempatkan pada bagian-bagian sesuai fungsi manajemen tersebut.

# 3

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

**Perencanaan SDM**

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Kompensasi/Imbalan

Pemeliharaan

Motivasi

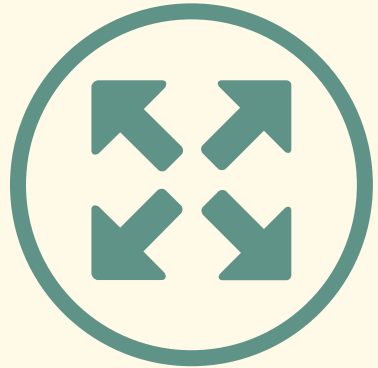
Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK

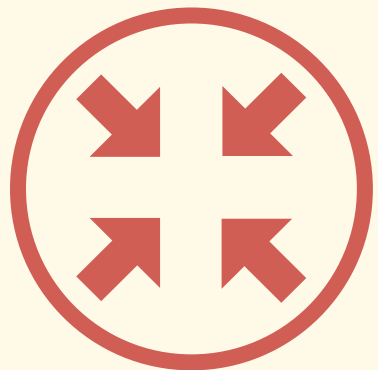


# PERENCANAAN SDM



## Perencanaan SDM (Luas)

Serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan rencana pengembangan perusahaan dimasa yg akan datang



## Perencanaan SDM (Sempit)

Membuat perhitungan kebutuhan tenaga kerja dimasa yang akan datang berdasarkan keadaan perusahaan yg ada sekarang

# PERMINTAAN **SDM**

Berbagai penyebab timbulnya permintaan Tenaga kerja:



## Lingkungan Eksternal

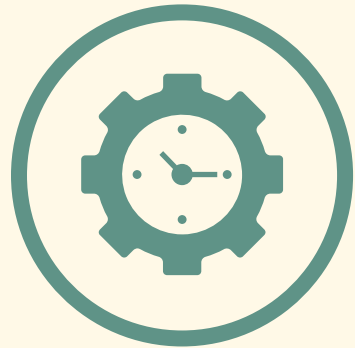
Permintaan tenaga kerja karena tuntutan dari luar organisasi dan perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang Misal : tuntutan masyarakat, politik, pesaing dll)



## Lingkungan Internal

- a. Keputusan-keputusan organisasional:  
Berbagai keputusan pokok organisasi mempengaruhi permintaan SDM (Misalnya : pengembangan usaha, peningkatan produktivitas dll.)
- b. Faktor persediaan karyawan:  
Permintaan SDM dipengaruhi oleh kondisi karyawan misalnya: pensiun, permintaan berhenti, kematian berdampak menaikkan kebutuhan personalia.

# JENIS-JENIS PERENCANAAN



Berdasarkan  
**Jangka Waktu**

## **Perencanaan Jangka Pendek**

Perencanaan SDM dalam jangka waktu **paling lama satu tahun**. Misalnya : Menyusun kebutuhan pegawai untuk kegiatan proyek yang pelaksanaan pekerjaannya kurang dari satu tahun.

## **Perencanaan Jangka Menengah**

Perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan pegawai selama **satu sampai lima tahun**.

## **Perencanaan Jangka Panjang**

Perencanaan SDM untuk memenuhi kebutuhan pegawai selama **di atas lima tahun**.



Berdasarkan  
**Ruang Lingkup**

## **Man Power Planning**

Perencanaan SDM yang bersifat **menyeluruh** menyangkut semua aspek yaitu aspek rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, pelatihan, kompensasi, pengembangan, dan pemberhentian.

## **Man Power Programming**

Perencanaan SDM yang bersifat **detail** dari salah satu aspek yang merupakan implementasi dari perencanaan SDM yg menyeluruh. Misalnya: Perencanaan karir pegawai, perencanaan diklat, perencanaan rekrutmen, dll.



# PROSES PERENCANAAN **TENAGA KERJA**

## Analisis Demand



### **Analisis sebab-sebab kebutuhan tenaga kerja**

Kebutuhan pegawai bisa disebabkan oleh volume dan beban kerja atau karena kemajuan teknologi.



### **Analisis meramalkan (rumus) tenaga kerja**

Menetapkan teknik peramalan (rumus) perhitungan untuk menetapkan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas.



### **Analisis kebutuhan tenaga kerja jangka pendek, menengah, dan jangka panjang**

Menetapkan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis waktu yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka Panjang.

## Analisis Supply



### **Analisis kuantitas tenaga kerja**

Menganalisis Jumlah SDM yg diperlukan dibandingkan dengan jumlah SDM yg tersedia utk mengetahui kekurangan dan kelebihan tenaga kerja.



### **Analisis kualitas tenaga kerja**

Menganalisis kemampuan tenaga kerja dihubungkan dengan tuntutan tugas yg sedang dan akan dilakukan.



### **Analisis komposisi tenaga kerja**

Analisis keadaan tenaga kerja yang ada dalam organisasi apakah semua posisi telah terisi/belum, memastikan adanya promosi, pemindahan, pensiun atau keluar

Perencanaan  
**Tenaga Kerja**

# Model Perencanaan SDM yang Terintegrasi

Dimana kita saat ini?

Pengaruh lingkungan



VISI  
STRATEGI

1

2

3

4

Mendesain dan menggunakan  
rencana untuk mencapai  
tujuan

Menterjemahkan visi ke arah  
mana kita berangkat

# Hubungan **Strategi SDM** dengan **Strategi Perusahaan**



## STRATEGI PERUSAHAAN



## STRATEGI SDM

Pertumbuhan/ekspansi	→	Menyewa, pelatihan, promosi, agresif
Pengurangan	→	Pemberhentian sementara, tetap, pensiun dini
Diversifikasi	→	Konfigurasi staf baru, promosi, dan pelatihan sewa
Merger, Akuisisi	→	Akulturasi, sewa, atau pemberhentian sementara
Pembebasan	→	Rekonfigurasi staf, pemberhentian sementara, dan penugasan kembali
Diferensiasi	→	Sewa dan pelatihan
Biaya Rendah	→	Pengurangan biaya, pemotongan upah, dan perbaikan efisiensi
Kualitas Tinggi	→	Personil berkeahlian tinggi, pelatihan, dan rencana kompensasi khusus

# TEKNIK TEKNIK FORECASTING

## Analisis Trend :



### Metode Ekstrapolasi

Membuat proyeksi diwaktu mendatang dengan mendasarkan pada tingkat perubahan masa lalu mis.; Selama 2 tahun yang lalu rata-rata ada 2 orang karyawan yg pensiun setiap bulannya. maka selama 1 tahun yang akan datang akan dibutuhkan 24 karyawan



### Metode Indeksasi

Metode estimasi kebutuhan karyawan diwaktu mendatang dengan melihat tingkat perkembangan karyawan berdasarkan indeks. mis.: ratio antara karyawan produksi dan penjualan, contoh : setiap 10 juta rupiah kenaikan penjualan, departemen produksi memerlukan satu tambahan karyawan baru.

# CARA MENGHITUNG KEBUTUHAN PEGAWAI BERDASARKAN SATUAN WAKTU

Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dapat digolongkan menjadi dua :

1. Waktu yang produktif adalah waktu yang benar-benar dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Waktu non produktif adalah waktu kerja yang tidak dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan atau waktu tambahan.

Misalkan : Seorang Karyawan untuk membuat satu barang diperlukan waktu 5 jam.

$$\text{RUMUS} = \frac{1 \text{ Orang} \times 5 \text{ Jam}}{1 \text{ Barang}}$$



## CARA MENGHITUNG VOLUME KERJA

Misalkan :

Volume kerja seorang karyawan dalam 1 (satu) tahun 1.000 barang, dan 1 barang butuh waktu 5 jam maka beban kerja :  
 $1.000 \text{ barang} \times 5 \text{ orang jam} = 5.000 \text{ orang jam}$



## CARA MENGHITUNG KEBUTUHAN KARYAWAN

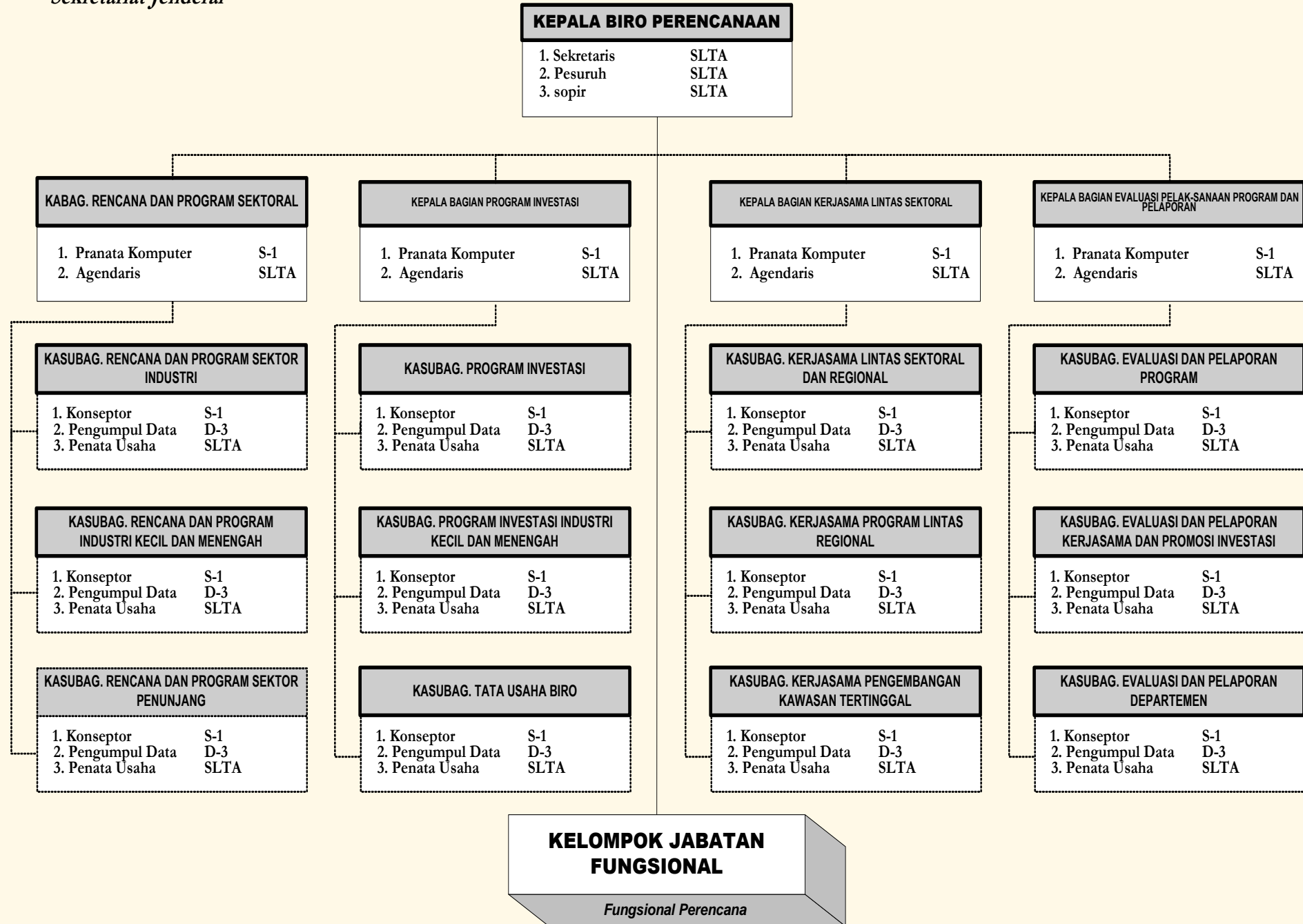
Misalkan :

Jam kerja efektif 1 (satu) hari = 7 jam, dan 1 tahun 287 hari (telah dikurangi cuti selama 2 minggu dan hari libur nasional) 2.000 jam perorang

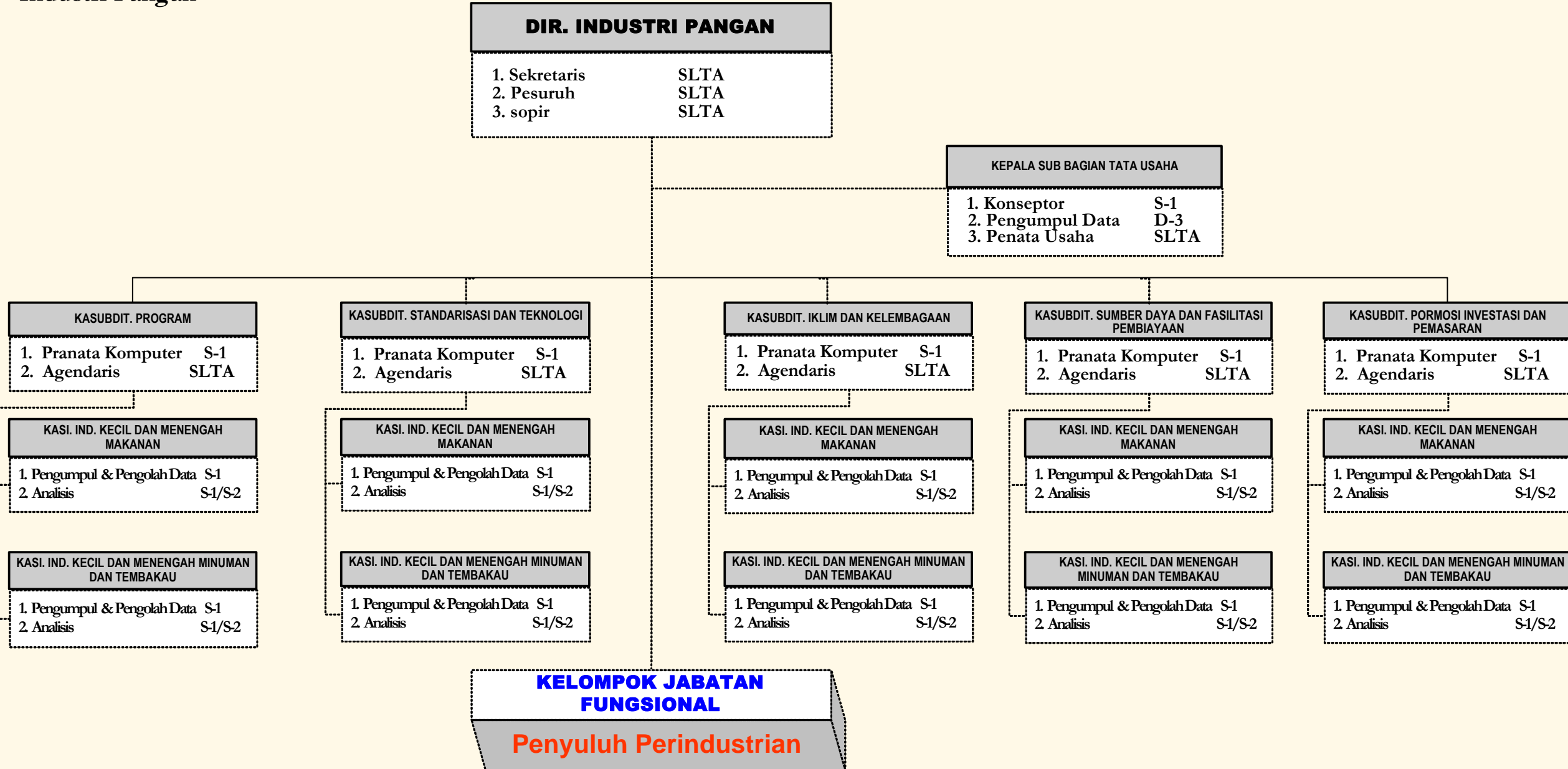
Jadi kebutuhan pegawai :

$$\frac{5000 \text{ orang jam}}{2.000 \text{ jam}} = 2,5 = 3 \text{ orang}$$

*Peta Jabatan di lingkungan Biro Perencanaan  
Sekretariat Jenderal*



*Peta Jabatan di lingkungan Dit.  
Industri Pangan*



# Dasar Perhitungan Prakiraan Jumlah Kebutuhan Jabatan Non Struktural

NO	JABATAN	MEMBAWAHI	TUGAS	PENDIDIKAN
1.	Eselon IV (Teknis)	2 orang (pelaksana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Pengumpul dan Pengolah data</li> <li>❑ Analisis</li> </ul>	S-1 S-1/S-2 50/50%
2.	Eselon IV (Pelayanan)	3 orang (pelaksana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Konseptor</li> <li>❑ Pengumpul Data</li> <li>❑ Penatausaha</li> </ul>	S-1 D-3 SLTA
3.	Eselon III	2 orang (pelaksana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Agendaris</li> <li>❑ Pranata Komputer (<i>Fungsional</i>)</li> </ul>	SLTA S-1
4.	Eselon II	3 orang (pelaksana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Sekretaris</li> <li>❑ Pesuruh</li> <li>❑ Sopir</li> </ul>	SLTA SLTA SLTA
5.	Eselon I	4 orang (pelaksana)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Sekretaris</li> <li>❑ Pranata Komputer (<i>Fungsional</i>)</li> <li>❑ Pesuruh</li> <li>❑ Sopir</li> </ul>	S-1 S-1 SLTA SLTA



# TABEL ANALISIS FORMASI SDM APARATUR DEPARTEMEN PERINDUSTRIAN R.I.

No	Unit Kerja	Pegawai Yang Ada							Jumlah	Kebutuhan						Jumlah	Kelebihan/ Kekurangan					
		SD	SLTP	SLTA	D-3	S-1	S-2	S-3		SD	SLTP	SLTA	D-3	S-1	S-2 (+)		SD	SLTP	SLTA	D-3	S-1	S-2 (+)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	Setjend	18	22	333	51	218	41	2	685	0	0	186	76	298	44	604	18	22	147	-25	-80	-1
2	Itjend.	7	1	33	10	48	6	0	105	0	0	33	12	97	7	149	7	1	0	-2	-49	-1
3	Ditjen IAK	7	4	130	29	151	54	2	377	0	0	66	17	251	38	372	7	4	64	12	-100	18
4	Ditjen ILMTA	3	4	121	25	126	44	0	323	0	0	57	16	205	33	311	3	4	64	9	-79	11
5	Ditjen IKM	11	3	132	31	151	48	0	376	0	0	66	17	261	38	382	11	3	66	14	-110	10
6	Ditjen IATT								0	0	0	55	16	202	30	303	0	0	-55	-16	-202	-30
7	B P P I P	3	4	89	24	70	21	4	215	0	0	48	16	165	23	252	3	4	41	8	-95	2
8	Balai Besar	119	93	802	184	447	59	4	1.708	0	0	651	290	925	131	1.997	119	93	151	-106	-478	-68
9	Balai Diklat	7	3	43	10	64	7	1	135	0	0	83	30	213	22	348	7	3	-40	-20	-149	-14
10	Balai Ristan	25	31	460	138	424	15	2	1.095	0	0	336	159	602	44	1.141	25	31	124	-21	-178	-27
11	Sekolah-2	26	22	266	140	561	105	1	1.121	0	0	328	241	992	32	1.593	26	22	-62	-101	-431	74
12	Diperbantukan	0	1	20	8	54	27	1	111													
13	Ex. Perdag	0	0	6	3	31	29	1	70													
14	Prwk. LN	0	0	0	0	3	15	2	20													
<b>Jumlah</b>		<b>226</b>	<b>188</b>	<b>2435</b>	<b>653</b>	<b>2348</b>	<b>471</b>	<b>20</b>	<b>6341</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1909</b>	<b>890</b>	<b>4211</b>	<b>442</b>	<b>7452</b>	<b>226</b>	<b>187</b>	<b>500</b>	<b>-248</b>	<b>-1951</b>	<b>-26</b>

# SUPLAI **SDM**

Ada 2 sumber supply yaitu :



## **Eksternal**

Memenuhi kekurangan pegawai berasal dari orang-orang yang ada dalam bursa tenaga kerja termasuk orang yang belum bekerja atau karyawan organisasi lain.



## **Internal**

Memenuhi kekurangan pegawai berasal dari para karyawan yang ada sekarang yang dapat dipindah dipromosikan, untuk memenuhi kebutuhan. Estimasi supply internal adalah menghitung jumlah karyawan yang ada dan mengevaluasi kemampuan mereka (siapa mengganti siapa, pindah kemana, naik pangkat, keluar dll)

# 4

## ANALISIS JABATAN

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

**Analisis Jabatan**

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Kompensasi/Imbalan

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# ANALISIS JABATAN

**Analisis Jabatan** adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan serta mengolahnya menjadi Informasi Jabatan atau Informasi Pekerjaan.

- **Informasi Jabatan** adalah hasil analisis jabatan berupa uraian jabatan/desain pekerjaan dan peta jabatan.
- **Uraian jabatan/desain pekerjaan** adalah informasi yang memuat tentang nama jabatan, uraian tugas, hasil kerja, wewenang, tanggung jawab, sarana kerja syarat jabatan dll.
- **Peta Jabatan** adalah susunan nama dan tingkat Jabatan Struktural dan Fungsional yang tergambar dalam suatu struktur organisasi.

## PROSES ANALISIS JABATAN

1

**Persiapan** analisis pekerjaan

2

**Mengumpulkan** data jabatan

3

**Mengolah** data jabatan

4

**Analisis** data jabatan

5

**Menyusun** informasi jabatan

# TAHAP TAHAP

## ANALISIS JABATAN

### I. PERSIAPAN ANALISIS PEKERJAAN

Penyusunan daftar pertanyaan (kuesioner) : mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab dan standar prestasi kerja. Metode kuesioner memungkinkan analisis untuk mempelajari banyak pekerjaan secara bersamaan dengan biaya relatif murah.

### II. PENGUMPULAN DATA JABATAN

- a. **Observasi** : melakukan pengamatan visual langsung kepada karyawan yg sedang melaksanakan tugas.
- b. **Wawancara** : mengumpulkan informasi pekerjaan melalui wawancara tatap muka dengan karyawan maupun atasan langsungnya.
- c. **Identifikasi pekerjaan** : setiap pekerjaan yang berbeda dalam organisasi diidentifikasi sebelum informasi pekerjaan dikumpulkan.
- d. **Logs** : merupakan catatan yang disimpan karyawan pelaksana tugas-tugas, analisis menyiapkan formulir untuk mencatat pelaksanaan tugas-tugas.
- e. **Kombinasi** : analisis melakukan pengumpulan data dengan kombinasi teknik yang tersedia, misalnya teknik observasi dan wawancara yang dapat memberikan data akurat dan lengkap.

### III. PENGOLAHAN DATA JABATAN

Setelah data terkumpul, merekam data, mentabulasi data, serta mengelompokkan jenis pekerjaan, memilah-milah data yang berguna dan yang tidak dipakai, menyaring data yang relevan dan yang tidak relevan, kemudian mereview informasi yang terkumpul bersama dengan orang-orang yang bersangkutan dengan pekerjaan.

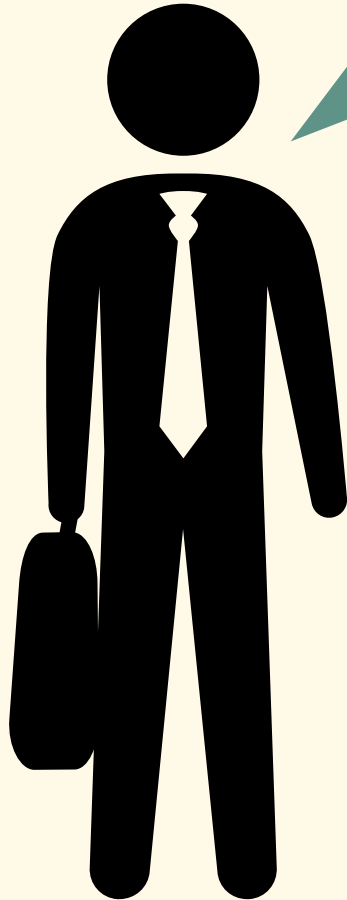
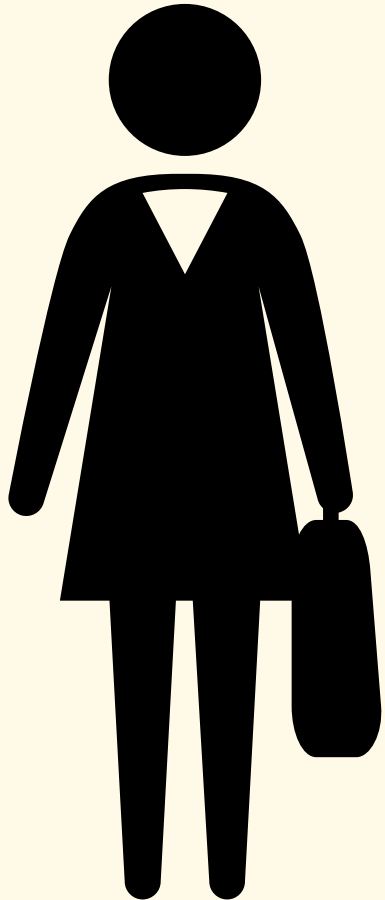
### IV. ANALISIS DATA JABATAN

Data yang telah disempurnakan, dianalisis menjadi bahan yang siap digunakan untuk menyusun informasi jabatan meliputi menganalisis jenis pekerjaan, nama jabatan, mendeskripsikan pekerjaan (tugas, tanggung jawab, wewenang, hasil kerja dll), merumuskan spesifikasi/persyaratan jabatan, standar kerja

### V. PENYUSUNAN INFORMASI JABATAN

- a. **Deskripsi pekerjaan** : pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu.
- b. **Spesifikasi pekerjaan** : menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan dan syarat yang diperlukan misalnya; pendidikan, latihan, pengalaman kerja, dan persyaratan fisik dan mental.
- c. **Standar prestasi kerja** : berfungsi sebagai sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan dan merupakan ukuran kriteria hasil kerja jabatan.

# YANG DIMUAT DALAM **URAIAN JABATAN**



- NAMA JABATAN
- RUMUSAN TUGAS
- RINCIAN TUGAS
- HASIL KERJA
- PROSEDUR KERJA
- BAHAN KERJA
- PERLENGKAPAN KERJA
- TANGGUNG JAWAB
- WEWENANG
- JABATAN DIBAWAHNYA
- HUBUNGAN KERJA
- KONDISI LINGKUNGAN KERJA
- SYARAT JABATAN
  - a. Pangkat/golongan
  - b. Pendidikan
  - c. Diklat (Kepemimpinan & Teknis/Fungsional)
  - d. Pengalaman
  - e. Bakat
  - f. Minat
  - g. Temperamen

# URAIAN **JABATAN**

**NAMA PEJABAT** :

**NAMA JABATAN** : Pengolah Data Pegawai

## **URAIAN JABATAN/PEKERJAAN**

### **A. RUMUSAN TUGAS**

Menyusun konsep surat usulan di bidang mutasi pegawai serta mengusulkan pegawai ke unit yang berwenang untuk kenaikan pangkat, pengangkatan calon PNS/PNS, pension, dan mutasi lainnya

### **B. RINCIAN TUGAS**

1. Membuat konsep surat untuk Penambahan pegawai sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang diperlukan
2. Menerima lamaran sesuai dengan formasi yang ada
3. Membuat konsep surat panggilan bagi yang telah dinyatakan lulus penyaringan
4. Membuat sistem/program pengelolaan data kepegawaian
5. Membuat konsep surat usulan kenaikan pangkat
6. Inputing dan updating data kepegawaian
7. d.s.t.

### **C. BAHAN KERJA :**

1. Konsep Surat Penambahan Pegawai
2. Data Lamaran Pegawai
3. Konsep surat usulan Kepegawaian

### **D. PERSYARATAN JABATAN :**

1. Pangkat : Penata Muda III/a
2. Pendidikan : S1 Komputer
3. Diklat : Programing
4. Pengalaman : Bidang Komputer

# URAIAN **JABATAN**

<b>NAMA PEJABAT</b>	: Manajer Pelatihan dan Pengembangan		
<b>KODE JABATAN</b>	: A.22537	<b>DEPARTEMEN</b>	: Personalia
<b>PENYUSUN</b>	: Ratih Handoko	<b>LOKASI</b>	: Kantor Pusat
<b>A.</b>	<b>RUMUSAN TUGAS</b> Mengembangkan, menyelenggarakan, dan mengevaluasi program-program latihan dan bertindak sebagai penasehat bagi manajemen operasional dalam pelaksanaan latihan		
<b>B.</b>	<b>RINCIAN TUGAS</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Menentukan kebutuhan latihan karyawan</li><li>2. Mengembangkan struktur program latihan</li><li>3. Melakukan riset tentang metode latihan yang paling efektif</li><li>4. Mempersiapkan bahan-bahan latihan yang diperlukan</li><li>5. Mengembangkan berbagai prosedur evaluasi latihan</li><li>6. Menjelaskan kepada manajemen lainnya tentang teknik pengajaran yang efektif</li><li>7. Bertindak sebagai instruktur dalam kursus atau latihan karyawan</li></ol>		
<b>C.</b>	<b>WEWENANG</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Menentukan instruktur dan pelaksana program latihan</li><li>2. Mengusulkan program latihan yang diperlukan</li><li>3. Meminta fasilitas latihan dan menentukan program latihan</li></ol>		
<b>D.</b>	<b>TANGGUNG JAWAB</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bertanggung jawab kelancaran pelaksanaan program diklat</li><li>2. Bertanggung jawab biaya latihan yang dikeluarkan</li></ol>		
<b>E.</b>	<b>SYARAT JABATAN</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pendidikan : S.2 MSDM</li><li>2. Pengalaman : 5 tahun bidang SDM</li><li>3. Diklat : Manajemen SDM</li></ol>		



# Kabag. Administrasi

```
graph TD; A[Kabag. Administrasi] --> B[Kasubag. Personalia]; A --> C[Kasubag. Keuangan]; A --> D[Kasubag. Umum];
```

## Kasubag. Personalia

- Pengolah Data Pegawai
- Pengolah Data pengembangan Pegawai
- Pengolah Data Kesejahteraan Pegawai
- Analis Kepegawaian

## Kasubag. Keuangan

- Pengolah Anggaran
- Juru Gaji
- Petugas Penata Buku
- Bendaharawan
- Pengetik Surat Keuangan

## Kasubag. Umum

- Pramukantor
- Satuan Pengamanan
- Penerima Tamu
- Pengelola ATK

# MANAJER PRODUKSI

```
graph TD; MP[MANAJER PRODUKSI] --> KS[Kasi Standardisasi]; MP --> KP[Kasi Produksi]; MP --> KB[Kasi Bahan Baku];
```

## Kasi Standardisasi

- Pengelola Standart
- Pengelola Peralatan Standar
- Pengkalibrasi
- Penguji Standart

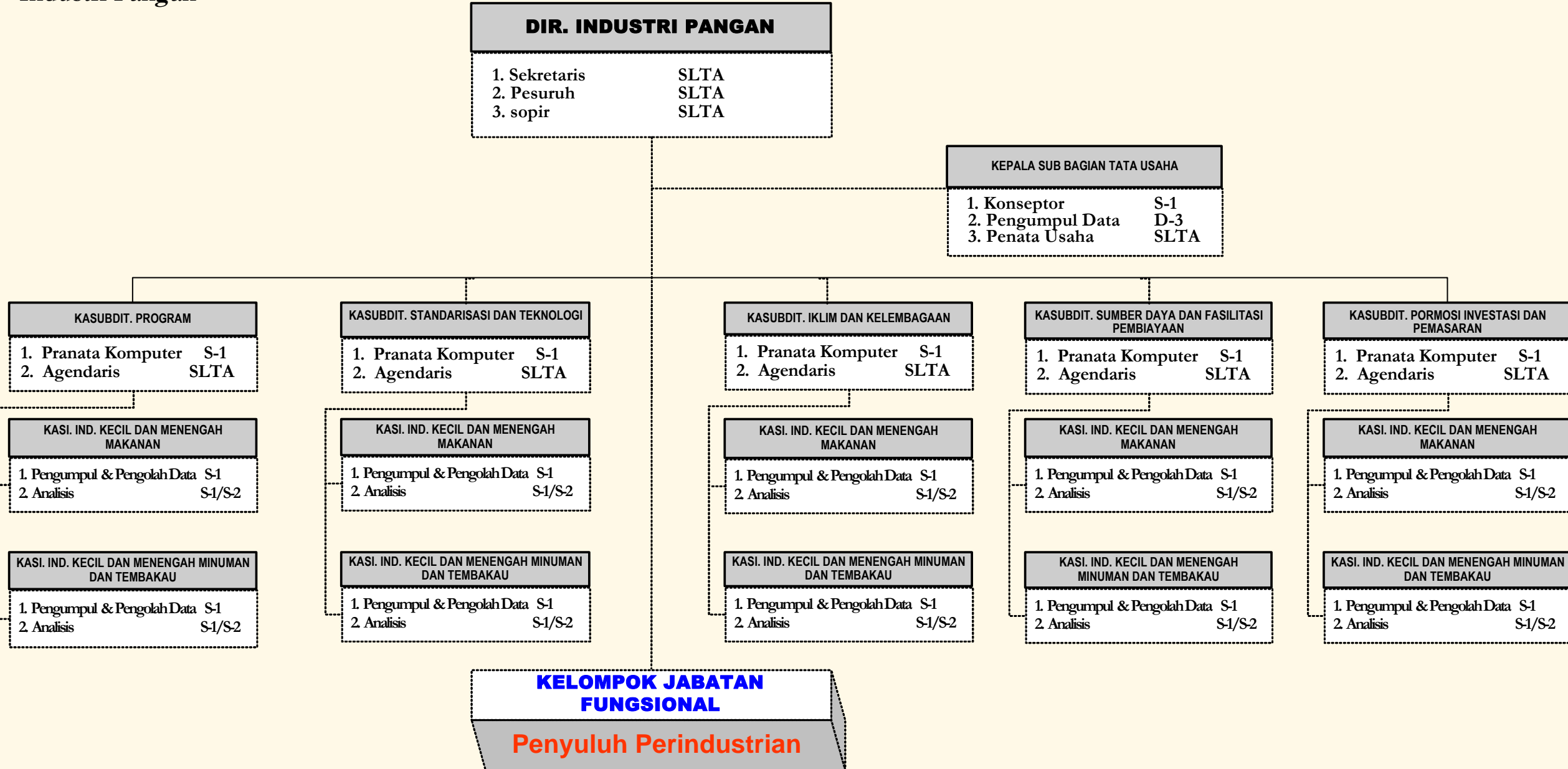
## Kasi Produksi

- Pengelola Mesin Produksi
- Petugas Produksi
- Pengelola Hasil Produksi
- Packaging

## Kasi Bahan Baku

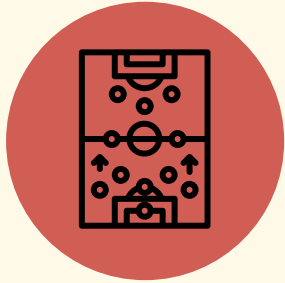
- Penyedia Bahan Baku
- Penyortir Bahan Baku
- Pengelola Bahan Baku

*Peta Jabatan di lingkungan Dit.  
Industri Pangan*



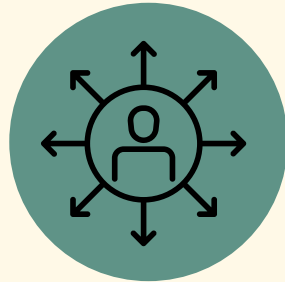
# KEGUNAAN

## ANALISIS JABATAN



### **PENYUSUNAN FORMASI/KEBUTUHAN PEGAWAI**

Dalam Uraian Jabatan memuat rincian tugas dan syarat pendidikan, dikaji beban tugasnya sehingga ketemu volume kerja akhirnya dapat ditentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan



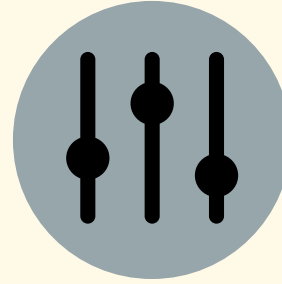
### **DASAR POLA KARIR/PENATAAN PEGAWAI**

Dalam Uraian Jabatan memuat rincian tugas dan syarat pendidikan, dikaji beban tugasnya sehingga ketemu volume kerja akhirnya dapat ditentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan



### **PETUNJUK KERJA PARA PEGAWAI**

Dalam Uraian Jabatan memuat rincian tugas dan syarat pendidikan, dikaji beban tugasnya sehingga ketemu volume kerja akhirnya dapat ditentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan



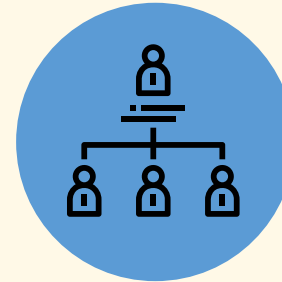
### **PEDOMAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL**

Dalam Uraian Jabatan memuat rincian tugas dan syarat pendidikan, dikaji beban tugasnya sehingga ketemu volume kerja akhirnya dapat ditentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan



### **DASAR PENYUSUNAN PROGRAM DIKLAT**

Dalam Uraian Jabatan memuat rincian tugas dan syarat pendidikan, dikaji beban tugasnya sehingga ketemu volume kerja akhirnya dapat ditentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan



### **DASAR PENYEMPURNAAN ORGANISASI**

Dalam Uraian Jabatan memuat rincian tugas dan syarat pendidikan, dikaji beban tugasnya sehingga ketemu volume kerja akhirnya dapat ditentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan



### **DASAR PENGADAAN PEGAWAI BARU**

Dalam Uraian Jabatan memuat rincian tugas dan syarat pendidikan, dikaji beban tugasnya sehingga ketemu volume kerja akhirnya dapat ditentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan

# 5

## SELEKSI DAN ORIENTASI

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

**Seleksi dan Orientasi**

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Kompensasi/Imbalan

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# SELEKSI DAN ORIENTASI

**Seleksi** adalah kegiatan memilih para pelamar yang ada, untuk mendapatkan SDM yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Kegiatan seleksi ini sangat penting karena apabila terjadi kesalahan prosedur dalam seleksi akan berakibat fatal bagi perusahaan karena sulit dalam mengembangkan SDM yang tidak kompeten.

**Tujuan seleksi** adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk mengisi suatu jabatan tertentu yang kosong.

Proses seleksi tergantung dari 3 masukan penting, yaitu



## Informasi Analisis Jabatan

Untuk memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.



## Perencanaan SDM

Untuk memberikan input kepada manajer personalia bahwa ada lowongan pekerjaan



## Penarikan (Sumber Tenaga Kerja)

Manajer personalia mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih.

# TANTANGAN DALAM **SELEKSI SDM**



## **Tantangan Supply**

Apabila terjadi keterbatasan supply pelamar sesuai yang dibutuhkan, menyebabkan organisasi tidak leluasa memilih calon karyawan terbaik.

Keterbatasan supply dapat diukur dengan rasio seleksi yaitu hubungan antara jumlah pelamar yang diterima dg jumlah pelamar yang tersedia. Bila rasio seleksi kecil berarti rendahnya kualitas SDM yg akan diterima.



## **Tantangan Ethic**

Keputusan seleksi sangat dipengaruhi oleh etika. Misalnya terjadi penerimaan dengan *family system*, menerima suap, ini semua merupakan tantangan bagi pengelola organisasi.



## **Tantangan Organizational**

Keterbatasan anggaran akan membatasi proses seleksi, disamping itu berbagai strategi dan kebijakan organisasi juga membatasi seleksi.

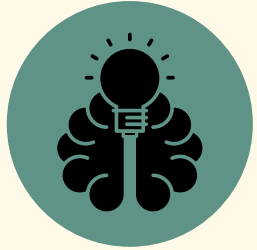
Misalnya: dalam proses seleksi terjadi diskriminasi jenis kelamin, kebijakan organisasi lebih memilih karyawan laki-laki dari pada perempuan.

# JENIS-JENIS TES PENERIMAAN



## TES PSIKOLOGIS

Yaitu tes untuk mengukur atau menguji kepribadian, temperamen, bakat, minat, kecerdasan, dan keinginan berprestasi.



## TES PENGETAHUAN (KNOWLEDGE TEST)

Yaitu bentuk tes yang menguji pengetahuan yang dimiliki para pelamar sesuai kebutuhan dalam pelaksanaan pekerjaan. Misal : Tes Pengetahuan Umum, Bahasa Inggris, dan Tes Potensi Akademik.



## TES KINERJA (PERFORMANCE TEST)

Yaitu mengukur kemampuan pelamar untuk melaksanakan pekerjaan yang akan dipegang. Misal : tes komputer bagi pranata komputer, tes menyetir bagi sopir, tes presentasi bagi dosen dll.



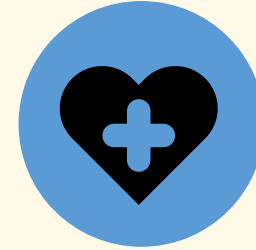
## TES WAWANCARA

Yaitu percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan seorang pelamar.



## PEMERIKSAAN REFERENSI

Untuk mengetahui apakah pelamar yang bersangkutan direkomendasikan oleh orang lain atau ada yang membawa untuk dijadikan jaminan sepanjang sudah lulus dari seleksi sebelumnya.



## EVALUASI MEDIS

Yaitu pelamar diminta menyampaikan informasi tentang kesehatannya yang diberikan oleh dokter baik dari perusahaan maupun dari luar perusahaan.



## WAWANCARA ATASAN LANGSUNG

Yaitu atasan langsung bertanggungjawab atas karyawan yang akan diterima sehingga diberi kewenangan dalam memberikan pertimbangan, terutama dalam hal kecakapan teknis, potensi, dan kerjasama.



## KEPUTUSAN PENERIMAAN

yaitu penetapan lulus tidaknya pelamar yang telah mengikuti seleksi untuk diberitahukan secara umum.



# TES PSIKOLOGI

Tes psikologi terdiri dari :

- 1 Tes Kecerdasan (Intelligence Test)**  
Menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- 2 Tes Kepribadian (Personality Test)**  
Kesediaan bekerjasama, sifat kepemimpinan dll.
- 3 Tes Bakat (Aptitude Test)**  
Kemampuan potensial yang dapat dikembangkan.
- 4 Tes Minat (Interest Test)**  
Mengukur antusiasme terhadap sesuatu jenis pekerjaan.
- 5 Tes Prestasi (Achievement Test)**  
Mengukur kemampuan pelamar sekarang.

# TES WAWANCARA

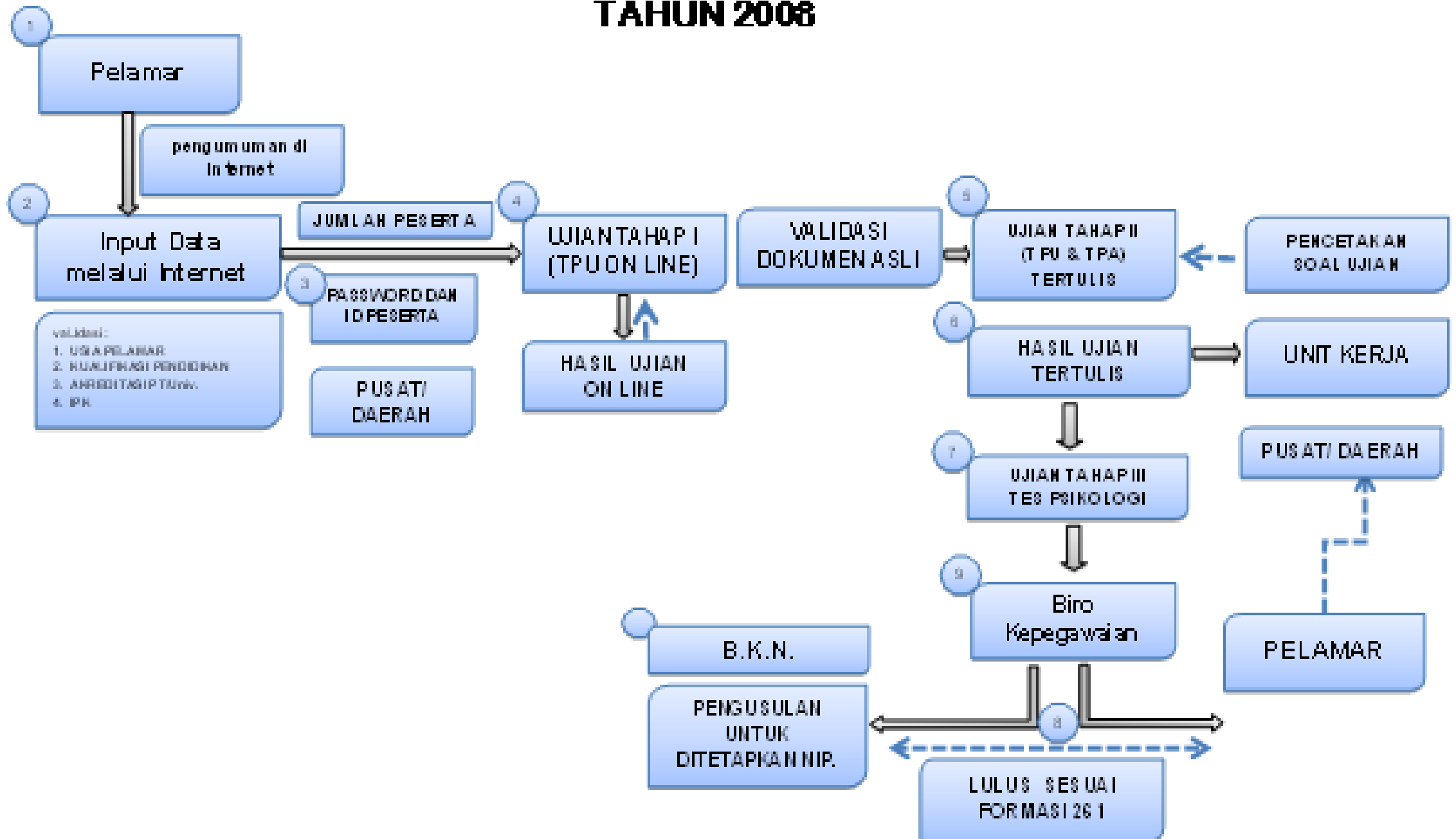
Pertanyaan umum seorang pewawancara berkisar pada 2 hal yaitu

1. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan
2. Bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar lain.

## PROSES WAWANCARA



# MEKANISME REKRUITMEN CPNS TAHUN 2008



# BLANKO LAMARAN PEKERJAAN

Bagian-bagian pokok blanko lamaran sebagai berikut :

1

Data pribadi : nama, alamat, nomor telepon, status perkawinan (suku, agama sebaiknya tidak digunakan).

2

Pendidikan, keterampilan, dan pengalaman kerja.

3

Status pekerjaan, keanggotaan organisasi, hobi, penghargaan, referensi, dan tanda tangan.

# CONTOH LAMARAN PEKERJAAN

## Data Pribadi :

1. Nama Lengkap : .....
2. Alamat : .....
3. Nomor Telepon : .....
4. Status Perkawinan : .....
5. Tempat dan Tanggal Lahir : .....
6. Jenis Kelamin : .....
7. Pendidikan dan Keterampilan :  
    Uraikan secara singkat pendidikan saudara (SD, SLTP, SLTA, Pendidikan Tinggi)
8. Pendidikan Lain/Kursus : .....
9. Keterampilan Kerja yang Dimiliki : .....
10. Pengalaman Kerja :  
    Mulai dari pekerjaan saudara terakhir,uraikan pengalaman kerja saudara:
  - a. Nama Perusahaan : .....
  - b. Lama Waktu Kerja : .....
  - c. Nama Jabatan : .....
  - d. Tugas Jabatan : .....
  - e. Gaji : .....
  - f. Status Pekerjaan : .....
  - g. Dst
11. Jenis Pekerjaan yang Dicari ..... Full Time ..... Part Time ..... Honorer .....
12. Jabatan yang Diinginkan : .....
13. Tanggal Mulai Bekerja yang Diinginkan : .....
14. Apakah Saudara Bersedia Menerima Pekerjaan Lain Di Samping Jabatan yang Saudara Inginkan ? (Ya / Tidak)
15. Gaji/Upah yang Diinginkan : .....
16. Keanggotaan Organisasi : .....

# SUMBER REKRUTMEN



## LEMBAGA PENDIDIKAN

Banyak perusahaan dalam melakukan rekrutmen pegawai menggunakan institusi pendidikan agar mendapatkan calon pegawai yang unggul. Yang sering digunakan adalah Institusi pendidikan yg unggul : UI, ITB, UGM, IPB, dll.



## IKLAN

Diumumkan tentang kebutuhan pegawai sesuai dengan spesialisasi yang diperlukan baik melalui media cetak maupun elektronik dan bahkan lewat internet.



## AGEN PEMERINTAH

Rekrutmen karyawan melalui agen pemerintah yaitu biasanya Depnaker menyalurkan karyawan ke pihak yang membutuhkan (penyaluran TKI).



## AGEN SWASTA

Perantara menghubungkan antara perusahaan dengan pelamar. Pelamar tidak dipungut biaya sedangkan perusahaan biasanya memberi fee kepada agen swasta tsb.



## PELAMAR LANGSUNG DAN REFERENSI

Pelamar langsung adalah pencari kerja langsung datang ke perusahaan sedangkan Referral adalah orang yang mengajukan lamaran ke perusahaan karena ada referensi dari orang dalam.

# HASIL SELEKSI DAN **UMPAN BALIK**

**Hasil akhir proses seleksi** adalah orang yang diterima sebagai karyawan baru, bila masukan dan proses seleksi diikuti secara benar, maka para karyawan baru tersebut merupakan SDM yang profesional, produktif, dan kompeten.

Untuk mengevaluasi karyawan baru dan proses seleksi diperlukan umpan balik, yang mencakup informasi tentang kepuasan karyawan, absensi, prestasi kerja kegiatan serikat kerja dan sikap atasan langsung.



## **Umpan balik konstruktif diperoleh melalui pertanyaan :**

- Bagaimana karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi ?
- Bagaimana bersikap terhadap pekerjaan ?
- Bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan ?

Dari jawaban2 tersebut memberikan umpan balik tentang karyawan baru dan proses seleksi.

# PROGRAM **ORIENTASI**

Program orientasi yaitu memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan dan kedudukan mereka dengan organisasi dan dengan para karyawan lain. Jenis orientasi ada 2 bagian yaitu :



## **Formal**

Dilakukan jika karyawan baru yang diterima banyak sehingga terdapat beberapa aspek yang diberikan dalam orientasi antara lain masalah organisasi, perkenalan dengan pihak-pihak yang mempunyai hubungan kerja, kompensasi maupun tugas jabatan.



## **Informal**

Dilakukan jika jumlah karyawan yang diterima sedikit, sehingga dalam orientasi karyawan baru tersebut diajak berkeliling lokasi pekerjaan dan dikenalkan kepada karyawan senior.

# Aspek-Aspek yang Dibahas dalam Program Orientasi

Masalah Organisasional	Perkenalan	Kompensasi Karyawan	Tugas dan Jabatan
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sejarah dan Perkembangan Organisasi</li><li>• Struktur Organisasi</li><li>• Layout fasilitas pabrik dan proses produksi</li><li>• Periode percobaan</li><li>• Kebijakan &amp; aturan perusahaan</li><li>• Peraturan disiplin</li><li>• Prosedur keamanan</li><li>• Buku pedoman karyawan</li><li>• Produk/jasa yang dibuat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penyelia (atasan)</li><li>• Para pelatih</li><li>• Rekan sekerja</li><li>• Bagian bimbingan karyawan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistem pengupahan</li><li>• Cuti &amp; liburan</li><li>• Jam istirahat</li><li>• Latihan dan pendidikan</li><li>• Asuransi</li><li>• Program pensiun</li><li>• Pelayanan organisasi terhadap karyawan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lokasi Pekerjaan</li><li>• Tugas Pekerjaan</li><li>• Hubungan dengan pekerjaan lainnya</li></ul>



# 6

## PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

**Pengembangan SDM**

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Kompensasi/Imbalan

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# PENGEMBANGAN SDM

Karyawan yang telah mengikuti orientasi jarang melaksanakan pekerjaan yang memuaskan sehingga yang bersangkutan harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas tertentu.

Demikian juga karyawan lama yang telah berpengalaman mungkin memerlukan latihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan kerja yang jelek atau memberikan keterampilan baru untuk meningkatkan prestasi kerja.

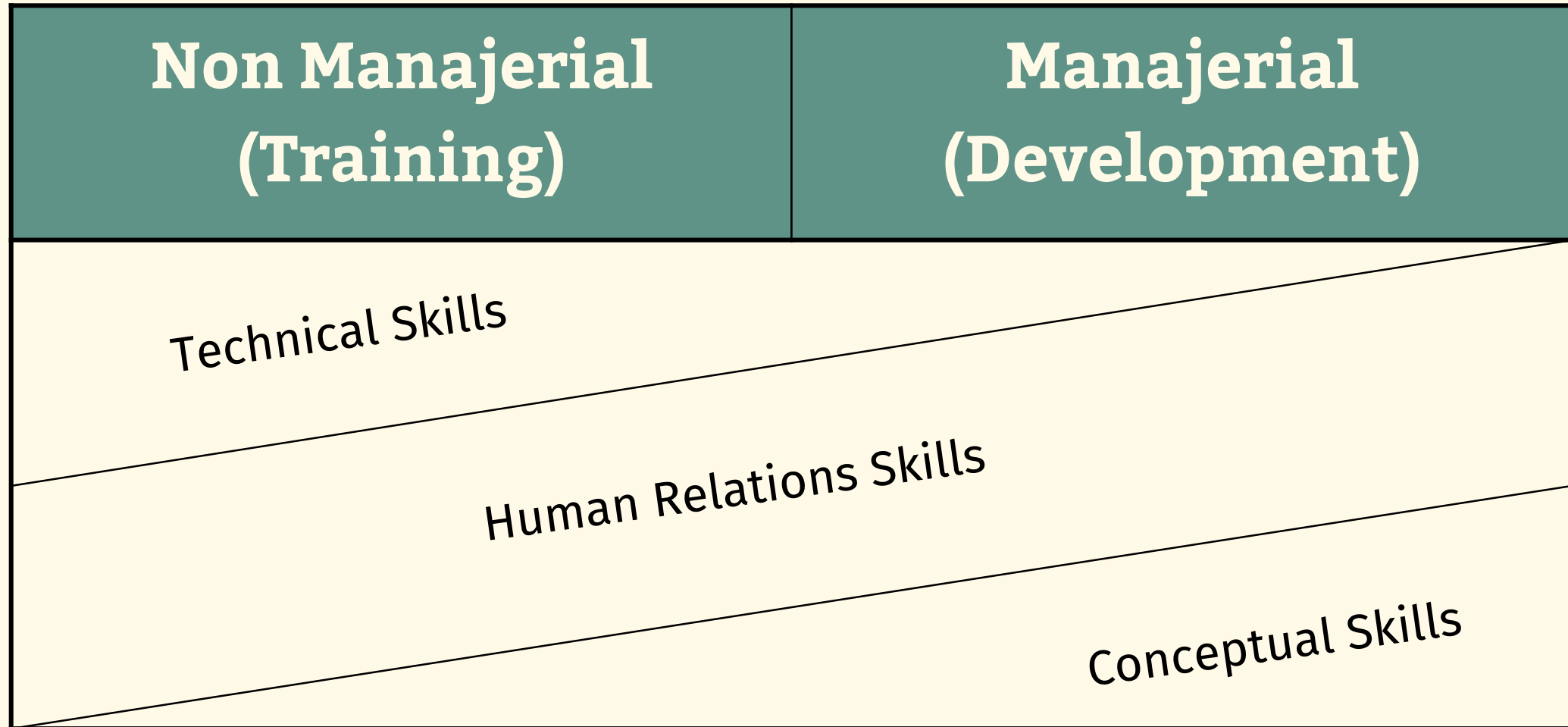
## DEFINISI

**Pengembangan SDM** adalah suatu proses perencanaan pelaksanaan dan evaluasi pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu hasil yang optimum.

**Pendidikan** adalah suatu proses pengembangan SDM yang lebih bersifat filosofis dan teoritis, pengembangan kemampuan.

**Pelatihan** adalah suatu proses pengembangan SDM yang bersifat ketrampilan dan teknis untuk pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat.

# Kebutuhan “Skills” Dasar Penyusunan Kurikulum pada Pendidikan dan pelatihan



# PENGEMBANGAN **SDM**

Pengembangan SDM diperlukan karena merupakan cara efektif menghadapi beberapa tantangan dalam banyak organisasi antara lain :

**1**

## **Keusangan Karyawan**

Hal ini terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan efektif. Misalnya kegagalan mengadaptasi teknologi dan prosedur baru atau perubahan lainnya.

**2**

## **Perubahan Sosioteknis**

Penggunaan mesin otomatis akan memaksa perusahaan untuk merancang kembali program-program Diklatnya. Contoh lain perubahan sikap budaya tentang tenaga kerja wanita mengakibatkan perusahaan harus memikirkan kebijakannya kembali agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat tentang peningkatan peran wanita.

**3**

## **Perputaran Tenaga Kerja**

Kemungkinan karyawan keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain, sehingga bagian Diklat harus mempersiapkan pengganti karyawan yang keluar, melalui program Diklat yang dapat mengantisipasi perputaran karyawan.

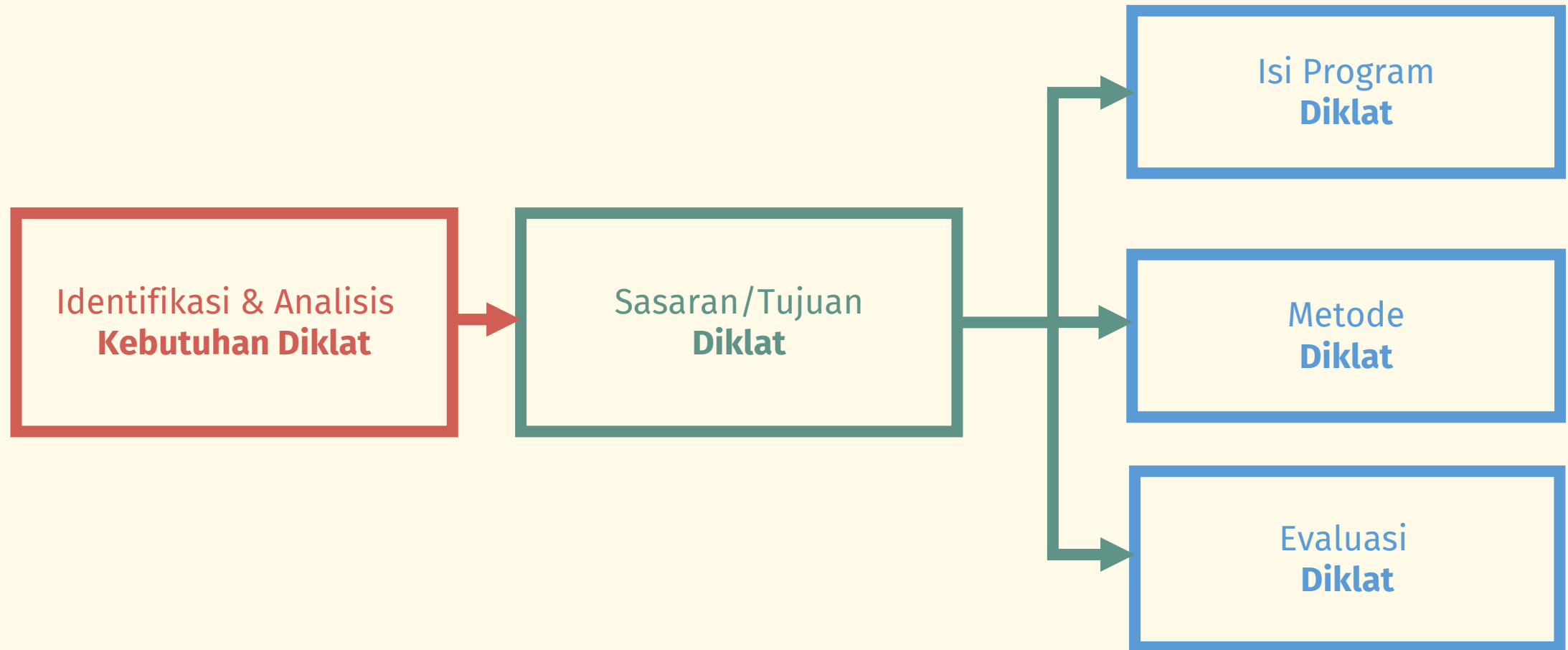
# SKEMA TUJUAN DAN METODE PENGEMBANGAN (DIKLAT) KARYAWAN

Tujuan Pengembangan	Sifat Pengembangan	Proses Pengembangan	Metode Pengembangan
<p>Memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan karyawan dalam mencapai hasil – hasil yang telah ditetapkan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Pengetahuan</li> <li>• Pengembangan keterampilan</li> <li>• Pengembangan Sikap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan Intelektualisasi</li> <li>• Latihan/Praktik-praktik</li> <li>• Pengembangan sikap/sifat yang emosional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekolah, Kuliah, Ceramah Audiovisual aids, Programmed Instruction</li> <li>• Diskusi kasus, Business Games, Project Study, Consulting Projects, Role Playing</li> <li>• Games Sensitivity Training</li> </ul>

# MANFAAT **PENDIDIKAN DAN PELATIHAN**

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi karena karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien
2. Terwujudnya hubungan kerja yang serasi antara atasan dan bawahan karena mengetahui tugas masing-masing
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan seluruh pegawai yang bertugas di bidang masing-masing
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
7. Menyelesaikan konflik secara fungsional sehingga akan tumbuh subur rasa persatuan dan kekeluargaan

# LANGKAH PELAKSANAAN PROGRAM DIKLAT



# ANALISIS KEBUTUHAN DIKLAT

## KEBUTUHAN DIKLAT

Kesenjangan kemampuan pegawai terjadi karena adanya perbedaan antara kemampuan yang diharapkan (optimal) sebagai tuntutan pelaksanaan tugas dalam organisasi dan kemampuan yang ada (aktual). Jadi, diklat diselenggarakan untuk mengatasi (mengisi) kekurangan/kebutuhan atau kelemahan dalam organisasi.

**Identifikasi kebutuhan diklat** adalah suatu studi yang sistematis dan sistemik dalam suatu usaha pengambilan suatu keputusan mengenai dilakukannya suatu Diklat atau non-Diklat di masa yang akan datang, dengan memanfaatkan data dan pemikiran dari berbagai sumber, sehingga keputusan yang diambil lebih produktif (Dr. Siwi kadarmo).

- Mendiagnosa masalah-masalah yang muncul di lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang.
- Mengidentifikasi berbagai tantangan yang dapat diatasi melalui Diklat untuk jangka panjang.
- Adanya tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah.

- Kebijakan baru tentang perubahan strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan Diklat misalnya pengembangan produk atau jasa baru, sehingga memerlukan prosedur baru.
- Bila ditempatkan dalam jabatan baru (Mutasi) yang memerlukan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang baru.

## SASARAN/TUJUAN DIKLAT

- Setelah evaluasi kebutuhan latihan dilakukan maka sasaran-sasaran Diklat ditetapkan.
- Sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar dimana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

## ISI PROGRAM DIKLAT

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sasaran latihan antara lain :

- Mengajarkan berbagai keterampilan tertentu.
- Menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap.
- Isi program memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta.



**Konsep hirarki diklat pegawai**  
berdasarkan jenjang jabatan  
dan golongan



**Kepemimpinan Visioner**



**Wawasan internasional & kepemimpinan**



**Pengetahuan Praktis Manajemen Bisnis**



**Pengetahuan Praktis Bisnis**



**Pengetahuan Praktis Teknis**



**Pengetahuan Praktis Substantif Lanjutan**



**Pengetahuan Praktis Substantif**



**Pengetahuan Dasar**

- Prajabatan Gol. II
- Orientasi Tupoksi
- Personal Empowerment
- Bhs Inggris I
- Komputer / IT I
- Bhs Indonesia I
- Peng Administrasi Perkantoran

- AMT
- Bahasa Inggris II
- Bendaharawan
- Komputer II
- Bhs. Indonesia II
- Pengadaan Barang dan Jasa
- Statistika I
- Tata Tulis Lap. I

- Bhs Inggris III
- E- Procurement
- Komputer III
- P3DN / TKDN
- Statistika II
- Bhs. Mandarin I

- Bahasa Inggris IV
- Bahasa Mandari II
- Magang
- Sistem Industri I
- Orientasi Tupoksi
- Prajabatan Gol. III
- Diklat PIM Tk. IV

- Manajemen Proyek
- Perencanaan Strategis
- Metodologi Penelitian
- LAKIP
- Menulis Laporan dlm Bhs. Inggris
- Teknik Penulisan Laporan & Presentasi
- Diklat PIM Tk. III
- Sistem Industri II
- Team Building
- Character Building

- Leadership & Change Mgmt
- Good & Clean Governance
- Mnjmn Strategis
- Sist. Pengendalian Rencana & Laporan
- Diklat PIM Tk. II
- ESQ

- LEMHANAS
- Kepemimpinan (PIM) Tk. I
- Ekonomi Politik
- Int'l Economic
- Decision Making Process
- Performance Mgt
- Diplomasi dan Negosiasi
- Creative Innovative Thinking
- Psikologi Investasi

- Strategic Negotiation
- Leading Change & Organizational Renewal (HBS)
- High Potentials Leadership Program (HBS)

Staf

Staf

Staf

Staf

Eselon IV

Eselon III

Eselon II

Eselon I

II/a – II/b

II/b – II/c

II/c – II/d

III/a – III/b

III/c – III/d

IV/a – IV/b

IV/c – IV/d

IV/d – IV/e

**JUDUL DIKLAT :****PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DASAR PEJABAT FUNGSIONAL PENYULUH PERINDAG****SASARAN :**

Menyiapkan calon Pejabat Fungsional Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan agar memiliki pemahaman tentang tugas-tugas pokok jabatan penyuluh perindag sesuai KepMenPAN No 129/KEP/M.PAN/12/2002 serta memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakannya dengan benar

**TUJUAN**

Pejabat Fungsional Penyuluh perindag yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam :

- o Mempersiapkan tugas-tugas penyuluhan indag
  - o Melaksanakan tugas-tugas penyuluhan indag
  - o Melakukan evaluasi pelaksanaan tugas-tugas penyuluhan
  - o Melakukan pengembangan profesi penyuluh perindustrian dan perdagangan
- Sesuai dengan Jenjang Jabatan Penyuluh tingkat Ahli – Terampil

**KURIKULUM**

Terlampir

**PESERTA PELATIHAN**

Calon Pejabat Fungsional Penyuluh perindag tingkat Ahli dan tingkat Trampil

**JUMLAH JAM PELAJARAN**

110 jam pelajaran @ 45 menit

# CONTOH PROGRAM/KURIKULUM DIKLAT

Kelompok	Mata Pelajaran
<b>Kelompok Umum</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Orientasi diklat Penyuluh Perindag</li><li>▪ Kebijakan pembinaan dan pengembangan PFPP</li></ul>
<b>Kelompok Dasar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konsep dasar, metode dan teknik penyuluhan</li><li>▪ Pendalaman pemahaman peranan, fungsi dan tugas pokok Penyuluh Perindag</li><li>▪ Pengembangan karir dan tata cara penilaian dan penghitungan angka kredit jabatan fungsional Penyuluh Perindag</li></ul>
<b>Kelompok Utama</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teknik pengumpulan, pengolahan dan penyajian data/informasi potensi wilayah dan usaha indag</li><li>▪ Analisis dan penyusunan kebutuhan diklat indag dan materi penyuluhan</li><li>▪ Membuat petunjuk informasi indag</li><li>▪ Membuat profil komoditi indag</li><li>▪ Membuat profil investasi</li><li>▪ Pengantar manajemen lingkungan dan AMDAL</li><li>▪ Pengantar studi kelayakan dan penyusunan proposal pengembangan indag</li><li>▪ Pengantar pelayanan konsultasi indag</li><li>▪ Pengantar penulisan karya tulis ilmiah</li></ul>
<b>Orientasi Lapangan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Survey dan observasi lapangan</li><li>▪ Penulisan laporan dan materi penyuluhan</li></ul>
<b>Ujian Kompetensi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tertulis</li><li>▪ Simulasi penyuluhan</li></ul>

# TEKNIK/METODE DIKLAT

Ada 2 kategori pokok program diklat :



## On the Job Training

Metode praktis yang dilakukan di tempat kerja



## Off the Job Training

Dapat berbentuk teknik presentasi informasi, metode simulasi dsb. yang dilaksanakan di luar kantor atau lembaga diklat secara klasikal

**Program Diklat** dianggap baik apabila memenuhi faktor berikut :

1

Efektif dan efisien

2

Isi program sesuai kebutuhan

3

Kelayakan fasilitas

4

Preferensi dan kemampuan peserta

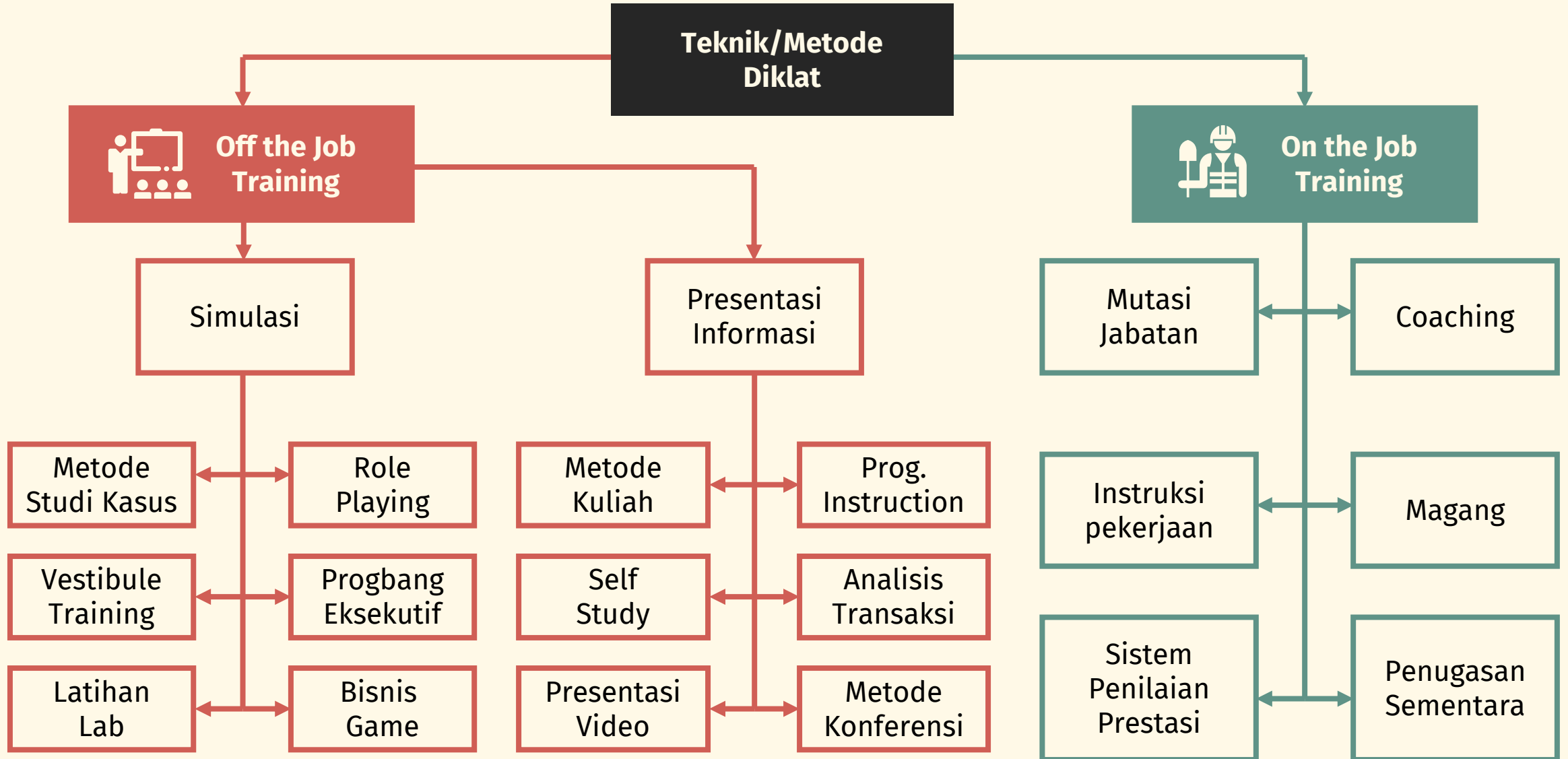
5

Preferensi dan kemampuan instruktur

6

Prinsip-prinsip belajar

# TEKNIK/METODE DIKLAT

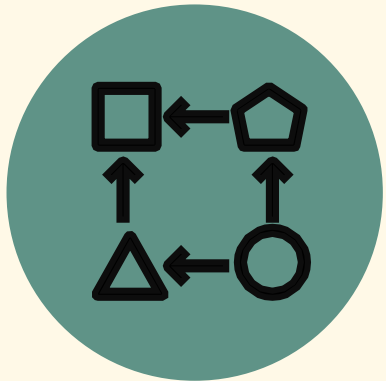


# ON THE JOB TRAINING



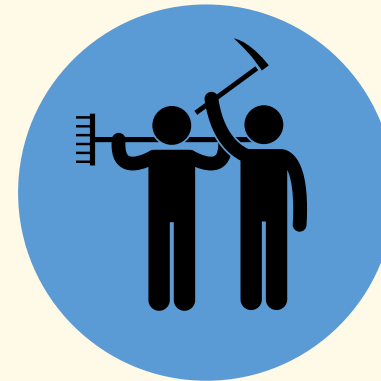
## LATIHAN INSTRUKSI PEKERJAAN

Latihan instruksi pekerjaan adalah atasan memberikan petunjuk pengerjaan secara langsung kpd karyawan tentang pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.



## MUTASI JABATAN

Mutasi jabatan adalah memberikan pengetahuan kepada karyawan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek keterampilan manajerial



## MAGANG

Magang adalah merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman



## COACHING

Coaching adalah atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam melaksanakan kerja rutin mereka



## PENUGASAN SEMENTARA

Penugasan sementara adalah Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau anggota panitia untuk jangka waktu ditetapkan, terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

# OFF THE JOB TRAINING

## SIMULASI

### STUDI KASUS

Metode studi kasus adalah deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata. Aspek-aspek organisasi diuraikan dalam lembaran kasus, untuk diidentifikasi masalah, dianalisis situasi dan dirumuskan pemecahan masalah dengan berbagai alternatif, agar karyawan dapat mengembangkan keterampilan mengambil keputusan.

### LATIHAN LABORATORIUM

Bentuk latihan kelompok digunakan untuk mengembangkan keterampilan antar pribadi atau latihan sensitifitas agar peserta belajar lebih peka terhadap perasaan orang lain.

### ROLEPLAYING

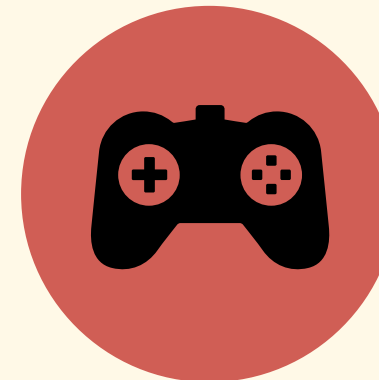
Para karyawan/peserta dapat memainkan peran yang berbeda, peserta ditugaskan untuk berperan sebagai individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta ditanggapi oleh peserta yang lain yang berbeda perannya. Di sini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku.

### PROGRAM PENGEMBANGAN EKSEKUTIF

Program ini dilaksanakan oleh Universitas atau Lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Perusahaan mengirim karyawan untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama untuk melaksanakan penataran atau diklat sesuai kebutuhan perusahaan.

### BISNIS GAME

Simulasi pengambilan keputusan skala kecil, yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan nyata. Tujuannya adalah untuk melatih karyawan(manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan.



# OFF THE JOB TRAINING

## PRESENTASI INFORMASI



### **KULIAH**

Peserta dianggap sebagai pihak yang pasif, peserta kurang berpartisipasi dan tergantung pada komunikasi.



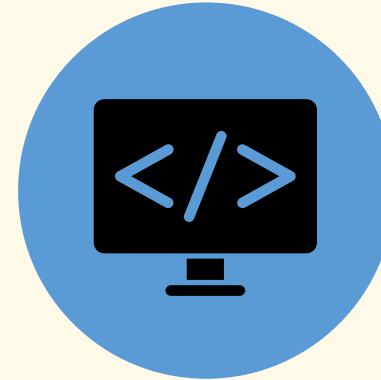
### **VIDEO PRESENTASI**

Presentasi TV, film, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai alat pelengkap bentuk latihan lainnya.



### **KONFERENSI**

Metode ini analog dengan seminar di perguruan tinggi, tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan mengubah sikap karyawan.



### **PROGRAM INSTRUCTION**

Metode ini menggunakan komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.



### **SELF STUDY**

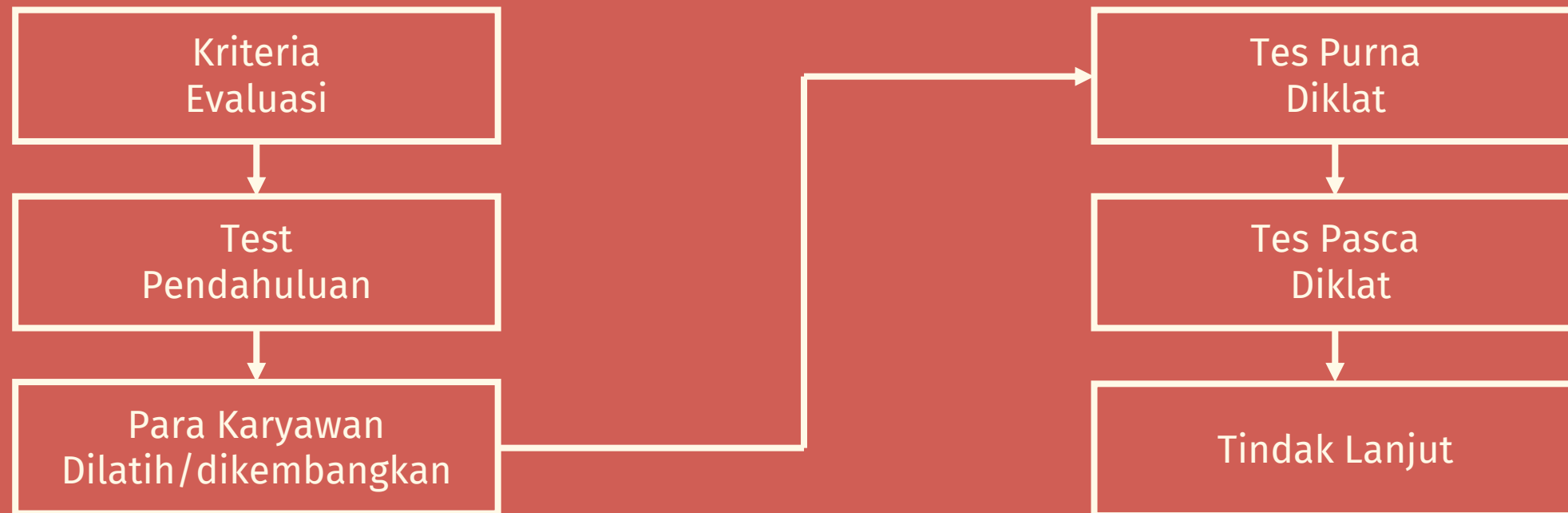
Metode ini menggunakan modul-modul tertulis, kaset, atau video rekaman studi berguna bila proses belajar memerlukan sedikit interaksi.



# EVALUASI PROGRAM LATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberi tanggungjawab lebih besar.

Untuk menilai keberhasilan program latihan dan pengembangan, manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan secara sistematis sebagai berikut :



# 7

## MANAJEMEN KARIER

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

**Manajemen Karier**

Penilaian Prestasi Kerja

Kompensasi/Imbalan

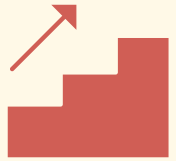
Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# PERENCANAAN **KARIR**

- **Karier** : seluruh jabatan yang ditangani atau dipegang selama bekerja.
- **Jalur karier** : pola jabatan yang berurutan/berjenjang dari jabatan terendah sampai tertinggi dalam membentuk karier seseorang.
- **Sasaran karier** : posisi jabatan yang dikehendaki melalui perjuangan untuk mencapainya berdasarkan kinerja karyawan yang bersangkutan.
- **Perencanaan karier** : suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu meniti proses kenaikan jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan.
- **Pengembangan karier** : suatu kondisi yg menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi karena menduduki jabatan dalam jalur karir yg telah ditetapkan

# Sebuah Contoh Karier **Dalam Industri Perbankan**

Nomor Jabatan	Tingkatan Jabatan	Nama Jabatan	Tipe Perubahan Jabatan	Lama Waktu (Dalam Tahun)	Umur Terakhir
1	Calon Karyawan	Calon Analis Kredit		1	25
2	Karyawan	Analis Kredit	Promosi	4	29
3	Karyawan	Pembantu Kepala Analis Kredit	Transfer	2	31
4	Supervisory	Kepala Analis Kredit	Promosi	3	34
5	Supervisory	Kepala Administrasi Keuangan	Transfer	3	37
6	Manajemen	Wakil Pemimpin Cabang Kecil	Promosi	3	40
7	Manajemen	Wakil Pemimpin Cab. Besar	Transfer	1	42
8	Manajemen	Pemimpin Cabang Kecil	Promosi	2	44
9	Manajemen	Pemimpin Cabang Besar	Transfer	3	47
10	Manajemen	Kabag. Kredit Investasi	Promosi	3	50
11	Eksekutif	Wakil Direktur Bid. Operasi	Promosi	2	52
12	Eksekutif	Direktur	Promosi Pensiun	4	56

**Keberhasilan karier** seseorang dipengaruhi oleh :

- ❖ Pendidikan Formalnya
- ❖ Pengalaman Kerjanya
- ❖ Sikap Atasannya
- ❖ Prestasi Kerjanya
- ❖ Bobot Kerjanya
- ❖ Ketersediaan Lowongan Jabatan
- ❖ Produktivitas Kerjanya
- ❖ Diklat, Dsb.

Dalam menyusun **perencanaan karier** perlu memperhatikan :

- 1 Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang
- 2 Pola Jalur Karier Bertahap
- 3 Jabatan Struktural
- 4 Tenggang Waktu Jabatan

# MANFAAT PERENCANAAN KARIR

Departemen Personalia mendorong perencanaan karier melalui pendidikan karier, penyediaan informasi dan konseling.

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan
2. Menurunkan perputaran karyawan
3. Mengungkap potensi karyawan
4. Mendorong pertumbuhan
5. Mengurangi penimbunan
6. Memuaskan kebutuhan karyawan
7. Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui

# PENGEMBANGAN ORIENTASI

**Pengembangan karier individual** meliputi :

- **Prestasi kerja** (dasar pengembangan karier)
- **Exposure** : kita harus dikenal oleh orang yang memutuskan promosi dan transfer.
- **Permintaan berhenti** : apabila melihat peluang berkarier di tempat lain mengajukan berhenti dan pindah ke tempat lain.
- **Kesetiaan organisasional** : kesetiaan pegawai terhadap organisasi dimana yang bersangkutan bekerja turut menentukan kemajuan karier.
- **Mentors dan sponsors** : menawarkan bimbingan karier informal, bila mentor menominasi karyawan untuk pengembangan karier misalnya program latihan, transfer atau promosi maka dapat menjadi sponsor (biasanya atasan langsung).
- **Kesempatan untuk tumbuh** : karyawan meningkatkan kemampuan melalui program latihan, kursus, tambah gelar berarti kesempatan untuk berkembang, sehingga berguna bagi Dep. Personalia dalam pengembangan SDM maupun pencapaian rencana karier karyawan.

**Peranan Departemen Personalia** dalam pengembangan karier:

- **Mengarahkan pengembangan karier** agar menguntungkan organisasi dan karyawan maka departemen personalia sering mengadakan program latihan dan pengembangan karyawan dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- **Dukungan manajemen** : sukses pengembangan karier apabila mendapat dukungan manajemen.
- **Umpan balik** : memberitahukan kepada karyawan secara priodik mengenai prestasi kerja mereka dengan tujuan :
  - a. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan pada promosi berikutnya.
  - b. Menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih.
  - c. Untuk menunjukkan kegiatan-kegiatan pengembangan karier apa yang harus diambil.

# POLA KARIER PEGAWAI

**Pola Karier** adalah Jalur pengembangan karir yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, Diklat serta masa jabatan seseorang pegawai sejak pengangkatan pertama sampai dengan pensiun.

## MUTASI JABATAN

**Mutasi Jabatan** adalah perpindahan pegawai dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain melalui alih tugas dan atau alih wilayah, baik secara vertikal maupun horizontal.

# TUJUAN POLA KARIER



Terbinanya iklim kerja yang kondusif.



Tumbuhnya motivasi pegawai untuk lebih giat berprestasi dan bertanggung jawab.



Meningkatnya kemampuan dan prestasi kerja pegawai sesuai Visi dan Misi.



# SASARAN **POLA KARIER**

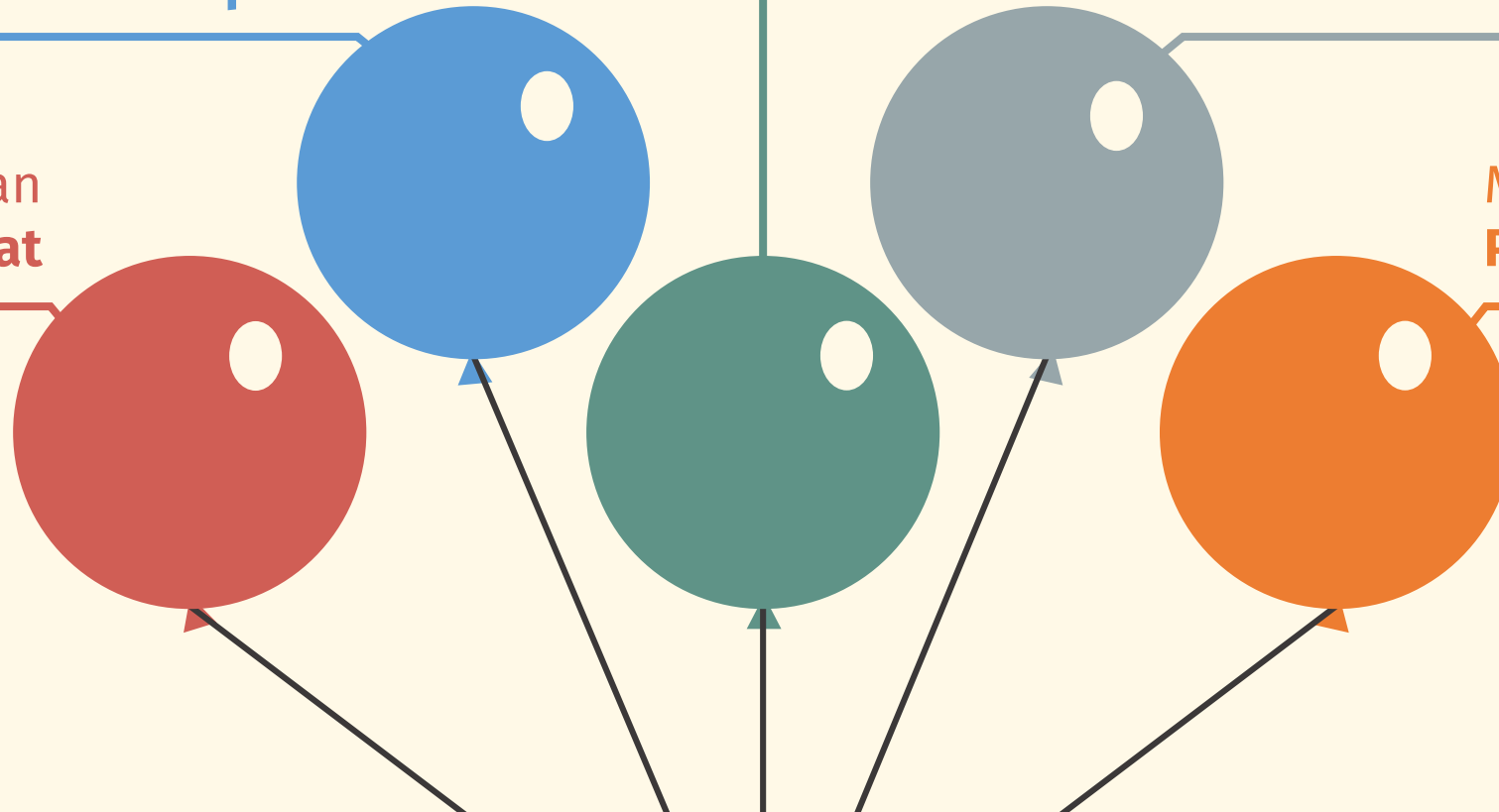
Kinerja sesuai dengan  
**Visi dan Misi yang diemban**

Meningkatkan ilmu  
pengetahuan dan keterampilan

Kaderisasi **pimpinan yang berkualitas**

Penempatan  
pegawai yang tepat

Meningkatkan  
**Produktivitas**



# IDE DASAR

ROTASI  
TERENCANA

DIMENSI  
WAKTU



KLASIFIKASI  
JABATAN

BERDASARKAN  
KINERJA

MELALUI  
TAHAPAN

# PENTAHAPAN **JABATAN**

Tahap Karir Utama  
**(Sekjen, Dirjen)**

Tahap Karir Utama  
Pratama  
**(Direktur)**



Tahap Karir Madya  
**(Kep. Bidang)**



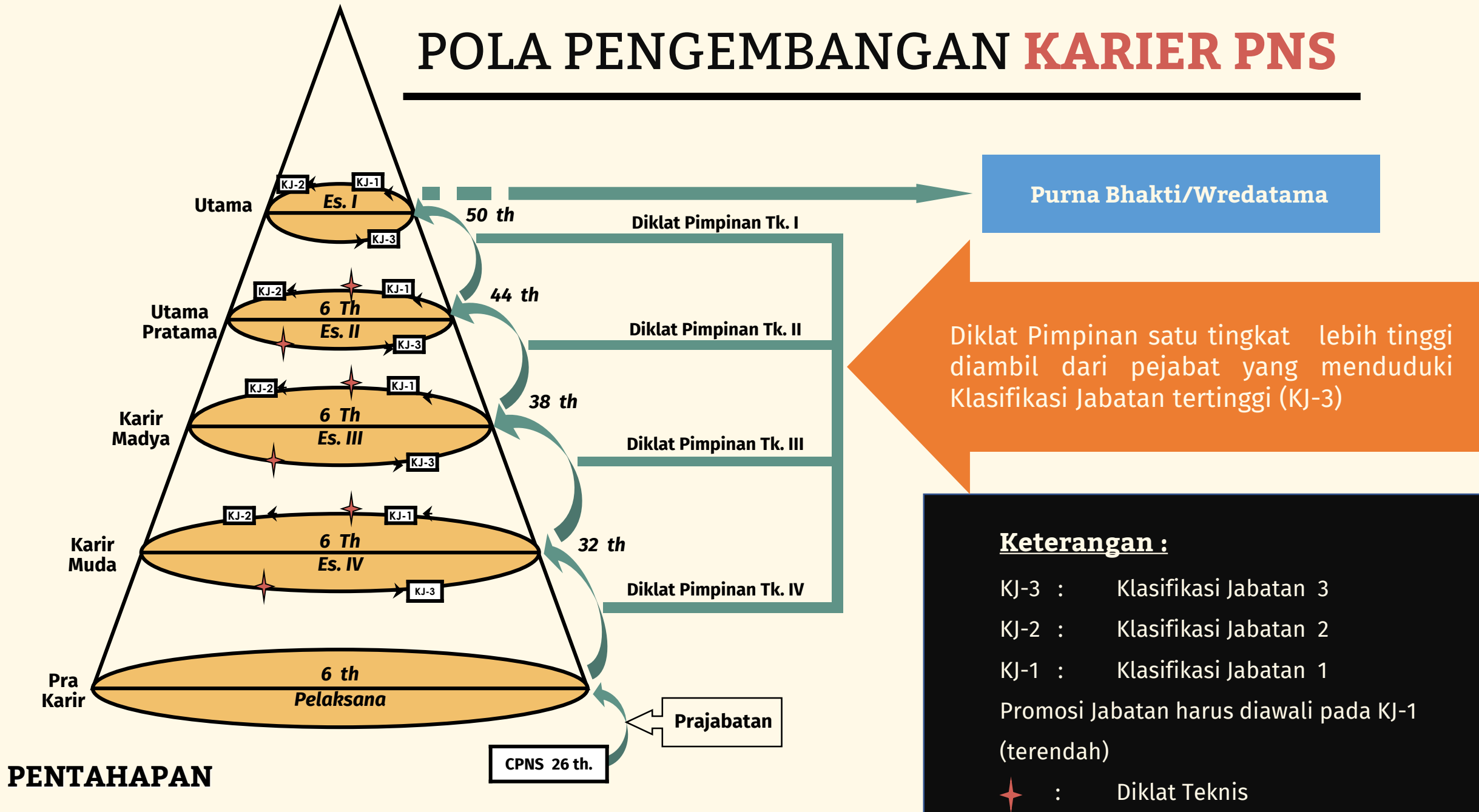
Tahap Karir Muda  
**(Kep. Seksi)**



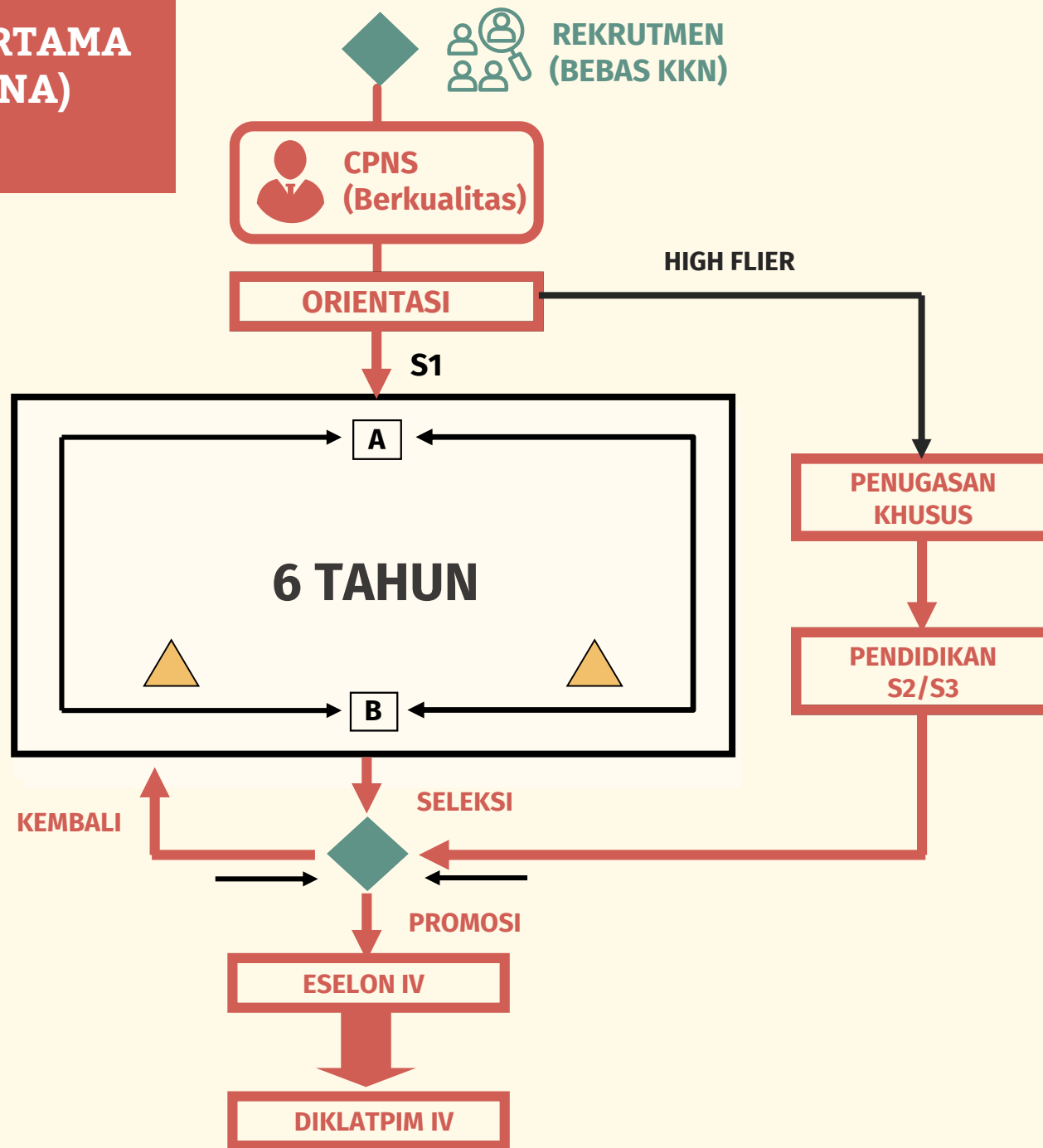
Tahap Pra Karir  
**(Staf)**



# POLA PENGEMBANGAN KARIER PNS



# KARIR PERTAMA (PELAKSANA) 26 THN



# KETENTUAN

Jangka waktu pada tahap Karir Pertama (Pelaksana) minimal 6 tahun bagi S1, dan 4 tahun bagi pendidikan S2 atau S3.

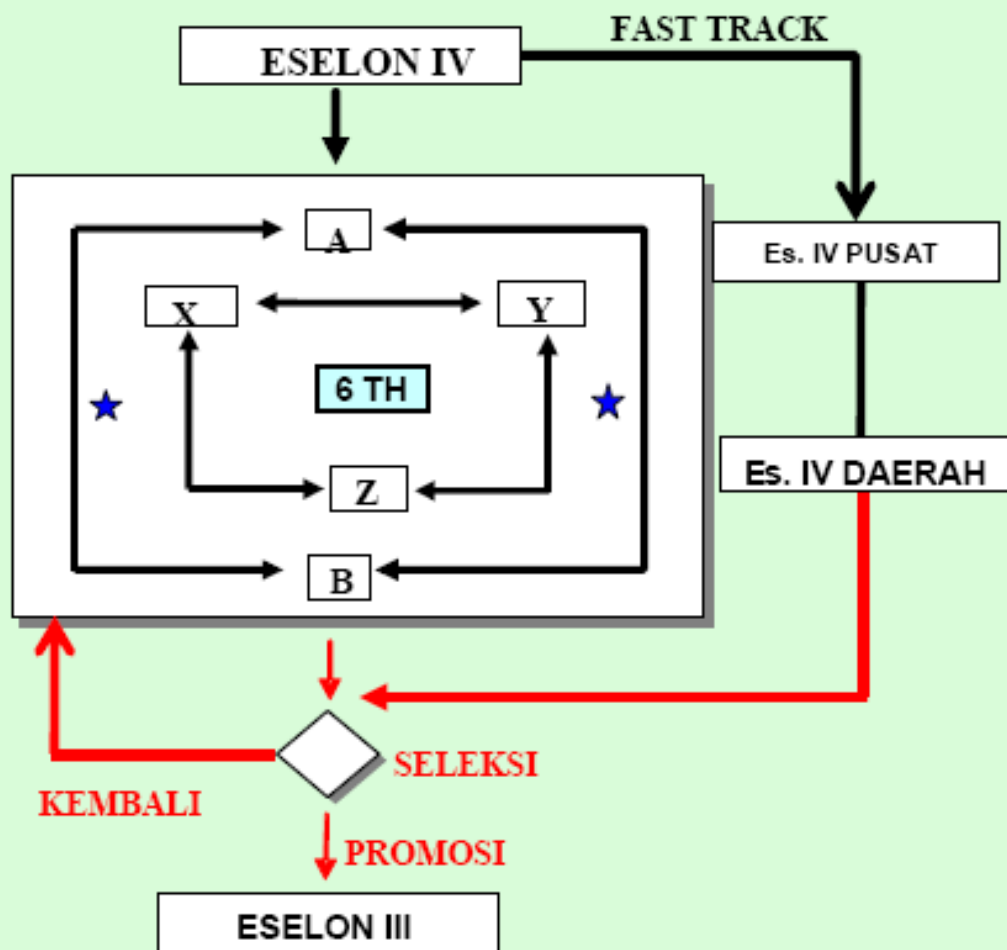
Mengikuti magang pada 1 perusahaan industri masing-masing minimal 12 (dua belas) hari.

Mengikuti Diklat yang meliputi :

- Orientasi
- Pelatihan Dasar (LATSAR)
- Sistem Industri I
- Ekonomi Industri I
- Pangkat Minimal Penata Muda Tk.I III/b

 = Magang

## KARIR MUDA (ESELON IV)



## KETENTUAN

- Pendidikan formal minimal Sarjana (D4/S1);
- Nilai DP3 selama 2 tahun terakhir setiap unsur bernilai baik;
- Mengikuti Diklat sebagai berikut :
  - Diklat Pimpinan IV;
  - Diklat Teknis Muda unit kerja Eselon I;
  - Team Building;
  - Leadership & Change Management;
  - Public Relation/Komunikasi Publik;
  - Bahasa Inggris II;
  - Sistem Industri II;
  - Good & Clean Governance; dan
  - Manajemen Perencanaan.
- Pangkat minimal 1 (satu) tingkat dibawah pangkat yang dipersyaratkan sebagai pejabat Eselon IV, yaitu III/b dan dapat diberikan kenaikan pangkat sampai dengan III/d;
- Menduduki jabatan Eselon IV minimal pada :
  - 2 (dua) unit kerja Eselon I yang berbeda atau pada 3 (tiga) unit kerja Eselon II yang berbeda dalam unit kerja Eselon I di pusat; atau
  - 3 (tiga) bidang tugas yang berbeda di unit Pelaksana Teknis di daerah; dan
- Minimal 6 (enam) tahun sebagai Karir Muda (Eselon IV).



Diklat Teknis Unit Eselon I

A

B

X

Y

Z

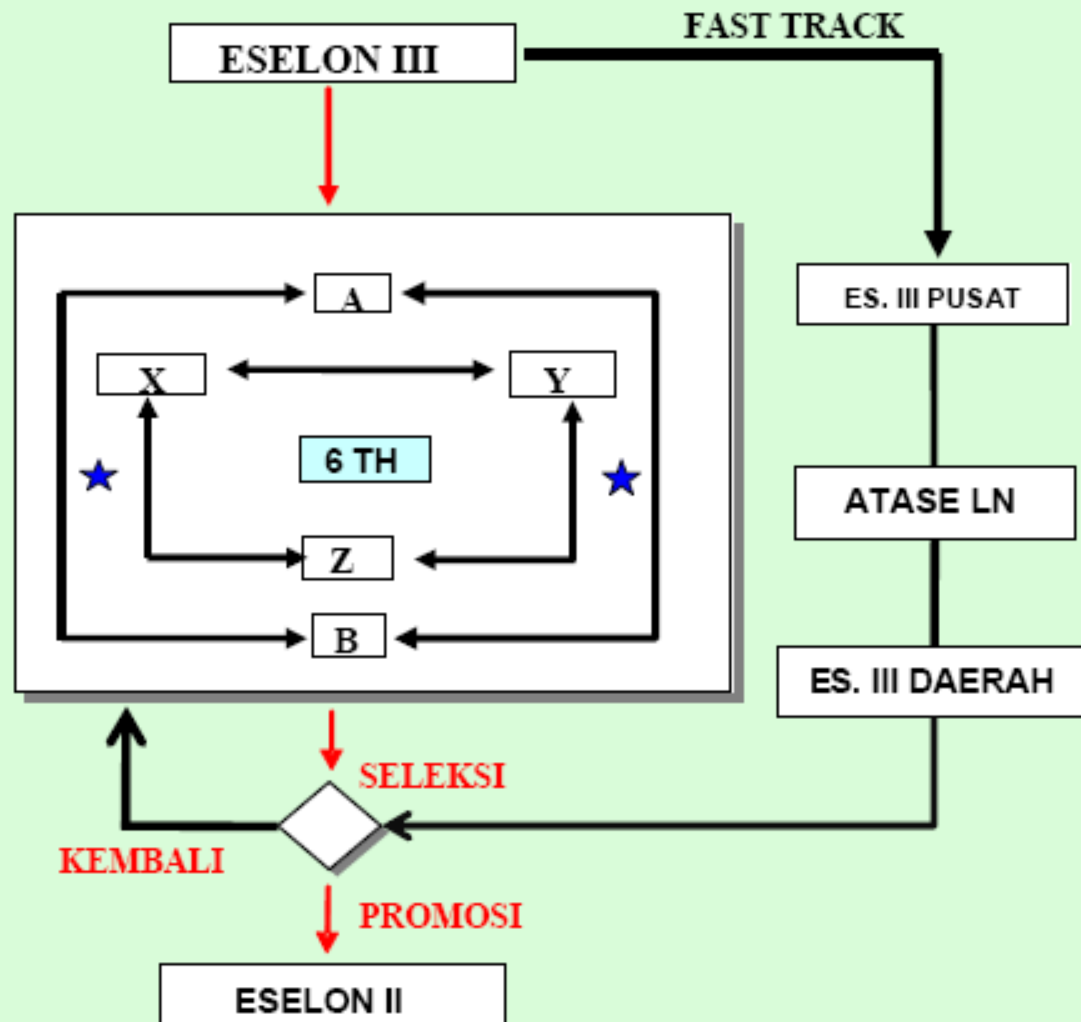
Unit Pusat Eselon I yang berbeda

Unit Pusat Eselon II yang berbeda atau

Unit Pelaksana teknis di daerah pada

bidang yang berbeda

## KARIR MADYA (ESELON III)



## KETENTUAN

- Pendidikan formal minimal D4/S1, diutamakan S2;
- Nilai DP3 selama 2 tahun terakhir setiap unsur bernilai baik;
- Mengikuti diklat sebagai berikut :
  - Diklat Pimpinan III;
  - Diklat Teknis Madya unit kerja Eselon I;
  - Teknik Negosiasi I;
  - Leadership & Change Management II;
  - Sistem Industri III;
  - Perencanaan Strategis;
  - Kecerdasan Emotional.
- Pangkat minimal 1 (satu) tingkat dibawah pangkat yang dipersyaratkan sebagai pejabat Eselon III yaitu III/d dan dapat diberikan kenaikan pangkat sampai dengan IV/b;
- Menduduki jabatan Eselon III minimal pada :
  - 2 (dua) unit kerja Eselon I yang berbeda atau 3 (tiga) unit kerja Eselon II yang berbeda dalam unit kerja Eselon I; atau
  - 3 (tiga) bidang tugas yang berbeda di Unit Pelaksana Teknis di daerah;
- Minimal 6 (enam) tahun sebagai Karir Madya (Eselon III).



Diklat Teknis Unit Eselon I

A

B

Unit Pusat Eselon I yang berbeda

X

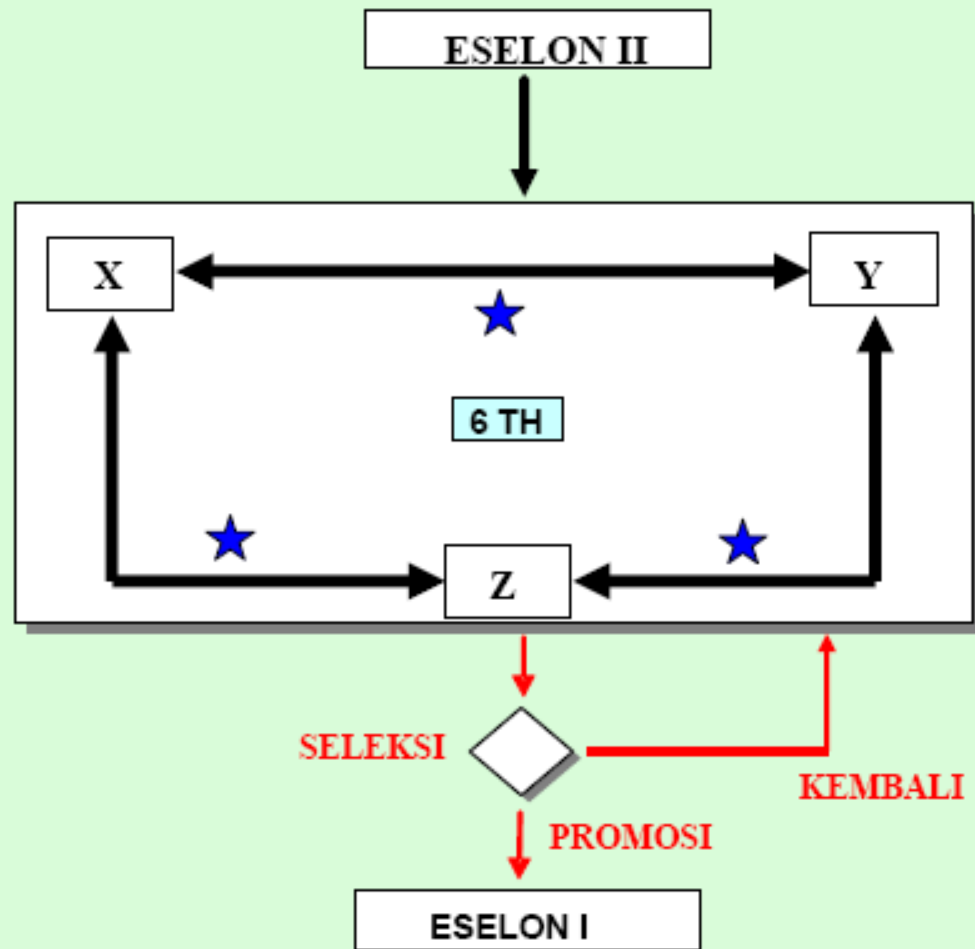
Y

Unit Pusat Eselon II yang berbeda

Unit Pelaksana Teknis bidang tugas yang berbeda

Z

## KARIR UTAMA PRATAMA (ESELON II)



## KETENTUAN

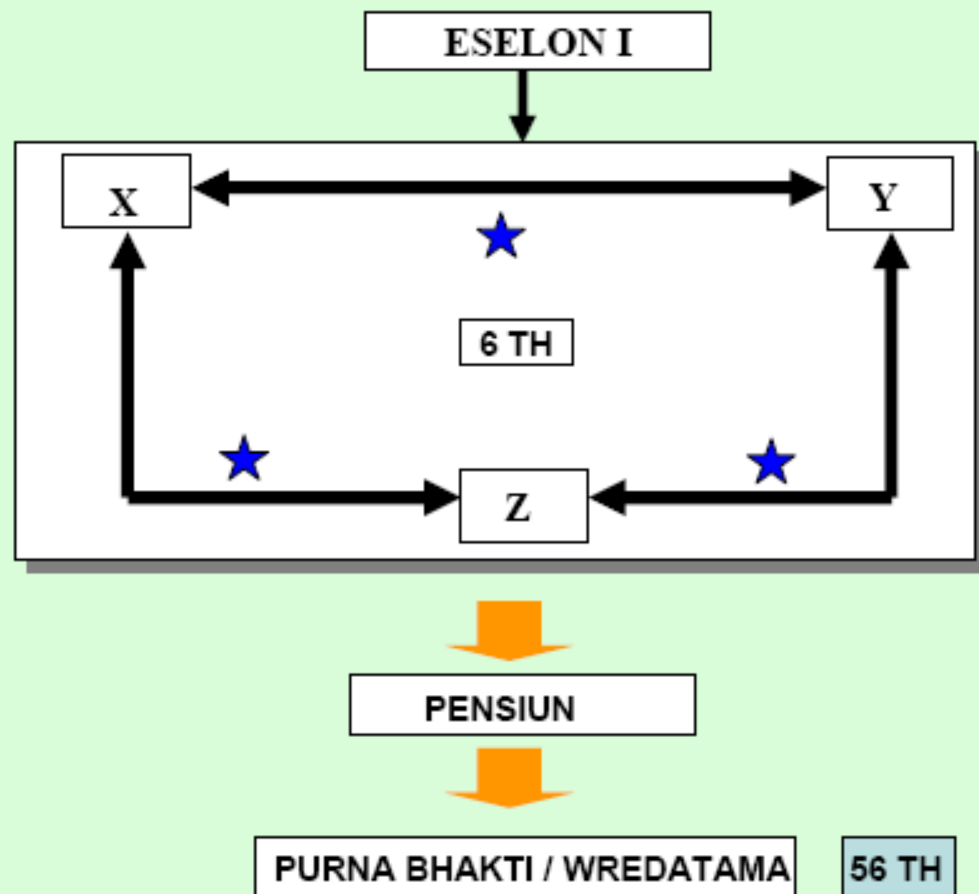
- Pendidikan formal minimal D4/S1 diutamakan S2;
- Nilai DP3 selama 2 tahun terakhir setiap unsur bernilai baik;
- Mengikuti diklat sebagai berikut :
  - Diklat Pimpinan II;
  - Diklat Teknis Utama unit kerja Eselon I;
  - Teknik Negosiasi II;
  - Kerjasama dan Hubungan Internasional;
  - Sistem Industri IV; dan
  - Analisa Kebijakan Publik dan Ekonomi Makro.
- Pangkat minimal 1 (satu) tingkat dibawah pangkat yang dipersyaratkan sebagai pejabat Eselon II yaitu IV/b dan dapat diberikan kenaikan pangkat sampai dengan IV/d;
- Menduduki jabatan Eselon II minimal pada :
  - 3 (tiga) unit Eselon I yang berbeda di unit kerja pusat ; atau
  - 3 (tiga) jabatan Eselon II yang berbeda di Unit Pelaksana Teknis di daerah;
- Jangka waktu pada tahap Karir Utama Pratama (Eselon II) minimal 6 (enam) tahun;

★ Diklat Teknis Unit Eselon I

X  
Y  
Z } Unit Eselon 1 yang berbeda



## KARIR UTAMA (ESELON I)



## KETENTUAN

- Pendidikan formal minimal D4/S1 diutamakan S2 atau S3;
- Mengikuti Diklat Pimpinan I;
- Nilai DP3 selama 2 tahun terakhir setiap unsur bernilai baik; dan
- Pangkat minimal 1 (satu) tingkat dibawah pangkat yang dipersyaratkan sebagai pejabat Eselon I yaitu IV/c dan dapat diberikan kenaikan pangkat sampai dengan IV/e.



Diklat Pegawai

X  
Y  
Z

Unit Eselon 1 yang berbeda

# 8

## UJIAN TENGAH SEMESTER

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Kompensasi/Imbalan

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK

# 9

## PENILAIAN PRESTASI KERJA

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

**Penilaian Prestasi Kerja**

Kompensasi/Imbalan

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# PENILAIAN PRESTASI KERJA

**Penilaian prestasi kerja** : suatu proses evaluasi atau penilaian prestasi kerja karyawan secara obyektif dalam rangka peningkatan motivasi kerja dan loyalitas karyawan kepada perusahaan/organisasi.

## Tujuan Penilaian

1. Mengidentifikasi karyawan yg membutuhkan Diklat
2. Menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan
3. Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke tempat yg baru
4. Menetapkan kebijakan dalam rangka reorganisasi
5. Mengidentifikasi karyawan yg akan dipromosi ke jabatan yg lebih tinggi

# MANFAAT PENILAIAN PRESTASI KERJA

**PERBAIKAN PRESTASI KERJA**  
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan akan memperbaiki prestasi kerjanya.

**PENYESUAIAN KOMPENSASI**  
Hasil penilaian membantu dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan kompensasi lainnya.



## **PERENCANAAN & PENGEMBANGAN KARIER**

Hasil penilaian sebagai bahan pengembangan karyawan dalam meniti karir sesuai dengan pola karir yg telah ditetapkan

## **DASAR PENEMPATAN**

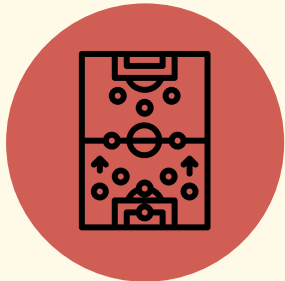
pemindahan dan penempatan karyawan didasarkan hasil penilaian prestasi kerja.

## **KEBUTUHAN PENDIDIKAN & PELATIHAN**

Prestasi karyawan yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi yang baik merupakan potensi yang perlu dikembangkan.

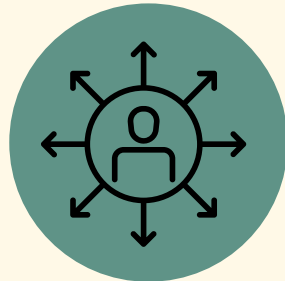
# PERSIAPAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

Penilai sering tidak obyektif disebabkan oleh beberapa hal:



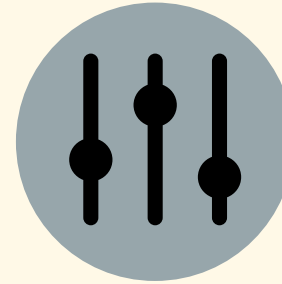
## HALO EFFECT

Pendapat pribadi penilai berpihak kepada karyawan tertentu misalnya seorang atasan senang kepada seorang karyawan A, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan tersebut terhadap prestasi kerja karyawan A.



## KECENDERUNGAN TERPUSAT

Banyak penilai cenderung menilai rata-rata, tidak suka menilai amat baik atau tidak baik. Misal : Amat Baik, Baik, Cukup Baik dan Tidak Baik yang dipilih antara Baik dan Cukup Baik



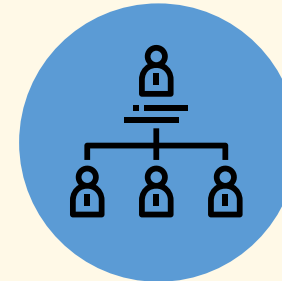
## BIAS, TERLALU LUNAK ATAU KERAS

Penilai cenderung terlalu gampang menilai prestasi kerja dengan nilai baik atau sebaliknya terlalu keras dan ketat dalam menilai prestasi kerja.



## PRASANGKA PRIBADI

Prasangka pribadi dapat mengubah penilaian, misalnya seorang atasan cenderung memberi penilaian rendah kepada karyawan wanita atau sebaliknya. Prasangka lain yang mempengaruhi penilaian antara lain mencakup senioritas, suku, agama, cantik dll.



## PENGARUH KESAN TERAKHIR

Penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir, baik atau buruk sehingga penilaiannya sangat subyektif

**Kesalahan-kesalahan penilai** di atas dapat dikurangi melalui :

- Tata cara penilaian harus dijelaskan.
- Penekanan perlunya obyektifitas dalam penilaian.
- Penilai harus menggunakan ukuran-ukuran (indikator) prestasi kerja.

# METODE PENILAIAN BERORIENTASI MASA LALU

## RATING SCALE

Metode ini paling banyak digunakan yaitu penilai melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi dilakukan oleh atasan langsung.

## TES PRESTASI KERJA

Apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, tes bisa tertulis atau dengan peragaan keterampilan.

## METODE PERISTIWA KRITIS

Metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai tentang perilaku karyawan apakah sangat baik atau sangat jelek (peristiwa-peristiwa kritis).

## PENINJAUAN LAPANGAN

Metode yang dilakukan oleh wakil ahli dari bagian personalia dengan melihat langsung dilapangan dan meminta informasi dari atasan.

## CHECK LIST

Yaitu menilai dengan memilih kalimat/kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja/karakteristik karyawan, penilainya adalah atasan langsung.

## EVALUASI KELOMPOK

Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai penghargaan organisasi kepada karyawan dengan meranking karyawan dari yang terbaik sampai ke yang terjelek, metode ini terdiri dari :

- **Metode Ranking** : membandingkan antara karyawan satu dengan yang lain untuk menentukan ranking.
- **Grading atau Forced Distribution** : penilai menyortir para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda misalnya: kriteria disiplin, kreatifitas dll, kemudian dipilih 10 karyawan terbaik dari masing-masing kelompok.

# METODE PENILAIAN **BERORIENTASI MASA DEPAN**

Teknik yang dapat digunakan terdiri dari :



## **PENILAIAN DIRI (SELF APPRAISAL)**

Berguna jika tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri, sehingga karyawan cenderung untuk berperilaku baik/tidak defensive.



## **PENILAIAN PSIKOLOGIS**

Dilakukan oleh para psikolog untuk menilai potensi karyawan di waktu mendatang yang meliputi tes intelektual, emosi, motivasi kerja, dan review kegiatan-kegiatan sebelumnya dengan maksud memperkirakan prestasi kerja mendatang.



## **PENDEKATAN MBO (MANAGEMENT BY OBJECTIVE)**

Bahwa setiap karyawan dan pimpinan bersama menetapkan tujuan pelaksanaan kerja di waktu mendatang, kemudian sasaran tersebut dijadikan bahan penilaian prestasi kerja secara bersama pula.



**DAFTAR PENILAIAN  
PRESTASI KERJA PERORANGAN  
NONPEJABAT**

---

Nama : .....

NIK : .....

Golongan : .....

Jabatan/Pekerjaan : .....

Bagian/Cabang : .....

Periode Penilaian : ..... s.d .....

---

**CARA MENILAI**

Penilai memberikan pendapatnya terhadap Faktor-faktor Penilaian dengan cara memberikan tanda silang (X) pada salah satu angka tercantum masing-masing Faktor Penilaian.

---

**FAKTOR-FAKTOR PENILAIAN**

**1. KECAKAPAN KERJA**

- a. Bekerja tanpa pengawasan, dengan hasil yang senantiasa baik
- b..Dapat bekerja dengan cukup baik tanpa perlu pengawasan
- c. Sudah dapat bekerja sendiri dengan cukup baik, tetapi kadang-kadang masih perlu pengawasan.
- d. Belum dapat bekerja sendiri, masih perlu pengawasan dan arahan-arahan khusus

10	
9	8
7	6
5	4

**2. KUALITAS PEKERJAAN**

- a. Sangat memuaskan
- b. Baik dan benar, tanpa membuat kesalahan berarti
- c. Cukup baik dan memadai, meskipun kadang-kadang perlu koreksi-koreksi
- d. Sering membuat kesalahan yang merugikan perusahaan

10	
9	8
7	6
5	4

### 3. PENGEMBANGAN

- a. Memiliki potensi untuk berkembang dengan cepat dan baik
- b. Memiliki Potensi untuk berkembang dengan wajar
- c. Memerlukan waktu yang cukup untuk mencapai suatu tingkat kemampuan tertentu
- d. Tidak menunjukkan kemajuan dan tidak ada minat untuk maju

10	
9	8
7	6
5	4

### 4. TANGGUNG JAWAB

- a. Setiap pekerjaan diselesaikan sampai tuntas sesuai rencana tanpa diawasi
- b. Pekerjaan diselesaikan dengan baik, meskipun masih agak perlu pengawasan
- c. Pekerjaan sering diselesaikan dengan cukup wajar, meskipun kadang-kadang perlu arahan-arahan dan peringatan
- d. Sering menghindari tanggung jawab atas tugas yang diberikan tanpa alasan yang jelas

10	
9	8
7	6
5	4

### 5. PRAKARSA

- a. Selalu mengambil langkah-langkah positif untuk memperbaiki atau meningkatkan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Sering menciptakan cara-cara yang lebih baik dalam pekerjaannya, sehingga, cukup berpengaruh positif dilingkungannya
- c. Mengadakan perbaikan atau peningkatan tugas, meskipun kadang-kadang masih harus melalui tegoran-tegoran
- d. Tidak menunjukkan prakarsa yang positif

10	
9	8
7	6
5	4

### 6. KETABAHAN

- a. Ulet dalam menghadapi segala masalah pelik dan berusaha mengatasinya dengan baik
- b. Tabah dalam menghadapi masalah pelik dan senantiasa berupaya mengatasi

10	
9	8

c. Dalam masalah pelik cukup memiliki ketabahan, meskipun kadang-kadang mudah terpengaruh

7	6
---	---

d. Putus asa dalam menghadapi kesukaran

5	4
---	---

## 7. KEJUJURAN

a. Tidak pernah menyalahgunakan kepercayaan yang di berikan kepadanya dalam keadaan apapun

10	
----	--

b. Kepercayaan yang diberikan dengan baik digunakan untuk kepentingan perusahaan

9	8
---	---

c. Jarang Menyalahgunakan kepercayaan yang diberikan kepadanya

7	6
---	---

d. Tidak dapat tercapai

5	4
---	---

## 8. TINGKAT LEHADIRAN

a. Tidak pernah absen dan senantiasa energik dalam melaksanakan tugasnya

10	
----	--

b. Jarang absen dan bekerja cukup energik

9	8
---	---

c. Kadang-kadang tidak hadir dan memang memiliki alasan yang dapat dipertanggungjawabkan

7	6
---	---

d. Sering absen atau meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang tepat

5	4
---	---

## 9. KERJA SAMA

a. Dapat bekerja sama baik vertikal maupun horizontal, sehingga mampu meningkatkan efektivitas kelompok dan berpengaruh positif pada lingkungan

10	
----	--

b. Dapat bekerja sama dengan setiap orang dengan baik

9	8
---	---

c. Dapat bekerja dengan cukup baik, meskipun memerlukan waktu penyesuain.

7	6
---	---

d. Sering menimbulkan perselisihan di dalam lingkungan kerjanya

5	4
---	---

**10. TINGKAH LAKU**

a. Sopan, luwes, bijaksana dan tegas sehingga patut dijadikan teladan

10	
9	8

b. Sopan, luwes, tegas dan cukup bijaksana

7	6
---	---

c. Cukup sopan dan luwes, sehingga wajar dalam bergaul dengan sesama karyawan

5	4
---	---

---

d. Sering memperlihatkan tingkah laku yang merugikan perusahaan

---

--	--

JUMLAH NILAI = ( ..... )

.....19

N a m a : .....

**PEJABAT PENILAI PERTAMA = ATASAN LANGSUNG**

Kesimpulan hasil penilaian.

Jabatan : .....

Tanda tangan : .....

---

**PEJABAT PENILAI KEDUA = KEPALA DIVISI/KEPALA CABANG**

Dalam kolom ini, Pejabat Penilai Kedua dapat memberikan keterangan tambahan tentang “ performance” Karyawan yang dinilai.
---

.....19

N a m a : .....

Jabatan : .....

Tanda tangan : .....

# HUBUNGAN ANTARA NILAI PRESTASI & KENAIKAN SKALA

NILAI PRESTASI	URAIAN	KENAIKAN SKALA
86 >	Far above (Sangat Baik)	3 Skala / 1 Tahun
76 – 85	Above Average (Baik)	2 Skala / 1 Tahun
60 – 75	Average (Sedang)	1 Skala / 1 Tahun
50 – 59	Below (Cukup)	0 Skala / 1 Tahun
< 49	Far Below (Kurang)	-

Karyawan dapat dipertimbangkan kenaikan pangkat apabila karyawan yang bersangkutan :

- Telah mencapai skala = 6
- Kenaikan pangkat minimal 2 tahun dalam pangkat terakhir

SKALA	2 KENAIKAN SKALA			GOLONGAN	
	Tahun I	Tahun II	Tahun III (tahun ini)	Lama	Baru
=> 6	1	2	3	II	IIIX
	2	2	2	IIIX	IIY
	2	2	2	IIY	IVX
	2	2	2	IVX	IVY
	3	3		IVY	VX
	2	2	2	VX	VY
	2	2	2	VY	VIX
	1	2	2	VIX	VIX
	2	2	2	VIX	VIY
	2	2	2	VIY	VII
	2	2	2	VII	VIII

# Penggolongan Karyawan

No	Golongan	Pendidikan	Keterangan
1	I	SD/SLP	<p><b>Karyawan dari golongan II A :</b> Jalurnya III X/A dan III Y/A setelah itu pensiun</p> <p><b>Karyawan dari golongan II B :</b> Jalurnya III X/B terus III Y/B dan seterusnya s.d. IV Y/B</p> <p><b>Karyawan dari golongan III X/B :</b> Jalurnya III Y/B terus IV X/B dan seterusnya s.d. VII</p> <p>Dst.</p>
2	II A	SLTA	
3	II B	D3	
4	III X/A		
5	III X/B	S1/S2	
6	III X/C	S3	
7	III Y/A		
8	III Y/B		
9	III Y/C		
10	IV X/B		
11	IV X/c		
12	IV Y/b		
13	IV Y/C		
14	V X/B		
15	V X/C		
16	V Y/C		
17	VI X/B		
18	VI X/C		
19	V Y/C		
20	VII dan VIII		

# Pangkat dan Golongan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

No	Pangkat	Golongan	Keterangan
1	Juru Muda	I/a	SD pangkat max II/a
2	Juru Muda Tingkat I	I/b	
3	Juru	I/c	SLP pangkat max II/c
4	Juru Tingkat I	I/d	
5	Pengatur Muda	II/a	SLA pangkat max III/b
6	Pengatur Muda Tingkat I	II/b	
7	Pengatur	II/c	SM pangkat max III/c
8	Pengatur Tingkat I	II/d	
9	Penata Muda	III/a	S1 pangkat max III/d
10	Penata Muda Tingkat I	III/b	S2 pangkat max IV/a
11	Penata	III/c	S3 pangkat max IV/b
12	Penata Tingkat I	III/d	
13	Pembina	IV/a	
14	Pembina Tingkat I	IV/b	
15	Pembina Utama Muda	IV/c	
16	Pembina Utama Madya	IV/d	
17	Pembina Utama	IV/e	



# DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP-3)

UNSUR YANG DINILAI	ANGKA	SEBUTAN	KETERANGAN
a. Kesetiaan	91	Amat Baik	Nilai rata-rata adalah jumlah dibagi dengan jumlah unsur yang dinilai
b. Prestasi Kerja	85	Baik	
c. Tanggung jawab	78	Baik	
d. Ketaatan	80	Baik	
e. Kejujuran	85	Baik	
f. Kerjasama	80	Baik	
g. Prakarsa	76	Baik	
h. Kepemimpinan	80	Baik	
Jumlah	655		
Nilai Rata-rata	81,88	Baik	

NO	NILAI	
	SEBUTAN	ANGKA
1.	Amat Baik	91 s/d 100
2.	Baik	76 s/d 90
3.	Cukup	61 s/d 75
4.	Sedang	51 s/d 60
5.	Kurang	50 kebawah



## **PERATURAN**

**MENTERI PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 43/PM-RND/PER/ 12 I 2017**

## **TENTANG**

**MEKANISME PEMBERIAN TUNJANGAN KINERJA**

**BAGI PEGAWAI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN**

### **1. Unsur disiplin (60% ) terdiri dari beberapa indikator, yaitu:**

- Terlambat datang; (maks 5%)
- Pulang cepat; (maks 5 %)
- Meninggalkan tugas selama jam kerja; ( 3 %) dan
- Tidak hadir. ( 5%)

Jam kerja adalah pukul 07.30 sampai dengan pukul 16.00 waktu setempat.

### **2. Unsur kinerja (40%) terdiri dari beberapa indikator, yaitu:**

- a. Sasaran Kerja Pegawai dengan bobot 50% (lima puluh persen); dan
- b. Produktivitas Kerja dengan bobot 50 % (lima puluh persen).



:: Home Logout

- ✓ Aplikasi Umum**
- SiPegi
  - File Library
  - Absensi Online
  - Forum
  - Mailing List (Milis)
  - Album Foto
  - SMS kompiarj NEW
  - SMS Saran NEW

**✓ Kalender Kegiatan**

<< Juni 2010 >>

M	S	S	R	K	J	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Hai **Mujiyono!!!**  
 NIP anda yang baru = 195806111980031001,  
 User name e-mail Depperin anda = **muji**@kemenperin.go.id.  
 NIP baru dan user name e-mail tsb dapat digunakan untuk login ke Intranet.

**Foto baru di "Album Foto" :**

- Kunjungan Ke Pt. Papyrus Sakti Dalam Rangka Aplikasi Hasil Litbang
- Kunjungan Balasan Smkn 7 Bandung Ke Smti Yogya - Jum'at, 18 Juni 2010

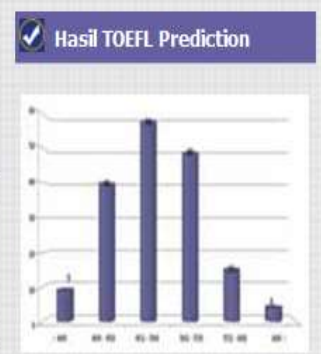
Diinput oleh **Eka Imam Aminuddin** 🗣️ 👤, pada tanggal 13/06/2010 pukul 14:02 WIB (*Tanggapan = 2, telah dibaca 523 kali*)

**- Anjing Chihuahua Dapat Warisan USD3 Juta Plus Rumah Mewah**

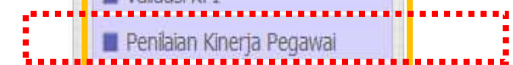
MIAMI - Jika anjing ini bisa berbicara, mungkin dia akan menjadi anjing paling senang di dunia. Pasalnya pemiliknya mewariskan kepadanya rumah mewah ... [>>]...

Diinput oleh **Zakia Liberty** 🗣️ 👤, pada tanggal 18/06/2010 pukul 20:24 WIB (*Tanggapan = 1, telah dibaca 21 kali*)

**- PNS apakah sudah menyiapkan untuk generasi ke 3...?**



- ✓ Reformasi Birokrasi**
- Panduan Versi 1.1
  - Lap. Mingguan Pribadi
  - Pencapaian KPI
  - Validasi Laporan Mingguan
  - Validasi KPI
  - Penilaian Kinerja Pegawai
  - Setting KPI Pegawai
  - Forum Diskusi
  - Rekapitulasi Nilai



10

# PEMBERIAN KOMPENSASI

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

**Pemberian Kompensasi**

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# PEMBERIAN **KOMPENSASI**

**Kompensasi** adalah pengaturan tentang pemberian balas jasa "employers" maupun "employees" baik langsung berupa uang (financial) maupun yang tidak langsung berupa bukan uang (nonfinancial).

Kompensasi ini tugas yang paling kompleks dan juga berarti baik bagi karyawan maupun organisasi sehingga harus mempunyai dasar logika, rasional, dan dapat dipertahankan.

# FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENETAPAN KOMPENSASI

**Keadilan** artinya bahwa pemberian kompensasi kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada perusahaan.



**Keuangan Organisasi** artinya bahwa kompensasi kepada karyawan tergantung pada dana yang terhimpun dari keuntungan perusahaan akibat hasil kerja karyawan.



**Serikat Buruh** artinya serikat karyawan dalam perusahaan dapat mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi.



**Produktivitas Kerja** artinya produktivitas kerja mempengaruhi penilaian prestasi kerja sedangkan prestasi kerja karyawan diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

**Biaya Hidup** artinya biaya hidup karyawan dan keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian dalam penetapan kompensasi (walaupun tidak ada standarnya/relatif sifatnya).



**Pemerintah** artinya agar perusahaan tidak sewenang-wenang maka pemerintah ikut menetapkan kompensasi dengan menentukan UMR atau jam kerja karyawan baik pria, wanita maupun anak-anak.



# FUNGSI **KOMPENSASI**



**Pemberdayaan SDM secara efisien** artinya pemberian kompensasi yang baik kepada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas.



**Pemberdayaan SDM secara efektif** artinya pemberian kompensasi kepada karyawan yang tinggi mengandung implikasi bagi organisasi untuk menggunakan tenaga karyawan secara efektif dan produktif.



**Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi** artinya bahwa dengan memberikan kompensasi kepada karyawan akan membantu dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi negara.

# FUNGSI KOMPENSASI

**Pemenuhan kebutuhan ekonomi** artinya karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lain akan dpt memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari keluarganya.

1

**Peningkatan kompetensi karyawan** artinya pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan dengan persyaratan keahlian yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan yang memperoleh kompensasi yang tinggi tersebut.

2

**Peningkatan produktivitas kerja** artinya dengan memberikan kompensasi kepada karyawan yang semakin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan semakin produktif.

3

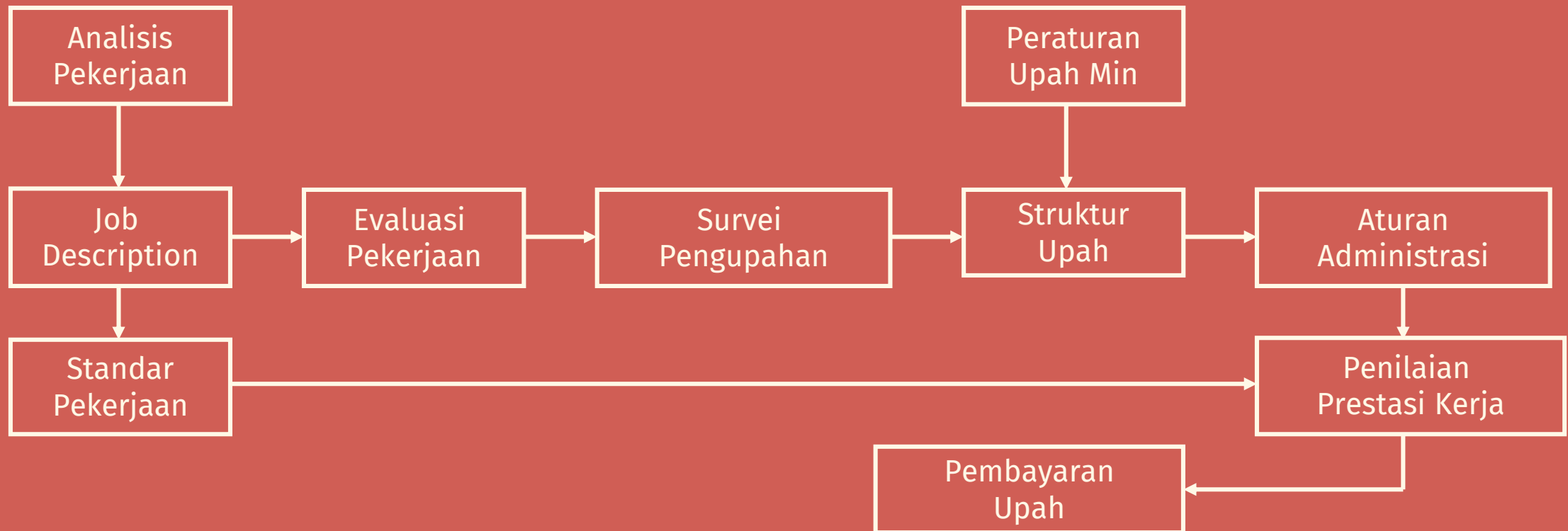
**Mensukseskan perusahaan** artinya makin tinggi perusahaan memberikan kompensasi, semakin menunjukkan suksesnya suatu perusahaan.

4



# PROSES KOMPENSASI

**Proses Kompensasi** adalah suatu jaringan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan atas prestasi kerjanya agar termotivasi untuk mencapai prestasi yang diinginkan.



# EVALUASI PEKERJAAN

**Evaluasi pekerjaan** adalah berbagai prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif pekerjaan-pekerjaan (Perusahaan harus punya deskripsi dan spesifikasi pekerja (Jabatan)).

**Tujuan evaluasi pekerjaan** : untuk mengidentifikasi pekerjaan yang harus dibayar lebih tinggi dari yang lainnya dengan memperhatikan konsistensi internal dan eksternal.

**Konsistensi internal** : pengupahan yang dibayar secara konsisten misalnya atasan harus dibayar lebih besar dibanding bawahan.

**Konsistensi eksternal** : struktur penggajian selalu dibandingkan dengan struktur gaji yang ada dalam masyarakat, industri, atau negara.

## METODE EVALUASI

1

Non  
Kuantitatif

2

Kuantitatif

# METODE **NON KUANTITATIF**



## **Job Ranking**

Setiap jabatan ditentukan ranking atau tingkatannya secara subyektif berdasarkan pada tingkat kepentingan relatif dalam perbandingan dengan jabatan lain.



## **Job Grading (Job Classification)**

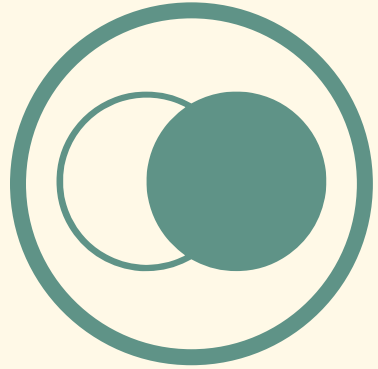
Perusahaan menyusun deskripsi standar untuk kelompok pekerjaan yang akan digunakan untuk menilai pekerjaan dalam menentukan kelas atau grade pekerjaan (digunakan untuk menentukan upah).

# Metode **Job Ranking** dan **Job Grading**

Petunjuk : Untuk menentukan kelas pekerjaan yang tepat, bandingkan deskripsi standar dengan deskripsi pekerjaan.

KELAS PEKERJAAN	DESKRIPSI STANDAR
I	<p>Pekerjaan adalah sederhana dan bersifat sangat rutin (pengulangan), dilakukan di bawah supervisi yang ketat, memerlukan latihan minimal dan sedikit tanggung jawab atau inisiatip.</p> <p><i>Contoh : Penjaga gudang, petugas pengarsipan</i></p>
II	<p>Pekerjaan adalah sederhana dan bersifat rutin, dilakukan di bawah supervisi yang ketat, memerlukan sedikit latihan atau keterampilan. Karyawan diharapkan bertanggung jawab atau kadang-kadang menunjukkan inisiatip.</p> <p><i>Contoh : Tukang ketik I, Pembersih Mesin</i></p>
III	<p>Pekerjaan adalah sederhana, dengan sedikit variasi, dilakukan di bawah supervisi umum dan memerlukan latihan atau keterampilan. Karyawan mempunyai tanggung jawab minimum dan harus mengambil inisiatip untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan.</p> <p><i>Contoh : Pemberi Minyak Mesin, tukang ketik II</i></p>
IV	<p>Pekerjaan agak kompleks, dengan banyak variasi, dilakukan di bawah supervisi umum, dan memerlukan tingkat keterampilan tinggi. Karyawan bertanggungjawab atas keamanan dan peralatan serta sering menunjukkan inisiatip.</p> <p><i>Contoh : Operator Mesin I, pembantu ahli peralatan atau diesel.</i></p>
V	<p>Pekerjaan adalah kompleks, bervariasi, dilakukan di bawah pengawasan umum. Tingkat keterampilan lanjutan diperlukan. Karyawan bertanggungjawab atas keamanan dan peralatan, menunjukkan derajat inisiatip tinggi.</p> <p><i>Contoh : Operator Mesin II, ahli (spesialis) peralatan atau diesel.</i></p>

# METODE **KUANTITATIF**



## **Pembandingan Faktor**

Membandingkan masing-masing faktor yang sama suatu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Faktor pekerjaan yang digunakan adalah keterampilan, tanggung jawab, upaya mental, upaya fisik, dan kondisi kerja.



## **Point System**

Dalam menentukan ranking, grade suatu jabatan/pekerjaan digunakan point total dari masing-masing pekerjaan.

# Langkah metode **Pembandingan Faktor**

01

## **Memilih dan menentukan faktor-faktor pekerjaan kritis**

Faktor pekerjaan kritis yg umum adalah ketrampilan, tanggung jawab, upaya mental, upaya fisik dan kondisi kerja. Bisa juga yg lain seperti manajerial, profesional, penjualan atau yg lain.

02

## **Memilih dan menentukan pekerjaan-pekerjaan kunci**

Faktor pekerjaan kritis di evaluasi utk menentukan tingkat nilai kompensasinya.

03

## **Membagi tingkat upah/gaji untuk pekerjaan-pekerjaan kunci**

Mengalokasikan sebagian tingkat upah masing-masing pekerjaan kunci untuk setiap faktor kritis. Proporsi upah yang diberikan pada factor-factor kritis tergantung derajat pentingnya faktor tersebut. Contoh : tanggung jawab pekerjaan C, 3 kali lipat pekerjaan D maka alokasinya : C (Rp.1.200) D (Rp.400)

04

## **Menyusun bagan pembandingan faktor**

Nama-nama pekerjaan kunci diletakan pada baris menurut jumlah upah yang dialokasikan pada masing-masing faktor kritis dalam suatu bagan.

05

## **Mengevaluasi pekerjaan lain**

Bagan tersebut sebagai pedoman untuk meletakan pekerjaan lain. Misalnya : tanggung jawab pekerjaan X di antara pekerjaan A dan C .

# METODE PEMBANDINGAN FAKTOR

Tabel Pengalokasian Upah untuk **Pekerjaan -Pekerjaan Kunci**

Faktor-Faktor Kritis	Pekerjaan-Pekerjaan Kunci				
	A	B	C	D	E
Keterampilan	Rp. 4.000,00	Rp. 1.500,00	Rp. 1.600,00	Rp. 600,00	Rp. 1.200,00
Tanggung Jawab	Rp. 2.200,00	Rp. 1.800,00	Rp. 1.200,00	Rp. 400,00	Rp. 950,00
Upaya Mental	Rp. 2.000,00	Rp. 800,00	Rp. 1.300,00	Rp. 300,00	Rp. 900,00
Upaya Fisik	Rp. 2.000,00	Rp. 1.100,00	Rp. 700,00	Rp. 1.700,00	Rp. 700,00
Kondisi Kerja	Rp. 700,00	Rp. 600,00	Rp. 600,00	Rp. 1.500,00	Rp. 600,00
Total	Rp. 10.900,00	Rp. 5.800,00	Rp. 5.400,00	Rp. 4.500,00	Rp. 4.350,00
Tingkat Upah	Rp. 10.900,00	Rp. 5.800,00	Rp. 5.400,00	Rp. 4.500,00	Rp. 4.350,00

# Langkah metode Pembanding Faktor

01

## **Memilih dan menentukan faktor-faktor kritis**

Dapat menggunakan faktor-faktor yg sama dalam metode ini dipecah dari masing-masing faktor tersebut. Misal : faktor tanggung jawab dipecah menjadi keamanan orang lain, peralatan dan bahan, bantuan kepada karyawan lain, kualitas produk.

02

## **Menentukan tingkatan-tingkatan berbagai faktor**

Point system mengembangkan beberapa tingkatan yang berhubungan dengan setiap faktor untuk memudahkan dalam memberikan penilaian.

03

## **Mengalokasikan points pada sub-sub faktor**

Besarnya point menunjukkan derajat pentingnya setiap elemen pekerjaan. Misal : keamanan orang lain 2x lipat pentingnya dengan bantuan kepada orang lain maka point yang diberikan juga 2x lipat lebih besar. Analisis tingkatan IV, bobot setiap sub faktor pun disesuaikan.

04

## **Mengalokasikan point pada setiap tingkatan**

Setelah point kolom IV ditentukan maka analisis mengalokasikan point pada setiap baris sesuai tingkatannya.

05

## **Menyusun manual penilaian**

Membuat penjelasan tertulis setiap elemen pekerjaan, sebagai dasar penempatan pekerjaan pada tingkat yang sesuai.

06

## **Menerapkan point system**

Setelah matriks point system dan manual penilaian tersusun, maka nilai relatif setiap pekerjaan/jabatan dapat ditentukan dengan menjumlahkan points untuk setiap sub faktor sehingga diperoleh jumlah point total suatu pekerjaan/jabatan. Setelah point total setiap pekerjaan/jabatan diketahui maka dapat ditentukan ranking dari setiap pekerjaan tersebut. Seperti dengan job ranking, job grading, dan metode pembandingan faktor.



# METODE POINT SYSTEM

Faktor – Faktor Kritis	Tingkatan			
	Minimum I	Rendah II	Moderat III	Tinggi IV
1. Tanggung jawab				
a. Keamanan orang lain	25	50	75	100
b. Peralatan dan bahan	20	40	60	80
c. Bantuan kepada karyawan lain	5	20	35	50
d. Kualitas produk/ jasa	20	40	60	80
2. Keterampilan				
a. Pengalaman	45	90	135	180
b. Pendidikan / Latihan	25	50	75	100
3. Upaya				
a. Mental	25	50	75	100
b. Fisik	35	70	105	150
4. Kondisi kerja				
a. Tidak menyenangkan	20	40	60	80
b. Bahaya	20	40	60	80
	Nilai Total			1.000

# **FAKTOR EVALUASI SISTEM (FES)**

## **JABATAN FUNGSIONAL UMUM/KHUSUS (NON MANAJERIAL)**

- FAKTOR 1**            **PENGETAHUAN ( 9 Level )**
- FAKTOR 2**            **PENGENDALIAN PENGAWASAN (5 Level)**
- FAKTOR 3**            **PEDOMAN (5 Level)**
- FAKTOR 4**            **KOMPLEKSITAS (6 Level)**
- FAKTOR 5**            **RUANG LINGKUP DAN PENGARUH (6 lv)**
- FAKTOR 6**            **HUBUNGAN ANTAR PRIBADI (4 Level)**
- FAKTOR 7**            **TUJUAN HUBUNGAN (4 Level)**
- FAKTOR 8**            **TUNTUTAN FISIK (3 Level)**
- FAKTOR 9**            **LINGKUNGAN KERJA (3 Level)**



## **TEKNISI**

### **Tugas Pokok :**

Memperbaiki dan memelihara bangunan, instalasi air, mesin/alat lab, alat listrik, AC, Lift dan Telepon, serta mengontrol kondisinya agar berfungsi dengan baik.

### **Persyaratan Jabatan dan Kompetensi :**

#### Pendidikan / Pengalaman :

- S1 / S2 fresh graduate
- D3 pengalaman minimal 1 tahun
- Min. SMK dengan pengalaman 4 tahun

#### Diklat yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan :

#### Kompetensi :

Kemampuan di bidang teknik dan reparasi



## **LABORAN**

### **Tugas Pokok:**

Membantu kepala laboratorium melaksanakan kegiatan pengajaran, pengujian, dan analisa laboratorium sehingga dapat berjalan dengan lancar dan tepat waktu.

### **Persyaratan Jabatan dan Kompetensi:**

#### Pendidikan / Pengalaman :

- S1 / S2 fresh graduate
- D3 pengalaman minimal 1 tahun

#### Diklat yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan :

#### Kompetensi:

Mengoperasikan peralatan/perangkat laboratorium



## **PENGELOLA SISTEM INFORMASI (IT)**

### **Tugas Pokok:**

Melakukan survey terhadap keinginan instansi sebagai bahan untuk membuat disain sistem yang mencakup database yang dibutuhkan, informasi yang akan disajikan, mekanisme dan prosedur aliran data yang ada dan yang diinginkan, target arsitektur sistem dari segi perangkat keras dan perangkat lunak termasuk aplikasi dan komunikasi data.

### **Persyaratan Jabatan dan Kompetensi :**

#### Pendidikan / Pengalaman :

S2 pengalaman minimal 1 tahun

S1 pengalaman minimal 3 tahun

#### Diklat yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan : \_\_\_\_\_

System Design

Coding Program

Evaluation System

#### Kompetensi :

Pengetahuan tentang Sistem Informasi (IT)



## **PENGELOLA LABORATORIUM**

### **Tugas Pokok:**

Melaksanakan pengelolaan laboratorium dan ketersediaan bahan dan alat serta mengevaluasi kegiatan laboratorium (pengajaran, pengujian, dan analisa laboratorium) sesuai dengan bidang yang dibebankan.

### **Persyaratan Jabatan dan Kompetensi:**

#### Pendidikan / Pengalaman :

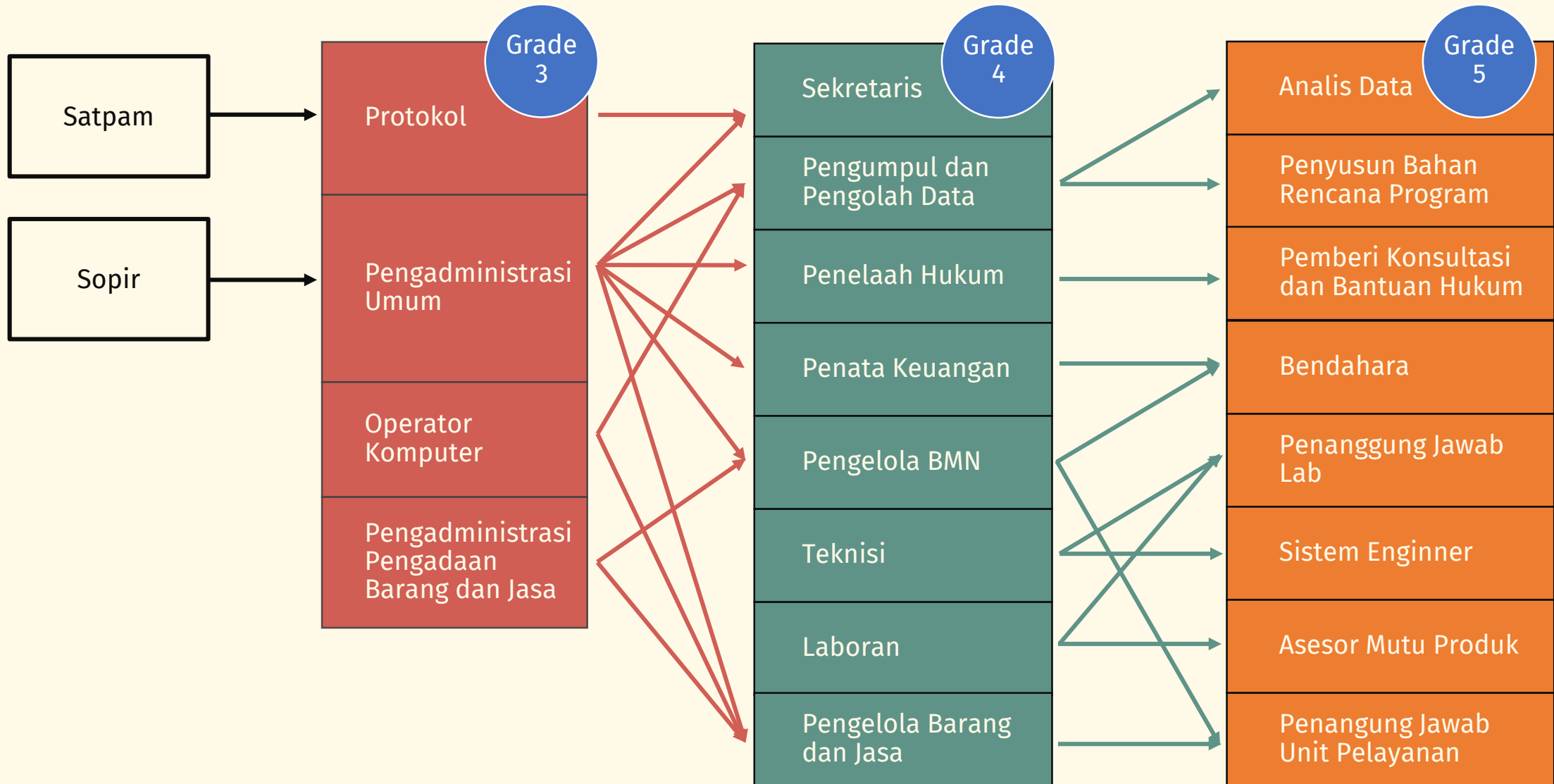
S2/S1 dan pernah menjadi laboran minimal 4 tahun

#### Diklat yang berkaitan dengan tugas pokok jabatan :

#### Kompetensi :

Pengetahuan tentang laboratorium

# POLA KARIER FUNGSIONAL UMUM



# 11

## PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Pemberian Kompensasi

**Pemeliharaan**

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# PEMELIHARAAN

**Pemeliharaan** adalah usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

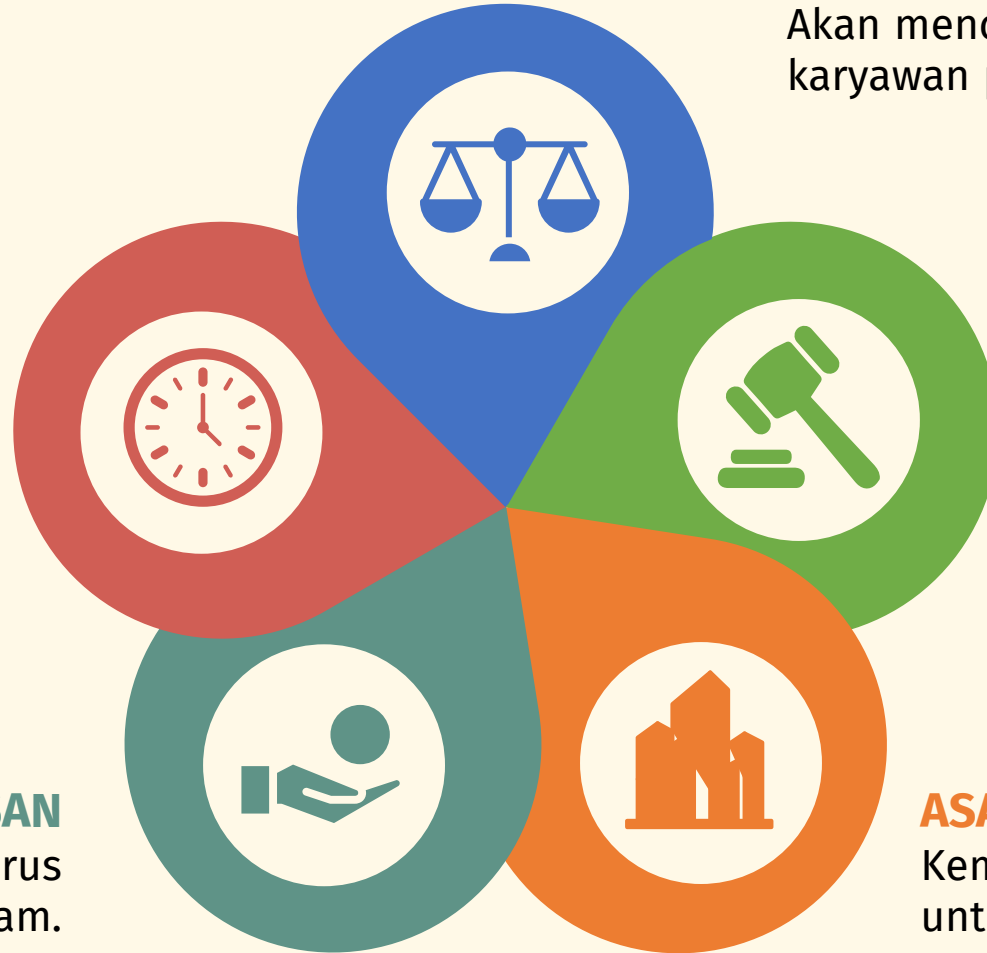
## TUJUAN PEMELIHARAAN

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi
3. Meningkatkan loyalitas
4. Memberikan ketenangan, keamanan dan kesehatan
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik dan menciptakan suasana yang harmonis
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan

# ASAS-ASAS PEMELIHARAAN

## ASAS MANFAAT & EFISIENSI

Memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan.



## ASAS KEADILAN & KELAYAKAN

Akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan pada tugasnya.

## ASAS PERATURAN LEGAL

Dasar program sesuai ketentuan, demi menghindari konflik antara buruh dan perusahaan.

## ASAS KEBUTUHAN & KEPUASAN

Pemenuhan kebutuhan harus menjadi dasar program.

## ASAS KEMAMPUAN PERUSAHAAN

Kemampuan perusahaan dasar program, untuk menghindari kerugian perusahaan.



# METODE/BENTUK PEMELIHARAAN



Insentif



Kesejahteraan



Komunikasi



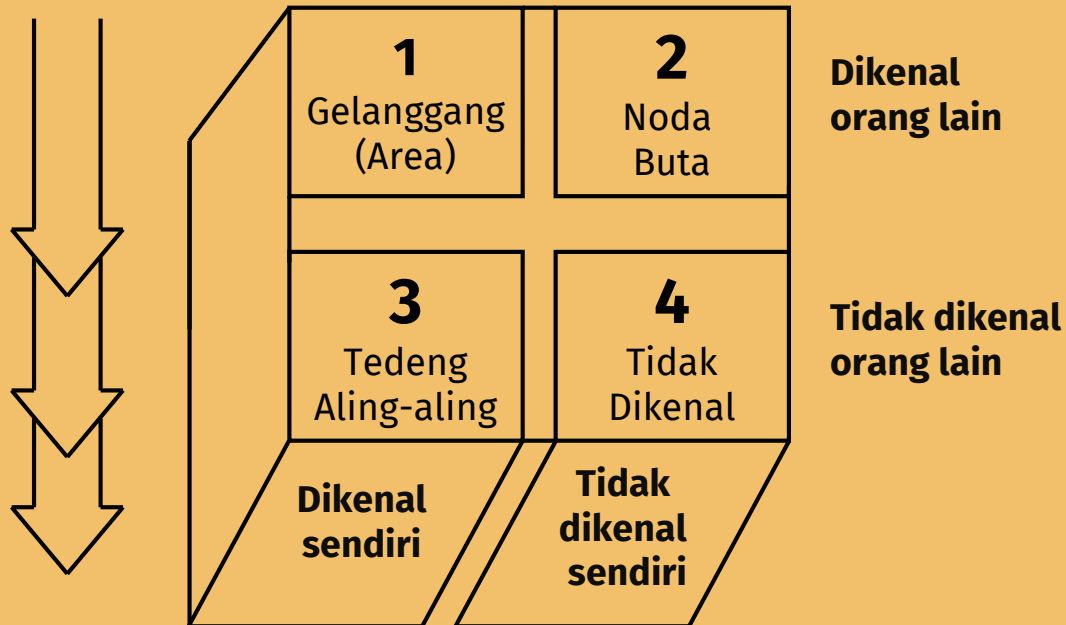
Keamanan dan  
Kesehatan

# KOMUNIKASI

**Komunikasi** adalah suatu alat penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan agar terjadi interaksi diantara mereka (berfungsi untuk instruktif, informatif dan evaluatif).

**Simbol-simbol komunikasi** adalah suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dll.

## JENDELA JOHARI



### JOSEPH LUFT & HARRY INGHAM :

Mengemukakan konsep jendela johari yang mengembangkan keterampilan bawahan untuk menghasilkan keterbukaan dan kepercayaan antar pribadi. Konsep jendela johari seperti pada gambar di samping.

- 1. Gelanggang (area):** informasi dilakukan bersama dan diketahui secara simultan oleh orang itu sendiri dan orang-orang lain harus dilakukan keterbukaan yang luas agar problem dapat diketahui orang lain/bawahan (komunikasi 2 arah).
- 2. Noda buta:** informasi diketahui orang lain tetapi kita tidak mengetahuinya.
- 3. Tedeng aling-aling:** segolongan informasi yang hanya diketahui oleh kita sendiri dan tidak boleh diketahui orang lain (rahasia jabatan)
- 4. Tidak dikenal:** ada informasi, kita tidak mengetahui dan orang lain pun tidak tahu (ada potensi tersembunyi yang tidak disadari).

# INSENTIF

**Insentif** adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu ber-dasarkan prestasi kerjanya, agar terdorong meningkatkan prestasi kerja. Menurut G.R. Terry, **Insentif** adalah sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja.

## JENIS INSENTIF



**Insentif positif:** daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada karyawan yang prestasi kerjanya diatas prestasi standar.



**Insentif negatif:** daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah standar.

## BENTUK INSENTIF



**Non material** (penghargaan, piala, piagam)



**Sosial insentif** (fasilitas, promosi, diklat, naik haji dll)



**Material insentif** (uang dan barang, bernilai ekonomis)

# SISTEM INSENTIF FINANSIAL

Sistem insentif karyawan operasional :



## Besaran Keluaran (Piece Rates)

Contoh kasus: standar produk 50 unit/jam

upah dasar Rp. 500/jam

tingkat upah/unit =  $\text{Rp. } 500 : 50 = \text{Rp. } 10$

penghasilan normal ( 8 jam x Rp. 500 = Rp 4000.)

Penghasilan 600 unit x Rp 10 = Rp. 6000.

jadi penghasilan insentif  $\text{Rp. } 6000 - \text{Rp. } 4000 = \text{Rp. } 2000$



## Besaran Waktu (Time Bonuses)

**Halsey plan** : bila waktu kerja standar 12 jam diselesaikan dalam waktu 8 jam, karyawan terima upah  $8 \times \text{Rp } 500 = \text{Rp } 4000$  plus 50 % waktu dihemat (  $4 \times \text{Rp } 500 \times 50 \% = \text{Rp } 1000$  atau sama dgn Rp 5000.

**Rowan plan** : waktu dihemat 4 jam atau 33,33 %, sehingga karyawan terima  $8 \times \text{Rp } 500 = \text{Rp } 4000$  plus  $33,33 \% \times \text{Rp } 4000 = \text{Rp } 1333,20$  jadi yg diterima Rp 5333,20.

**The Gantt task & bonus plan** :  $12 \times \text{Rp } 500 = \text{Rp } 6000$  plus bonus  $10 \% \times \text{Rp } 6000 = \text{Rp } 600$ , jadi yg diterima Rp 6600.

# KESEJAHTERAAN

Karyawan mutlak diberikan kesejahteraan demi memenuhi kebutuhan fisik dan mental bersama keluarganya karena akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal terhadap perusahaan.

Manajer harus menetapkan program kesejahteraan yang legal dan adil sesuai kemampuan perusahaan.

**Kesejahteraan karyawan** : balas jasa yang diberikan sesuai kebijaksanaan dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerja meningkat.



## Ekonomi

Uang pensiun

Uang transport

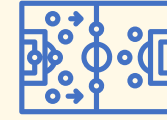
THR/natal

Bonus

Uang duka

Pakaian kerja

Uang obat



## Fasilitas

Mushalla

Olahraga

Kesenian

Diklat

Cuti

Koperasi

Izin



## Pelayanan

Puskesmas

Penitipan bayi

THR/natal

Bantuan hukum

Nasehat finansial

Asuransi

Kredit rumah

# TUJUAN **PEMBERIAN KESEJAHTERAAN**

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarganya.
- c. Memotivasi gairah kerja,
- d. Meningkatkan disiplin kerja
- e. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- f. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- g. Memelihara kesehatan
- h. Meningkatkan status sosial karyawan dan keluarganya
- i. Meringankan beban karyawan

# PERBEDAAN DAN PERSAMAAN KOMPENSASI DENGAN KESEJAHTERAAN

## Persamaan

- A. Gaji dan kesejahteraan sama-sama merupakan pendapatan karyawan.
- B. Untuk memenuhi kebutuhan.
- C. Gaji dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan.
- D. Sama-sama dibenarkan oleh aturan yang legal.

## Perbedaan

- A. Gaji adalah hak karyawan sedangkan kesejahteraan adalah kebijakan.
- B. Gaji dibayar dengan finansial (uang /barang), kesejahteraan dibayar dgn finansial dan non finansial (fasilitas).
- C. Gaji, waktu, dan banyaknya tertentu, sedangkan kesejahteraan tidak tertentu.

# KEAMANAN DAN KESEHATAN KARYAWAN

1

**Membuat kondisi kerja aman**, misalnya menggunakan mesin dilengkapi alat pengaman, mengatur layout dan menjaga dari genangan air, gemuk, dan minyak.

2

**Pencegahan kecelakaan** : mendidik karyawan dalam hal keamanan, larangan-larangan secara keras (merokok, membentuk komite manajemen serikat kerja khusus mengatasi masalah keamanan).

3

**Penciptaan lingkungan kerja yang sehat** : pengendalian suara bising, penerangan tempat kerja, pengaturan suhu udara, kamar mandi, ruang ganti pakaian, penyediaan klinik kesehatan dan dokter perusahaan.



# 12

## MOTIVASI SUMBER DAYA MANUSIA

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Pemberian Kompensasi

Pemeliharaan

**Motivasi**

Kepuasan Kerja, Stress dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK



# MOTIVASI

**Motivasi** adalah proses mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain dorongan dari luar terhadap seseorang agar melakukan sesuatu.

**Motivasi** adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

**Motivasi kerja** adalah sesuatu yg menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Faktor yang mendorong motivasi kerja : atasan, rekan, sarana fisik, kebijakan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan.

**Incentive** adalah alat dan sarana motivasi.

# TEORI MOTIVASI

OLEH FREDERICH HERZBERG

Dikenal sebagai **teori dua faktor** yaitu “faktor motivator dan faktor hygiene”

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik, terdiri dari :

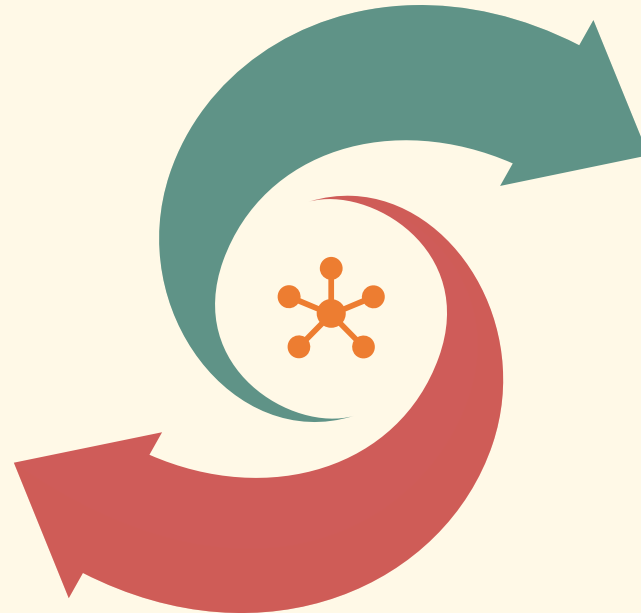
- Achievement (keberhasilan)
- Recognition (pengakuan)
- The work itself (pekerjaan itu sendiri)
- Responsibilities (tanggung jawab)
- Advancement (pengembangan)

**FAKTOR MOTIVATOR**

**FAKTOR HYGIENE**

Faktor yg menimbulkan rasa tidak puas kepada pegawai (demotivasi) :

- Company policy and administration (kebijakan dan administrasi perusahaan)
- Technical supervisor (supervisi)
- Interpersonal supervision (hubungan antar pribadi)
- Working condition (kondisi kerja)
- Wages (gaji/upah)



# TEORI MOTIVASI

OLEH DAVID MC CLELLAND

Teorinya biasa disebut **Achievement Motivation Theory**.

Orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya atau berhasil dalam sesuatu memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1

Mereka yang menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah).

3

Mereka yang senang dengan pekerjaannya dan berkepentingan dengan keberhasilannya.

2

Mereka menentukan tujuan yang yakin dapat dicapai dengan baik.

4

Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya

# MODEL MOTIVASI

Ada 3 model motivasi yg dilaksanakan oleh para Manajer :



## MODEL TRADISIONAL

Para manajer mendorong atau memotivasi tenaga kerja dengan cara memberikan imbalan berupa gaji/upah yang makin meningkat, apabila mereka rajin bekerja dan aktif upahnya akan dinaikan.



## MODEL HUBUNGAN MANUSIAWI

Para manajer menumbuhkan kontak sosial atau hubungan kemanusiaan dengan karyawan, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaanya, meningkatkan kepuasan bekerja karyawan.



## MODEL SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota organisasi di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingannya dan kemampuan mereka.

# PERPADUAN ANTARA **MOTIVASI**, **KEBUTUHAN ORGANISASI**, DAN **KEBUTUHAN KARYAWAN**

No.	Motivator	Kebutuhan Organisasi	Kebutuhan Karyawan
1	2	3	4
1.	Tantangan	Kebutuhan untuk mencapai hasil yang lebih banyak dan baik	Kebutuhan tentang sesuatu yang unik dan mengerjakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh orang lain
2.	Kebebasan	Kebutuhan delegasi wewenang dan tanggung awab	Kebutuhan akan kebebasan untuk menimbang-nimbang
3.	Pengakuan	Kebutuhan untuk mengerjakan pekerjaan penting dan bermakna	Kebutuhan untuk menyatakan dirinya bernilai kepada rekan sekerja dan keluarga
4.	Partisipasi	Kebutuhan untuk mencapai keterikatan untuk menyelesaikan tugas sebelum pekerjaan mulai	Kebutuhan untuk mengetahui tentang apa dan mengapa sesuatu terjadi dan ada peluang untuk mempengaruhinya
5.	Hasil yang dicapai	Kebutuhan untuk memastikan bahwa sumber daya yang dikeluarkan benar-benar dipakai untuk mencapai sasaran antara dalam usaha mencapai sasaran organisasi	Kebutuhan untuk mengetahui bahwa upaya dan tenaga menggambarkan langkah maju menuju tujuan jangka panjang
6.	Pembaharuan	Kebutuhan adanya gagasan baru saran dan usulan-usulan untuk memperbaiki proses	Kebutuhan agar gagasan saran-saran dan usulan-usulan diterima dan dipakai
7.	Perluasan tugas	Kebutuhan agar sumber daya waktu digunakan secara maksimal	Kebutuhan untuk menghindari kebosanan dan kelelahan
8.	Perkayaan tugas	Kebutuhan agar organisasi berkesinambungan dan regenerasi manajemen	Kebutuhan menyadari penugasan-penugasan merupakan jenjang ke arah kemajuan dalam organisasi
9.	Keutuhan	Kebutuhan agar karyawan meningkatkan organisasi dan bukan individu	Kebutuhan untuk mengetahui kontribusi tugasnya terhadap organisasi keseluruhan
10.	Perkembangan	Kebutuhan akan karyawan yang dapat menangani tugas-tugas baru dan tugas-tugas berbeda	Kebutuhan akan pekerjaan yang mengarahkan dan membangkitkan minat yang kuat

# 13

## KEPUASAN KERJA, STRESS, DAN DISIPLIN

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Pemberian Kompensasi

Pemeliharaan

Motivasi

**Kepuasan Kerja, Stress, dan Disiplin**

Konflik dalam Organisasi

Pemberhentian Personil/PHK

# KEPUASAN KERJA, **STRESS** DAN DISIPLIN

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah :

**MOTIVASI  
BEKERJA**



**KEPUASAN  
KERJA**



**TINGKAT  
STRESS**



**KONDISI FISIK  
KERJA**



**SISTEM  
KOMPENSASI**



**DESAIN  
PEKERJAAN**



**EKONOMI &  
TEKNIS**





# KEPUASAN KERJA

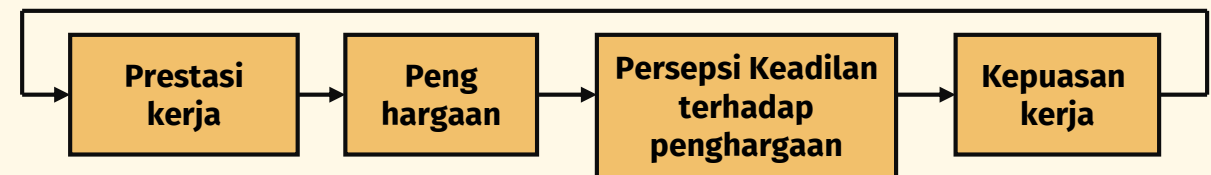
**Kepuasan kerja** adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan kepuasan seseorang dan dapat dilihat dalam sikap positif terhadap pekerjaannya.

**Fungsi personalia** : mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada kepuasan kerja karyawan, di samping itu kebijaksanaan dan kegiatan personalia berdampak pada iklim organisasi, dimana memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

**Fungsi kepuasan kerja** : Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja tinggi dan prestasi kerja tinggi ? Secara historis sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dalam banyak kasus sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, namun tidak selalu signifikan. Banyak karyawan memperoleh kepuasan kerja tinggi namun tidak menjadi karyawan yang mempunyai tingkat produktivitas tinggi, tapi tetap pada tingkat rata-rata. Dalam kenyataannya banyak pendapat bahwa kepuasan kerja tinggi dihasilkan oleh tingkat prestasi yang tinggi. (lihat gambar di samping).

**Kepuasan kerja, umur, dan jenjang pekerjaan** : Semakin tua umur karyawan cenderung lebih terpuaskan dengan pekerjaan mereka, sebaliknya dengan karyawan yang masih muda cenderung kurang terpuaskan karena banyak harapan dan kurang penyesuaian. Banyak studi yang membuktikan bahwa kepuasan kerja tinggi dipengaruhi oleh umur.

**Kepuasan kerja, perputaran karyawan, dan absensi** : kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran dan absensi karyawan. Harapan perusahaan bahwa bila kepuasan kerja meningkat maka perputaran karyawan dan absensi akan menurun. Apabila kepuasan kerja yang rendah biasanya akan berdampak pada perputaran karyawan yang lebih tinggi dan akan meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain, hal serupa dapat dilihat pada tingkat absensi lebih tinggi.



# HUBUNGAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA



Semakin besar organisasi, kepuasan kerja semakin menurun karena organisasi yang besar akan menenggelamkan orang-orangnya dan berbagai proses seperti partisipasi, komunikasi, dan koordinasi kurang lancar karena penguasa pengambil keputusan jauh dari karyawan.

Di samping itu lingkungan kerja yang terlalu besar menghapuskan kedekatan, persahabatan, dan kehangatan yang ini semua merupakan faktor penting kepuasan kerja karyawan.

# IKHTISAR PERPADUAN PEMENUHAN KEPUASAN KARYAWAN DAN ORGANISASI

No.	Motivator	Kebutuhan Organisasi	Kebutuhan Karyawan
1	2	3	4
1.	Tantangan	Kebutuhan untuk mencapai hasil yang lebih banyak dan baik	Kebutuhan tentang sesuatu yang unik dan mengerjakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh orang lain
2.	Kebebasan	Kebutuhan delegasi wewenang dan tanggung awab	Kebutuhan akan kebebasan untuk menimbang-nimbang
3.	Pengakuan	Kebutuhan untuk mengerjakan pekerjaan penting dan bermakna	Kebutuhan untuk menyatakan dirinya bernilai kepada rekan sekerja dan keluarga
4.	Partisipasi	Kebutuhan untuk mencapai keterikatan untuk menyelesaikan tugas sebelum pekerjaan mulai	Kebutuhan untuk mengetahui tentang apa dan mengapa sesuatu terjadi dan ada peluang untuk mempengaruhinya
5.	Hasil yang dicapai	Kebutuhan untuk memastikan bahwa sumber daya yang dikeluarkan benar-benar dipakai untuk mencapai sasaran antara dalam usaha mencapai sasaran organisasi	Kebutuhan untuk mengetahui bahwa upaya dan tenaga menggambarkan langkah maju menuju tujuan jangka panjang
6.	Pembaharuan	Kebutuhan adanya gagasan baru saran dan usulan-usulan untuk memperbaiki proses	Kebutuhan agar gagasan saran-saran dan usulan-usulan diterima dan dipakai
7.	Perluasan tugas	Kebutuhan agar sumber daya waktu digunakan secara maksimal	Kebutuhan untuk menghindari kebosanan dan kelelahan
8.	Perkayaan tugas	Kebutuhan agar organisasi berkesinambungan dan regenerasi manajemen	Kebutuhan menyadari penugasan-penugasan merupakan jenjang ke arah kemajuan dalam organisasi
9.	Keutuhan	Kebutuhan agar karyawan meningkatkan organisasi dan bukan individu	Kebutuhan untuk mengetahui kontribusi tugasnya terhadap organisasi keseluruhan
10.	Perkembangan	Kebutuhan akan karyawan yang dapat menangani tugas-tugas baru dan tugas-tugas berbeda	Kebutuhan akan pekerjaan yang mengarahkan dan membangkitkan minat yang kuat



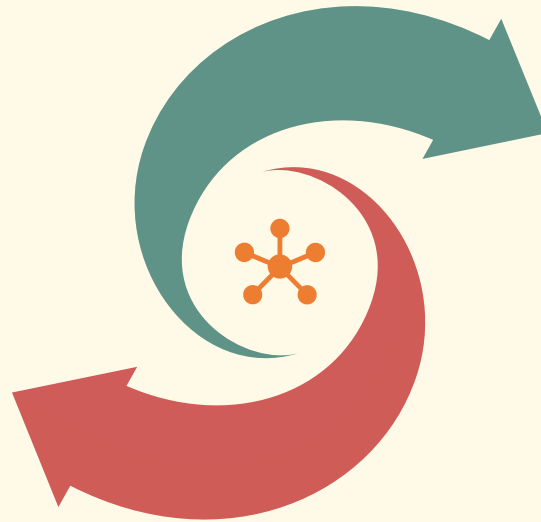
# STRESS KARYAWAN

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Gejala stress mempengaruhi kesehatan fisik dan kesehatan mental, sehingga seseorang bisa menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis dan menunjukkan sikap mudah marah dan tidak kooperatif. Ini semua dapat mempengaruhi prestasi kerja. Pelariannya adalah minum alkohol dan merokok berlebihan, narkoba ini semua pelarian yg negative.

## PENYEBAB STRESS

- a. Kekhawatiran finansial
- b. Masalah yang berkaitan dengan anak
- c. Masalah fisik
- d. Masalah perkawinan/perceraian.
- e. Perubahan yang terjadi di tempat tinggal
- f. Masalah pribadi lainnya misalnya kematian keluarga

### ON THE JOB



### OFF THE JOB

- a. Beban kerja yang berlebihan
- b. Tekanan atau desakan waktu
- c. Kualitas supervisi yang jelek
- d. Iklim politis yang tidak aman
- e. Wewenang terbatas untuk melaksanakan tanggung jawab.
- f. Peranan rangkap
- g. Frustrasi
- h. Konflik antar pribadi dan kelompok
- i. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan.
- j. Berbagai bentuk perubahan.

# STRESS DAN PRESTASI KERJA

Stress mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress :

1

Apabila tidak ada stress berarti tantangan kerja juga tidak ada dan prestasi kerja cenderung rendah, demikian sebaliknya.

2

Apabila stress ada prestasi kerja cenderung naik, karena stress membantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan.

3

Apabila stress terlalu besar, prestasi kerja akan menurun dan bahkan bisa sampai nol karena akan kehilangan kemampuan, perilakunya tidak teratur, putus asa, melarikan diri dari pekerjaan, dll.

# REAKSI TERHADAP STRESS

Setiap orang berbeda dalam menghadapi berbagai situasi stress, ada yang mudah merasakan sedih padahal masalahnya ringan. Di lain pihak ada orang yang dingin dan tenang karena mempunyai kepercayaan diri menghadapi stress. Ada 2 tipe orang berdasarkan reaksi terhadap situasi stress yaitu :



Tipe A : Mereka yang agresif dan kompetitif, namun mereka masih punya waktu untuk berolahraga dan kegiatan sosial kemasyarakatan, tidak disadari bahwa tekanan yang dia rasakan salah, tapi lebih disebabkan oleh perbuatannya sendiri.



Tipe B : Mereka lebih rileks tidak suka menghadapi masalah, menerima situasi yang ada, tidak senang bersaing, tipe B ini lebih kecil kemungkinannya menghadapi masalah yang berhubungan dengan stress.

## Beberapa reaksi terhadap stress :

1

Murung, sedih seakan-akan tidak ada jalan keluar yang dapat mengatasi stress.

2

Tenang (calm) dan penuh kewaspadaan dalam mencari jalan keluar yang terbaik.

3

Dingin, tak peduli dan tak ambil pusing meskipun ada stress.

4

Agresif dan bereaksi cepat dalam mengatasi stress, cepat melangkah mencari jalan keluar.

# KEGIATAN PERSONALIA ANTI STRESS

Terapi terbaik untuk mengurangi stress adalah dengan menangani penyebabnya, misalnya :

1

Dengan memindahkan karyawan ke tempat lain, melakukan penggantian penyelia dan menyediakan lingkungan kerja yang baru.

2

Melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan supaya mampu melaksanakan pekerjaan baru.

3

Melakukan konseling bagi karyawan yang mengalami stress.

5

Merancang kembali pekerjaan sehingga karyawan mempunyai wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan tanggung jawab, mengurangi kelebihan beban kerja, tekanan waktu dan peranan ganda.

4

Komunikasi dilaksanakan dengan baik sehingga memperbaiki pemahaman karyawan terhadap stress.

# PROGRAM **KONSELING**

**Konseling atau pembimbingan dan penyuluhan** adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud untuk membantu karyawan agar dapat menangani masalah secara lebih baik.

Konseling biasanya bersifat **rahasia**, agar para karyawan dapat merasa bebas mengemukakan masalahnya, baik yang bersifat pribadi maupun pekerjaannya karena semua itu dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Kebutuhan konseling ini semakin meningkat karena semakin berkembang dan kompleksnya kehidupan karyawan.

Kegiatan konseling harus melibatkan 2 orang yaitu **pembimbing** (bisa tenaga ahli yaitu psikolog dan bisa bukan tenaga ahli yaitu cukup bagian personalia) dan **orang yang dibimbing**.

Masalah-masalah yang dihadapi karyawan, pihak perusahaan dapat menawarkan program –program konseling yang dibantu oleh manajemen. Program ini penting karena perusahaan punya kepentingan jangka panjang untuk bekerja bersama karyawan. Kalau masalah karyawan bersifat pribadi misalnya masalah perkawinan, pihak perusahaan dapat menyarankan untuk mendatangi lembaga masyarakat yang tersedia untuk umum.



# FUNGSI KONSELING

## Pemberian Nasehat

Mengarahkan karyawan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan yang diinginkan.



## Penentraman Hati

Diberikan keyakinan bahwa karyawan mampu untuk mengerjakan dan diberikan motivasi untuk mencobanya.



## Komunikasi

Menciptakan komunikasi ke atas ke manajemen dan menjelaskan berbagai pandangan kepada karyawan.

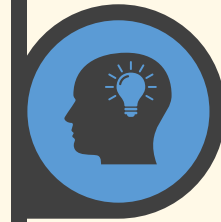


## Pengendoran Ketegangan Emosional

Memberikan kesempatan untuk membahas masalah yang dihadapi dengan orang lain (tidak dipendam).

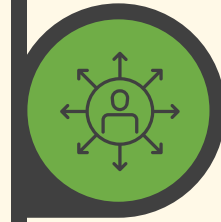
## Penjernihan Pemikiran

Membahas masalah dengan orang lain yang lebih serius akan membantu seseorang berpikir lebih jernih (tukar pikiran).



## Reorientasi

Pengubahan berbagai tujuan dan nilai-nilai karyawan sesuai kemampuannya agar mereka menyadari keterbatasan.



# TIPE KONSELING



## **DIRECTIVE COUNSELING**

Proses mendengarkan masalah emosional karyawan, memutuskan apa yang harus dilakukan, memberitahukan dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan hal tersebut. (terpusat pada pembimbing)



## **NON DIRECTIVE COUNSELING**

Proses mendengar dengan penuh perhatian dan mendorong karyawan untuk menjelaskan masalah-masalah yang menyusahkan mereka, memahaminya dan menentukan penyelesaian yang tepat. (terpusat pada karyawan bukan pada pembimbing)



## **COOPERATIVE COUNSELING**

Hubungan timbal balik antara pembimbing dan karyawan yang mengembangkan pertukaran gagasan secara kooperatif untuk membantu memecahkan masalah karyawan. Tidak terpusat pada karyawan dan tidak terpusat pada pembimbing tetapi mengintegrasikan gagasan, pengetahuan, pandangan, dan nilai-nilai kedua partisan.



# DISIPLIN

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi yang disepakati bersama dengan penuh kesadaran yang memuat kewajiban dan larangan yang harus ditaati dan dihormati anggota kelompok untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik

Penegakan disiplin harus didasarkan kepada aturan yang jelas yang berisi norma-norma untuk mengatur, menegakan, dan memelihara disiplin atau tata kehidupan organisasi serta sanksi agar segala tugas dan kewajiban dapat terlaksana dengan baik.

Sanksi merupakan ancaman hukuman bagi si pelanggar terhadap nilai, norma, ketentuan, kewajiban dan larangan yg disepakati.

# TANGGUNG JAWAB **DISIPLIN**

Tanggung Jawab disiplin terletak pada pimpinan secara berjenjang, pimpinan harus menjadi panutan karena pada dasarnya tidak ada bawahan yang buruk. Untuk itu maka setiap pimpinan dalam organisasi wajib menanamkan rasa patuh dan taat dalam diri setiap bawahannya.

Maksud pendisiplinan adalah **untuk memperbaiki kegiatan di masa akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu.**

**Sasaran tindakan pendisiplinan antara lain :**



**Memperbaiki** karyawan yang melanggar.

**Mencegah** karyawan lain melakukan pelanggaran.

**Menjaga** pelaksanaan standar, norma, dan aturan pekerjaan secara konsisten.

# HAL – HAL PENTING DALAM **PEMBINAAN DISIPLIN**

1. Arahkan semua anggota untuk menjaga ketertiban dan keteraturan sehingga tertib dan teratur menjadi darah daging anggotanya.
2. Seorang pemimpin harus tahu benar keadaan staf yang dipimpin baik perilaku, sifat, dan bahkan keadaan rumah tangganya.
3. Perintah, petunjuk yang diberikan harus jelas dan dapat dimengerti dengan baik sehingga tidak bingung dalam pelaksanaannya.
4. Mekanisme dan prosedur kerja (SOP) dalam organisasi harus jelas dan sederhana.
5. Upayakan semua anggota mempunyai kesibukan kerja sehingga kesempatan untuk melakukan hal-hal yang melanggar disiplin dapat dihindarkan.

# TIPE DISIPLIN



## DISIPLIN PREVENTIF

Pencegahan sebelum terjadinya penyimpangan dengan mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar, norma, dan aturan yang telah ditetapkan. Misalnya :

1. Mensosialisasikan standar, norma, dan aturan-aturan mutlak disampaikan kepada karyawan.
2. Mengumumkan ketentuan di papan pengumuman yang mudah di akses karyawan.



## DISIPLIN KOREKTIF

Disiplin korektif adalah kegiatan untuk menangani pelanggaran terhadap norma, dan aturan-aturan dalam bentuk hukuman/sanksi ringan berupa peringatan atau skorsing.



## DISIPLIN PROGRESIF

Disiplin progresif adalah memberikan hukuman yang lebih berat terhadap karyawan yang melanggar berulang. Tujuannya untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan sesuai tingkatan beratnya hukuman misalnya : diturunkan pangkatnya, diturunkan jabatannya, atau dipecat/diberhentikan.

# CONTOH

# DISIPLIN PNS

(PP. No. 53 Tahun 2010)

# JENIS DAN TINGKAT HUKUMAN DISIPLIN



## RINGAN

- Teguran lisan
- Teguran tertulis
- Pernyataan tidak puas secara tertulis



## SEDANG

- Penundaan KGB selama 1 tahun
- Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun
- Penurunan pangkat selama 1 tahun



## BERAT

- Penurunan Pangkat selama 3 tahun)
- Penurunan Jabatan
- Pembebasan dari jabatan
- Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
- Pemberhentian tidak dengan hormat



# PELANGGARAN TERHADAP KEWAJIBAN DAN LARANGAN SERTA TINGKAT HUKUMAN DISIPLIN

## I. KEWAJIBAN

No	KEWAJIBAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2	3	4	5	6
1	Mengucapkan sumpah/janji PNS;		Mengucapkan sumpah/janji PNS tanpa alasan yang sah		
2	Mengucapkan sumpah/janji jabatan;		Mengucapkan sumpah/janji Jabatan tanpa alasan yang sah		
3	Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Pemerintah;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
4	Menaati kepada segala peraturan perundang undangan;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
5	Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	

No	KEWAJIBAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2	3	4	5	6
6	Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
7	Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang dan/atau golongan;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
8	Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
9	Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
10	Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan Negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	

No	KEWAJIBAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2	3	4	5	6
12	Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;		Pencapaian sasaran kerja pada akhir tahun hanya mencapai 25% s/d 50%	Pencapaian sasaran kerja pada akhir tahun kurang dari 25%	PP No. 46 th 2011 ttg Penilaian Prestasi Kerja PNS
13	Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
14	Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;	Pelayanan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan	Pelayanan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan	Pelayanan tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan	Ps 54 UU 25 Th 2009 ttg Pelayanan Publik
15	Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;	Tidak sengaja tidak membimbing bawahan	Sengaja tidak membimbing bawahan		
16	Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan	Tidak sengaja tidak memberi kesempatan	Sengaja tidak memberi kesempatan		
17	Menaati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	

KEWAJIBAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
	Ringan	Sedang	Berat	
<p style="text-align: center;"><b>Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5 hari kerja</b> (teguran lisan)</li> <li>• <b>6-10 hari kerja</b> (teguran tertulis)</li> <li>• <b>11-15 hari kerja</b> (pernyataan tidak puas secara tertulis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>16-20 hari kerja</b> (penundaan gaji berkala selama 1 (satu) tahun)</li> <li>• <b>21-25 hari kerja</b> (penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun)</li> <li>• <b>26-30 hari kerja</b> (penurunan pangkat pada pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>31-35 hari kerja</b> (penurunan pangkat pada pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun)</li> <li>• <b>36-40 hari kerja</b> (pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah bagi PNS yang menduduki jab. struktural atau fungsional tertentu)</li> <li>• <b>41-45 hari kerja</b> (pembebasan dari jabatan bagi PNS yang menduduki jab. struktural atau fungsional tertentu)</li> <li>• <b>46 hari kerja atau lebih</b> (pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS)</li> </ul>	<p>Keterlambatan masuk kerja dan/atau pulang cepat dihitung secara kumulatif dan <b>dikonversi 7½ jam dihitung 1 (satu) hari kerja.</b> Berlaku pada Tahun yang sedang berjalan. Keppres 68 Th 95 tentang Hari kerja Lembaga Pemerintah.</p>

# KEWAJIBAN

Capaian sasaran kerja yang ditetapkan

**SEDANG**

Pencapaian sasaran kerja pada akhir tahun hanya mencapai 25% s/d 50%

**BERAT**

Pencapaian sasaran kerja pada akhir tahun kurang dari 25%



## II. LARANGAN

No	LARANGAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2	3	4	5	6
1	Menyalahgunakan wewenang			Menyalahgunakan wewenang	
2	Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;			Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain	
3	Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional			Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara asing dan/atau lembaga internasional	
4	Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing atau lembaga swadaya asing.			Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing atau lembaga swadaya asing	
5	Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	

No	LARANGAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2	3	4	5	6
6	Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun diluar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
7	Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan.			Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan	
8	Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya			Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya	

No	LARANGAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2	3	4	5	6
9	Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;	Pelanggaran dilakukan dengan tidak sengaja	Pelanggaran dilakukan dengan sengaja		
10	Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;	Tidak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan	Tidak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan	Tidak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan	UU 25 Th 2009 ttg Pelayanan Publik
11	Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;	Pelanggaran berdampak negatif pada unit kerja	Pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan	Pelanggaran berdampak negatif pada pemerintah dan/atau negara	
12	Memberikan dukungan kepada calon Presiden/ Wakil Presiden, DPR, DPD, atau DPRD dengan cara: a. ikut serta sebagai pelaksana kampanye; b. menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS; c. sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain; dan/atau d. sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikut serta sebagai pelaksana kampanye</li> <li>Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS</li> <li>Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain</li> </ul>	Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara	UU 10 Th 2008 ttg PilLeg & UU 42 Th 2008 ttg Pil Pres



No	LARANGAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2	3	4	5	6
13	<p>Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau</li> <li>mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.</li> </ol>		<p>Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.</p>	<p>Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye</p>	
14	<p>Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai photo copy Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan;</p>		<p>Memberikan surat dukungan disertai fotocopy KTP atau Surat Keterangan Tanda Penduduk</p>		

No	LARANGAN	Tingkat Hukuman/jenis pelanggaran			KET
		Ringan	Sedang	Berat	
1	2	3	4	5	6
15	<p>Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah;</li> <li>menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;</li> <li>membuat keputusan dan /atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye; dan/atau</li> <li>Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat</li> </ol>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah</li> <li>Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye</li> <li>Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu calon pasangan selama masa kampanye</li> </ul>	

# BEBERAPA CONTOH HUKUMAN DISIPLIN YANG PERNAH DIJATUHKAN



## A. TEGURAN LISAN

PNS yang sering terlambat dalam 1 bulan telah diperingati 3 (tiga) kali tetapi masih juga terlambat.

---



## B. TEGURAN TERTULIS

- 1) PNS yang telah dijatuhi hukuman teguran lisan karena terlambat kemudian melakukan perbuatan serupa/tidak merubah sikap.
  - 2) Setiap atasan yang tidak memperhatikan dan memperingatkan setiap pelanggaran disiplin dalam lingkungan kewenangan masing-masing.
- 



## C. PERNYATAAN TIDAK PUAS SECARA TERTULIS

- 1) PNS Pria/Wanita melakukan pembicaraan berdua di dalam ruangan tertutup di tempat yang tidak sewajarnya sehingga dapat menimbulkan praduga yang tidak baik.
- 2) PNS yang memberi dokumen kepegawaian kepada orang yang tidak berhak dan tidak ada kaitannya kedinasan tanpa izin atasan.

# BEBERAPA CONTOH HUKUMAN DISIPLIN YANG PERNAH DIJATUHKAN



## D. PENUNDAAN KENAIKAN GAJI BERKALA

- 1) PNS yang tidak masuk tanpa alasan selama 6 (enam) hari terus menerus.
  - 2) PNS yang melakukan perceraian tanpa izin pejabat yang berwenang.
- 



## E. PENUNDAAN KENAIKAN PANGKAT

- 1) PNS yang tidak masuk tanpa alasan selama 6 (enam) hari terus menerus.
  - 2) PNS yang melakukan perceraian tanpa izin pejabat yang berwenang.
- 

## F. PENURUNAN PANGKAT

- 1) PNS yang melakukan perceraian tanpa izin pejabat yang berwenang.
- 2) PNS yang menggunakan ijazah Aspal untuk Kenaikan Pangkat sebagai Penyesuaian Ijazah sebelum Peraturan Pemerintah nomor 3 Tahun 1980 (tanggal 22 Januari 1980) setelah pangkatnya dikembalikan sesuai ijazah yang dimiliki.
- 3) Melakukan pemalsuan tanda tangan Pimpinan unit terhadap surat keterangan aktif bekerja sebagai CPNS sehingga rapel gaji yang diterima dipakai untuk pribadi.



# BEBERAPA CONTOH HUKUMAN DISIPLIN YANG PERNAH DIJATUHKAN

## G. PEMBEBASAN JABATAN



- 1) PNS yang melakukan perceraian tanpa izin pejabat yang berwenang.
- 2) PNS yang diangkat dalam suatu jabatan atas dasar ijazah kemudian diketahui ijazahnya Aspal.
- 3) Pejabat yang melakukan pemerasan/minta uang kepada pengusaha yang ingin membuat izin usaha untuk kepentingan pribadi.

---

## H. PEMBERHENTIAN DENGAN HORMAT TIDAK ATAS PERMINTAAN SENDIRI



- 1) PNS yang pengangkatannya sebelum Peraturan Pemerintah nomor 6 Tahun 1976 (tanggal 18 Februari 1976) ternyata pada saat melamar menggunakan ijazah palsu.
- 2) PNS yang menggunakan ijazah Aspal untuk Kenaikan Pangkat sebagai penyesuaian ijazah setelah Peraturan Pemerintah nomor 3 Tahun 1980 (tanggal 22 Januari 1980).

---

## J. PEMBERHENTIAN DENGAN TIDAK HORMAT



- 1) PNS yang turut aktif dalam gerakan yang menentang Pemerintah.
- 2) PNS wanita yang menjadi istri ke-2.
- 3) PNS yang pengangkatannya setelah Peraturan Pemerintah nomor 6 Tahun 1976 (tanggal 18 Februari 1976) ternyata pada waktu melamar memakai ijazah palsu.

14

# KONFLIK DALAM ORGANISASI

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Pemberian Kompensasi

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress, dan Disiplin

**Konflik dalam Organisasi**

Pemberhentian Personil/PHK

# KONFLIK DALAM ORGANISASI

**Konflik** adalah segala macam interaksi yang bertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih (bisa antara karyawan dengan perusahaan, bisa antar karyawan).

Konflik dalam suatu organisasi dapat terjadi karena adanya pertentangan antara tujuan organisasi dengan tujuan dari masing-masing pribadi karyawan yang pada dasarnya ingin bebas, ingin diperlakukan sama dengan yang lain (ini hakekat sifat manusia).

## PENYEBAB KONFLIK



### MASALAH KOMUNIKASI

Adanya salah pengertian krn kurang jelasnya informasi yg diberikan



### MASALAH STRUKTUR ORGANISASI

Adanya pertarungan kekuasaan antar departemen, sistem penilaian yang bertentangan, persaingan untuk merebutkan sumber daya yang terbatas, atau adanya saling ketergantungan antar kelompok dalam mencapai tujuan.



### MASALAH PRIBADI

Adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai sosial pribadi dengan perilaku yang harus diperankan pada jabatan mereka.

# PANDANGAN **LAMA** DAN **BARU**

No.	Pandangan Lama (Tradisional)	No.	Pandangan Baru (Interaksional)
1.	Konflik dapat dihindarkan	1.	Konflik tidak dapat dihindarkan
2.	Konflik disebabkan oleh kesalahan-kesalahan manajemen dalam perancangan dan pengelolaan organisasi atau oleh pengacau	2	Konflik timbul karena banyak sebab, termasuk struktur organisasi, perbedaan tujuan yang dapat dihindarkan, perbedaan dalam persepsi dan nilai-nilai pribadi dan sebagainya
3	Konflik mengganggu organisasi dan menghalangi pelaksanaan optimal	3.	Konflik dapat membantu atau menghambat pelaksanaan kegiatan organisasi dalam berbagai derajat
4.	Tugas manajemen adalah menghilangkan konflik	4.	Tugas manajemen adalah mengelola tingkat konflik dan penyelesaiannya
5.	Pelaksanaan kegiatan organisasi yang optimal membutuhkan penghapusan konflik	5.	Pelaksanaan kegiatan organisdasi yang optimal membutuhkan tingkat konflik yang moderat



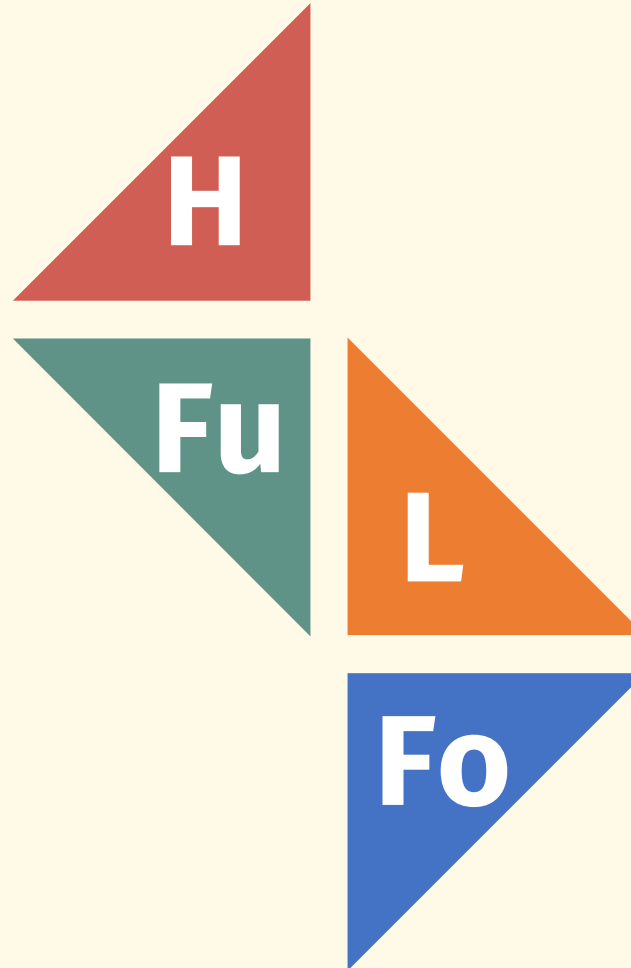
# DAERAH STRUKTURAL YANG SERING TIMBUL KONFLIK

## KONFLIK HIERARKI

konflik antara berbagai tingkatan dalam organisasi misal : Manajemen menengah dengan personalia penyelia, Dewan Direktur dengan Manajemen puncak, atau Manajemen dengan karyawan

## KONFLIK FUNGSIONAL

Konflik dengan berbagai departemen fungsional organisasi, misal: Departemen Produksi dengan Pemasaran.



## KONFLIK LINI STAFF

Konflik antara lini dan staf, misal: adanya perbedaan pendapat antara personalia lini dan personalia staf

## KONFLIK FORMAL INFORMAL

Konflik antara organisasi formal dan informal

# METODE PENANGGULANGAN KONFLIK

Konflik harus dikelola sedemikian rupa secara cermat agar tidak mengakibatkan sesuatu yg negatif bagi organisasi. Apabila menangani konflik kurang tepat akan berakibat : rusaknya wibawa pimpinan organisasi, kacaunya koordinasi, macetnya mekanisme kerja melemahnya proses pengawasan dan pengendalian.

## Prosedur penyelesaian konflik :

Tahap pertama terjadi pengaduan buruh ke wakil serikat buruh (SB) dalam perusahaan yang bersangkutan, Wakil SB menyelesaikan dulu dengan mandor, kalau berhasil masalah selesai. Kalau belum selesai dilanjutkan pada tahap berikutnya dst.

## PROSEDUR PENYELESAIAN KONFLIK

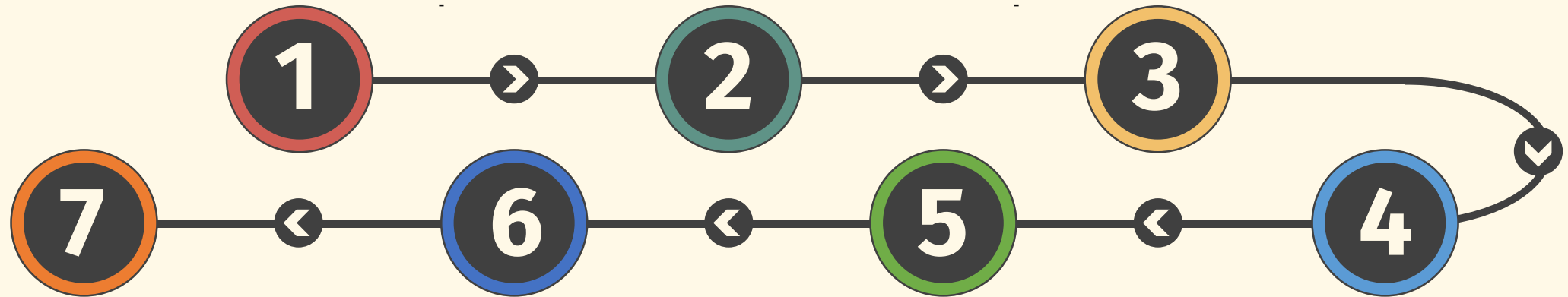


# LANGKAH PENANGGULANGAN **KONFLIK**

**Mengidentifikasi masalah:** untuk mengetahui pokok permasalahan yang sebenarnya, jangan salah mengidentifikasi karena akan salah dalam pemecahannya.

**Menentukan tujuan** yang hendak dicapai baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

**Menentukan kriteria keberhasilan,** untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan setelah alternatif tindakan dilaksanakan.



**Pelaksanaan :** penerapan alternatif terbaik sehingga konflik dapat diatasi.

**Percobaan dan penyempurnaan:** mencoba melaksanakan alternatif yang dipilih, dan apabila kurang tepat untuk disempurnakan.

**Memilih satu alternatif** pemecahan yang paling tepat yang mengarah pada pencapaian tujuan penanggulangan konflik

**Menjabarkan alternatif-tindakan,** merumuskan pemecahan masalah konflik dari beberapa alternatif yang ditentukan.

# BENTUK MANAJEMEN KONFLIK



## **METODE SIMULASI KONFLIK**

Konflik itu bisa positif dan bisa negatif. Apabila tidak ada atau minim konflik, karyawan kurang berinisiatif, adanya toleransi terhadap kelemahan dan kejelekan karyawan. Untuk itu perlu diciptakan persaingan dan konflik yang berdampak penggemplangan. Caranya : taruh orang luar dalam kelompok, penyusunan kembali organisasi, adanya bonus, insentif, penghargaan, pilih manajer yang tepat, perlakuan yang beda dengan biasanya.



## **METODE PENGURANGAN KONFLIK**

Mendinginkan suasana terhadap konflik yang sudah terjadi dengan menangani masalah-masalah yang menimbulkan konflik. Caranya : mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan dengan tujuan yang disepakati bersama., mempersatukan dua kelompok yang bertentangan untuk menghadapi ancaman atau musuh yang sama.



## **METODE PENYELESAIAN KONFLIK**

Diminta kepada para manajer yang dapat secara langsung mempengaruhi pihak yang saling bertentangan.

15

# PEMBERHENTIAN PERSONIL/PHK

Pengertian dan Definisi SDM

Pendekatan MSDM

Perencanaan SDM

Analisis Jabatan

Seleksi dan Orientasi

Pengembangan SDM

Manajemen Karier

Penilaian Prestasi Kerja

Pemberian Kompensasi

Pemeliharaan

Motivasi

Kepuasan Kerja, Stress, dan Disiplin

Konflik dalam Organisasi

**Pemberhentian Personil/PHK**



# PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Pemutusan hubungan kerja adalah berakhirnya keterikatan kerja karyawan dengan perusahaan karena pemutusan hubungan kerja/pemberhentian seseorang karyawan dengan suatu organisasi/perusahaan. Berikut adalah beberapa **alasan pemutusan hubungan kerja** :

Undang undang



Keinginan Karyawan



Masa Pensiun



Meninggal Dunia



Keinginan Perusahaan



Kontrak Kerja Selesai



Kesehatan Karyawan



Perusahaan Dilikuidasi



# ALASAN PEMUTUSAN **HUBUNGAN KERJA**



## **UNDANG UNDANG**

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, misalnya karena karyawan anak-anak, WNA, terlibat dalam suatu organisasi terlarang dsb.

---



## **KEINGINAN PERUSAHAAN**

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhentikannya seorang karyawan baik secara terhormat maupun dipecat. Hal ini telah diatur dalam UU No.12 tahun 1964, seizin P4D, P4P serta tergantung status kepegawaian karyawan tersebut. UU No.13 Tahun 2003.

Penyebab pemberhentian atas keinginan perusahaan adalah :

1. Karyawan tidak mampu menyelesaikan tugasnya.
2. Prilaku dan kedisiplinan kurang baik.
3. Melanggar aturan dan tata tertib
4. Tidak dapat kerjasama dan terjadi konflik sesama.
5. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

# ALASAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

## **Konsekuensi pemutusan hubungan kerja atas keinginan perusahaan;**

- A. Karyawan dengan status masa percobaan, diberhentikan tanpa memberikan uang pesangon.
- B. Karyawan dengan status kontrak diberhentikan tanpa memberikan uang pesangon.
- C. Karyawan status tetap, jika diberhentikan harus diberikan uang pesangon sebagai berikut:
  1. masa kerja s/d 1 tahun = 1 bulan Upah
  2. masa kerja 1 s/d 2 tahun = 2 bulan Upah
  3. masa kerja 2 s/d 3 tahun = 3 bulan Upah
  4. masa kerja 3 s/d 4 tahun = 4 bulan Upah
  5. masa kerja 4 s/d 5 tahun = 5 bulan Upah
  6. masa kerja 5 s/d 6 tahun = 6 bulan Upah
  7. masa kerja 6 s/d 7 tahun = 7 bulan Upah
  8. masa kerja 7 s/d 8 tahun = 8 bulan Upah
  9. masa kerja 8 tahun ke atas = 9 bulan Upah

## **Sedangkan besarnya uang penghargaan adalah sbb:**

1. Masa kerja 3 s/d -6 tahun = 2 bulan Upah
2. Masa kerja 6 s/d -9 tahun = 3 bulan Upah
3. Masa kerja 9 s/d -12 tahun = 4 bulan Upah
4. Masa kerja 12 s/d -15 tahun = 5 bulan Upah
5. Masa kerja 15 tahun keatas = 6 bulan Upah.

## **Proses Pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan dilakukan dengan tingkatan sbb:**

- a. Perundingan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan.
  - b. Perundingan antara pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
  - c. Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan.
  - d. Perundingan P4P dengan pimpinan perusahaan.
  - e. Keputusan Pengadilan Negeri.
- Prosedur tersebut tidak perlu dilakukan semua.



# ALASAN PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA



## KEINGINAN KARYAWAN

Alasan pengunduran diri karyawan adalah :

- a. Pindah ketempat lain untuk mengurus orang tua
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Untuk melanjutkan pendidikan
- d. Untuk berwiraswasta.

Alasan tersebut kadang dibuat-buat saja karyawan, sedangkan alasan sesungguhnya adalah balas jasa yang kurang, suasana dan lingkungan kerja yang kurang serasi, kesempatan promosi tidak ada, adanya perlakuan tidak adil dsb.

Kalau banyak karyawan yang berhenti atas keinginan sendiri, maka manajer harus cepat-cepat koreksi dan mencari seba-sebab terjadinya pengunduran diri karyawan.



## KONTRAK KERJA SELESAI

Karyawan kontrak akan diberhentikan apabila kontrak berakhir. Ini tidak menimbulkan konsekwensi, karena telah diatur dalam perjanjian sejak mereka diterima.

# ALASAN PEMUTUSAN **HUBUNGAN KERJA**



## **MASA PENSIUN**

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang maupun karyawan sendiri.

1. Undang-undang memensiunkan karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu misalnya usia 55 thn dan masa kerja 15 tahun.
  2. Perusahaan memberikan pensiun karena produktivitas kerja menurun karena usia, cacat fisik karena kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan.
  3. Karyawan mengajukan permohonan pensiun karena batas usia dan masa kerja dan permohonannya harus dikabulkan oleh perusahaan.
  4. Karyawan yang pensiun akan mendapat uang pension yang besarnya telah diatur undang-undang bagi PNS, sedangkan perusahaan diatur sendiri oleh perusahaan.
- 



## **KESEHATAN KARYAWAN**

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan Inisiatif pemberhentian ini bisa berdasarkan keinginan perusahaan atau karyawan. Besarnya gaji yang dibayarkan perusahaan sesuai ketentuan berlaku.

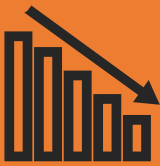
# ALASAN PEMUTUSAN **HUBUNGAN KERJA**



## **MENINGGAL DUNIA**

Karyawan meninggal otomatis putus hubungan kerja dengan perusahaan, dan perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan.

---



## **PERUSAHAAN DILIKUIDASI**

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedangkan karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai ketentuan pemerintah.

# KESIMPULAN PEMUTUSAN **HUBUNGAN KERJA**

1. Pemberhentian karyawan pasti terjadi.
2. Pemberhentian berarti kegiatan kerja karyawan berakhir.
3. Pemberhentian karena undang-undang, keinginan perusahaan atau keinginan karyawan sendiri.
4. Pemberhentian telah diatur undang-undang.
5. Pemberhentian akan merugikan karyawan dan perusahaan.
6. Pemberhentian karyawan adalah fungsi operasional terakhir dari Manajemen Sumber Daya Manusia.

# PEMBERHENTIAN **PNS**

**Pemberhentian sebagai PNS** adalah pemberhentian yang mengakibatkan yang bersangkutan kehilangan statusnya sebagai PNS.

## DASAR HUKUM **PEMBERHENTIAN PNS**

- UU No.5 th 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- PP No. 11 Th. 2017 tentang Manajemen PNS

## JENIS PEMBERHENTIAN



**DENGAN HORMAT**



**TIDAK DENGAN HORMAT**

# PENYEBAB **PEMBERHENTIAN** PNS



Mencapai batas usia pensiun (sesuai UU)



Atas permintaan sendiri



Adanya penyederhanaan organisasi



Melakukan pelanggaran/ tindak pidana/ penyelewengan



Karena tidak cakap jasmani/rohani



Karena meninggalkan tugas

Meninggal dunia atau hilang



Tewas dalam tugas



Karena hal lain



Hukuman disiplin



Cacat karena dinas



Menjadi anggota partai politik



# PENYEBAB **PEMBERHENTIAN PNS**



## **MENCAPAI BATAS USIA**

PNS yang telah mencapai Batas Usia Pensiun (BUP) (45 th), diberhentikan dengan hormat sebagai PNS. BUP dapat diperpanjang bagi yang memangku jabatan tertentu

---



## **ATAS PERMINTAAN SENDIRI**

- PNS yang meminta berhenti, diberhentikan dengan hormat sebagai PNS
  - Permintaan berhenti dapat ditunda untuk paling lama 1 tahun. Apabila ada kepentingan dinas yang mendesak.
  - Permintaan berhenti dapat ditolak apabila PNS ybs. Masih terikat dalam keharusan bekerja pada Pemerintah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 



## **ADANYA PENYEDERHANAAN ORGANISASI**

- Apabila ada penyederhanaan suatu satuan organisasi negara yang mengakibatkan adanya kelebihan PNS, maka PNS yang kelebihan itu disalurkan kepada satuan organisasi lainnya.
- Apabila penyaluran tidak mungkin dilaksanakan, maka PNS yang kelebihan itu diberhentikan dengan hormat sebagai PNS atau dari Jabatan Negeri dengan mendapat hak-hak kepegawaian berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

# PENYEBAB **PEMBERHENTIAN PNS**



## **MELAKUKAN PELANGGARAN/ TINDAK PIDANA/ PENYELEWENGAN**

### **PNS dapat diberhentikan tidak dengan hormat sebagai PNS karena :**

- Melanggar sumpah/janji PNS, sumpah/janji jabatan negeri atau Peraturan Disiplin PNS.
- Dihukum penjara, berdasarkan keputusan pengadilan yg sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap, karena dengan sengaja melakukan suatu tindak pidana kejahatan yang diancam dengan pidana penjara setinggi-tingginya 4 tahun, atau diancam dengan pidana yang lebih berat.

### **PNS diberhentikan tidak dengan hormat sebagai PNS apabila dipidana penjara atau kurungan berdasarkan keputusan pengadilan yang telah mempunyai kekuatan hukum yang tetap karena :**

- Mempunyai suatu tindak kejahatan jabatan atau tidak. Pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan.
- Melakukan suatu tindak pidana kejahatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 104 s.d. pasal 161 KUHP.

### **PNS diberhentikan tidak dengan hormat sebagai PNS apabila ternyata melakukan usaha atau kegiatan yang bertujuan mengubah Dasar Negara atau terlibat dalam gerakan atau melakukan kegiatan yang menentang negara dan atau pemerintah.**



# PENYEBAB **PEMBERHENTIAN PNS**



## **KARENA TIDAK CAKAP ROHANI DAN JASMANI**

PNS diberhentikan dengan hormat dengan mendapat hak-hak kepegawaian apabila berdasarkan surat keterangan team penguji kesehatan dinyatakan :

- Tidak dapat bekerja lagi dalam semua Jabatan negeri karena kesehatan, atau
  - Menderita penyakit atau kelainan yang berbahaya bagi dirinya dan atau lingkungan kerjanya, atau
  - Setelah berakhir cuti sakit, belum mampu bekerja kembali.
- 



## **MENINGGAL DUNIA ATAU HILANG**

- PNS yang meninggal dunia dengan sendirinya dianggap diberhentikan dengan hormat sebagai PNS.
- PNS yg hilang, dianggap telah meninggal dunia pada akhir bulan ke 12 sejak dinyatakan hilang.
- Hilang adalah suatu keadaan bahwa seseorang di luar kemauan & kemampuannya tidak diketahui tempatnya berada dan tidak diketahui apakah ia masih hidup atau telah meninggal dunia.

# PENYEBAB **PEMBERHENTIAN PNS**



## **TEWAS**

- Meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya.
  - Meninggal dunia dalam keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinas, sehingga kematian itu disamakan dengan meninggal dunia dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya.
  - Meninggal dunia yang langsung diakibatkan oleh luka atau cacat jasmani atau cacat rohani yang didapat dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya.
  - Meninggal dunia karena perbuatan anarki yang tidak bertanggung jawab ataupun sebagai akibat tindakan terhadap anarki itu.
- 



## **CACAT KARENA DINAS**

PNS diberhentikan dengan hormat sebagai PNS dengan hak pensiun (keuzuran jasmani dan rohani) tanpa terikat masa kerja pensiun, apabila oleh team penguji kesehatan dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam semua jabatan negeri karena kesehatannya yang disebabkan oleh dan karena ia menjalankan kewajiban jabatannya.

# PENYEBAB **PEMBERHENTIAN PNS**



## **MENJADI ANGGOTA PARTAI POLITIK**

- Dalam kedudukan sebagai unsur aparatur negara, PNS harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik.
- Untuk menjamin netralitas PNS, Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus Partai Politik.
- PNS yang mengajukan permohonan berhenti kepada dan disetujui oleh pejabat yang berwenang untuk menjadi anggota dan atau pengurus partai politik diberhentikan dengan hormat sebagai PNS.
- PNS yang menjadi anggota dan atau pengurus partai politik tanpa mengajukan permohonan berhenti kepada dan atau ditolak oleh pejabat yang berwenang tetapi tetap menjadi anggota dan atau pengurus partai politik, diberhentikan tidak dengan hormat sebagai PNS.

**TERIMA KASIH**