



FOKUS

JURNAL AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI

ISSN: 1411-1594

Volume 5 No. 1, Agustus 2003

ATURAN ETIKA DALAM PROFESIONALISME SEORANG AKUNTAN PUBLIK
Rita Yuniarti, S.E.

AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PERSAINGAN GLOBAL
Evi Octavia, S.E.

**PROSES PENGEMBANGAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KETERAMPILAN DAN
PENGETAHUAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG DIMILIKI PERUSAHAAN**
Sari Dewi Oktari, S.E.

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM PENILAIAN KINERJA MANAGER
PEMASARAN**
Bachtiar Asikin, S.E., M.M.

**PERANAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI
PERSAINGAN GLOBAL**
Shinta Dewi Herawati, S.E.

**EKONOMI ERA DIGITAL 2003 DAN DAMPAKNYA TERHADAP KURIKULUM PERGURUAN
TINGGI**
Janita S. Meliala, S.E., M.M.

PPN INDONESIA DITINJAU DARI TEORI VAT DAN PERKEMBANGANNYA
KeuKeu Mutia, S.E.

PROSPEK EKONOMI INDONESIA DALAM MENGHADAPI PEREKONOMIAN GLOBAL
Andi Supangat, Drs., M.Si.

UNIVERSITAS WIDYATAMA

PROSES PENGEMBANGAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KETERAMPILAN DAN PENGETAHUAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG DIMILIKI PERUSAHAAN

Sari Dewi Oktari*

ABSTRAK

Dalam penulisan makalah ini penulis membahas mengenai program pengembangan bagi organisasi dalam upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pada sumber daya manusia yang berada di dalam suatu organisasi. Pada umumnya setiap perusahaan dituntut untuk melakukan program pengembangan ini, terutama bagi tenaga kerja yang terdapat didalamnya sebagai upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga kerja sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Kegiatan pengembangan tenaga kerja meliputi baik pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan. Program pengembangan bagi organisasi dibagi kedalam 3 (tiga) macam program pelatihan, yaitu : program pelatihan bagi non manajer, program pengembangan manajemen dan program pengembangan organisasi

Setiap program pengembangan baik yang diperuntukkan bagi non manajer, manajemen maupun organisasi dilakukan dengan metode yang berbeda dan memiliki ciri tersendiri. Pada umumnya setiap program yang ditempuh selalu diakhiri dengan evaluasi atas program yang telah dilaksanakan.

Kesimpulan yang dapat diambil oleh penulis adalah bahwa pelaksanaan program pengembangan bagi organisasi sangat penting untuk dilaksanakan dalam upaya meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang terdapat didalamnya, sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya sesuai dengan yang diharapkan. Namun, dalam pelaksanaan program pengembangan harus diperhatikan metode yang digunakan dan evaluasi atas program yang dilaksanakan sehingga program pengembangan berjalan dengan efektif dan efisien.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Manusia merupakan salah satu faktor yang menjamin terlaksananya aktivitas perusahaan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Tanpa adanya peran manusia dalam perusahaan tidak mungkin ada kegiatan yang berjalan didalamnya, meskipun saat ini mulai banyak perusahaan yang menggunakan robot untuk melakukan kegiatannya.

Setiap perusahaan pada umumnya menginginkan sumber daya manusia yang terbaik bagi perusahaannya. Keinginan ini dapat diwujudkan melalui program seleksi pada penerimaan tenaga kerja maupun dengan melakukan program pengembangan bagi organisasi. Kedua program tersebut sangat menunjang terwujudnya sumber daya manusia yang baik bagi perusahaan, dimana melalui proses seleksi perusahaan dapat memilih tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dan melalui program pengembangan perusahaan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki sehingga benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. *

* Sari Dewi Oktari, Adalah Dosen Biasa Pada Fakultas Ekonomi, Universitas Widyatama - Bandung

Program pengembangan organisasi terdiri dari 3 (tiga) macam program, yaitu : program pelatihan bagi non manajer, pengembangan manajemen dan pengembangan organisasi. Hal ini dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas organisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki.

2.1. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan, maka muncullah pemikiran bahwa sumber daya manusia tersebut perlu dikelola dengan baik. Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya mengenai definisi manajemen sumber daya manusia dengan maksud agar pengelolaan dilakukan lebih baik setelah mengetahui definisi dari kata itu sendiri.

Gary Dessler dalam bukunya “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (*Human Resource Management 7e*) edisi bahasa Indonesia jilid I (1997,2) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah :

“Kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.”

Sedangkan menurut Drs. T. Hani Handoko, M.B.A dalam bukunya “*Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*” edisi 2 (1991,5) definisi manajemen sumber daya manusia adalah :

“Pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalialia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.”

Berdasarkan definisi di atas, terlihat beberapa kesamaan unsure dalam pengertian manajemen sumber daya manusia, yaitu adanya unsur manusia dan fungsi personalialia yang meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

2.2. Pengertian dan peranan manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang diterapkan dalam bidang sumber daya manusia pada suatu organisasi. Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia adalah fungsi - fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan) yang diterapkan dalam bidang sumber daya manusia terhadap fungsi-fungsi operasional sumber daya manusia (pengadaan, pengembangan, pengaturan balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan) tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.3 Pengembangan

Pengembangan meliputi baik pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas keseluruhan lingkungan.

Terdapat 3 macam program pelatihan bagi organisasi, yaitu:

1. Program pelatihan bagi non manajer

Pengembangan tenaga oprasional memerlukan sejumlah peningkatan khusus dalam keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu.

Metode-metode yang digunakan :

✳ Pelatihan di tempat kerja (On the job training:OJT) Merupakan metode pelatihan yang melatih seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakan atau juga berarti membuat seseorang belajar dengan menjalankannya secara sungguh-sungguh .

☛ **Metode pelatihan (Coaching) atau understudy** Merupakan salah satu metode pelatihan di tempat kerja di mana karyawan dilatih di tempat kerja oleh seorang karyawan berpengalaman atau penyelia peserta pelatihan.

Keuntungan-keuntungan pelatihan di tempat kerja, yaitu :

- **Relatif** tidak mahal
- **Peserta** pelatihan belajar sambil berproduksi
- **Tidak** memerlukan fasilitas di luar tempat kerja yang mahal
- **Metode** memudahkan belajar karena peserta pelatihan belajar dengan sesungguhnya melakukan pekerjaan dan mendapatkan umpan balik yang cepat menyangkut perbaikan kinerja.

☛ **Sekolah Vestibule**, Sekolah ini di bentuk untuk mengatasi masalah pelatihan yang umumnya sama dan di hadapi dalam pelatihan di tempat kerja. Sekolah itu biasanya melatih jenis pekerjaan yang sama di tempat pekerjaan , yaitu kerja operator atau pelayan mesin setengah terampil.

Keuntungan-keuntungan :

- o Keuntungan dari spesialisasi
- o Siswa terhindar dari kekacauan dan tekanan situasi kerja
- o Siswa dapat memperoleh tingkat keterampilan tertentu lebih cepat
- o jaminan yang lebih besar bahwa waktu dan perhatian yang memadai akan diberikan kepada pelatihan
- o Kegiatan pelatihan tidak akan mengganggu kegiatan produksi biasa.

Kelemahan :

- Masalah organisasional tersebut di atas
- Situasi pelatihan yang terlalu dibuat-buat
- Perlunya investasi tambahan dalam peralatan pelatihan

☛ **Program Magang (Apprenticeship Training)**, merupakan suatu proses terstruktur yang dengannya individu-individu menjadi karyawan terlatih melalui kombinasi instruksi di kelas dan pelatihan di tempat kerja

☛ **Kursus-kursus khusus**

Metode pengajaran ini menggunakan konsep-konsep dasar belajar berupa :

- Penetapan tujuan yang jelas
- Memecahkan pokok bahasan menjadi bagian-bagian kecil pengetahuan yang berurutan secara logis
- Tuntutan akan peran aktif dari pihak pengajar
- Situasi yang memungkinkan pelajar untuk mengatur kecepatannya sendiri
- Dorongan langsung untuk belajar melalui penyajian umpan balik dan hasil-hasilnya

Hal-hal yang perlu diperhatikan :

- o Penghematan waktu belajar
- o Jumlah bahan yang diajarkan sekaligus
- o Ingatan (retensi) jangka panjang

2. Pengembangan Manajemen

a. Pengertian

Adalah upaya apa saja untuk memperbaiki kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan

b. Isi metode pelatihan dan pendidikan menurut kebutuhan pengembangan

1) Keterampilan dalam mengambil keputusan

- metode kotak surat adalah metode dengan menggunakan suatu alat terkenal yang digunakan dalam menemukan potensi eksekutif dalam pusat-pusat penilaian eksekutif metode permainan perusahaan. Metode ini memberikan pengalaman dalam persaingan antar karyawan dan pengambilan keputusan
 - metode telaah kasus (Case studies) adalah metode pengembangan yang berupa kasus mempergunakan contoh-contoh nyata, yang dikumpulkan dari berbagai organisasi untuk melakukan suatu diagnosis
- 2) Keterampilan antar pribadi
- Metode pelakonan peran (*Role playing*) adalah suatu simulasi dimana petatar diminta untuk memainkan suatu adegan dalam situasi yang menimbulkan masalah dan menuntut interaksi dengan orang-orang lain.
 - Metode pemodelan perilaku (*Behavior modeling*) adalah sebuah teknik pelatihan dengan peserta pelatihan pertama-tama disajikan pertunjukkan tentang teknik manajemen dalam sebuah film, selanjutnya diminta memainkan peran dalam suatu simulasi, dan selanjutnya diberikan umpan balik dan pujian oleh penyelia mereka.
 - Metode pelatihan kepekaan adalah sebuah metode untuk meningkatkan wawasan karyawan kedalam perilaku mereka sendiri dengan pembahasan yang terus terang dalam kelompok yang dipimpin oleh para pelatih khusus.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan Metode-metode :
- ◇ Pengalaman di tempat kerja
 - ◇ Latihan memimpin
 - ◇ Pemain pengganti
- 4) Pengetahuan tentang organisasi Metode-metode :
- Rotasi jabatan adalah suatu teknik pelatihan manajemen yang melibatkan pemindahan peserta latihan manajemen dari departemen ke departemen untuk memperluas pengalaman selain mengidentifikasi titik-titik kekuatan dan kelemahan mereka.
 - Manajemen ganda
- 5) Pengetahuan umum, Metode-metode :
- Kursus-kursus khusus, Pertemuan-pertemuan khusus, Bacaan pilihan

Evaluasi atas program pengembangan manajemen

- a. Pengukuran kelompok sesudah pelatihan diselesaikan. Hal ini kurang efektif karena pendapat-pendapat dari pakar tentang manfaat dari pengalamannya hampir selalu bersifat mendukung.
- b. Pengukuran kelompok sebelum dan sesudah pelatihan, kemudian dibuat perbandingan untuk menentukan apakah perilaku organisasi di dalam kelompok itu sudah baik.
- c. Pengukuran kelompok sebelum dan sesudah pelatihan dan penerapan proses pengukuran yang identik kepada kelompok kendali yang telah dipilih
- d. Penggunaan suatu rancangan, "pasca-pasca" penelitian dengan menambahkan pengukuran tambahan beberapa waktu sesudah pelatihan.

3. Program Pengembangan Organisasi

a. Pengertian

Pengembangan organisasi menurut Bennis adalah suatu strategi pendidikan yang kompleks yang dimaksudkan untuk merubah keyakinan, sikap, nilai, dan struktur organisasi sehingga dapat disesuaikan dengan lebih baik kepada teknologi, pasar dan tantangan baru.

b. Tujuan

- 1) Mengambil keputusan atas dasar kemampuan bukan wewenang
- 2) Menyelesaikan konflik secara kreatif melalui konfrontasi yang dirancang untuk menggantikan situasi kalah menang dengan situasi menang menang
- 3) Mengurangi persaingan yang menghambat operasi dan memaksimalkan kerja sama
- 4) Meningkatkan ikatan dan rasa ikut memiliki atas sasaran organisasi pada seluruh angkatan kerja
- 5) Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan antar pribadi
- 6) Menciptakan iklim dimana pertumbuhan, perkembangan dan pembaharuan manusiawi adalah suatu bagian yang hakiki dari operasi perusahaan sehari-hari
- 7) Mengembangkan suatu sistem komunikasi yang bercirikan saling keterbukaan dan kejujuran dalam memecahkan masalah organisasi

2.4 PENGEMBANGAN KARIR

2.4.1. Pengertian

Karir adalah suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Daur (*cycle*) kehidupan

Pengembangan diri	Pengembangan keluarga	Pengembangan Karir
Masa bayi Kanak-kanak Remaja	Anak - anak	Pertumbuhan (umur 0-14) Penjajagan (umur 15-24)
Dewasa muda	Tidak kawin Kawin-pasangan hidup adalah 1) Tidak bekerja 2) Bekerja sebagai tambahan 3) Memenuhi syarat untuk karir: kerja sebagian waktu 4) Memenuhi syarat untuk karir : terikat sepenuhnya	Pembentukan (umur 25-44)
Dewasa	Kawin-keluarga mempunyai : 1) Satu bayi 2) Dua anak atau lebih yang belum usia sekolah 3) Satu atau lebih yang sudah sekolah 4) Anak pertama meninggalkan rumah 5) Semua anak telah meninggalkan rumah Kehilangan pasangan hidup	
Usia tua		Pemeliharaan (umur 45-64) Menurun (umur 65 keatas)

Keterangan:

1. Tahap pertama melukiskan tahap-tahap kehidupan yang biasa dalam perjalanan dari masa bayi sampai usia tua

2. Tahap masa remaja menandai permulaan dari pencarian identitas dengan harapan karier kerja memainkan peran utama. Tanggung jawab organisasi mulai dari tahap penjurusan pada saat karyawan memasuki organisasi.
3. Tahap "pembentukan" biasanya mulai pada kira-kira umur 25 dan berlanjut terus selama bertahun-tahun
4. Tahap "pemeliharaan" adalah suatu tindakan pemantapan dimana karyawan mencoba mempertahankan apa yang sudah dibentuk.
5. Tahap "menurun" atau tahap terakhir merupakan suatu guncangan bagi banyak karyawan.

2.4.2 Unsur-unsur dalam perencanaan program pengembangan karier

a. Penilaian Kebutuhan Karier

Organisasi diharuskan untuk mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusan sendiri bagi kariernya. Peran manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri

b. Kesempatan-kesempatan Karier

Setelah menyadari bahwa karyawan mempunyai kebutuhan karier tertentu, selanjutnya terdapat kewajiban untuk membuat bagan jalur-jalur karier tertentu melalui organisasi.

c. Penyelesaian Kebutuhan Kesempatan

Setelah dilakukan penilaian kebutuhan karier dan menyadari adanya kesempatan karier, maka dilakukan tahap penyelesaian antara kebutuhan dan kesempatan karier. Hasil akhir dari suatu program pengembangan karier adalah adanya keputusan promosi dan kemandirian yang diambil manajemen bagi setiap karyawan.

2.4.3 Masalah Karir

Dua masalah karir, yaitu :

- a. Karir yang sudah mentok (*Plateud*) yaitu masalah karir dimana kemajuan karirnya telah berhenti untuk sementara atau selamanya
- b. Keluarga-keluarga berkarir ganda (*dual career*), terdapat tiga bentuk *dual career*, yaitu :
 - Pasangan-pasangan yang mengikuti karir yang sama dan bekerja untuk perusahaan yang sama.
 - Pasangan-pasangan yang mengikuti karir yang berbeda yang bekerja untuk perusahaan yang sama.
 - Pasangan-pasangan yang bekerja untuk perusahaan yang berbeda tanpa memperhatikan kesamaan pilihan karirnya.

2.4.4. Sistem Senioritas

a. Pengertian

Senioritas adalah salah satu ukuran kemajuan karir yang dirumuskan sebagai lamanya dinas yang diakui dalam suatu organisasi.

b. Faktor-faktor penempatan tenaga yang dipengaruhi sistem senioritas

Promosi : usaha menaikkan pangkat/jabatan seseorang yang berarti kenaikan bobot tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta umumnya diikuti kenaikan gaji pokok/upah dan tunjangan jabatan.

Bentuk-bentuk promosi :

b. Tujuan

- 1) Mengambil keputusan atas dasar kemampuan bukan wewenang
- 2) Menyelesaikan konflik secara kreatif melalui konfrontasi yang dirancang untuk menggantikan situasi kalah menang dengan situasi menang-menang
- 3) Mengurangi persaingan yang menghambat operasi dan memaksimalkan kerja sama
- 4) Meningkatkan ikatan dan rasa ikut memiliki atas sasaran organisasi pada seluruh angkatan kerja
- 5) Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan antar pribadi
- 6) Menciptakan iklim dimana pertumbuhan, perkembangan dan pembaharuan manusiawi adalah suatu bagian yang hakiki dari operasi perusahaan sehari-hari
- 7) Mengembangkan suatu sistem komunikasi yang bercirikan saling keterbukaan dan kejujuran dalam memecahkan masalah organisasi

2.4 PENGEMBANGAN KARIR

2.4.1. Pengertian

Karir adalah suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang. Daur (*cycle*) kehidupan

Pengembangan diri	Pengembangan keluarga	Pengembangan Karir
Masa bayi Kanak-kanak Remaja	Anak – anak	Pertumbuhan (umur 0-14)
Dewasa muda		Penjajagan (umur 15-24)
Dewasa	<p>Tidak kawin</p> <p>Kawin-pasangan hidup adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tidak bekerja 2) Bekerja sebagai tambahan 3) Memenuhi syarat untuk karir: kerja sebagian waktu 4) Memenuhi syarat untuk karir : terikat sepenuhnya <p>Kawin-keluarga mempunyai :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Satu bayi 2) Dua anak atau lebih yang belum usia sekolah 3) Satu atau lebih yang sudah sekolah 4) Anak pertama meninggalkan rumah 5) Semua anak telah meninggalkan rumah <p>Kehilangan pasangan hidup</p>	<p>Pembentukan (umur 25-44)</p>
Usia tua		<p>Pemeliharaan (umur 45-64)</p> <p>Menurun (umur 65 keatas)</p>

Keterangan:

1. Tahap pertama melukiskan tahap-tahap kehidupan yang biasa dalam perjalanan dari masa bayi sampai usia tua

2. Tahap masa remaja menandai permulaan dari pencarian identitas dengan harapan karier kerja memainkan peran utama. Tanggung jawab organisasi mulai dari tahap penajakan pada saat karyawan memasuki organisasi.
3. Tahap "pembentukan" biasanya mulai pada kira-kira umur 25 dan berlanjut terus selama bertahun-tahun
4. Tahap "pemeliharaan" adalah suatu tindakan pemantapan dimana karyawan mencoba mempertahankan apa yang sudah di bentuk.
5. Tahap "menurun" atau tahap terakhir merupakan suatu guncangan bagi banyak karyawan.

2.4.2 Unsur-unsur dalam perencanaan program pengembangan karier

a. Penilaian Kebutuhan Karier

Organisasi diharuskan untuk mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusan sendiri bagi kariernya. Peran manajer personalia adalah membantu dalam proses pengambilan keputusan dengan menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri

b. Kesempatan-kesempatan Karier

Setelah menyadari bahwa karyawan mempunyai kebutuhan karier tertentu, selanjutnya terdapat kewajiban untuk membuat bagan jalur-jalur karier tertentu melalui organisasi.

c. Penyelesaian Kebutuhan Kesempatan

Setelah dilakukan penilaian kebutuhan karier dan menyadari adanya kesempatan karier, maka dilakukan tahap penyesuaian antara kebutuhan dan kesempatan karier. Hasil akhir dari suatu program pengembangan karier adalah adanya keputusan promosi dan kemunduran yang di ambil manajemen bagi setiap karyawan.

2.4.3 Masalah Karir

Dua masalah karir, yaitu :

- a. Karir yang sudah mentok (*Plateau*) Yaitu masalah karir dimana kemajuan karirnya telah berhenti untuk sementara atau selamanya
- b. Keluarga-keluarga berkarir ganda (*dual career*), terdapat tiga bentuk *dual career*, yaitu :
 - Pasangan-pasangan yang mengikuti karir yang sama dan bekerja untuk perusahaan yang sama.
 - Pasangan-pasangan yang mengikuti karir yang berbeda yang bekerja untuk perusahaan yang sama.
 - Pasangan-pasangan yang bekerja untuk perusahaan yang berbeda tanpa memperhatikan kesamaan pilihan karirnya.

2.4.4. Sistem Senioritas

a. Pengertian

Senioritas adalah salah satu ukuran kemajuan karir yang dirumuskan sebagai lamanya dinas yang diakui dalam suatu organisasi.

b. Faktor-faktor penempatan tenaga yang dipengaruhi sistem senioritas

Promosi : usaha menaikkan pangkat/jabatan seseorang yang berarti kenaikan bobot tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta umumnya diikuti kenaikan gaji pokok/upah dan tunjangan jabatan.

Bentuk-bentuk promosi :

- a. Promosi ketat : promosi rutin, bersifat tetap sesuai dengan peraturan-peraturan promosi yang berlaku di masyarakat.
- b. Promosi sementara : promosi yang bersifat sementara (karena sesuatu sebab) tetapi yang bersangkutan sewaktu-waktu akan diturunkan kembali menduduki jabatan/posisi semula.
- c. Promosi kecil (*small-scale promotion*) : pemindahan seseorang dari jabatan yang kurang penting ke jabatan yang lebih penting (meminta keterampilan kerja) & tanggung jawab yang lebih besar tetapi tidak disertai kenaikan pangkat/jabatan.
- d. Promosi kering (*Dry Promotion*) : kenaikan pangkat/jabatan tetapi tidak disertai kenaikan gaji pokok.
- e. Promosi luar biasa : Kenaikan pangkat. /jabatan yang lebih cepat, dibandingkan dengan ketentuan yang berlaku karena prestasi kerja yang luar biasa.

-**Pemindahan (transfer)** adalah suatu perubahan dalam pekerjaan dimana pekerjaan baru itu pada pokoknya sama dengan yang lama dalam hal gaji, status, dan tanggung jawab.

Jenis-jenis pemindahan :

- a. Pemindahan yang dirancang untuk meningkatkan pelatihan dan pengembangan.
- b. Pemindahan yang memungkinkan penyesuaian terhadap volume kerja yang berbeda-beda didalam perusahaan.
- c. Pemindahan yang dirancang untuk memperbaiki masalah penempatan yang jelek.
 - Pemberhentian adalah suatu masalah yang amat sulit tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan dan serikat buruh, karena menyangkut hilangnya penghasilan. Pada umumnya senioritas adalah suatu faktor yang lebih kuat dalam pemberhentian ketimbang dalam promosi.
 - Pemilihan tugas gilir, mesin, pekerjaan dan periode libur, manajemen seringkali menginginkan sepenuhnya agar senioritas mengendalikan secara menyeluruh.

Penilaian Prestasi Kerja

Tiga pendekatan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu :

1. Penilaian sambil lalu, tidak sistematis dan seringkali serampangan.
2. Pengukuran yang tradisional dan sangat sistematis atas :
 - sifat-sifat khas karyawan
 - sumbangan karyawan
 - gabungan keduanya
3. Penentuan tujuan bersama melalui suatu program Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS)

NILAI-NILAI PENDEKATAN SISTEMATIK

- Penilaian sistematis menghasilkan informasi yang sangat membantu pengambilan dan pelaksanaan keputusan tentang masalah-masalah seperti promosi, kenaikan gaji, pemberhentian, dan pemindahan
- Pendekatan sistematis memberikan informasi dalam bentuk yang memungkinkan untuk membuat perbandingan-perbandingan.
- Penilaian sistematis merangsang dan membimbing pengembangan karyawan
- Penilaian sistematis akan mencakup pemenuhan salah satu kriteria untuk pengabsahan alat-alat seleksi, latihan dan daya tarik untuk personalia bagi organisasi yang menghargai prestasi yang melebihi rata-rata.

Sistem Penilaian Prestasi

1. Penetapan peringkat (*rangking*) Merupakan penilaian sistematis formal yang paling tua dan paling sederhana, yaitu dengan membandingkan seseorang dengan semua orang lain dengan maksud menempatkan mereka dalam urutan peringkat nilai yang sederhana.
2. Perbandingan antar perorangan. Membandingkan personalia dengan orang-orang tertentu yang menjadi patokan masing-masing untuk setiap faktor. Penilai harus mengembangkan skalanya sendiri dengan menilai setiap faktor dari orang yang dipilih sebagai patokan
3. Penggolongan mutu (*grading*)
Menentukan kategori-kategori tertentu terlebih dahulu dan dirumuskan dengan hati-hati. Prestasi karyawan kemudian dibandingkan dengan rumusan untuk setiap golongan mutu dan karyawan tersebut diberi golongan mutu yang paling sesuai dengan prestasinya.
4. Skala Grafik, Menentukan penyusunan skala bagi sejumlah faktor yang cukup spesifik. Ada dua jenis faktor yaitu: sifat-sifat khusus, seperti inisiatif dan ketangguhan, faktor sumbangan seperti jumlah dan mutu kerja. Jumlah faktor yang biasa dipakai bervariasi dari sembilan sampai dua belas dan disesuaikan dengan kategori jabatan (*Occupation*) tertentu yang sedang dipertimbangkan, sebagai pertimbangan seperti keuangan dan penjualan.
5. Daftar Pertanyaan (*Check List*), Menyajikan serangkaian pertanyaan dalam formulir sehubungan dengan karyawan yang menjadi subyek dan perilakunya. Nilai dari setiap pertanyaan boleh diberi bobot. Kekurangan-kekurangan :
 - Kesulitan dalam menghimpun, menganalisis dan memberi bobot pada sejumlah pertanyaan tentang sifat dan sumbangan karyawan.
 - Daftar pertanyaan yang terpisah harus dipersiapkan untuk jenis-jenis pekerjaan yang berbeda.
6. Uraian dengan pilihan paksa (*Forced-Choice description*)
Sasaran-sasaran pendekatan pilihan paksa adalah untuk mengurangi atau menyingkirkan kemungkinan berat sebelahnya penilai dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai sama, Penilai diminta untuk memilih satu pernyataan yang paling sesuai dengan sifat orang yang dinilai.
7. Skala Penilaian yang Berdasarkan Perilaku, Langkah- langkah skala dugaan perilaku (*BES/Behavior Expectation scales*)
 - Sekelompok personel yang berpengalaman luas menelaah uraian pekerjaan untuk maksud pengembangan lima sampai sepuluh dimensi prestasi, seperti komunikasi lisan.
 - Kelompok itu kemudian diminta untuk melakukan banyak bagian perilaku yang melukiskan berbagai tingkat prestasi untuk setiap dimensi, misal : operator. Dasar dan patokan perilaku tersebut tidak boleh dinyatakan dalam pengertian yang samar-samar.
 - Semua daftar dasar yang dihasilkan disusun dengan urutan acak dan para anggota diminta untuk membagikannya menjadi dimensi khusus.
 - Sewaktu – waktu daftar dasar yang acak itu bersama dengan daftar dimensi akan diberikan untuk klasifikasi kepada kelompok kedua yang terdiri dari karyawan yang berpengalaman luas.
 - Akhirnya, semua dasar yang tetap digunakan untuk setiap dimensi, diberi peringkat dalam urutan dan dibentuk suatu skala. Hasil bersihnya adalah skala penilaian yang mempunyai contoh-contoh pendasaran perilaku untuk setiap tingkat

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil oleh penulis adalah :

1. Program pengembangan perlu dilaksanakan oleh setiap perusahaan yang mengutamakan dan menginginkan kemajuan bagi perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya.
2. Pelaksanaan program pengembangan sebaiknya dilaksanakan sesuai dengan metode dan tujuan yang ditetapkan agar hasil pelaksanaan program tersebut mencapai target yang diharapkan.
3. Program pengembangan baik pelatihan bagi non manajer, pengembangan manajemen dan organisasi adalah sama-sama bertujuan untuk meningkatkan kualitas perusahaan melalui sumber daya yang dimiliki.
4. Setiap pelaksanaan program pengembangan sebaiknya dilakukan evaluasi setelah program tersebut berakhir agar dapat diketahui apakah program tersebut berjalan secara efektif dan efisien.
5. Pelaksanaan program pengembangan baik itu pelatihan non manajer maupun pengembangan manajemen akan berpengaruh besar terhadap perkembangan karir karyawan tersebut.
6. Dalam pelaksanaan pengembangan karir, pihak –pihak yang terkait harus benar-benar memperhatikan prosedur dan tata cara yang harus ditempuh dalam menentukan karir seseorang, misalnya dalam penilaian prestasi kerja karyawan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Fillipo, Edwin B. 1983. *Personal Management*, 4th Ed, Singapore McGraw Hill

Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management 7e)*, Jakarta: Prenhallindo

Handoko, T. Hari, --Drs 1985. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke-1*, Yogyakarta : Liberty