

Kode Modul: SEK.25.F.1

MENGERJAKAN TATA USAHA KEPEGAWAIAN

Penyusun

Drs. Teguh Budi Karyanto, MM.

Editor

Eddy Roesdiono
Soeryanto

Penyunting Bahasa

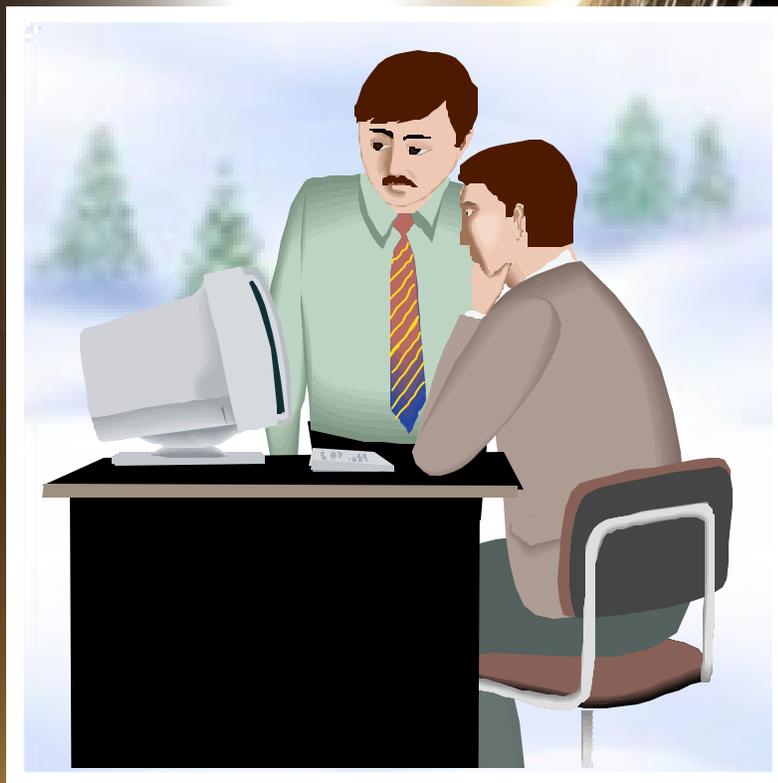
K. Biskoyo

**BAGIAN PROYEK PENGEMBANGAN KURIKULUM
DIREKTORAT PENDIDIKAN MENENGAH KEJURUAN**

DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
2003

Kode Modul: SEK.25.F.1

Kejuruan
Kejuruan



BAGIAN PROYEK PENGEMBANGAN KURIKULUM
DIREKTORAT PENDIDIKAN MENENGAH KEJURUAN
DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN DASAR DAN
MENENGAH DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas karunia dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyusun bahan ajar modul manual Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen, Program Keahlian Sekretaris/Administrasi Bisnis. Modul yang disusun ini menggunakan pendekatan pembelajaran berdasarkan kompetensi, sebagai konsekuensi logis Kurikulum SMK Edisi 2004 yang menggunakan pendekatan kompetensi (*CBT: Competency Based Training*).

Sumber dan bahan ajar pokok Kurikulum SMK Edisi 2004 adalah modul, baik modul manual maupun interaktif dengan mengacu pada Standar Kompetensi Nasional (SKN) atau standadisasi pada dunia kerja dan industri. Dengan modul ini, diharapkan digunakan sebagai sumber belajar pokok oleh peserta diklat untuk mencapai kompetensi kerja standar yang diharapkan dunia kerja dan industri.

Modul ini disusun dalam beberapa tahapan, yakni mulai dari penyiapan materi modul, penyusunan naskah secara tertulis, kemudian diseting dengan bantuan komputer, serta divalidasi dan diujicobakan empirik secara terbatas. Validasi dilakukan dengan teknik telaah ahli (*expert-judgment*), sementara uji coba empirik dilakukan pada beberapa peserta diklat SMK. Harapannya ialah agar modul ini merupakan bahan dan sumber belajar yang berbobot untuk membekali peserta diklat kompetensi kerja yang diharapkan. Namun, karena kemajuan perubahan di dunia industri begitu cepat terjadi modul ini selalu menerima masukan sebagai bahan perbaikan agar selalu relevan dengan kondisi lapangan.

Pekerjaan berat ini dapat terselesaikan, berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini kami sampaikan rasa terima kasih dan penghargaan kepada berbagai pihak, terutama tim penyusun modul (penulis, editor, menyunting bahasa, tenaga komputerisasi modul, tenaga ahli desain grafis) atas dedikasi, pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran untuk menyelesaikan penyusunan modul ini.

Kami mengharapkan saran dan kritik dari para pakar di bidang psikologi, praktisi dunia usaha dan industri, dan pakar akademik sebagai bahan untuk

melakukan peningkatan kualitas modul. Kami harapkan agar pemakai modul ini berpegang pada asas keterlaksanaan, kesesuaian dan fleksibilitas, dengan mengacu pada perkembangan Iptek di dunia usaha dan industri potensi SMK, serta dukungan dunia usaha dan industri dalam rangka membekali kompetensi yang terstandar pada peserta diklat.

Demikian, semoga modul ini dapat bermanfaat bagi kita semua, khususnya peserta diklat SMK Bidang Keahlian Bisnis dan Manajemen, ataupun praktisi yang sedang mengembangkan bahan ajar modul SMK.

Jakarta, Maret 2004
a.n. Direktur Jenderal Pendidikan Dasar
dan Menengah
Direktur Pendidikan Menengah Kejuruan,

Dr. Ir. Gatot Hari Priowirjanto
NIP 130675814

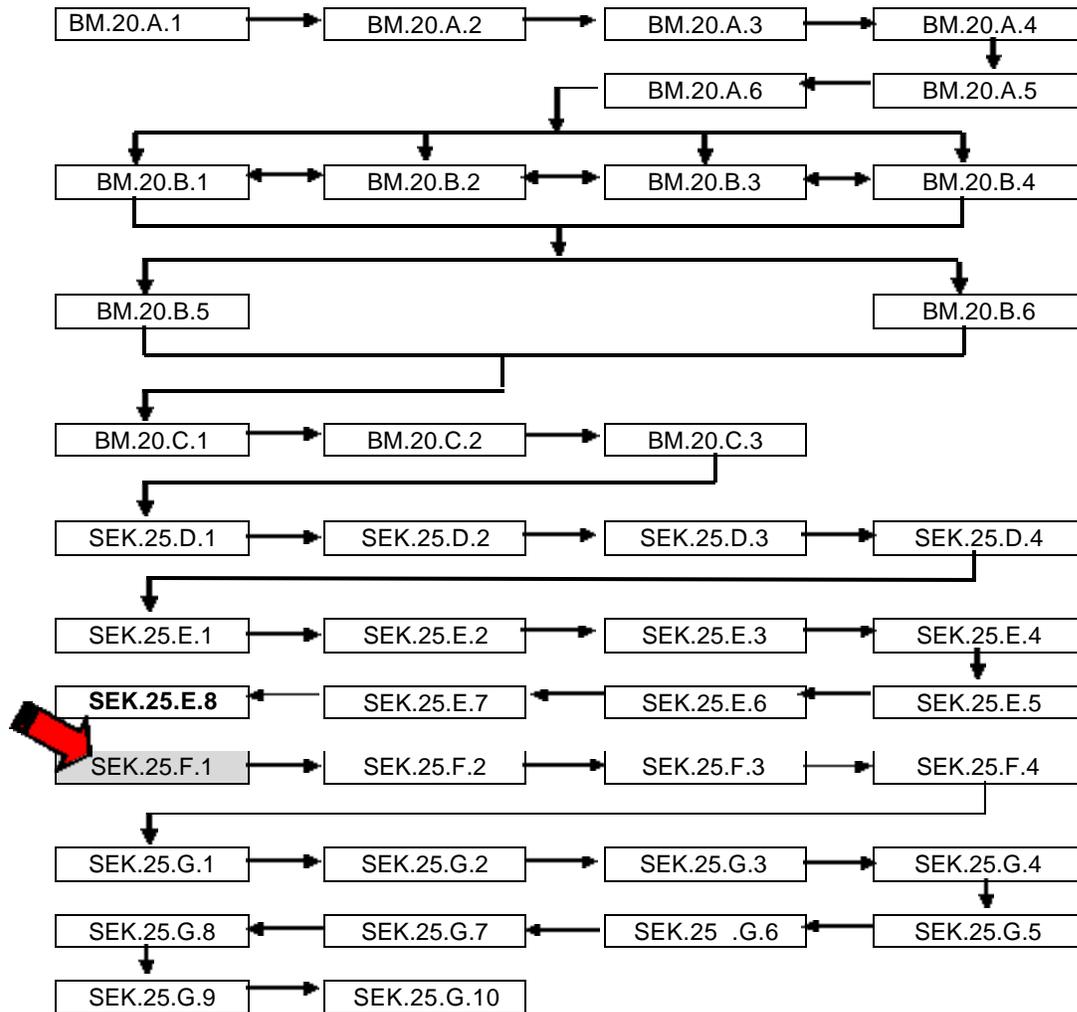
DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN FRANCIS	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
PETA KEDUDUKAN MODUL.....	vi
DAFTAR JUDUL MODUL.....	vii
GLOSSARY	ix
I. PENDAHULUAN	
A. Deskripsi.....	1
B. Prasyarat	2
C. Petunjuk Penggunaan Modul	3
D. Tujuan Akhir.....	5
E. Kompetensi	6
F. Cek Kemampuan.....	7
II. PEMBELAJARAN	
A. Rencana Belajar Siswa	8
B. Kegiatan Belajar	
1. Kegiatan Belajar 1: Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	9
a. Tujuan Kegiatan Pembelajaran 1	9
b. Uraian Materi 1	9
c. Rangkuman 1	15
d. Tugas 1	16
e. Tes Formatif 1.....	16
f. Kunci Jawaban 1	17
g. Lembar Kerja 1	18
2. Kegiatan Belajar 2: Pengadaan Personel Kantor	19
a. Tujuan Kegiatan Pembelajaran 2	19
b. Uraian Materi 2	19
c. Rangkuman 2	31
d. Tugas 2	33
e. Tes Formatif 2.....	33
f. Kunci Jawaban 2	33
g. Lembar Kerja 2	35

3.	Kegiatan Belajar 3: Pengembangan Personel	36
a.	Tujuan Kegiatan Pembelajaran 3	36
b.	Uraian Materi 3	36
c.	Rangkuman 3	31
d.	Tugas 3.....	43
e.	Tes Formatif 3.....	44
f.	Kunci Jawaban 3	45
g.	Lembar Kerja 3	47
4.	Kegiatan Belajar 3: Mutasi, Promosi, Pemberhentian dan Peng- 48 ngembangan Personel Kantor	48
a.	Tujuan Kegiatan Pembelajaran 3	48
b.	Uraian Materi 3	48
c.	Rangkuman 3	60
d.	Tugas 3.....	60
e.	Tes Formatif 3.....	61
f.	Kunci Jawaban 3	61
g.	Lembar Kerja 3	62
 III. EVALUASI		
A.	Tes Tertulis	63
B.	Tes Praktik.....	63
 KUNCI JAWABAN		
A.	Tes Tertulis	65
B.	Lembar Penilaian Tes Praktik	68
 IV. PENUTUP		
		70
 DAFTAR PUSTAKA		
		71

PETA KEDUDUKAN MODUL

BIDANG BISNIS MANAJEMEN PROGRAM KEAHLIAN SEKRETARIS (ADMINISTRASI PERKANTORAN/BISNIS)



DAFTAR JUDUL MODUL

Bidang Keahlian : BISNIS DAN MANAJEMEN

Program Keahlian: SEKRETARIS (ADMINISTRASI PERKANTORAN/BISNIS)

No	Kode	Modul Nama	Durasi (jam)
MENGETIK NASKAH SECARA MANUAL, ELEKTRIK DAN ELEKTRONIK			
1	BM.20.A.1	Mengenalkan jenis dan bagian mesin tik manual, elektrik dan elektronik	24
2	BM.20.A.2	Mengetik berbagai bentuk surat	48
3	BM.20.A.3	Mengetik berbagai macam surat	36
4	BM.20.A.4	Mengetik berbagai macam pekerjaan kecil dan dokumen	36
5	BM.20.A.5	Mengetik berbagai macam daftar dan tabel berkolom	48
6	BM.20.A.6	Mengetik berbagai macam naskah	48
			240
MENGOPERASIKAN KOMPUTER UNTUK MENYUSUN NASKAH, DAFTAR TABEL, PERHITUNGAN SEDERHANA, BAHAN PRESENTASI, EMAIL, CHATTING.			
7	BM.20.B.1	Mengoperasikan program WS untuk menyusun naskah	96
8	BM.20.B.2	Mengoperasikan program MS-Word untuk menyusun naskah	96
9	BM.20.B.3	Mengoperasikan program Excel untuk perhitungan, daftar, kolom dan tabel	96
10	BM.20.B.4	Mengoperasikan program Power-Point untuk menyusun bahan presentasi	96
11	BM.20.B.5	Menerapkan program internet untuk E-mail	48
12	BM.20.B.6	Menerapkan program internet untuk <i>Chatting</i>	48
			480
MENGOPERASIKAN ALAT-ALAT KOMUNIKASI KANTOR			
13	BM.20.C.1	Melaksanakan komunikasi, leadership, motivasi dan proaktif	120
14	BM.20.C.2	Mengoperasikan telepon untuk berkomunikasi	32
15	BM.20.C.3	Mengoperasikan mesin faksimile	32
			184
MENGERJAKAN SURAT MENYURAT			
16	SEK.25.D.1	Pengertian surat menyurat & etika dalam bersurat	12
17	SEK.25.D.2	Mengerjakan surat pribadi	24
18	SEK.25.D.3	Mengerjakan surat niaga	120
19	SEK.25.D.4	Mengerjakan surat dinas	120
			276
MENGARSIP SURAT DAN DOKUMEN KANTOR			
20	SEK.25.E.1	Pengertian pengetahuan kearsipan	12
21	SEK.25.E.2	Menerapkan teknik menyimpan dan menemukan kembali surat dan dokumen	48
22	SEK.25.E.3	Merencanakan pengarsipan surat dan dokumen kantor	48
23	SEK.25.E.4	Mengelola dokumen dengan sistem wilayah	48
24	SEK.25.E.5	Mengelola dokumen dengan sistem perihal (pokok masalah)	48

25	SEK.25.E.6	Mengelola dokumen dengan sistem tanggal	48
26	SEK.25.E.7	Mengelola dokumen dengan sistem nomor	48
27	SEK.25.E.8	Mengelola dokumen dengan sistem abjad	48
			348
MENGERJAKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN			
29	SEK.25.F.1	Mengerjakan tata usaha kepegawaian	48
30	SEK.25.F.2	Mengerjakan tata usaha perlengkapan	96
31	SEK.25.F.3	Mengerjakan tata usaha keuangan	120
32	SEK.25.F.4	Mengerjakan tata ruang kantor	120
			384
MENGERJAKAN TUGAS-TUGAS SEKRETARIS			
33	SEK.25.G.1	Melakukan komunikasi dengan beretika	48
34	SEK.25.G.2	Melakukan penampilan diri beretika	48
35	SEK.25.G.3	Mengembangkan kepribadian diri sekretaris	120
36	SEK.25.G.4	Mengelola kas kecil	32
37	SEK.25.G.5	Mengelola administrasi kantor	48
38	SEK.25.G.6	Menangani dikte	48
39	SEK.25.G.7	Mengatur jadwal kegiatan pimpinan	48
40	SEK.25.G.8	Menyusun laporan tugas sekretaris	96
41	SEK.25.G.9	Melakukan kegiatan kehumasaan	96
42	SEK.25.G.10	Melakukan tatacara protokoler	96
			680

PERISTILAHAN/GLOSSARY

promosi (<i>promotion</i>)	kemajuan, bergerak ke depan, pemberian status, dan penghargaan yang lebih tinggi.
mutasi	kegiatan memindahkan pegawai dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan
pengembangan personal kantor	peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (<i>human relation</i>) bagi manajemen tingkat atas dan menengah
pemberhentian	pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan suatu badan usaha atau pemerintah.
perencanaan pengadaan personal kantor	merupakan salah satu tugas manajemen personalia dalam suatu perusahaan; dalam pengadaan personal kantor, departemen personalia sangat tergantung pada permintaan dari departemen yang ada di dalam perusahaan
personal kantor atau pegawai kantor	pegawai yang bekerja di kalangan kantor, baik instansi pemerintah maupun swasta dan berusaha memberikan jasanya untuk mencapai tujuan yang akan dicapai oleh kantor masing-masing sesuai dengan bidang kegiatannya
penempatan personal	penempatan pegawai kantor berdasarkan kualifikasi masing-masing sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya dalam suatu jabatan atau pekerjaan
pelatihan	bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori
seleksi	proses kegiatan pemilihan calon pegawai/pelamar yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan
struktur organisasi	(desain organisasi) mekanisme-mekanisme formal pengelolaan organisasi; struktur organisasi

	menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.
syarat-syarat personal kantor	persyaratan yang dituntut oleh dunia usaha dan industri; tentu saja tidak akan sama, akan tetapi secara umum setiap pegawai harus memenuhi syarat-syarat tertentu misalnya pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian
tabel dan grafik perkembangan	penggambaran data statistik dalam bentuk grafik atau tabel atau diagram untuk memberikan informasi secara visual dan membandingkan data-data yang ditampilkan
tugas, wewenang dan tanggung jawab personal kantor	fungsi pekerjaan masing-masing kantor atau tata usaha; fungsi ini berbeda-beda baik secara kualitatif maupun kuantitatif tetapi semua personal kantor menjalankan fungsi pekerjaan kantor atau tata usaha.

BAB I PENDAHULUAN

A. DESKRIPSI

Pengorganisasian personal kantor merupakan bagian akhir dari penyelenggaraan tata usaha kepegawaian. Pengorganisasian personal kantor ini merupakan salah satu dari beberapa subkompetensi yang harus dikuasai oleh seorang sekretaris dan merupakan bagian integral dari sub-subkompetensi seorang sekretaris.

Ruang lingkup materi pengorganisasian personal kantor meliputi

- (1) syarat-syarat personal kantor;
- (2) tugas, wewenang, dan tanggung jawab personal kantor ;
- (3) perencanaan pengadaan personal kantor;
- (4) langkah-langkah seleksi personal kantor;
- (5) penempatan personal kantor dalam tugas pekerjaannya;
- (6) pendidikan dan pelatihan serta pengembangan personal kantor;
- (7) mutasi dan promosi personal kantor ;
- (8) pemberhentian personal kantor;
- (9) tabel dan grafik perkembangan personal kantor.

Modul ini dilengkapi dengan tugas berupa latihan-latihan, dan evaluasi formatif untuk bahan perbaikan belajar dan evaluasi akhir. Hasil akhir yang diharapkan setelah mempelajari modul ini adalah Anda dapat mengurus tata usaha kepegawaian khususnya tentang pengorganisasian kantor.

B. PRASYARAT

Sebelum mempelajari modul ini, Anda harus telah menguasai materi tentang organisasi dan manajemen serta manajemen perkantoran terlebih dahulu, sesuai dengan SKN Sekretaris/Administrasi Bisnis, karena materi pengorganisasian tata usaha kepegawaian kantor merupakan bagian akhir dari penyelenggaraan tata usaha kepegawaian. Dengan kata lain, Anda telah mempelajari modul-modul tertentu dengan tuntas seperti terlihat pada peta kedudukan modul dengan menunjukkan alat bukti yang otentik.

Modul-modul yang harus Anda kuasai dengan tuntas tersebut yakni modul yang berjudul "Mengerjakan Tata Usaha Kepegawaian"

C. PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Bacalah petunjuk penggunaan modul ini dan pahami isinya agar Anda dan guru/instruktur mudah dalam menggunakan modul ini pada proses pembelajaran.

a) Langkah-Langkah yang Harus Anda (Peserta Diklat) Tempuh

1. Bacalah dengan cermat rumusan tujuan akhir kegiatan belajar ini. Tujuan tersebut memuat kinerja yang diharapkan, kriteria keberhasilan, dan kondisi yang diberikan dalam rangka membentuk kompetensi kerja yang akan dicapai melalui modul ini.
2. Bacalah dengan cermat dan pahami dengan baik daftar pertanyaan pada “cek kemampuan” sebagai pengukur kompetensi yang harus Anda kuasai dalam modul ini. Lakukan hal itu pada awal dan akhir Anda mempelajari modul untuk mengetahui penguasaan Anda terhadap kompetensi sebagai pencapaian hasil belajar Anda.
3. Diskusikan dengan sesama peserta diklat apa yang telah Anda cermati untuk mendapatkan pemahaman yang baik tentang tujuan belajar dan kompetensi yang ingin dicapai dalam modul. Bila masih ragu, bertanyalah kepada guru/instruktur sampai Anda paham.
4. Bacalah dengan cermat peta kedudukan modul, prasyarat, dan pengertian istilah-istilah sulit dan penting dalam modul.
5. Bacalah dengan cermat materi setiap kegiatan belajar, rencanakan kegiatan belajar, kerjakan tugas, dan jawablah pertanyaan tes, kemudian cocokkan jawaban Anda dengan kunci jawaban. Lakukan kegiatan ini sampai tuntas dan Anda menguasai materi modul sesuai yang diharapkan.
6. Jika dalam proses memahami materi ini Anda mendapatkan kesulitan, diskusikan dengan teman-teman Anda atau konsultasikan kepada guru/instruktur.

7. Setelah Anda menuntaskan semua kegiatan belajar dalam modul ini, pelajarilah modul selanjutnya sesuai dengan yang tertuang pada peta kedudukan modul untuk Program Keahlian Sekretaris/Administrasi Bisnis.
8. Anda tidak dibenarkan melanjutkan kekegiatan belajar berikutnya, apabila belum menguasai benar materi pada kegiatan belajar sebelumnya.
9. Setelah semua modul untuk mencapai satu kompetensi tuntas dipelajari, ajukan uji kompetensi dan sertifikasi.

b) Peranan Guru/Instruktur

1. Pastikan bahwa peserta diklat yang akan mempelajari modul ini telah mempelajari modul-modul prasyarat secara tuntas.
2. Bantulah peserta diklat menyusun rencana kegiatan belajar dalam rangka mempelajari modul ini. Berikan perhatian khusus pada perencanaan jenis kegiatan, tempat kegiatan belajar, dan waktu penyelesaian akhir pembelajaran agar mereka dapat belajar secara efektif dan efisien untuk mencapai subkompetensi standar.
3. Identifikasi dan analisislah sarana dan prasarana kegiatan belajar yang ada di SMK dan industri untuk mengoptimalkan kegiatan pembelajaran.
4. Berikan motivasi, bimbingan, dan pendampingan kepada peserta diklat agar gairah belajarnya meningkat.

D. TUJUAN AKHIR

Spesifikasi kinerja yang diharapkan dikuasai setelah menyelesaikan akhir pembelajaran dalam modul ini. Anda diharapkan dapat memahami, menjelaskan, dan menerapkan dalam kegiatan kantor tentang pengorganisasikan personal kantor atau tata usaha kepegawaian yang di dalamnya memuat hal-hal yang berkaitan dengan pegawai kantor.

KOMPETENSI

Kompetensi : Mengelola Administrasi Perkantoran
 Sub-Kompetensi : Mengerjakan Tata Usaha Kepegawaian
 Alokasi Waktu : 48 jam

Sub Kompetensi	Kriteria Unjuk Kerja	Lingkup Belajar	Materi Pokok Pembelajaran		
			Sikap	Pengetahuan	Keterampilan
F.1 Mengerjakan tata usaha kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> Mampu menguraikan macam-macam model dan struktur organisasi Mampu menguraikan pengertian, fungsi, dan unsur mana jemen dalam struktur organisasi Mampu menguraikan pengertian, tujuan dan kegiatan manajemen kantor Mampu menguraikan pengertian, jenis dan ciri dan peran pekerjaan kantor Mampu menguraikan pengertian macam-macam personal kantor. Mampu menguraikan tentang struktur organisasi, syarat-syarat dan tugas, tanggung jawab personal kantor Mampu menguraikan perencanaan pengadaan, seleksi dan latihan, pengembangan, mutasi, dan promosi serta pemberhentian personel kantor 	<ul style="list-style-type: none"> Macam-macam struktur organisasi Manajemen Manajemen perkantoran Pengorganisasian personel kantor 	<ul style="list-style-type: none"> Cermat Teliti Tekun Disiplin Jujur Rendah hati Bekerja sama 	<ul style="list-style-type: none"> Macam-macam model dan struktur organisasi Pengertian, fungsi, dan unsur manajemen dalam struktur organisasi Pengertian, tujuan dan kegiatan manajemen kantor Pengertian, jenis dan ciri dan peran pekerjaan kantor Pengertian macam-macam personal kantor Struktur organisasi, syarat-syarat dan tugas, tanggung jawab personal kantor Perencanaan pengadaan, seleksi dan latihan, pengembangan, mutasi, dan promosi serta pemberhentian personel kantor 	<ul style="list-style-type: none"> Mengerjakan tugas dan fungsi tata usaha dalam struktur organisasi Mengerjakan tugas ketata-usahaan pegawai

Tempat bendel

F. CEK KEMAMPUAN

Sebelum Anda mempelajari modul ini, jawablah semua pertanyaan di bawah ini. Selanjutnya pelajarilah hal-hal yang belum Anda kuasai kompetensinya.

1. Uraikan pengertian struktur organisasi, dan gambarkan bentuk-bentuk struktur organisasi yang Anda ketahui.
2. Kompetensi apa yang disyaratkan harus dimiliki oleh seorang calon pegawai kantor.
3. Uraikan enam pola kegiatan tata usaha kantor.
4. Pertimbangan apakah yang harus ada dalam memilih dan menentukan bentuk organisasi suatu kantor?
5. Mengapa seleksi administratif dalam penerimaan pegawai baru dilakukan, uraikan jawaban Anda!
6. Menurut pendapat Anda, mana yang lebih baik, perekrutan pegawai dengan sumber internal atau eksternal? Jelaskan
7. Berkenaan dengan pegawai baru, uraikan: (a) 4 (empat) aspek utama dalam program pengenalan bagi pegawai baru; (b) apa manfaat masa orientasi bagi pegawai baru; (c) perlunya diberikan informasi tentang struktur organisasi.
8. Sebutkan manfaat pendidikan dan pelatihan, baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan
9. Pelaksanaan pendidikan dan latihan berhubungan erat dengan analisis jabatan. Jelaskan maksudnya
10. Apakah yang dimaksud dengan mutasi, promosi, dan apa hubungan di antara keduanya?
11. Mengapa orang sering mengartikan mutasi sebagai hukuman? Jelaskan
12. Kapankah mutasi dan promosi efektif dilakukan di dalam suatu organisasi atau perusahaan?
13. Apa yang terjadi seandainya tidak ada mutasi dan promosi dalam suatu organisasi atau perusahaan?

- (1) memahami beberapa contoh struktur organisasi yang pada umumnya ada di instansi pemerintah maupun swasta;
- (2) memahami syarat-syarat personal kantor yang ada di instansi pemerintah maupun swasta;
- (3) memahami tugas, wewenang, dan tanggung jawab personal kantor yang ada di instansi pemerintah maupun swasta.

B. Uraian Materi 1

STRUKTUR ORGANISASI

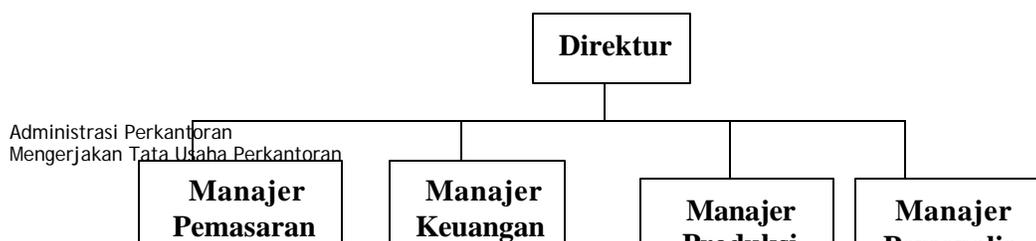
1. Organisasi

Struktur Organisasi (desain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dalam pengelolaan organisasi. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, posisi-posisi, atau orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

2. Bentuk-Bentuk Organisasi Kantor

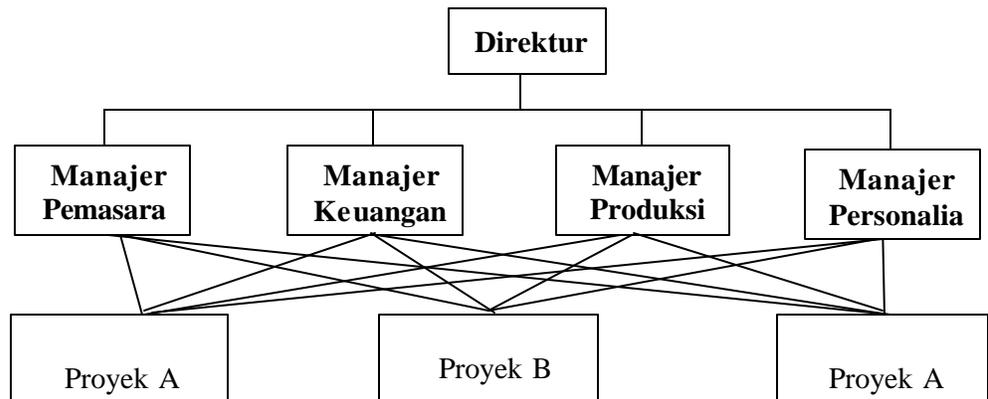
Berdasarkan pola hubungan kerja, lalu lintas wewenang, dan tanggung jawab, organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk yaitu organisasi garis/lini, organisasi fungsional, organisasi garis dan staf, dan organisasi fungsional dan staf.

Organisasi garis pada umumnya digunakan oleh organisasi yang masih kecil, karyawannya sedikit, dan spesialisasi kerja belum begitu dipentingkan.



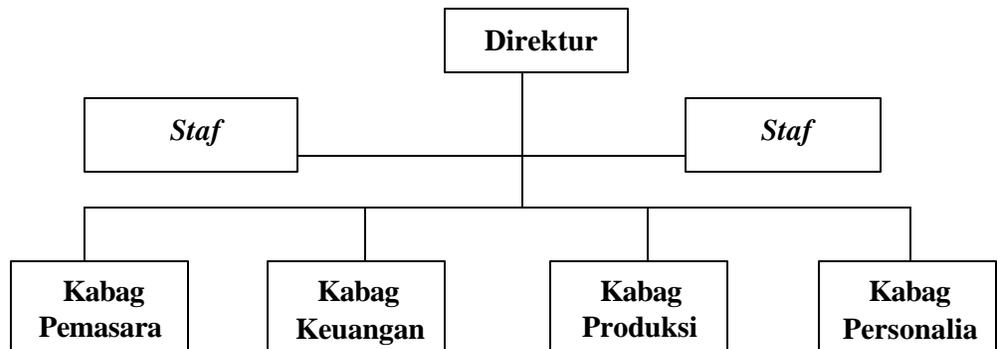
Gambar 1 Contoh bentuk organisasi garis

Pada bentuk organisasi fungsional pada umumnya pimpinan tidak mempunyai bawahan yang jelas sebab setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiap bawahan, sejauh ada hubungan dengan fungsi atasan tersebut.



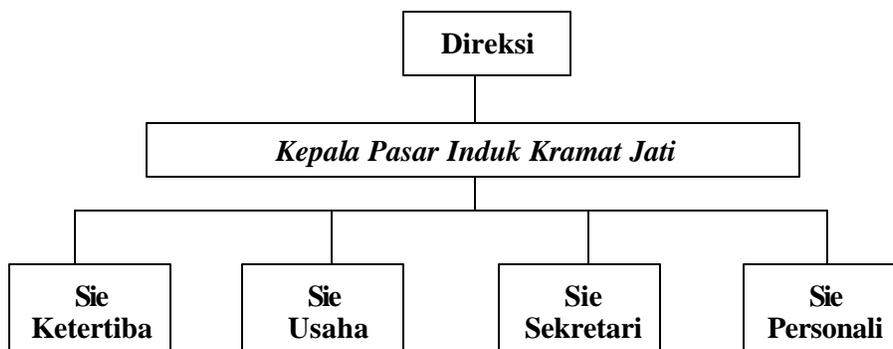
Gambar 2 Contoh bentuk organisasi fungsional

Pada bentuk organisasi garis dan staf terdapat satu atau beberapa tenaga staf. Staf adalah orang ahli dalam bidang tertentu, yang bertugas memberi nasihat dan saran sesuai dengan bidangnya kepada pejabat pemimpin di dalam organisasi yang bersangkutan.



Gambar 3 Contoh bentuk organisasi garis dan staf

Bentuk organisasi staf dan fungsional merupakan kombinasi antara bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi staf.



Gambar 4 Contoh bentuk organisasi staf dan fungsional

3. Syarat-Syarat Personal Kantor

Personal kantor atau pegawai kantor adalah pegawai yang bekerja di kantor, baik instansi pemerintah maupun swasta dan berusaha memberikan jasanya untuk mencapai tujuan yang akan dicapai oleh kantor masing-masing sesuai dengan bidang kegiatannya. Persyaratan yang dituntut oleh dunia usaha dan industri tidak sama. Meskipun demikian secara umum setiap pegawai harus memenuhi syarat-syarat tertentu.

Sebaiknya seorang pegawai kantor memiliki kepribadian dan kemampuan kerja yang sesuai dengan tuntutan dunia keahliannya karena

seorang pegawai kantor itu bertugas sebagai pengelola dan pelayanan informasi.

Adapun syarat-syarat pegawai kantor setidaknya ada tiga.

(1) Persyaratan Pengetahuan

Syarat pengetahuan mencakup pengetahuan yang mendasari sesuatu profesi tertentu. Syarat pengetahuan pada saat ini masih diukur dengan tingkat pendidikan seseorang dengan menunjukkan apa yang disebut STTB atau ijazah. Bagaimanapun seseorang mampu dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan, belum dapat diterima di kalangan pekerjaan kantor jika tidak dapat menunjukkan STTB yang dimilikinya

(2) Persyaratan Keterampilan

Syarat keterampilan berarti tuntutan untuk dapat melakukan sesuatu dengan cermat dan berhasil. Pegawai kantor harus melakukan pekerjaan kantornya dengan cermat dan baik sehingga pekerjaannya berkualitas tinggi. Sebagai contoh, seorang tenaga sekretaris harus terampil mengetik berbagai macam bentuk surat. Artinya, ia dapat melakukan pekerjaan mengetik sesuai dengan ketentuan yang sudah berlaku dengan cepat, tepat, dan benar sehingga surat tersebut siap dikirimkan.

Seorang karyawan dinyatakan terampil apabila ia dapat bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan. Artinya ia dapat bekerja sesuai mutu, jumlah, dan waktu yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, apabila karyawan dapat bekerja melebihi standar ia adalah karyawan yang amat terampil, sedangkan apabila tidak dapat memenuhi standar ia adalah karyawan yang kurang atau tidak terampil.

(3) Persyaratan Kepribadian

Kepribadian adalah keseluruhan sifat yang merupakan watak seseorang. Pribadi seseorang mempunyai ciri khas yang berbeda dengan orang lain. Ciri itu melekat pada diri seorang pegawai kantor

tampak dari perbuatan dan sikapnya ketika ia bertingkah laku dan bekerja.

Ciri-ciri itu dapat dikenali dari hal-hal berikut.

- (1) Sikap badan ketika duduk, berjalan, dan berbicara
- (2) Sifat bersih dan rapi
- (3) Sikap luwes dan berbusana serasi
- (4) Sifat yang bertalian dengan kesehatan diri
- (5) Sifat yang berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan kerja
- (6) Sifat kerohanian

Pendapat lain tentang syarat kepribadian yang diperlukan oleh seorang karyawan kantor adalah sebagai berikut.

- a. Loyalitas; perasaan yang berwujud kesetiaan terhadap organisasi dan pekerjaannya sehingga ia merasa memiliki, menjaga nama baik organisasi, dan jika diperlukan akan membela organisasinya.
- b. Ketekunan dan kerajinan; tekun dan rajin di dalam melaksanakan pekerjaannya. Jika ia tidak rajin bekerja, akan mengganggu penyelesaian tugas berikutnya dan berakibat dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi.
- c. Kesabaran: tidak berarti kelambanan, tetapi sabar dalam arti tidak lekas putus asa, atau ulet dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Kerapian; menunjukkan tatanan yang baik ketika melakukan pekerjaan kantor; tidak berantakan. Rapi dalam berpakaian, cara duduk, dan dalam menerima tamu.
- e. Dapat menyimpan rahasia: kebocoran rahasia suatu organisasi dapat menimbulkan kerugian besar bagi organisasi itu, apalagi kalau kebocoran tersebut sampai berada di tangan organisasi yang menyainginya.

TUGAS, WEWENANG, DAN TANGGUNG JAWAB PERSONAL KANTOR

Pekerjaan kantor (*office work*) disebut juga *clerical work*, *paper work* (pekerjaan kertas) atau administrasi atau tata usaha. Setiap tugas pokok

dalam instansi manapun dan dalam bentuk apapun perlu didukung oleh pelayanan perkantoran (*office service*). Pelayanan perkantoran terdiri atas segenap pekerjaan perkantoran yang dilaksanakan untuk mendukung tercapainya suatu tujuan.

Pekerjaan perkantoran meliputi penyampaian keterangan secara lisan dan pembuatan warkat-warkat tertulis dan laporan-laporan sebagai cara untuk meringkaskan atau mengorganisasikan banyak hal dengan cepat guna menyediakan suatu landasan fakta bagi tindakan kontrol pimpinan.

Berdasarkan penelitian pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat, George Robert Terry menyimpulkan bahwa waktu kerja di kantor dipergunakan untuk melakukan tujuh macam kegiatan pokok dan perbandingan persentasenya adalah sebagai berikut.

a. Mengetik	24.6 %
b. Menghitung	19.5 %
c. Memeriksa	12.3 %
d. Menyimpan warkat	10.2 %
e. Menelpon	8,8 %
f. Menggandakan	6.4 %
g. Mengirim surat	5.5 %
h. Lain-lain	<u>12.7 %</u>
	100 %

Pada dasarnya, tata usaha adalah tugas pelayanan tentang keterangan-keterangan yang terwujud dalam enam pola kegiatan.

- a. Menghimpun, yaitu kegiatan-kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya segala keterangan yang terjadi sejak keterangan belum ada atau berserak di mana-mana menjadi keterangan yang siap dipergunakan.
- b. Mencatat, yaitu kegiatan yang membutuhkan peralatan tulis untuk mengelola keterangan-keterangan yang diperlukan sehingga terwujud sebagai tulisan yang dapat dibaca, dikirim, dan disimpan.

- c. Mengolah, yaitu mengelola keterangan dengan cara dan alat tertentu sehingga terwujud dalam bentuk yang lebih berguna.
- d. Menggandakan, yaitu kegiatan memperbanyak dengan cara dan alat tertentu sehingga mencapai jumlah yang diperlukan.
- e. Mengirim, yaitu kegiatan menyampaikan sesuatu dengan perantaraan (pos, agen) dari satu pihak kepada pihak lain.
- f. Menyimpan, yaitu kegiatan meletakkan sesuatu di tempat tertentu yang aman agar tidak hilang atau rusak.

C. Rangkuman 1

1. Struktur organisasi (desain organisasi) adalah mekanisme-mekanisme formal dalam pengelolaan organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, posisi-posisi, atau orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.
2. Berdasarkan pola hubungan kerja, lalu lintas wewenang, dan tanggung jawab, organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk yaitu organisasi garis/lini, organisasi fungsional, organisasi garis dan staf, dan organisasi fungsional dan staf.
3. Personal kantor atau pegawai kantor adalah pegawai yang bekerja di kantor, baik instansi pemerintah maupun swasta dan berusaha memberikan jasanya untuk mencapai tujuan yang akan dicapai oleh kantor masing-masing sesuai dengan bidang kegiatannya.
4. Agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, seorang pegawai kantor harus memenuhi persyaratan tertentu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian. Selain itu, seorang pegawai kantor juga harus memiliki loyalitas, ketekunan dan kerajinan, kesabaran, kerapian, dan kemampuan menjaga rahasia organisasi/perusahaan.
5. Pekerjaan perkantoran meliputi penyampaian keterangan secara lisan dan pembuatan warkat-warkat tertulis dan laporan-laporan sebagai cara untuk meringkaskan atau mengorganisasikan banyak hal dengan

cepat guna menyediakan suatu landasan fakta bagi tindakan kontrol pimpinan.

6. Pada dasarnya tata usaha (pekerjaan kantor) terwujud dalam enam pola kegiatan, yaitu: mengimpun, mencatat, mengolah, menggandakan, mengirim, dan menyimpan.

D. Tugas 1

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan tepat!

1. Kunjungilah kantor tata usaha sekolah Anda. Pelajari bentuk organisasi yang dipilih. Selanjutnya, carilah informasi mengapa bentuk organisasi tersebut yang dipilih. Buatlah laporan singkat mengenai hal tersebut!
2. Lakukanlah aktivitas yang ada pada nomor 1 lagi, tetapi kini kunjungilah kantor TNI/Polisi RI terdekat dan perusahaan swasta di sekitar sekolah Anda!

E. Tes Formatif 1

1. Jelaskan pengertian struktur organisasi.
2. Sebutkan dan gambarkan struktur bentuk-bentuk organisasi yang anda ketahui.
3. Jelaskan persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang calon pegawai kantor.
4. Sebutkan dan jelaskan 6 pola kegiatan tata usaha kantor.
5. Misalnya, Anda adalah seorang pimpinan di suatu organisasi, pertimbangan-pertimbangan apakah yang Anda pilih untuk menentukan bentuk organisasi itu?

F. Kunci Jawaban formatif 1

1. Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dalam pengelolaan organisasi, yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, posisi-posisi, atau orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

2. Bentuk-bentuk struktur organisasi, yakni bentuk organisasi garis, bentuk organisasi fungsional, bentuk organisasi garis dan staf, dan bentuk organisasi fungsional dan staf.
3. Persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang calon pegawai kantor, yakni kompetensi kerja yang mencakup (a) persyaratan pengetahuan yang mencakup pengetahuan yang mendasari sesuatu profesi tertentu, (b) persyaratan keterampilan untuk dapat melakukan sesuatu dengan cermat dan berhasil, (c) persyaratan kepribadian adalah keseluruhan sifat yang merupakan watak seseorang yang menunjang terhadap pelaksanaan tugasnya.
4. Ada enam pola kegiatan tata usaha kantor, yakni
 1. **Menghimpun**, yaitu kegiatan-kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya segala keterangan yang terjadi sejak keterangan belum ada atau berserak di mana-mana menjadi keterangan yang siap dipergunakan.
 2. **Mencatat**, yaitu kegiatan yang membutuhkan peralatan tulis untuk mengelola keterangan-keterangan yang diperlukan sehingga terwujud sebagai tulisan yang dapat dibaca, dikirim, dan disimpan.
 3. **Mengolah**, yaitu mengelola keterangan dengan cara dan alat tertentu sehingga terwujud dalam bentuk yang lebih berguna.
 4. **Menggandakan**, yaitu kegiatan memperbanyak dengan cara dan alat tertentu sehingga mencapai jumlah yang diperlukan.
 5. **Mengirim**, yaitu kegiatan menyampaikan sesuatu dengan perantaraan (pos, agen) dari satu pihak kepada pihak lain.
 6. **Menyimpan**, yaitu kegiatan meletakkan sesuatu di tempat tertentu yang aman agar tidak hilang atau rusak.
5. Pertimbangan-pertimbangan yang kita pilih untuk menentukan bentuk organisasi, yakni besar organisasi, jumlah karyawan, spesialisasi kerja, serta tujuan dan fungsi organisasi.

G. Lembar Kerja 1

Pekerjaan yang bisa dilatihkan kepada Anda untuk mematangkan kemampuan dalam Bagian 1 ini adalah mendiskusikan hasil tugas yang telah Anda kerjakan dalam forum diskusi atau diskusi kelas.

- a. Alat : Ruang kelas, yang dilengkapi dengan papan tulis atau kertas manila ukuran A1, penghapus, spidol, kalau mungkin OHP dan pengeras suara.
- b. Bahan : Materi hasil tugas survei tentang struktur organisasi dan manajemen personal kantor pemerintah daerah, TNI/Polri, dan kantor-kantor swasta.
- c. Skenario Kegiatan
 - 6) Anda pembelajar modul ini dianggap sebagai peserta diskusi yang dikumpulkan di suatu ruang yang telah ditata untuk forum diskusi dengan tatanan kursi-meja bundar.
 - 6) Setiap pembelajar menyiapkan hasil pengerjaan tugas survei ke kantor-kantor pemerintah, kantor TNI/Polri, dan kantor swasta.
 - 6) Setiap peserta diberikan kesempatan melaporkan hasil surveinya dengan waktu yang cukup.
 - 6) Setiap laporan ditanggapi dan didiskusikan oleh semua peserta.
 - 6) Terakhir dibuatkan simpulan hasil diskusi.

2. Kegiatan Pembelajaran 2: Pengadaan Personal Kantor

A. Tujuan Pembelajaran 2

Setelah mempelajari materi modul tentang pengadaan personal kantor, Anda diharapkan dapat

- (1) menjelaskan prosedur pengadaan personal kantor;
- (2) membuat pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara;
- (3) melaksanakan wawancara, baik sebagai penginterview maupun sebagai yang diinterview.

B. Uraian Materi 2

PERENCANAAN PENGADAAN PERSONAL KANTOR

1. Perencanaan Pengadaan

Tugas perencanaan pengadaan personal kantor bagi suatu organisasi atau perusahaan merupakan salah satu tugas manajemen personalia. Dalam menjalankan tugasnya ini departemen personalia sangat bergantung pada permintaan dari departemen lain yang ada di dalam perusahaan.

Sering timbul masalah yang paling sulit dipecahkan dalam persoalan sehingga bagian itu perlu mendapatkan perhatian lebih. Pimpinan perusahaan makin lama harus mencurahkan pikiran dan tenaga pada persoalan-persoalan personalia. Pemerintah dan serikat buruh pun turut campur tangan.

Untuk memperoleh pegawai, departemen personalia harus mempunyai strategi tertentu untuk merekrut pegawainya. Perekrutan adalah suatu proses kegiatan mencari menyeleksi dan memilih calon pegawai yang tepat sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dalam klasifikasi jabatan. Untuk mendapatkan pelamar yang sebanyak-banyaknya, perekrutan (*recruitment*) harus dilakukan dengan mempergunakan semua cara-cara positif yang dapat menarik perhatian para pelamar.

Tujuan perekrutan ialah untuk membentuk kader-kader baru dalam kepegawaian yang kelak akan menggantikan tenaga atau pegawai yang mengundurkan diri. Perekrutan juga bertujuan untuk mendapatkan calon pegawai atau pelamar yang sebanyak-banyaknya sehingga pihak perusahaan leluasa untuk memilih calon pegawai yang memenuhi syarat.

Dalam melakukan perekrutan dipergunakan dua sumber tenaga kerja, yaitu dari luar dan dari dalam perusahaan.

2. Sumber-Sumber Tenaga Kerja

a. Sumber dari Luar Perusahaan (Eksternal)

Perekrutan tenaga kerja dari luar berarti mengambil tenaga kerja dari instansi atau individu di luar perusahaan. Perekrutan dengan cara ini dilakukan dengan menerima lamaran-lamaran. Metode dan sistem perekrutan dari sumber luar sangat positif karena dengan sistem ini tenaga kerja yang diterima merupakan tenaga pilihan. Mereka yang

hanya memenuhi syarat-syarat minimum dengan sendirinya tidak diterima. Dengan demikian dapat diharapkan bahwa tenaga yang diterima adalah tenaga dengan mutu terbaik.

Tenaga kerja dari luar dapat diperoleh dengan cara-cara seperti berikut.

- 1) Perusahaan, dalam hal ini bagian kepegawaian, menghubungi pegawai yang mempunyai saudara atau famili yang sedang mencari pekerjaan. Selanjutnya proses penerimaan calon pegawai tersebut dilakukan sesuai dengan ketentuan dan persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang bersangkutan.
- 2) Pelamar datang sendiri ke kantor/perusahaan.
- 3) Perusahaan menghubungi lembaga-lembaga pendidikan (sekolah, perguruan tinggi dan tempat-tempat pelatihan tenaga kerja).
- 4) Perusahaan menghubungi instansi pemerintah (kantor penempatan tenaga kerja, Departemen Tenaga Kerja).
- 5) Melalui kontak sehari-hari secara pribadi (*everyday personal contact*).
- 6) Perusahaan memasang advertensi di surat-surat kabar (*newspaper advertising*).

b. Sumber dari Dalam (Internal)

Sumber tenaga kerja dari dalam adalah tenaga kerja yang diambil dari dalam perusahaan. Perekrutan dengan cara ini merupakan usaha:

- (1) pengembangan karier (*career development*);
- (2) promosi biasa, yaitu kenaikan jabatan dalam lingkungan kerja yang sama.
- (3) promosi mutasi (*transfer promotion*), yaitu kenaikan jabatan disertai perpindahan kerja ke unit atau bagian lain, misalnya dari Kepala Seksi Urusan Dalam menjadi Kepala Bagian Umum.

3. Langkah-Langkah Seleksi Personal Kantor

Kebijakan seleksi tentang kerja mencakup: (1) penarikan tenaga kerja (2) klasifikasi tenaga kerja; (3) tes dan wawancara; (4) penempatan personal kantor.

1) Penarikan Tenaga Kerja

Hal-hal yang perlu diperhatikan di sini ialah seperti berikut

- a. Perusahaan harus mencari tenaga kerja yang sesuai dengan strategi yang diletakkan oleh perusahaan. Perusahaan tentu ingin berkembang maju. Jika perusahaan memerlukan tenaga kerja atau karyawan yang paling baik diambil dari yang tersedia, dalam jumlah yang diperlukan. Selanjutnya, bila tenaga kerja yang terampil dan cakap dalam jumlah yang banyak telah diperoleh, perusahaan harus mempunyai cukup dana untuk mempertahankannya. Memang, mendapatkan karyawan yang baik, kualitas maupun kuantitas, itu sukar dan untuk terus dapat “memiliki”-nya juga memerlukan dana yang tidak sedikit.
- b. Perusahaan harus selalu memantau atau memonitor pasar tenaga kerja. Dalam hal ini perusahaan harus selalu memperhatikan penawaran dan permintaan tenaga kerja yang dibutuhkannya. Sering terjadi perusahaan tidak mendapatkan tenaga kerja tertentu yang selaras dengan yang diperlukannya. Padahal jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan besar. Sering pula terjadi bahwa tenaga kerja yang tersedia itu generalis. Padahal, perusahaan membutuhkan spesialis (yaitu mereka yang tahu secara mendalam sesuatu hal).

Seleksi adalah proses kegiatan pemilihan calon pegawai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Seleksi hendaknya dilakukan sedini mungkin, yaitu sejak datangnya lamaran untuk mengetahui apakah lamaran itu memenuhi persyaratan administratif. Seleksi terhadap persyaratan administratif sesuai dengan tujuan seleksi ini disebut seleksi administratif. Pelamar yang dinyatakan lulus dari seleksi administratif dapat mengikuti seleksi atau tes tahap berikutnya.

Seleksi administratif itu meliputi

- (1) surat lamaran yang ditulis dengan tangan sendiri;
- (2) daftar riwayat hidup;
- (3) salinan fotocopi ijazah;
- (4) surat keterangan dari instansi yang berwenang, antara lain, Surat Keterangan Kelakuan Baik dari kepolisian;

- (5) surat-surat yang berisi keterangan pengalaman kerja (apabila dibutuhkan);
- (6) umur;
- (7) pasfoto;
- (8) tempat tinggal dan keterangan lain yang diperlukan.

2) Klasifikasi Jabatan sebagai Dasar Seleksi

Salah satu manfaat klasifikasi jabatan (*job classification*) adalah membantu usaha mendapatkan tenaga kerja (*recruitment*). Dalam klasifikasi jabatan ditentukan persyaratan untuk mengisi setiap jabatan, sedangkan seleksi ditujukan untuk menyaring pelamar atau calon pegawai yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan untuk memegang suatu jabatan. Dengan demikian klasifikasi jabatan merupakan dasar seleksi.

3) Tes dan Wawancara

A. Macam-Macam Tes

Tes atau ujian diadakan untuk mengetahui kecakapan dan kepribadian pelamar. Tes merupakan bentuk seleksi lebih lanjut, bila calon pegawai memenuhi persyaratan administratif. Tes dapat digolongkan menjadi beberapa macam, yakni

- 1) tes individu, biasanya dilakukan secara lisan;
- 2) tes kelompok, biasanya dilakukan secara tertulis;
- 3) tes tertulis, dapat diadakan dengan:
 - a) subjektif, misalnya membuat karangan singkat, dan
 - b) objektif, misalnya jawaban singkat (*short answer*), melengkapi (*completion*), memilih (*multiple choice test*), memilih “benar” atau “salah” (*true false test*);
- 4) tes inteligensi (*intelligence test*), untuk mengetahui tingkat inteligensi para pelamar;
- 5) tes minat (*interest test*), untuk mengetahui minat pelamar;
- 6) tes kepribadian (*personality test*), untuk mengetahui kepribadian para pelamar;

- 7) tes bakat (*aptitude test*), untuk mengukur bakat para pelamar.
- 8) tes kesehatan (*medical test*), untuk mengetahui kesehatan para pelamar sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan.

Pelaksanaan berbagai macam tes tersebut bergantung pada jabatan yang akan diisi dan tidak perlu semua jenis tes dilaksanakan untuk suatu jabatan.

B. Wawancara (Interview)

1) Subjektivitas dalam Wawancara

Sampai saat ini wawancara merupakan alat seleksi yang selalu dipakai untuk semua tingkat dan jabatan dalam bidang apapun. Namun, sangat disayangkan karena dalam wawancara yang dihadiri oleh lebih dari satu pewawancara (*interviewer*) sering ditemukan tidak adanya kesepakatan pendapat atau penilaian mengenai pelamar yang diwawancarai.

Unsur subjektivitas dalam wawancara masih sering dijumpai. Oleh karena itu, sebaiknya selain wawancara, seleksi juga dilengkapi dengan cara lain. Karena pewawancara adalah manusia yang tidak terlepas dari segala aspek yang melekat pada dirinya, sering terjadi dalam mewawancarai pelamar pewawancara cenderung melihat hal-hal negatif pada diri seorang pelamar. Jika demikian, tujuan diadakannya wawancara tidak berhasil. Di samping itu, adanya rasa senang dan tidak senang, rasa simpati dan tidak simpati dari pihak pewawancara terhadap pelamar akan mengakibatkan wawancara tidak berjalan secara objektif.

2) Pokok-Pokok Wawancara yang Objektif

Wawancara diadakan dengan tujuan

- (1) memastikan bahwa pelamar benar-benar berminat bekerja pada perusahaan yang bersangkutan;
- (2) mencari kebenaran data-data yang tertulis di dalam formulir lamaran;

- (3) mendapatkan informasi lain yang belum tertulis di dalam lamaran;
- (4) memastikan bahwa pelamar yang dipilih adalah orang yang paling tepat, sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan;
- (5) memberikan kesempatan kepada pelamar untuk memperoleh informasi tentang perusahaan pada umumnya, dan khususnya tentang jenis pekerjaan dan jabatan yang dilamar;
- (6) memberikan kesan yang positif kepada pelamar sehingga wawancara secara tidak langsung merupakan media promosi bagi perusahaan.

Agar tujuan wawancara tersebut di atas tercapai, wawancara hendaknya benar-benar dilakukan secara objektif. Dalam melakukan wawancara seorang pewawancara hendaknya tidak membeda-bedakan suku dan agama, dan menghindari rasa senang dan tidak senang, rasa simpati dan tidak simpati kepada pelamar. Di samping itu, agar wawancara dapat berlangsung secara objektif, beberapa hal berikut perlu diperhatikan.

- (1) Dalam wawancara, hendaknya diciptakan suasana yang bersahabat.
- (2) Seorang pewawancara hendaknya memperhatikan setiap jawaban yang diberikan oleh pelamar, dan tidak memberi kesan tak acuh kepada pelamar.
- (3) Pewawancara hendaknya tidak mempengaruhi pelamar dalam mengemukakan pendapat dengan memberikan komentar dan pandangan-pandangan pribadi.
- (4) Pewawancara hendaknya mencatat hasil wawancara secara sistematis, kronologis, singkat, dan jelas.
- (5) Sebaiknya wawancara dilakukan oleh orang yang benar-benar ahli dan mempunyai pandangan yang luas, khususnya pengetahuan tentang perusahaan.

- (6) Sebaiknya wawancara dilakukan dalam ruangan tertutup agar pelamar merasa bebas untuk mengeluarkan segala pendapatnya.

Secara singkat dapat dikemukakan bahwa wawancara itu harus dilaksanakan berdasarkan suatu rencana yang baik. Dalam buku *Pokok-Pokok Management Personalia* (Manulang, 1971:18) dikemukakan pokok-pokok wawancara berencana sebagai berikut.

- 1) Pewawancara bekerja atas dasar kualifikasi definitif yang tercantum dalam *job specification*.
- 2) Pewawancara mengetahui pertanyaan apa yang akan diajukannya. Ini berarti bahwa pertanyaan yang akan diajukan kepada calon pegawai sudah disusun terlebih dahulu dengan kata-kata yang mudah dimengerti.
- 3) Pewawancara telah mendapatkan latihan dalam teknik menginterview;
- 4) Pewawancara sudah mendapatkan data-data terlebih dahulu, baik melalui telepon maupun melalui laporan-laporan tertentu mengenai diri pelamar.
- 5) Pewawancara memiliki sifat-sifat objektif dalam menginterpretasikan dan menilai keterangan-keterangan yang diperoleh dari pelamar.

4) Penempatan Personal Kantor dalam Tugas Pekerjaan

Banyak orang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini, jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula.

Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami

alih tugas dan mutasi. Itu berarti konsep penempatan mencakup promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana halnya dengan pegawai baru, pegawai lama perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melaksanakan pekerjaan baru pula.

Setiap pekerja dalam organisasi diharapkan memiliki komitmen penuh terhadap organisasi, tidak sekadar ketaatan kepada ketentuan kepegawaian yang berlaku dalam organisasi yang bersangkutan. Sementara itu, organisasi pun mutlak perlu menanamkan keyakinan dalam diri para karyawannya bahwa dengan komitmen penuh pada organisasi, berbagai harapan, cita-cita, dan kebutuhan para karyawan itu akan dapat terpenuhi.

Hari-hari pertama seorang pekerja baru sangat menentukan “perjalanan” selanjutnya dalam meniti karier pada perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Merupakan hal yang sangat normal dan wajar bahwa pada hari-hari pertama itu, berbagai pertanyaan timbul dalam diri pekerja tersebut.

Misalnya:

1. Apakah perusahaan/instansi yang baru menerimanya bekerja benar-benar cocok sebagai tempat berkarya dan meniti karier atau tidak?
2. Apakah pegawai baru yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya?
3. Apakah pegawai baru yang bersangkutan akan disenangi oleh orang-orang lain sehingga ia siap berinteraksi dengan seperti atasan dan rekan sekerja, dan bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, apakah disenangi oleh para bawahannya?

Berbagai pertanyaan di atas akan segera terjawab secara tuntas pada hari-hari pertama seseorang mulai bekerja. Memperoleh jawaban yang tuntas merupakan

proses. Kesan permulaan menjadi sangat penting. Oleh karena itu, merupakan tugas penting berbagai pihak dalam organisasi untuk mengatur dengan siapa pekerja baru berinteraksi untuk menciptakan suasana akrab bagi pekerja baru itu.

Diharapkan pegawai baru itu dalam waktu yang tidak terlalu lama menjadi anggota yang benar-benar memahami sikap, perilaku, dan tindakan yang mengakibatkan seseorang diterima sebagai anggota organisasi yang baik. Semakin cepat pegawai baru itu memahami cara bertindak dan berperilaku yang akseptabel, semakin cepat pula mereka mampu memberikan kontribusinya yang optimal dan semakin kecil pula kemungkinan mereka minta berhenti.

Salah satu teknik yang sangat biasa digunakan untuk mencoba mengurangi jumlah pegawai baru yang minta berhenti adalah dengan menyelenggarakan program pengenalan atau orientasi. Pada dasarnya, dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu program pengenalan sangat tergantung pada sikap para pegawai lama dalam berinteraksi dengan para pegawai baru selama masa pengenalan berlangsung.

Suatu program pengenalan mencakup empat hal utama yaitu aspek kehidupan organisasional, kepentingan pegawai baru, ruang lingkup tugas, dan perkenalan.

a. Aspek kehidupan organisasi

Ada tujuh topik pokok yang relevan diperkenalkan.

1. Sejarah organisasi
2. Struktur dan tipe organisasi
3. Nomenklatur dan titelatur yang digunakan
4. Pengenalan para pejabat
5. Tata ruang dan tata letak fasilitas kerja
6. Berbagai ketentuan normatif
7. Produk organisasi

- b. Kepentingan pegawai baru
Yang dimaksud dengan berbagai kepentingan bagi para pegawai baru itu ada enam
1. Penghasilan
 2. Jam kerja
 3. Hak cuti
 4. Fasilitas yang disediakan
 5. Pendidikan dan pelatihan
 6. Perihal pensiun
- c. Ruang lingkup tugas
Salah satu aspek kegiatan pengenalan yang tidak kalah pentingnya dengan memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh ialah penjelasan yang lengkap tentang ruang lingkup tugas yang bersangkutan. Penjelasan tersebut tidak hanya menyangkut segi-segi teknis dari tugas tersebut, seperti lokasinya, aktivitas yang harus dilakukan, atau persyaratan keselamatan kerja. Akan tetapi, juga yang menyangkut perilaku seperti kaitan antara satu tugas dengan tugas lain, perlunya kerjasama, koordinasi, dan hal-hal lain yang menyangkut sikap seorang pegawai baru.
- d. Perkenalan
Agar pegawai baru merasa diterima sebagai anggota keluarga dan tidak sebagai orang “luar”, pegawai baru tersebut perlu segera diperkenalkan kepada berbagai pihak, terutama dengan orang-orang yang nantinya akan sering berhubungan dalam rangka pelaksanaan tugasnya kelak. Pihak-pihak yang perlu segera dikenalnya antara lain, ialah atasan langsungnya atau orang yang akan memberi perintah atau instruksi dan tempat dia melapor, rekan-rekan sekerjanya dalam satuan kerja tempat dia akan bekerja, para pejabat, dan petugas di bagian pendidikan dan pelatihan. Selain

itu kalau ada orang yang berperan memberikan konseling, orang yang akan dibutuhkannya untuk berkonsultasi dan meminta nasihat di saat dia menghadapi masalah dalam kehidupan organisasionalnya.

Pendapat lain mengatakan bahwa orientasi merupakan salah satu bentuk pelatihan untuk pegawai baru sehingga sering disebut dengan istilah “pelatihan orientasi” (orientation training). Pelatihan orientasi ini diberikan kepada pegawai baru sebelum mereka menduduki jabatan yang telah ditentukan. Pelatihan orientasi disebut juga “masa orientasi”, yakni masa pegawai yang baru diterima bekerja berusaha menyesuaikan diri dengan lingkungan atau keadaan kerja. Oleh karena itu, masa orientasi sangat penting bagi pegawai baru. Dalam masa orientasi ini para pegawai diberikan penjelasan-penjelasan tentang

- (1) sejarah organisasi/perusahaan;
- (2) jenis barang yang diproduksi oleh perusahaan;
- (3) berbagai peraturan perundang-undangan yang perlu diketahui, khususnya yang berhubungan dengan bidang kepegawaian;
- (4) struktur organisasi, agar mereka tahu pasti kepada siapa mereka harus bertanggung jawab langsung dalam menjalankan tugas kelak;
- (5) tata kerja yang berlaku di dalam organisasi/perusahaan tersebut;
- (6) uraian jabatan atau pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka.
- (7) soal-soal yang berhubungan dengan hak dan kewajiban pegawai;
- (8) ketentuan-ketentuan tentang jaminan sosial dan promosi.

C. Rangkuman 2

1. Tugas perencanaan pengadaan personal kantor bagi suatu organisasi atau perusahaan merupakan salah satu tugas manajemen personalia. Dalam menjalankan tugasnya ini departemen personalia sangat bergantung pada permintaan dari departemen lain yang ada di dalam perusahaan.
2. Perekrutan adalah suatu proses kegiatan mengusahakan calon pegawai yang tepat sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dalam klasifikasi jabatan. Tujuan perekrutan ialah untuk membentuk kader-kader baru dalam kepegawaian yang kelak akan menggantikan tenaga atau pegawai yang mengundurkan diri. Dan untuk mendapatkan calon pegawai atau pelamar yang sebanyak-banyaknya sehingga pihak perusahaan leluasa untuk memilih calon pegawai yang memenuhi syarat. Dalam melakukan perekrutan dipergunakan dua sumber tenaga kerja, yaitu dari luar dan dari dalam perusahaan.
3. Penarikan tenaga kerja yang baik tidak hanya berkaitan dengan bagaimana memperoleh tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga menyangkut bagaimana membuat tenaga kerja yang berkualitas yang dimiliki suatu organisasi atau perusahaan betah atau bertahan di organisasi atau perusahaan itu.
4. Seleksi adalah proses kegiatan pemilihan pelamar/calon pegawai/pelamar yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan sesuai dengan *job classification* yang ada di perusahaan atau organisasi tersebut. Seleksi ini meliputi seleksi administratif dan seleksi lanjutan (tes tertulis dan/atau wawancara).
5. Wawancara merupakan alat seleksi yang selalu dipakai untuk semua tingkat dan jabatan dalam bidang apapun. Namun sangat disayangkan karena dalam wawancara yang dihadiri oleh lebih dari satu pewawancara (*interviewer*) sering ditemukan tidak adanya kesepakatan pendapat atau penilaian mengenai pelamar yang diwawancarai. Hal itu karena unsur subjektivitas pewawancara yang masih sering mewarnai wawancara.
6. Objektivitas wawancara sangat penting. Untuk itu wawancara harus dilaksanakan berdasarkan pada suatu rencana yang baik seperti tersebut dalam lima butir berikut.

- (1) Pewawancara bekerja atas dasar kualifikasi definitif yang tercantum dalam *job specification*;
 - (2) Pewawancara mengetahui pertanyaan apa yang akan diajukannya;
 - (3) Pewawancara telah mendapatkan latihan dalam tehnik menginterview;
 - (4) Pewawancara sudah mendapatkan data-data diri pelamar terlebih dahulu baik dengan telepon maupun dari laporan-laporan tertentu;
 - (5) Pewawancara memiliki sifat-sifat objektif dalam menginterpretasikan dan menilai keterangan-keterangan yang diperoleh dari calon.
7. Penempatan personal kantor tidak hanya berlaku bagi pegawai baru. Akan tetapi, hal itu berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.
 8. Pada dasarnya keberhasilan suatu program orientasi sangat bergantung pada sikap para pegawai lama dalam berinteraksi dengan para pegawai baru selama masa orientasi berlangsung. Suatu program orientasi mencakup empat hal utama yaitu aspek kehidupan organisasional, kepentingan pegawai baru, ruang lingkup tugas, dan pengenalan.

D. Tugas 2

1. Datanglah ke sebuah perusahaan terdekat yang masalah kepegawaiannya telah terorganisasi dan terencana dengan baik (tanyakan kepada guru/instruktur Anda). Carilah informasi mengenai prosedur penerimaan pegawai baru dan persyaratan yang harus dipenuhi seorang pelamar, kemudian buatlah laporan singkatnya!
2. Simulasikan proses penerimaan tersebut di kelas. Bekerjalah dalam kelompok! Sebelum itu, tulislah lamaran kerja untuk diri Anda masing-masing!

E. Tes Formatif 2

1. Apakah yang dimaksud seleksi administratif untuk penerimaan pegawai baru? Jelaskan!
2. Menurut pendapat Anda, mana yang lebih baik, perekrutan pegawai dengan sumber internal atau eksternal? Jelaskan!

3. Sebutkan dan jelaskan empat aspek utama dalam program pengenalan bagi pegawai baru!
4. Jelaskan apa manfaat masa orientasi bagi pegawai baru?
5. Jelaskan siapa yang dimaksud dengan pegawai baru itu?
6. Menurut pendapat Anda, perlukah kepada pegawai baru diberi gambaran tentang struktur organisasi? Jelaskan!

F. Kunci Jawaban Tes Formatif

1. Seleksi administratif untuk penerimaan pegawai baru adalah proses kegiatan pemilihan pelamar/calon pegawai yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Seleksi terhadap persyaratan administratif sesuai dengan tujuan seleksi ini disebut seleksi administratif. Seleksi administratif itu meliputi hal-hal berikut.
 - (1) Surat lamaran yang ditulis dengan tangan sendiri
 - (2) Daftar riwayat hidup
 - (3) Salinan atau fotokopi ijazah
 - (4) Surat keterangan dari instansi yang berwenang, antara lain Surat Keterangan Kelakuan Baik dari kepolisian
 - (5) Surat-surat yang berisi keterangan pengalaman kerja (apabila dibutuhkan)
 - (6) Umur
 - (7) Pasfoto
 - (8) Tempat tinggal dan keterangan lain yang diperlukan
2. Perekrutan pegawai sebaiknya dilakukan dari sumber internal atau eksternal. Keduanya memiliki kelemahan dan kelebihan. Perekrutan pegawai, pertama harus mempertimbangkan tenaga internal, sebagai peningkatan karier pegawai. Namun, jika di internal tidak ada maka dilakukan dari sumber luar. Jika sumber dalam kelebihan sudah diketahui potensi dan karakternya. Sebaliknya, jika dari luar perlu penyesuaian.

3. Ada empat aspek utama dalam program pengenalan bagi pegawai baru, yakni (1) pengenalan aspek kehidupan organisasi, (2) kepentingan pegawai baru, (c) ruang lingkup tugas, (d) perkenalan.
4. Manfaat masa orientasi bagi pegawai baru ialah pegawai baru mengenal perusahaan atau kantor, terutama mengenal dan berinteraksi dengan pegawai baru, memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta mengetahui hak-haknya yang akan diperoleh dari perusahaan atau kantor.
5. Pegawai baru adalah pegawai yang baru direkrut masuk menjadi pegawai kantor atau perusahaan atau pegawai lama yang mengalami alih tugas atau mutasi jabatan dan tugas pekerjaan.
6. Perlukah kepada pegawai baru diberi gambaran tentang struktur organisasi jawabnya perlu. Dengan mengenal struktur organisasi, maka pegawai mengetahui tata-hubungan fungsional dalam bekerja pada perusahaan tersebut sehingga pekerjaan lebih efektif.

G. Lembar Kerja

Pekerjaan yang bisa dilatihkan kepada Anda bertujuan untuk mematangkan kemampuan dalam Bagian 2 ini ialah mendiskusikan hasil tugas yang telah Anda kerjakan dalam forum diskusi atau diskusi kelas.

- a. Alat : Ruang kelas, yang dilengkapi dengan papan tulis atau kertas manila ukuran A1, penghapus, spidol, kalau mungkin OHP dan pengeras suara.
- b. Bahan : Materi hasil tugas survei tentang prosedur penerimaan pegawai baru dan analisis kebutuhan program pelatihan.
- c. Skenario Kegiatan
 - (1) Anda pembelajar modul ini dianggap sebagai peserta diskusi yang dikumpulkan di suatu ruang yang telah ditata untuk forum diskusi dengan *layout*(tatanan) kursi-meja bundar.
 - (2) Setiap pembelajar menyiapkan hasil pengerjaan tugas survei ke kantorkantor pemerintah, kantor TNI/Polri, dan kantor swasta.
 - (3) Setiap peserta diberikan kesempatan melaporkan hasil surveinya dengan waktu yang cukup.

- (4) Setiap laporan ditanggapi dan didiskusikan oleh semua peserta.
- (5) Diakhir sesi dibuat laporan tertulis, sebagai hasil kerja tim.

3. Kegiatan Pembelajaran 3: Pengembangan Personel

A Tujuan Kegiatan Pembelajaran 3

Setelah mempelajari modul ini Anda diharapkan dapat

- (1) memahami perlunya diadakannya pendidikan dan latihan serta pengembangan personal kantor secara tepat;
- (2) melakukan analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis pegawai dalam rangka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

B. Uraian Materi 3

PENDIDIKAN-LATIHAN DAN PENGEMBANGAN PERSONAL KANTOR

1) Arti Penting Pendidikan dan Latihan

Mendapatkan informasi dan keterampilan baru untuk memenuhi kebutuhan pribadinya merupakan keinginan dari setiap orang. Terkait dengan itu, perusahaan dapat membantu memperlancar proses tersebut sebab dengan memberikan tambahan pendidikan dan pelatihan, perusahaan pada hakikatnya menjalankan kebijaksanaan pengembangan karyawannya.

Upaya pengembangan tersebut tentu memakan biaya yang tidak sedikit. Hendaknya perusahaan dapat menghitung seberapa besar tambahan sumbangan kembali karyawan yang dipenuhi pengembangan dirinya dibandingkan dengan tambahan biaya yang diperlukan untuk maksud pengembangan. Hal ini memang sukar dinilai oleh karena sumbangan kembali karyawan itu mungkin merupakan barang yang takberwujud dan dalam jangka waktu lama baru dapat dirasakan. Oleh karena itu, berbagai kebijaksanaan personalia hendaknya bisa mempertahankan personalia berada dan setia pada perusahaan. Untuk itu, perlu diciptakan suatu sistem kompensasi dan insentif lain yang ideal bagi karyawan, khususnya dan bagi perusahaan pada umumnya.

Untuk meningkatkan kualitas para pegawai, baik pengetahuan, kemampuan, keterampilan, bakat, maupun mentalnya, pendidikan dan latihan perlu diberikan kepada para pegawai. Apakah pelatihan itu? Ada beberapa rumusan tentang pelatihan.

1. Pelatihan atau *training* adalah kegiatan atau usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.
2. Menurut Instruksi Presiden Nomor 15 Tahun 1974, pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori.
3. Pelatihan atau *training* adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh manajemen kepegawaian dalam rangka meningkatkan pengetahuan, kecakapan, keterampilan, keahlian, dan mental para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dari ketiga rumusan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses pengembangan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian, maupun sikap dan tingkah laku.

2) Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

Hampir semua manajer/pimpinan berpandangan bahwa para pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai lama, perlu diberi suatu pelatihan yang sangat bermanfaat bagi mereka. Manfaat pendidikan dan pelatihan dapat dikemukakan sebagai berikut.

1. Pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan stabilitas pegawai.
2. Pelatihan dan pendidikan dapat memperbaiki cara kerja pegawai sehingga cara kerja mereka tidak bersifat statis, melainkan selalu disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan volume kerja.
3. Dengan pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat berkembang dengan cepat.
4. Dengan pendidikan dan pelatihan, pegawai mampu bekerja lebih efisien.
5. Dengan pendidikan dan pelatihan, pegawai mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik.

6. Dengan pendidikan dan pelatihan, pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri.
7. Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas perusahaan.

3) Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang berhubungan erat dengan jenis pendidikan dan pelatihan itu. Ada empat jenis pelatihan seperti tersebut di bawah ini.

1. *Supervisory Training*

Pelatihan ini bertujuan membantu para penyelia atau pimpinan dalam menggerakkan, memimpin, dan membimbing para pegawai/bawahan. Dalam pelatihan ini para peserta mendapat tugas untuk menjadi seorang instruktur yang melatih para pegawai. Mereka juga mendapat pengawasan dan penilaian.

2. *Administrative Training*

Pelatihan ini bertujuan memberikan pengetahuan tentang teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan pekerjaan kantor.

3. *Office Method Training*

Pelatihan ini bertujuan melatih pegawai tentang cara melakukan pekerjaan yang bersifat rutin, terutama pekerjaan kesekretariatan dan ketatalaksanaan (*secretarial and clerical work*).

4. *Refreshing Training*

Pelatihan penyegaran ini bertujuan memberikan informasi-informasi mengenai pekerjaan yang sudah dimiliki oleh pegawai sebelumnya.

Meskipun setiap pelatihan tersebut mempunyai tujuan yang berbeda, pada hakikatnya ada kesamaan tujuan pendidikan dan pelatihan, yakni:

- (1) menambah pengetahuan pegawai;
- (2) menambah keterampilan pegawai;
- (3) mengubah dan membentuk sikap pegawai;

- (4) mengembangkan keahlian pegawai sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif;
- (5) mengembangkan semangat, kemauan dan kesenangan kerja pegawai;
- (6) mempermudah pengawasan pegawai;
- (7) mempertinggi stabilitas pegawai.

4) Prinsip-prinsip Latihan

Agar tujuan pendidikan dan pelatihan tercapai, hendaknya pelaksanaannya perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut.

a. Prinsip perbedaan individu (*individual differences*)

Dalam merencanakan pendidikan dan pelatihan hendaknya diperhatikan perbedaan-perbedaan individu yang meliputi pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan minat pegawai.

b. Untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan pegawai dapat dilakukan latihan atau pendidikan pegawai.

PENGEMBANGAN PERSONAL KANTOR

1) Arti Pengembangan

Wexley dan Yukl berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan perluasan hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah. Adapun pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana). Andrew E. Sikula (1981:227) mengemukakan seperti berikut.

“Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-management personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose. Development, in reference to staffing and personal matter, is a long-term educational process utilizing a systematic and theoretical knowledge for general purposes.”

Berdasarkan pendapat Andrew E. Sikula di atas dapat dikemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang

mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang di dalamnya pegawai nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Adapun pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi untuk pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan umum.

Dengan demikian, istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

2) Komponen-Komponen Pelatihan dan Pengembangan

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur;
- b. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai;
- c. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai;
- d. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta;
- e. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

3) Prinsip-prinsip Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan

Mc. Gehee (1979) merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut.

- a. Materi harus diberikan secara sistematis dan bertahap.
- b. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- d. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- e. Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku.

4) Tahapan-tahapan Penyusunan Pelatihan dan Pengembangan

- a. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*);
- b. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/ pengembangan;
- c. Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya;
- d. Menetapkan metode pelatihan/pengembangan;
- e. Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi;
- f. Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

5) Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi;
- b. Meningkatkan produktivitas kerja;
- c. Meningkatkan kualitas kerja;
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia;
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja;
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal;
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja;
- h. Menghindarkan keusangan (*obsolescence*);
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai.

6) Faktor-Faktor yang Perlu Diperhatikan dalam Pelatihan dan Pengembangan

- a. Perbedaan individu pegawai;
- b. Hubungan dengan jabatan analisis;
- c. Motivasi;
- d. Partisipasi aktif;
- e. Seleksi peserta penataran;
- f. Metode pelatihan dan pengembangan.

7) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Alasan dilakukannya program pelatihan dan pengembangan dikemukakan oleh Ernest J. Mc Cormick (1985:219) seperti berikut.

“An organization should commit its resources to training activity only if, in the best judgement of the managers, the training can benthos

excepted to achieve some results other than modifying employee behavior. It must also support some organizational goals, such as more efficient production or distribution of goods and services, reduction or distribution of goods and services, reduction of operating costs, improved quality, or more effective personal relation."

Berdasarkan pendapat Ernest J. Mc Cormick tersebut dapat dikemukakan bahwa organisasi perlu melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan memodifikasi perilaku pegawai. Selain itu, pelatihan juga diharapkan dapat mendukung tujuan organisasi seperti produksi, distribusi barang, dan pelayanan yang lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan persoalan yang lebih efektif.

Goldstein dan Bukton (1982) mengemukakan bahwa ada tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu (a) *organizational analysis*; (b) *job or task analysis*; (c) *person analysis*.

a. Analisis organisasi

Pelatihan dan pengembangan harus dilakukan sesuai dengan realita. Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu memperhatikan pertanyaan "*where is training and development needed and where is it likely to be succesful within an organization?*". Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu, dapat menggunakan *turnover*, absensi kartu pelatihan daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai.

b. Analisis *job* dan tugas

Analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program *job-training*. Sebagaimana program *training*, analisis pekerjaan dan tugas dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

c. Analisis pegawai

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan *training* bagi pegawai yang bekerja pada *job*-nya. Kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

1) Kebutuhan individu

Analisis kebutuhan individu tentang pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan pegawai.

2) Kebutuhan kelompok

Kebutuhan kelompok tentang pelatihan dapat diprediksi dari pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.

C. Rangkuman 3

1. Pada hakikatnya pendidikan dan pelatihan merupakan pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan dalam pengembangan karyawannya. Melalui pendidikan dan pelatihan, kompetensi kerja pegawai dapat ditingkatkan, dan perusahaan juga memperoleh umpan balik yang positif dari peningkatan kualitas personal itu yang berupa peningkatan produktivitas kerja serta efisiensi dan efektivitas kerja.
2. Ada bermacam-macam pendidikan dan pelatihan dengan tujuannya masing-masing. Jenis pendidikan dan pelatihan yang akan dikembangkan harus didasarkan pada analisis organisasional, analisis pekerjaan/ kebutuhan, dan analisis person, serta *feed back* yang akan diperoleh kemudian.
3. Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan perluasan hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah. Adapun pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana).
4. Beberapa langkah dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ialah (1) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan/pengembangan (*job study*); (2) menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan/ pengembangan; (3) menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurannya; (4)

menetapkan metode pelatihan/pengembangan; (5) mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi; (6) mengimplementasikan dan mengevaluasi.

D. Tugas 3

1. Datanglah ke sebuah organisasi atau perusahaan di kota Anda. Carilah informasi tentang pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan pegawai yang telah dilakukan dan yang sedang direncanakan di sana. Pelajari lah pertimbangan-pertimbangan strategis atau alasan diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan, siapakah sasaran kegiatan tersebut, apa materi yang diberikan, dan bagaimana dampak pendidikan dan latihan tersebut bagi organisasi atau perusahaan tersebut. Buatlah laporan kegiatan itu secara tertulis.
2. Perhatikan organisasi-organisasi yang ada di sekolah Anda. Jika Anda diminta membantu merancang pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kualitas kinerja organisasi tersebut, apakah yang akan Anda lakukan? Berikan penjelasan secara detail sehingga akhirnya Anda dapat menentukan jenis pendidikan dan pelatihan yang diperlukan.

E. Tes formatif 3

1. Jelaskan persamaan dan perbedaan antara latihan dan pendidikan!
2. Sebutkan manfaat pelatihan dan pendidikan, baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan!
3. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berhubungan erat dengan analisis jabatan. Terangkan maksudnya!
4. Apa persamaan dan perbedaan antara pelatihan dengan pengembangan! Jelaskan!
5. Sebutkan prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan menurut Mc. Gehee!

F. Kunci Jawaban Formatif 3

1. Persamaan antara pelatihan dan pendidikan, yakni sama-sama usaha yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Sementara,

perbedaan antara pendidikan dan pelatihan, yakni pendidikan lebih diorientasikan pada pembekalan kompetensi untuk penyiapan jabatan, sedangkan pendidikan lebih luas dari itu.

2. Manfaat pelatihan dan pendidikan, baik bagi pegawai maupun bagi perusahaan adalah seperti berikut.
 - a. Pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan stabilitas pegawai;
 - b. Pelatihan dan pendidikan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, sehingga cara kerja mereka tidak bersifat statis tetapi selalu disesuaikan dengan perkembangan organisasi dan volume kerja;
 - c. Dengan pendidikan dan pelatihan, pegawai dapat berkembang dengan cepat;
 - d. Dengan pendidikan dan pelatihan, pegawai mampu bekerja lebih efisien;
 - e. Dengan pendidikan dan pelatihan, pegawai mampu melaksanakan tugas dengan lebih baik;
 - f. Dengan pendidikan dan pelatihan pegawai diberi kesempatan untuk mengembangkan diri;
 - g. Pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas perusahaan.
3. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan berhubungan erat dengan analisis jabatan. Artinya analisis pekerjaan dan tugas merupakan dasar untuk menyusun program pengembangan dan program pelatihan kerja. Analisis pekerjaan dan tugas dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, keterampilan (skill), dan sikap terhadap pekerjaan.
4. Apa persamaan dan perbedaan antara pelatihan dengan pengembangan. Persamaannya ialah sama-sama bertujuan mengembangkan kompetensi SDM, dan bedanya ialah pelatihan identik dengan pengembangan kemampuan skill yang spesifik, sementara pengembangan lebih luas jangkauan itu.
5. Prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan menurut Mc.Gehee, adalah seperti berikut.
 - a. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan pada tahapan-tahapan

- b. Tahapan-tahapan yang mendasari pemberian materi harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai
- c. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respons yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran
- d. Adanya penguatan (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta
- e. Menggunakan konsep *shaping* (pembentukan) perilaku

G. Lembar Kerja

- a. Diberikan seperangkat alat tulis untuk mengerjakan soal tentang mutasi dan promosi
- b. Langkah kerja
 1. menyiapkan seperangkat alat tulis dan kertas kerja
 2. mengidentifikasi masalah-masalah dalam diklat
 3. Membuat resume tentang pentingnya diklat
 4. membuat struktur organisasi diklat

4. Kegiatan Pembelajaran 4: Mutasi, Promosi, Pemberhentian serta Perkembangan Personal Kantor

A. Tujuan Kegiatan Pembelajaran 4

Setelah mempelajari modul ini anda diharapkan dapat

- (1) memahami istilah dan teknis pelaksanaan mutasi dan promosi personal kantor pada suatu instansi;
- (2) memahami pemberhentian personal kantor;
- (3) memahami tabel dan grafik perkembangan personal kantor yang dibuat pada suatu instansi.

B. Uraian Materi 4

MUTASI

a. Pengertian dan Manfaat Mutasi

Mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan.

Mutasi atau pemindahan pegawai dapat terjadi karena keinginan sendiri dan dapat pula karena keinginan perusahaan

1. Keinginan pegawai sendiri terjadi karena

- (a) Pegawai yang bersangkutan merasa tidak sesuai dengan bidang tugasnya atau jabatannya;
- (b) Pegawai yang bersangkutan merasa tidak dapat bekerja sama dengan teman sekerjanya atau dengan atasannya;
- (c) Pegawai yang bersangkutan merasa bahwa tempat atau lingkungan kerja tidak sesuai dengan kondisi fisik atau keinginannya.

2. Keinginan perusahaan terjadi karena

- (a) Perusahaan ingin menunjukkan kepada pegawai yang bersangkutan bahwa mutasi tersebut bukan merupakan hukuman, melainkan upaya untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai tersebut;
- (b) Perusahaan ingin meyakinkan pegawai bahwa ia tidak akan diberhentikan karena kekurangmampuan atau kekurangkakapan pegawai yang bersangkutan;
- (c) Perusahaan ingin menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan, maupun tempat kerja yang sama.

Dari uraian tersebut tampak bahwa mutasi atau pemindahan pegawai sangat penting dan perlu dilakukan, baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan perusahaan. Manfaat mutasi ialah untuk

- 1) memenuhi kebutuhan tenaga di bagian/unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar;

- 2) memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugas masing-masing;
- 3) memberi jaminan kepada pegawai bahwa mereka yakin tidak akan diberhentikan karena kurang mampu atau kurang cakapan mereka;
- 4) memberikan motivasi kepada pegawai;
- 5) mengatasi rasa bosan pegawai pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama.

Mutasi di dalam sebuah perusahaan bukanlah hukuman. Di masyarakat sering dipahami bahwa mutasi merupakan suatu bentuk hukuman dalam bidang kepegawaian. Anggapan demikian terutama datang dari pegawai yang merasa kurang mampu, kurang cakap atau kurang berhasil dalam menjalankan tugas serta pegawai yang merasa melakukan kesalahan. Anggapan demikian tentu saja tidak selalu benar. Terlepas dari sebab-sebab yang sesungguhnya ada, diadakannya mutasi bukanlah suatu hukuman jabatan. Mutasi adalah suatu hal yang wajar dalam setiap organisasi atau instansi, baik pemerintah maupun swasta.

Mutasi mengandung segi positif, yaitu

- (1) mutasi adalah usaha menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya;
- (2) mutasi adalah usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai;
- (3) mutasi adalah salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat di antara para pegawai.

b) Macam-Macam Mutasi

Pelaksanaan mutasi dapat dilakukan dengan dua cara.

- a. Mutasi biasa, yakni mutasi atau pemindahan pegawai tanpa diikuti kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan
 - (1) memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan;
 - (2) memenuhi kekurangan tenaga di unit/bagian lain;
 - (3) menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya.

- 2) Mutasi promosi, yakni mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Tugas dan tanggung jawab seorang pegawai yang mendapat mutasi seperti ini bertambah besar. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan
 - (1) mengisi suatu formasi jabatan dengan mengambil sumber tenaga dari dalam;
 - (2) membina karier pegawai;
 - (3) mengembangkan kemampuan pegawai.

Mutasi dapat dibedakan menjadi beberapa macam bergantung dari tinjauannya.

- a. Ditinjau dari tempat pegawai bekerja ada lima macam mutasi.
 1. Mutasi antarurusan
 2. Mutasi antarseksi
 3. Mutasi antarbagian
 4. Mutasi antarbiro
 5. Mutasi antarinstansi
- b. Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi
 1. *Production transfer*, yakni mutasi dalam jabatan yang sama karena produksi di tempat terdahulu menurun;
 2. *Replacement transfer*, yakni mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang ke jabatan yang sama di unit/bagian lain, untuk menggantikan pegawai yang belum lama bekerja atau pegawai yang diberhentikan;
 3. *Versatility transfer*, yakni mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan lain untuk menambah pengetahuan pegawai yang bersangkutan.
 4. *Shift transfer*, yakni mutasi dalam jabatan yang sama, misalnya *shift A* (malam) ke *shift B* (siang).
 5. *Remedial transfer*, yakni mutasi pegawai ke bagian mana saja dengan tujuan untuk memupuk atau untuk memperbaiki kerja sama antar-pegawai.
- c. Ditinjau dari masa kerja pegawai
 1. *Temporary transfer*, yakni mutasi yang bersifat sementara, untuk menggantikan pegawai yang berhalangan.

2. *Permanent transfer*, yakni mutasi yang bersifat tetap.

2) Promosi

a. Pengertian dan Manfaat Promosi

Promosi (*promotion*) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status dan penghargaan yang lebih tinggi. Promosi dapat pula dikatakan seperti berikut.

1. Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas sehingga ia diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya. Prestise dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi
2. Promosi adalah perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat)
3. Promosi adalah suatu perubahan dalam tangga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat
4. Promosi adalah kenaikan jabatan yang disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Dari keempat pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula.

Promosi sangat penting dalam rangka pembinaan dan pengembangan pegawai, seperti tampak hal-hal berikut.

- (a) Promosi merupakan motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan kariernya
- (b) Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai;
- (c) Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam
- (d) Bagi pegawai promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi

- (e) Promosi dapat menjamin keyakinan para pegawai bahwa setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karier.

- (f) Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat di antara para pegawai. Persaingan yang sehat adalah persaingan antarpegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan norma yang berlaku, serta dilakukan dengan jujur dan sportif, tidak saling menjatuhkan. Persaingan yang sehat sebagai salah satu dasar dalam pelaksanaan program dapat diartikan bahwa hanya pegawai yang memenuhi persyaratan maksimal yang memperoleh promosi.

Promosi sangat berpengaruh pada gairah kerja, kemampuan serta keuletan karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Di dalam kenyataannya dapat dilihat bahwa ada karyawan yang senang dengan pekerjaannya yang sekarang dan apabila dia dinaikkan kedudukannya justru dia tidak senang atau mundur produktivitasnya karena sulit dalam penyesuaian diri pada tugas yang baru. Hal ini malah merugikan perusahaan. Sebaliknya, ada karyawan yang senang dengan kedudukannya yang baru ini karena hal baru itu merupakan tantangan baginya dan dia berusaha keras menaikkan produktivitasnya dan ingin menunjukkan kemampuannya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Perusahaan harus menyadari kedua hal yang ekstrem ini sehingga harus hati-hati dalam menjalankan kebijakan promosi. Dalam rangka menghilangkan sifat spesialis dapat saja perusahaan melakukan promosi horisontal atau rotasi sehingga karyawan mengetahui segala seluk beluk perusahaan sebelum dilakukan promosi vertikal. Perusahaan harus pula menentukan jalur ke atas bagi karyawannya agar mereka terpacu dalam menjalankan tugasnya dan mengarah jenjang yang lebih atas. Tentu saja diperlukan ditentukan ukuran serta persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon-calon yang akan menduduki jenjang di atasnya. Manajemen terbuka

dalam hal ini diperlukan sehingga menjamin keamanan kerja dan kepastian kerja.

Apabila ada promosi harus pula ada kemungkinan diturunkan tingkatnya (demosi), ditransfer, atau bahkan dipecat. Karyawan yang terlalu banyak absen tanpa sebab-sebab tertentu atau menurun produktivitasnya pertama kali diperingatkan, kemudian apabila hal tersebut terus berjalan, dia dapat ditransfer kemudian dipecat apabila memang keadaan tidak berubah. Terdapat pula kemungkinan pemberhentian sementara (*layoff*) apabila kegiatan perusahaan mengharuskannya. Pada umumnya, karyawan junior yang diberhentikan sementara dari pekerjaannya, terutama pada masa-masa depresi atau usaha perusahaan menurun.

b. Syarat-Syarat Promosi

Seorang pegawai dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi apabila persyaratan di bawah ini dipenuhi.

- (1) Ada formasi atau lowongan jabatan yang dapat terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, dipensiun, atau meninggal dunia;
- (2) Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan;
- (3) Pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi (ujian dinas);
- (4) Promosi hendaknya dilakukan terhadap pegawai atas dasar tingkat kecakapan (*merit*);
- (5) Promosi hendaknya diselenggarakan menurut program promosi yang telah dibuat, dan sesuai dengan kebijaksanaan promosi yang telah dibuat sesuai juga dengan kebijaksanaan promosi dari urusan kepegawaian;
- (6) Promosi hendaknya dilaksanakan atas dasar alasan-alasan yang tepat;
- (7) Program promosi hendaknya dilaksanakan berdasarkan metode-metode penilaian yang objektif;
- (8) Semua informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan program promosi sebaiknya disampaikan kepada para pegawai sehingga

mereka mengetahui kebijaksanaan pimpinan dalam melaksanakan program promosi.

c. Evaluasi Promosi

Agar promosi benar-benar mencapai sasaran seperti yang telah ditetapkan, perlu diadakan evaluasi terhadap pelaksanaan promosi. Salah satu cara untuk mengadakan evaluasi ialah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan di bawah ini.

- 1) Apakah promosi akan diikuti dengan kenaikan pangkat dari dalam?
- 2) Bidang apakah yang menjadi lapangan persaingan?
- 3) Apakah promosi terbatas pada kesatuan organisasi yang di dalamnya ada formasi atau lowongan jabatan apa saja?
- 4) Apakah promosi diperuntukkan bagi pegawai bagian-bagian lain dalam organisasi?
- 5) Apakah pegawai-pegawai di luar instansi juga diperkenankan untuk ikut bersaing dalam rangka pelaksanaan promosi?
- 6) Apakah lapangan persaingan dibatasi?
- 7) Bagaimana kecakapan pegawai dinilai, dan bagaimana menentukan pegawai yang berhak untuk mendapat promosi?

Pertanyaan tersebut hendaknya dipikirkan dengan sungguh-sungguh dan dijawab secara objektif. Kesalahan dalam memberikan jawaban berarti kegagalan dalam melaksanakan program promosi.

d. Senioritas dalam Promosi

Promosi atau kenaikan jabatan dapat diberikan atas dasar masa kerja pegawai. Sistem promosi demikian dikenal sebagai sistem senioritas (*seniority*) yang berarti bahwa dalam pelaksanaan program promosi masa kerja lebih diutamakan sebagai bahan pertimbangan. Dengan sistem ini, pegawai yang memiliki masa kerja paling lama mendapat prioritas untuk memperoleh promosi. Sistem promosi ini bertujuan untuk membantu pegawai agar tetap tinggal dalam suatu dinas (pemerintah). Namun,

kelemahan sistem promosi berdasarkan senioritas adalah kurang memperhatikan faktor kecakapan dan kemampuan pegawai.

Dalam pelaksanaan promosi, faktor ambisi perlu pula mendapat perhatian. Orang yang terlalu berambisi untuk mendapatkan promosi biasanya menghalalkan segala cara untuk meraih promosi. Cara demikian tidak dapat dibenarkan karena akan mengakibatkan persaingan yang tidak sehat di kalangan pegawai.

e. Mempersiapkan Calon yang Akan Dipromosikan

Pelaksanaan promosi sebaiknya didahului dengan kegiatan mempersiapkan pegawai yang akan dipromosikan untuk menggantikan atau mengisi jabatan tertentu dalam suatu organisasi. Kegiatan ini disebut pembentukan kader (pengaderan).

Mempersiapkan pegawai yang akan dipromosikan sangat penting.

- a. Dengan pengaderan, para pegawai dapat mempersiapkan diri, baik dalam kecakapan, kemampuan maupun mental dengan sebaik-baiknya;
- b. Dengan persiapan tersebut watak dan sikap pegawai dapat dibentuk sebelum pegawai yang bersangkutan memegang jabatan yang baru;
- c. Persiapan tersebut dapat dimanfaatkan sebagai upaya menciptakan semangat kerja, disiplin, dan loyalitas yang tinggi pada para pegawai yang akan dipromosikan;
- d. Dengan persiapan tersebut dapat diusahakan keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas setelah ia memperoleh promosi.

f. Pemanfaatan Masa Cuti sebagai Percobaan Promosi

Cuti diberikan kepada pegawai untuk berbagai keperluan, antara lain, sebagai masa percobaan promosi. Cuti semacam ini diberikan kepada pegawai yang akan memperoleh promosi. Sebelum mulai memegang jabatan yang baru, pegawai yang mendapat promosi diberi izin untuk istirahat beberapa hari, dengan maksud

- (1) Memberi kesempatan kepada pegawai yang bersangkutan untuk menenangkan pikirannya sebelum mulai melaksanakan tugas dan pekerjaan yang baru.

- (2) Memberi kesempatan kepada pegawai yang bersangkutan untuk mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan promosi, khususnya dalam hal persiapan mental.
- (3) Memberi kesempatan kepada pegawai yang bersangkutan untuk mengadakan pendekatan dan konsultasi dengan semua pihak yang berhubungan dengan promosi dan tugas yang baru.

g. Pengaruh Sampingan dalam Melaksanakan Promosi

Pelaksanaan program promosi mempunyai pengaruh positif dan pengaruh negatif terhadap para pegawai. Promosi berpengaruh positif apabila promosi itu dilaksanakan secara objektif atas dasar persaingan yang sehat sehingga para pegawai termotivasi untuk maju, mengembangkan bakat, kemampuan, dan kariernya sesuai dengan batas-batas tertentu.

Promosi berpengaruh negatif apabila terdapat hal-hal berikut

- (1) Promosi dilakukan tidak secara objektif yang akan mengakibatkan timbulnya
 - (a) pertentangan antar pegawai;
 - (b) pertentangan antara atasan dan bawahan;
 - (c) suasana kerja yang tidak harmonis ;
 - (d) sikap saling mencurigai;
 - (e) semangat kerja, disiplin, dan loyalitas rendah.
- (2) Ada pegawai yang terlalu berambisi untuk memperoleh promosi. Seperti yang telah diutarakan di atas, pegawai semacam ini biasanya menghalalkan segala cara untuk mendapatkan promosi, bahkan cara itu yang dapat merugikan orang lain. Dengan kata lain promosi berpengaruh negatif apabila promosi dilakukan atas dasar persaingan yang tidak sehat.

3. Tabel dan Grafik Perkembangan Personal Kantor

Pada dasarnya, aktivitas pekerjaan kantor berkaitan dengan keterangan-keterangan yang dapat dijadikan informasi bagi yang berkepentingan. Keterangan-keterangan dalam kantor yang berupa informasi berfungsi untuk memperlancar dan meningkatkan efisiensi kerja

organisasi tersebut. Oleh karena itu, keterangan-keterangan yang merupakan sumber informasi perlu disajikan secara sistematis dan rasional.

Penyajian keterangan dapat berbentuk tabel atau daftar. Dengan adanya daftar atau tabel tersebut urutan informasi dapat dipersingkat, data yang satu dan data yang lain mudah dilihat atau dibandingkan dan dianalisis serta penarikan simpulan mudah dilaksanakan.

Di bawah ini disajikan contoh-contoh tabel atau grafik perkembangan personal kantor.

PERBANDINGAN JUMLAH KARYAWAN DAN KARYAWATI
PT ADI DAYA PESONA
TAHUN 1995 – 2000

Tahun	Karyawan	Karyawati	Jumlah
1995	100	30	130
1996	120	50	170
1997	135	75	210
1998	140	80	220
1999	130	70	200
2000	145	85	230

Tujuan menggambarkan data statistik dalam bentuk grafik atau diagram ialah agar informasi dapat secara visual diberikan dan sekaligus data-data yang ditampilkan dapat dibandingkan. Penyampaian informasi melalui grafik atau diagram sangat efektif karena dapat disampaikan melalui media cetak, misalnya koran ataupun majalah.

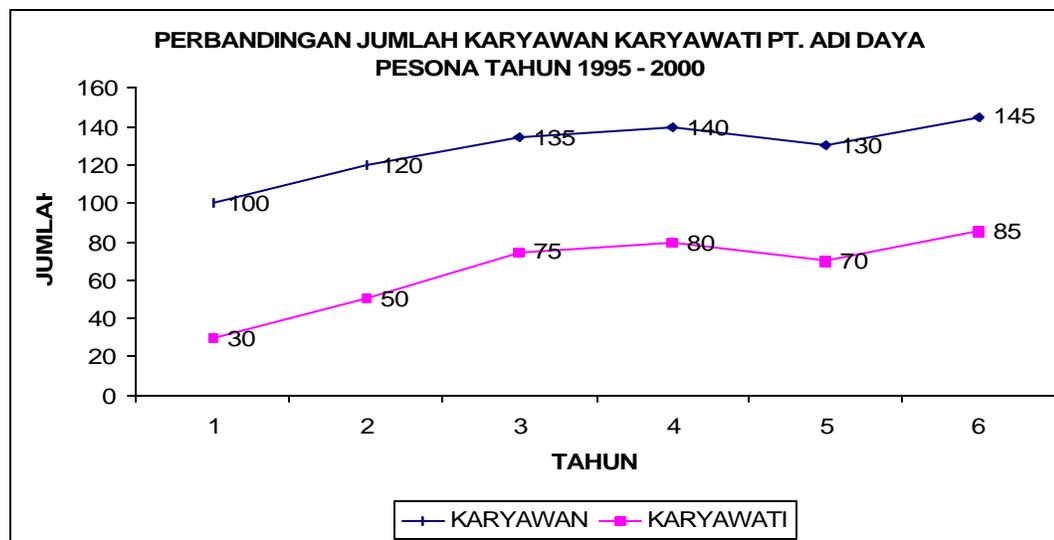
Penggunaan grafik atau diagram untuk menginformasikan data-data akan memberikan beberapa keuntungan.

1. Mempermudah dalam hal membandingkan, mengetahui tingkat perubahan, dan melihat hubungan satu bagian dengan seluruh bagian dalam suatu rangkaian data
2. Lebih menarik dan efektif

Dalam penyusunan grafik atau diagram perlu diperhatikan beberapa hal.

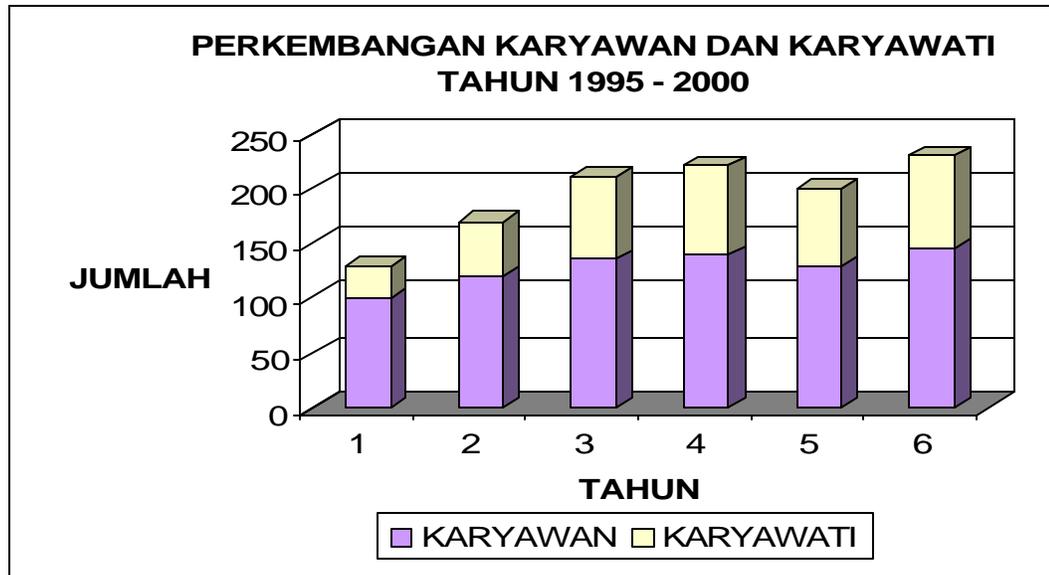
1. Judul harus jelas
2. Proporsi antara lebar dan panjang diagram harus serasi
3. Penggunaan skala harus tepat
4. Keterangan pada skala vertikal dan horisontal harus jelas
5. Perwajahan bersih dan rapi

Contoh grafik perkembangan data Perbandingan Jumlah Karyawan dan Karyawati PT Adi Daya Pesona tahun 1995 - 2000.



Gambar 5. Dalam bentuk Grafik Garis

Gambar 5 Contoh grafik dalam bentuk grafik garis



Gambar 6 Contoh grafik dalam bentuk grafik batang

C. Rangkuman 4

1. Mutasi adalah kegiatan memindahkan pegawai dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan. Mutasi juga merupakan usaha menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya;
2. Mutasi bukanlah hukuman. Mutasi adalah usaha menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya, meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai, dan menciptakan persaingan yang sehat di antara para pegawai.
3. Promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula. Salah satu tujuan dilakukannya promosi adalah meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pegawai. Promosi harus dilakukan secara objektif sehingga dapat meminimalkan terjadinya persaingan tidak sehat dalam bekerja. Manajemen terbuka dalam hal ini sangat perlu sehingga menjamin keamanan kerja dan kepastian kerja pegawai.

4. Pelaksanaan promosi sebaiknya didahului dengan kegiatan mempersiapkan pegawai yang akan dipromosikan. Kegiatan ini sering disebut pembentukan pengaderan.
5. Data statistik dapat memberikan informasi tentang perkembangan perusahaan. Sajian data dalam bentuk tabel atau grafik dapat memberikan informasi secara visual dan sekaligus dapat membandingkan data-data yang ditampilkan.

D. Tugas 4

1. Datanglah ke kantor sekolah Anda. Carilah informasi tentang persoalan mutasi dan promosi yang telah terjadi. Pelajarilah hal-hal yang terkait dengan itu dan cocokkan dengan informasi yang telah Anda dapat melalui modul ini. Buat laporannya secara tertulis!
2. Datanglah ke perusahaan atau instansi di sekitar sekolah Anda. Carilah data perkembangan perusahaan atau instansi tersebut dalam lima tahun terakhir. Susunlah tabel dan grafiknya, kemudian interpretasikan!

E. Tes Formatif 4

1. Apakah yang dimaksud dengan mutasi, promosi, dan apa hubungan di antara keduanya?
2. Mengapa orang sering mengartikan mutasi sebagai hukuman? Jelaskan!
3. Kapanakah mutasi terjadi?
4. Bagaimanakah seandainya tidak ada mutasi dan promosi dalam suatu organisasi atau perusahaan?

F. Kunci Jawaban Formatif 4

1. Pengertian mutasi, adalah kegiatan memindahkan pegawai dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan.
Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas sehingga ia diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya. Prestise dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi.

Hubungan promosi dan mutasi cukup erat karena seseorang yang dipromosikan pada jabatan baru pada umumnya sekaligus juga terkena mutasi. Artinya, mutasi diikuti dengan kenaikan jabatan.

2. Orang sering mengartikan mutasi sebagai hukuman. Anggapan demikian terutama datang dari pegawai yang merasa kurang mampu, kurang cakap atau kurang berhasil dalam menjalankan tugas, dan pegawai yang merasa melakukan kesalahan. Anggapan demikian tentu saja tidak selalu benar. Terlepas dari sebab-sebab yang sesungguhnya ada, diadakannya mutasi bukanlah suatu hukuman jabatan.
3. Kapankah mutasi terjadi dan kapan pula promosi terjadi. Mutasi pada umumnya dapat dilakukan dengan dua cara.
 - (1) Mutasi biasa ialah mutasi atau pemindahan pegawai tanpa diikuti kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan
 - (1) memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan;
 - (2) memenuhi kekurangan tenaga di unit/bagian lain;
 - (3) menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan, kemampuan dan bidangnya.
 - (2) Mutasi promosi ialah mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Tugas dan tanggung jawab seorang pegawai yang mendapat mutasi seperti ini bertambah besar. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan:
 - (1) mengisi suatu formasi jabatan dengan mengambil sumber tenaga dari dalam;
 - (2) membina karier pegawai;
 - (3) mengembangkan kemampuan pegawai.
4. Seandainya tidak ada mutasi dan promosi dalam suatu organisasi atau perusahaan maka akan terjadi stagnasi dan perkembangan karier karyawan akan terhenti dan penyegaran SDM tidak terjadi sehingga bermuara pada penurunan produktivitas kerja.

D. Lembar Kerja 4

Membuat sajian data statistik

BAB III EVALUASI

A. KOGNITIF

1. Jelaskan 3 persyaratan yang harus dimiliki Personel Kantor?
2. Sebutkan ciri-ciri lahiriah yang dapat dikenali dari kepribadian seseorang?
3. Sebutkan tujuh kegiatan pokok yang dikerjakan di kantor?
4. Apa yang dimaksud dengan sumber tenaga kerja dari luar perusahaan?

5. Jelaskan pengertian seleksi?
6. Sebutkan empat program utama yang harus dikenalkan kepada pegawai baru?
7. Jelaskan apa yang dimaksud dengan tes objektif?
8. Jelaskan pengertian pelatihan menurut Instruksi Presiden No. 15 tahun 1974?
9. Jelaskan 4 empat tujuan pendidikan dan pelatihan?
10. Sebutkan faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan?
11. Apa arti mutasi?
12. Apa arti promosi?
13. Apa pengaruh negatif dari promosi?
14. Sebutkan syarat-syarat promosi minimal empat untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi?
15. Apa yang dimaksud dengan mutasi promosi?

B. KINERJA (PERFORMANCE)

1. Buatlah contoh struktur organisasi bentuk fungsional?
2. Suatu perusahaan membutuhkan tenaga kerja baru untuk ditempatkan di bagian administrasi. Yang diharapkan ialah mereka yang mampu mengoperasikan komputer, minimal SLTA, dan memiliki kepribadian yang baik. Mana yang termasuk syarat pengetahuan, syarat keterampilan, dan syarat kepribadian?
3. Bagaimana pendapat Anda melihat kelebihan dan kekurangan apabila mengambil pegawai baru dari dalam perusahaan?
4. Apa yang akan dilakukan oleh perusahaan apabila ada pegawai baru setelah melalui proses percobaan ternyata tidak memenuhi persyaratan?
5. Apakah pendidikan dan pelatihan itu hanya untuk pegawai baru saja? Jelaskan pendapat Anda!
6. Perlukah seseorang yang menduduki suatu jabatan, kemudian akan menduduki jabatan lain ditraining terlebih dahulu !
7. Orang beranggapan apabila karyawan dimutasikan seolah-olah punya masalah di kantor. Bagaimana pendapat Anda?

8. Seorang karyawan pusat oleh pimpinannya dimutasikan ke cabang untuk menjadi kepala cabang. Padahal karyawan tersebut berprestasi di pusat. Apa motivasi dari pimpinan pusat dari mutasi tersebut?

KUNCI JAWABAN EVALUASI

A. KOGNITIF

1. Ada tiga persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang calon pegawai kantor yaitu :
 - (a) syarat pengetahuan;
 - (b) syarat keterampilan;
 - (c) syarat kepribadian.
2. Ciri-ciri lahiriah yang dapat dikenali melalui kepribadian seseorang ialah

- (a) sikap badan ketika duduk, berjalan dan berbicara
 - (b) sifat bersih dan rapih
 - (c) sikap luwes dan berbusana serasi
 - (d) sifat yang bertalian dengan kesehatan diri
 - (e) kemampuan dan keterampilan kerja
 - (f) sifat kerohanian
3. Tujuh kegiatan pokok yang dikerjakan di kantor ialah
 - (a) menetik;
 - (b) menghitung;
 - (c) memeriksa
 - (d) menyimpan warkat;
 - (e) menelepon;
 - (f) menggandakan;
 - (g) mengirim surat.
 4. Yang dimaksud dengan sumber tenaga kerja dari luar perusahaan ialah tenaga kerja dari instansi atau individu yang diambil di luar perusahaan.
 5. Seleksi adalah suatu proses kegiatan pemilihan pelamar/calon pegawai yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.
 6. Empat program utama yang harus dikenalkan kepada pegawai baru yaitu:
 - (a) aspek kehidupan organisasional;
 - (b) kepentingan pegawai yang bersangkutan;
 - (c) ruang lingkup tugas ;
 - (d) perkenalan.
 7. Yang dimaksud dengan tes objektif ialah tes dengan peserta cukup memberikan jawaban memilih dan melengkapi jawaban yang tersedia.
 8. Pengertian pelatihan menurut Instruksi Presiden No. 15 tahun 1974 adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.
 9. Empat tujuan pendidikan dan pelatihan, yaitu:
 - a) *suversisory training*;
 - b) *administrative training*;
 - c) *office method training*;

d) refreshing training.

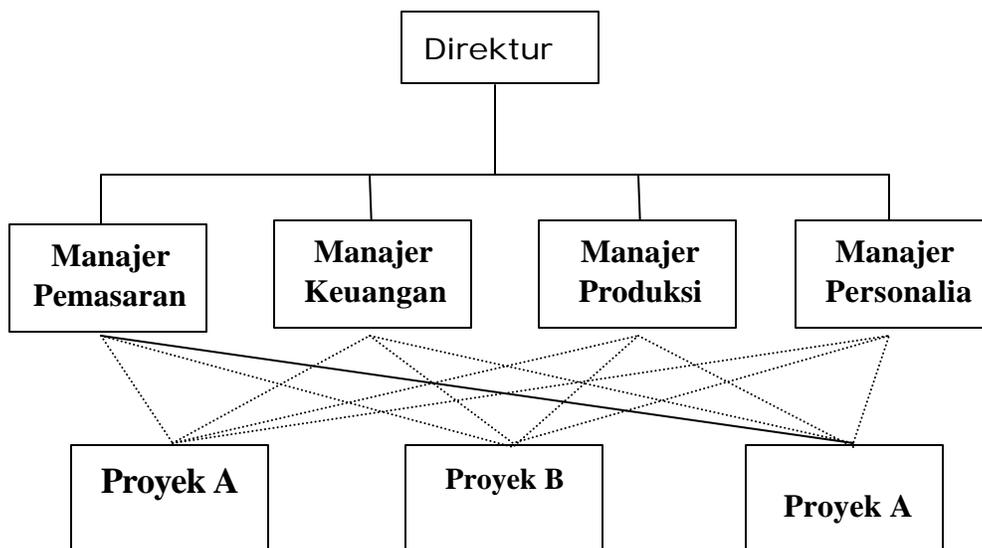
10. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan ialah
 - (a) perbedaan individu pegawai;
 - (b) hubungan dengan jabatan analisis;
 - (c) motivasi;
 - (d) partisipasi aktif;
 - (e) seleksi peserta penataran
 - (f) metode pelatihan dan pengembangan.
11. Mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan pegawai dari unit / bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang memerlukan.
12. Promosi
 - a. Promosi adalah kemajuan seorang pegawai dalam mengerjakan suatu tugas sehingga ia diberi tugas yang lebih besar tanggung jawabnya. Prestise dan gaji pegawai tersebut pun lebih tinggi.
 - b. Promosi adalah perubahan jabatan dari jabatan semula ke jabatan yang lebih tinggi yang mengandung tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih besar (kadang-kadang diikuti dengan kenaikan pangkat).
 - c. Promosi adalah suatu perubahan dalam tangga kekuasaan, tingkat, derajat dan pangkat.
 - d. Promosi adalah kenaikan jabatan yang disertai dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.
13. Pengaruh negatif dari promosi ialah seperti berikut
 - a. Promosi dilakukan tidak secara objektif. Hal ini akan mengakibatkan timbulnya
 - (1) pertentangan antarpegawai;
 - (2) pertentangan antara atasan dan bawahan
 - (3) suasana kerja yang tidak harmonis
 - (4) sikap saling mencurigai.
 - (5) semangat kerja, disiplin dan loyalitas rendah
 - b. Ada pegawai yang terlalu berambisi untuk memperoleh promosi. Pegawai semacam ini biasanya menghalalkan segala cara untuk

mendapatkan promosi, bahkan cara yang dapat merugikan orang lain. Dengan kata lain, promosi berpengaruh negatif apabila promosi dilakukan atas dasar persaingan yang tidak sehat.

14. Empat syarat minimal promosi untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
 - a. Ada formasi atau lowongan jabatan. Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, dipensiun atau meninggal dunia.
 - b. Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan.
 - c. Pegawai yang bersangkutan lulus seleksi (ujian dinas).
 - d. Promosi hendaknya dilakukan atas dasar kecakapan (*merit*). Promosi hendaknya diberikan kepada pegawai yang paling cakap.
15. Yang dimaksud dengan mutasi promosi ialah mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Tugas dan tanggung jawab seorang pegawai yang mendapat mutasi seperti itu semakin besar.

B. KINERJA (PERFORMANCE)

1. Contoh struktur organisasi bentuk fungsional ?



2. Yang termasuk syarat pengetahuan adalah pendidikan SLTA. Syarat keterampilan ialah mengoperasikan komputer dan syarat kepribadian mencakup (a) sikap badan ketika duduk, berjalan dan berbicara, (b) sifat bersih dan rapih, (c) sikap luwes dan berbusana serasi, (d) sifat yang bertalian dengan kesehatan diri, (e) kemampuan dan keterampilan kerja, (f) sifat kerohanian.
3. Bagaimana pendapat Saudara apa kelebihan dan kekurangan apabila mengambil pegawai baru dari dalam perusahaan?
 - (1) Kelebihannya ialah orang yang akan diterima telah dikenal sebelumnya sehingga pimpinan lebih mudah menyeleksi kemampuan yang dimiliki telah terbukti sehingga tidak diperlukan lagi training.
 - (2) Kelemahannya ialah selain tidak memberikan kesempatan kepada pihak luar untuk menjadi karyawan, perusahaan juga akan kurang menerima perkembangan dunia luar baik yang menyangkut teknologi maupun informasi.
4. Yang dilakukan perusahaan jika ada pegawai baru setelah melalui proses percobaan ternyata tidak memenuhi persyaratan maka perusahaan tersebut akan menyatakan bahwa pegawai tersebut dinyatakan tidak memenuhi persyaratan.
5. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya untuk pegawai baru saja tetapi juga untuk pegawai lama. Tujuannya, selain untuk memberikan informasi baru juga untuk memberikan refreshing kepada karyawan. Diklat juga penting untuk karyawan yang akan menduduki jabatan baru.
6. Seseorang yang akan menduduki jabatan perlu di latih terlebih dahulu agar ia memahami wewenang, tugas, dan tanggung jawabnya pada jabatan yang baru tersebut. Diharapkan setelah mengikuti diklat ia bisa langsung terjun bekerja.
7. Menurut pendapat saya, mutasi tidak sama dengan demosi. Mutasi bertujuan selain untuk meningkatkan gairah kerja baru, juga sebagai dasar awal untuk promosi.
8. Seorang karyawan pusat oleh pimpinannya dimutasikan ke cabang untuk menjadi kepala cabang. Sementara itu, karyawan tersebut berprestasi di pusat. Motivasi pimpinan pusat memutasi karyawan tersebut ialah karena sebenarnya pimpinan mempunyai tujuan yang lebih besar yaitu sebelum ia

dipromosikan di pusat terlebih dahulu karyawan dicoba untuk memimpin kantor cabang. Apabila ia berhasil, keberhasilan di kantor cabang merupakan aset untuk di kembangkan di kantor pusat.

BAB IV PENUTUP

Setelah menyelesaikan modul ini, Anda berhak mengikuti tes praktik untuk mengetahui penguasaan Anda terhadap kompetensi yang telah Anda pelajari. Apabila berdasarkan hasil evaluasi dalam modul ini Anda dinyatakan memenuhi syarat kelulusan, Anda berhak untuk melanjutkan ke topik/modul berikutnya.

Apabila Anda telah menyelesaikan kompetensi tertentu mintalah kepada guru/instruktur untuk melakukan uji kompetensi dengan sistem penilaian yang dilakukan langsung oleh pihak dunia industri atau asosiasi profesi yang berkompeten. Apabila Anda telah menyelesaikan seluruh evaluasi dari setiap modul, hasil yang berupa nilai dari guru/instruktur atau berupa portofolio dapat dijadikan sebagai bahan verifikasi oleh pihak industri atau asosiasi profesi. Selanjutnya, hasil tersebut dapat dijadikan sebagai penentu pemenuhan standar kompetensi tertentu dan apabila memenuhi syarat, Anda berhak mendapatkan sertifikat kompetensi yang dikeluarkan oleh dunia usaha industri atau asosiasi profesi di bidang administrasi bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Depdikbud. 1979. *Tata Laksana Kantor Jilid II*. Jakarta: Proyek Pembinaan Kurikulum dan Pengadaan Buku Sekolah Ekonomi.
- Handoko, T. Hani 1995. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu Nasution. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution Mulia 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Djambatan.
- Reksohadiprodjo, Sukanto. 1996. *Manajemen Edisi 5*. Yogyakarta: BPFE.
- Saksono, Slamet. 1999. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sumaryati, Yati dan Ratu Evi Zulfika. 1996. *Kesekretarisan SMK Jilid 1, Kel. Bisnis dan Manajemen*. Bandung: Armico.
- Wursanto IG. 1998. *Manajemen Kepegawaian I*. Yogyakarta: Kanisius.
- Wursanto. IG. 1998. *Manajemen Kepegawaian II*. Yogyakarta: Kanisius.