

# Penempatan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Manajemen Diklat Karyawan





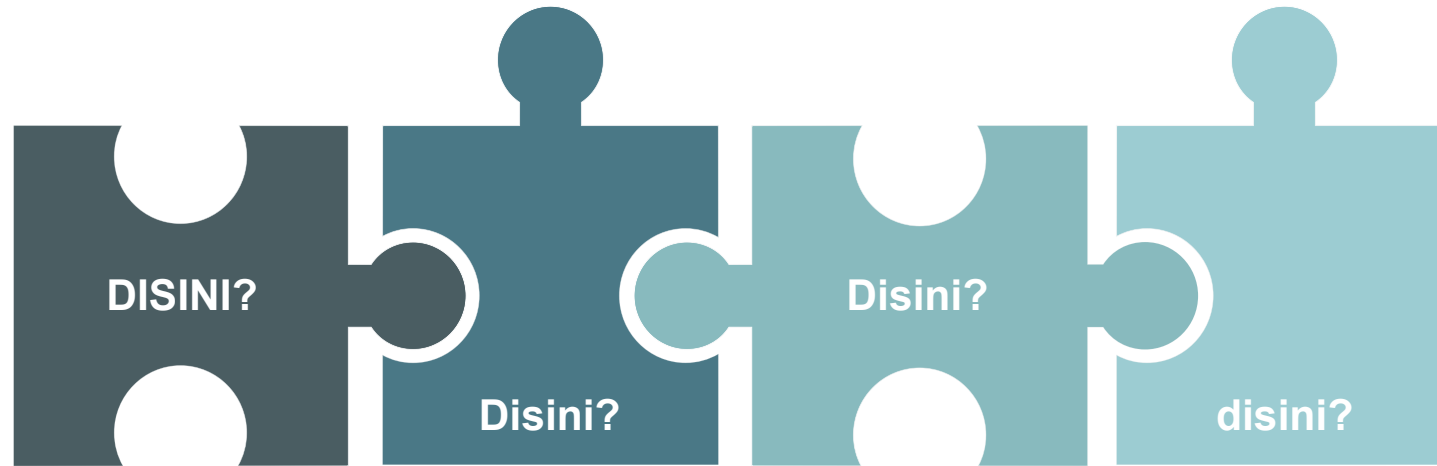
# Isi Presentasi

**01** Penempatan Kerja

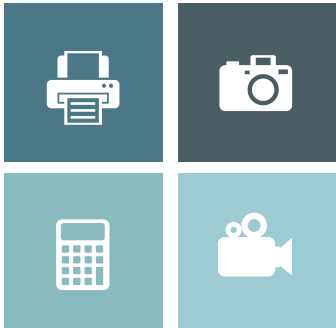
**02** Kepuasan Kerja

**03** Manajemen Diklat Karyawan

# Penempatan Kerja



**Proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda.**



# Penempatan Pegawai



**Promosi**

**Transfer**

**Demosi**

**Pemutusan Hubungan Kerja / PHK**

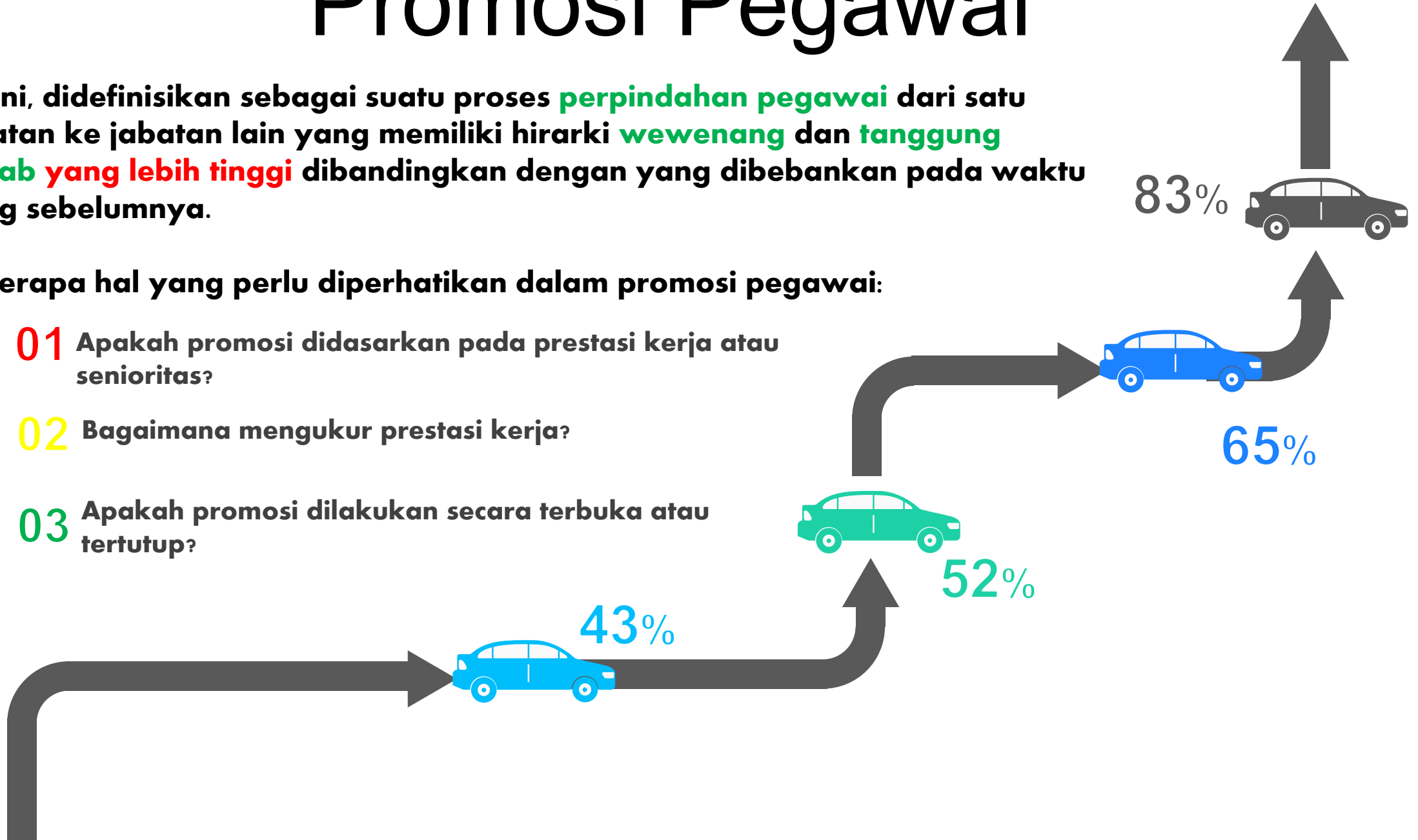


# Promosi Pegawai

Yakni, didefinisikan sebagai suatu proses **perpindahan pegawai** dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki hirarki **wewenang** dan **tanggung jawab yang lebih tinggi** dibandingkan dengan yang dibebankan pada waktu yang sebelumnya.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam promosi pegawai:

- 01** Apakah promosi didasarkan pada prestasi kerja atau senioritas?
- 02** Bagaimana mengukur prestasi kerja?
- 03** Apakah promosi dilakukan secara terbuka atau tertutup?



# Tujuan Promosi Jabatan



Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi



Untuk menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang tinggi dengan penghasilan yang semakin besar



Untuk merangsang pegawai lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan meningkatkan produktivitas kerja



Untuk menjamin stabilitas kepegawaian



Untuk mengisi kekosongan jabatan



Untuk mempermudah penarikan pelamar baru

Kesempatan promosi dapat menimbulkan multiplier effect, yakni timbulnya lowongan berantai



Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam bekerja



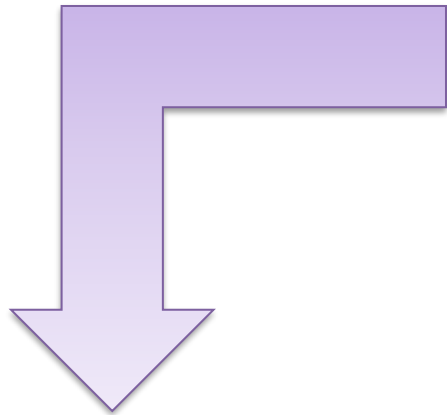
Untuk menambah/ memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja pegawai



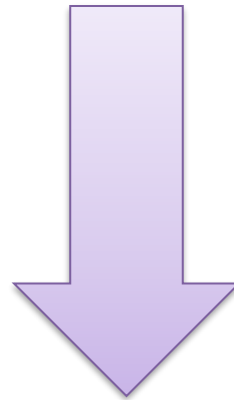
Promosi pegawai akan memperbaiki status pegawai



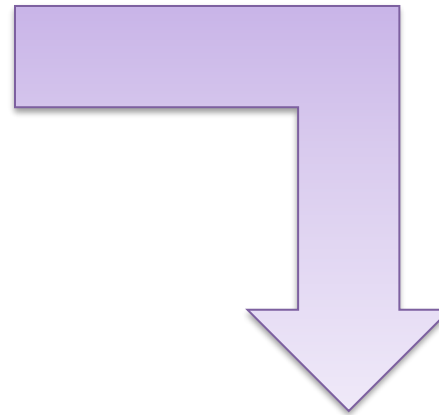
# Kriteria Dasar Promosi Jabatan



Pengalaman

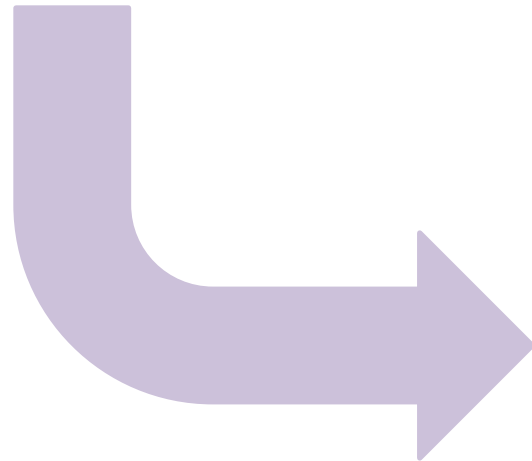


Kecakapan



Kombinasi  
Pengalaman dan  
Kecakapan

## Asas-asas Promosi Pegawai



1. Kepercayaan

2. Keadilan

3. Formasi



# **Syarat- syarat Promosi Pegawai**



- a) Kejujuran
- b) Disiplin
- c) Prestasi Kerja
- d) Kerja sama
- e) Kecakapan/  
Kemampuan
- f) Loyalitas
- g) Kepemimpinan
- h) Komunikatif
- i) Pendidikan

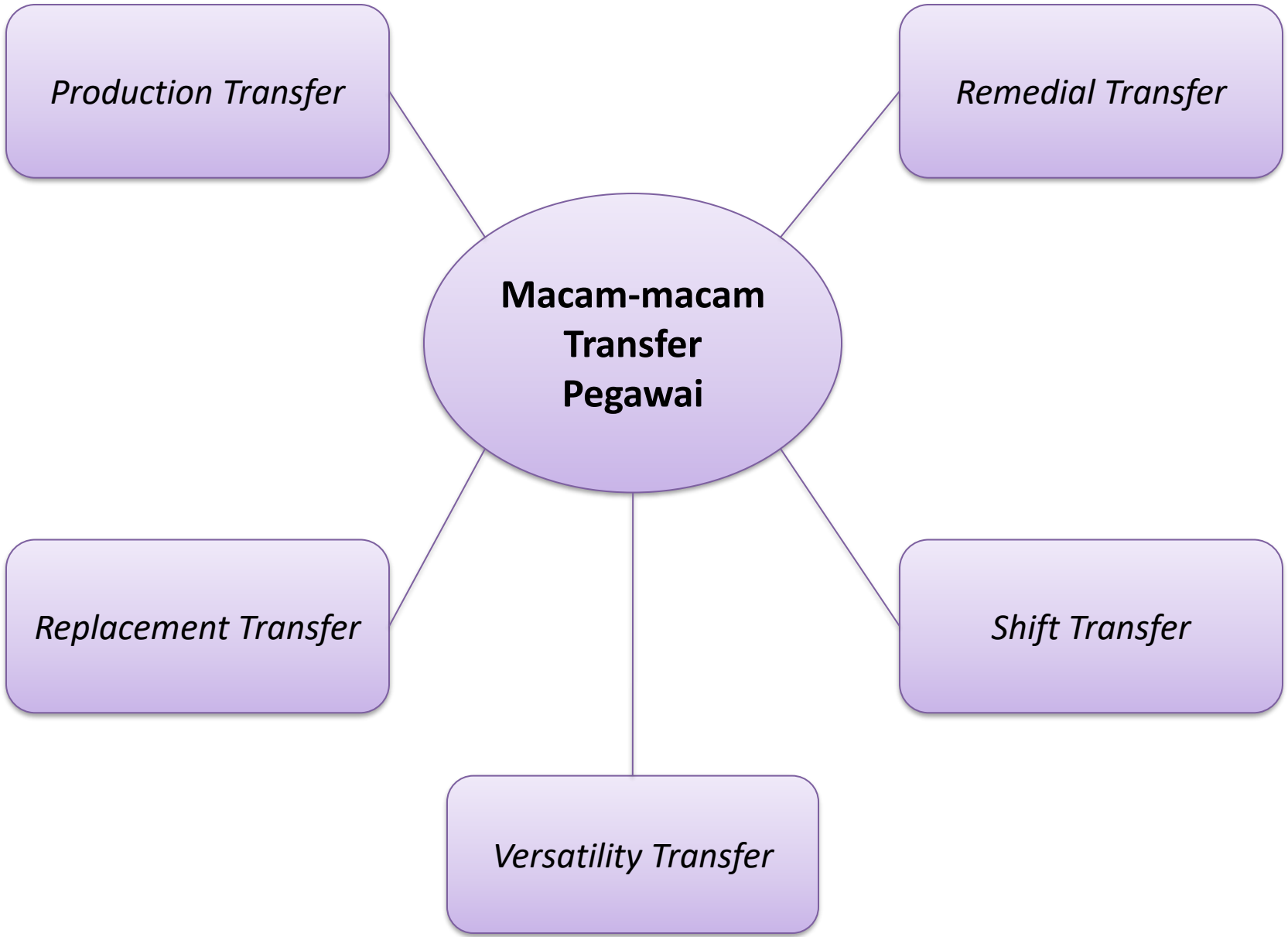
Beberapa alasan pegawai menolak dipromosikan, diantaranya:

1. Perbedaan gaji/ upah yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja
2. Ketidakmauan pegawai meninggalkan kelompok lamanya atau memasuki kelompok baru
3. Faktor keamanan dan keselamatan dalam bekerja
4. Faktor keluarga
5. Faktor kesehatan
6. Faktor lokasi kerja

# Transfer Pegawai

Yakni, pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang memiliki tingkat gaji, wewenang, dan hierarki yang sama dengan pekerjaan sebelumnya





*Production Transfer*

*Remedial Transfer*

**Macam-macam  
Transfer  
Pegawai**

*Replacement Transfer*

*Shift Transfer*

*Versatility Transfer*

### ***Production Transfer***

Yakni mengalih-tugaskan pegawai dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal karena pada bagian lain memiliki kekurangan tenaga kerja

### ***Replacement Transfer***

Yakni mengalih-tugaskan pegawai yang memiliki masa kerja yang lama untuk menggantikan pegawai yang memiliki masa kerja kurang atau diberhentikan secara horizontal

### ***Versatility Transfer***

Yakni mengalih tugaskan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain secara horizontal dengan maksud agar pegawai yang bersangkutan menjadi cakap dalam berbagai bidang pekerjaan

### ***Shift Transfer***

Yakni mengalih tugaskan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain secara horizontal dengan pekerjaan yang sama

### ***Remedial Transfer***

Yakni mengalih tugaskan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain atas permintaan pegawai sendiri

Dilihat dari segi waktu, pemindahan (transfer) pegawai dibagi menjadi 2 (dua), diantaranya:

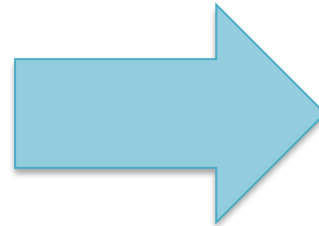
- 1. *Temporary transfer***, yakni mengalih tugaskan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang bersifat sementara
- 2. *Permanent transfer***, yakni mengalih tugaskan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain untuk jangka waktu yang lama

## **Demosi Pegawai**

Yakni, suatu perpindahan pegawai dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi yang lain yang melibatkan penurunan gaji/ upah dan status pegawai



**Tujuan Pelaksanaan  
Demosi Pegawai**



Untuk memperbaiki  
unjuk kerja dan  
perilaku

## **Pemutusan Hubungan Kerja**

Yakni, pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/ buruh dengan pengusaha

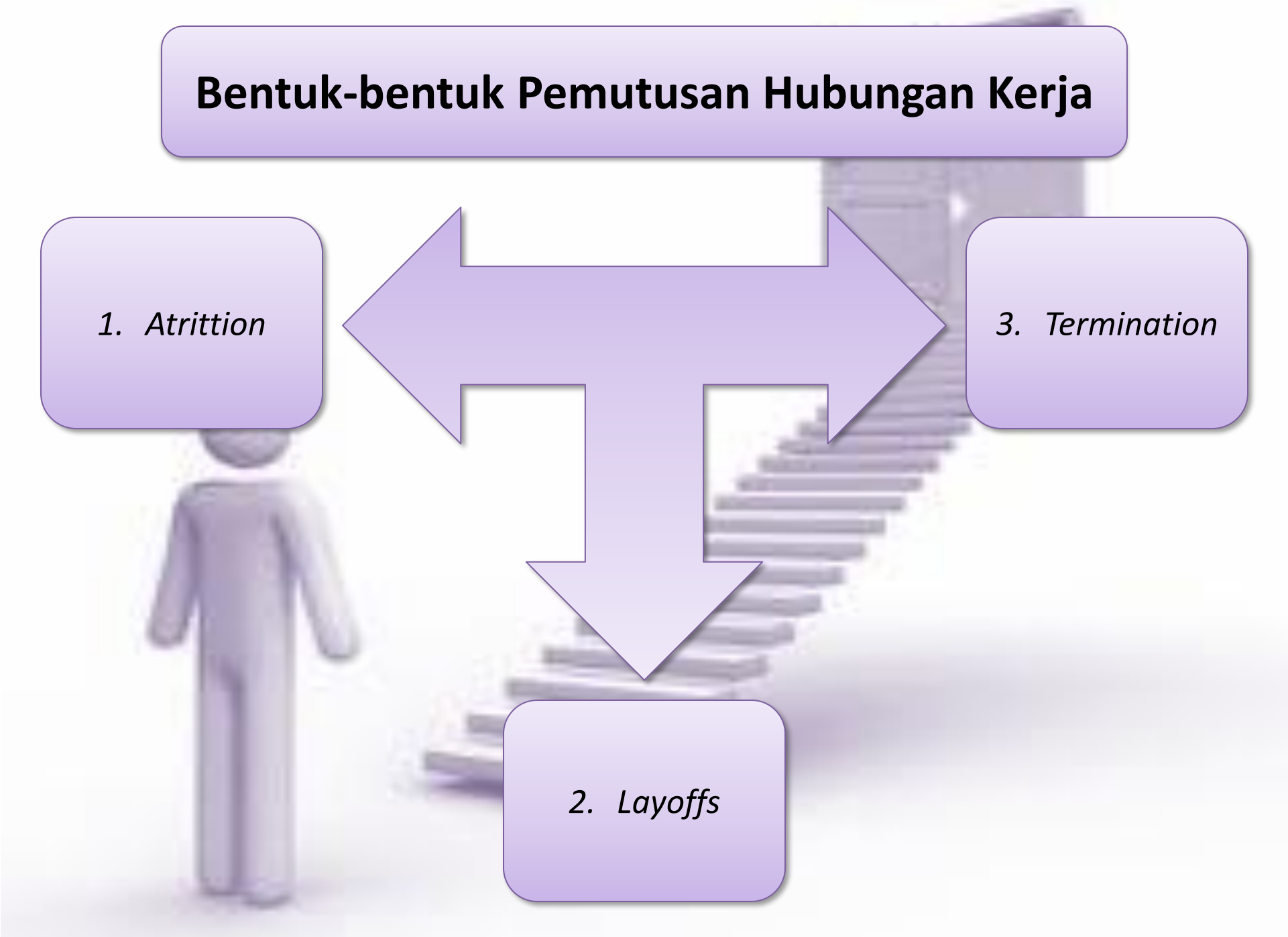


# Bentuk-bentuk Pemutusan Hubungan Kerja

1. *Atrition*

3. *Termination*

2. *Layoffs*



## ***Attrition***

Pengurangan tenaga kerja secara normal atau alamiah

## ***Layoffs***

Pemutusan hubungan kerja dari perusahaan akibat alasan ekonomi atau bisnis

## **Termination**

Pemutusan hubungan kerja yang permanen



# Alasan Pemutusan Hubungan Kerja

1. Undang-undang
2. Keinginan Perusahaan
3. Keinginan Karyawan
4. Pensiun
5. Kontrak Kerja Berakhir
6. Kesehatan Karyawan
7. Meninggal Dunia
8. Perusahaan Bangkrut
9. dll



# Keterkaitan antara Penempatan dengan Program Orientasi Pegawai

Meskipun dalam promosi, transfer, maupun demosi yang ditempatkan adalah para karyawan yang telah bekerja di perusahaan (bukan karyawan baru), namun mereka tetap perlu menjalani orientasi terkait dengan jabatannya yang baru

Meskipun pegawai lama sudah memahami aspek-aspek umum perusahaan, tetapi pegawai lama pun memiliki kecemasan terkait masalah interpersonal dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan barunya



## Bentuk Kecemasan Pegawai Ketika Ditempatkan pada Jabatan yang Baru

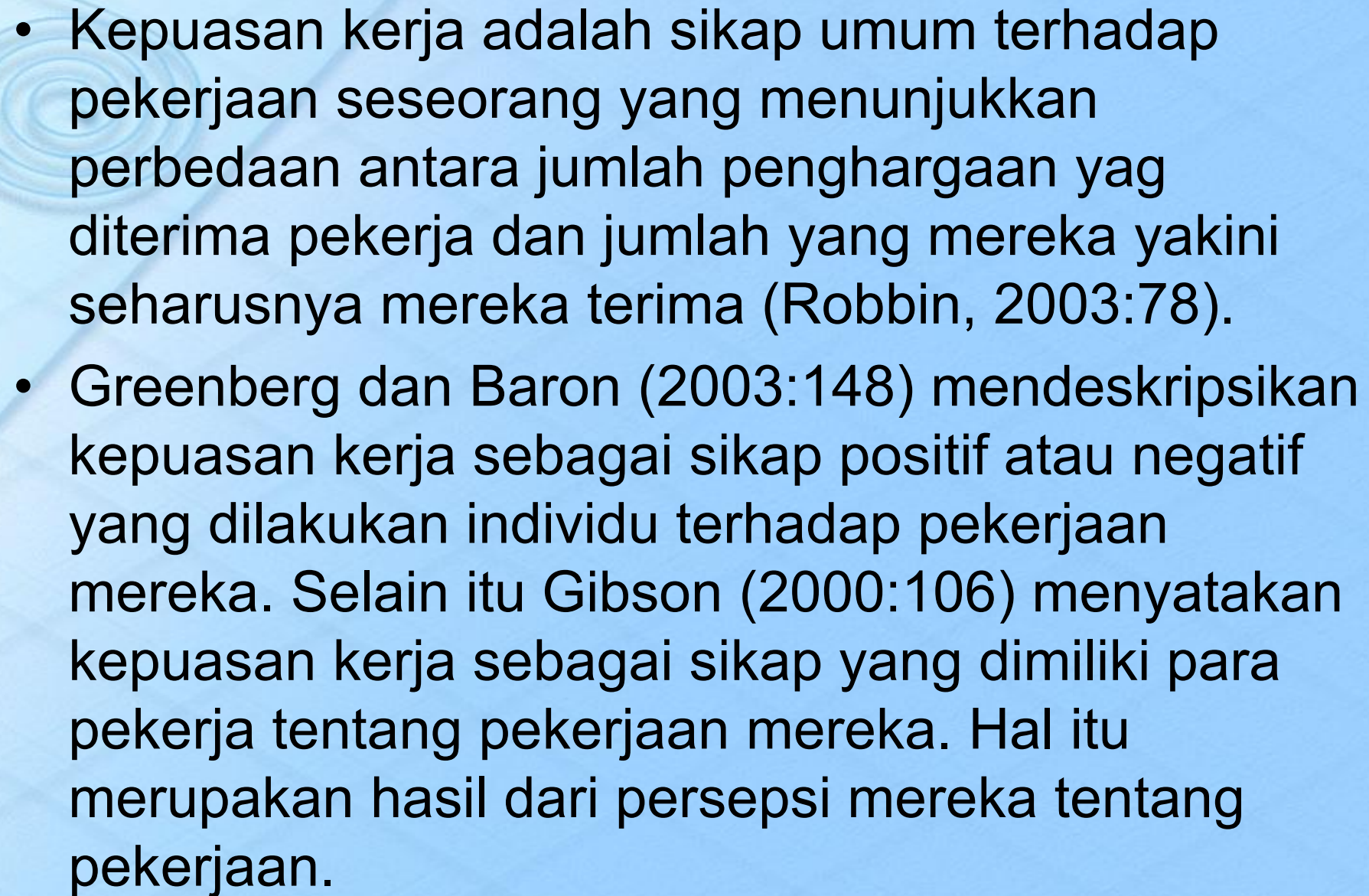
Apakah saya  
mampu  
mengerjakan  
pekerjaan baru  
dengan baik????

Apakah saya akan  
diterima dengan  
baik apabila  
ditempatkan pada  
unit kerja yang  
baru????

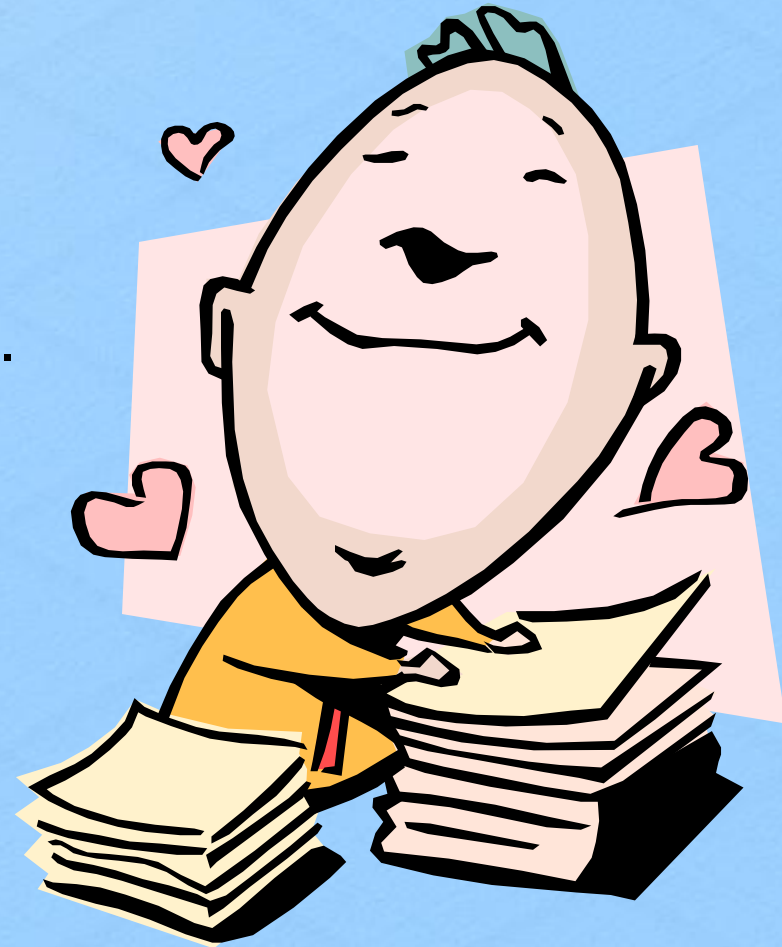


**Apa itu Kepuasan Kerja**



- 
- Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2003:78).
  - Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu Gibson (2000:106) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

- Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya. (*Kreitner dan Kinicki 2004*)

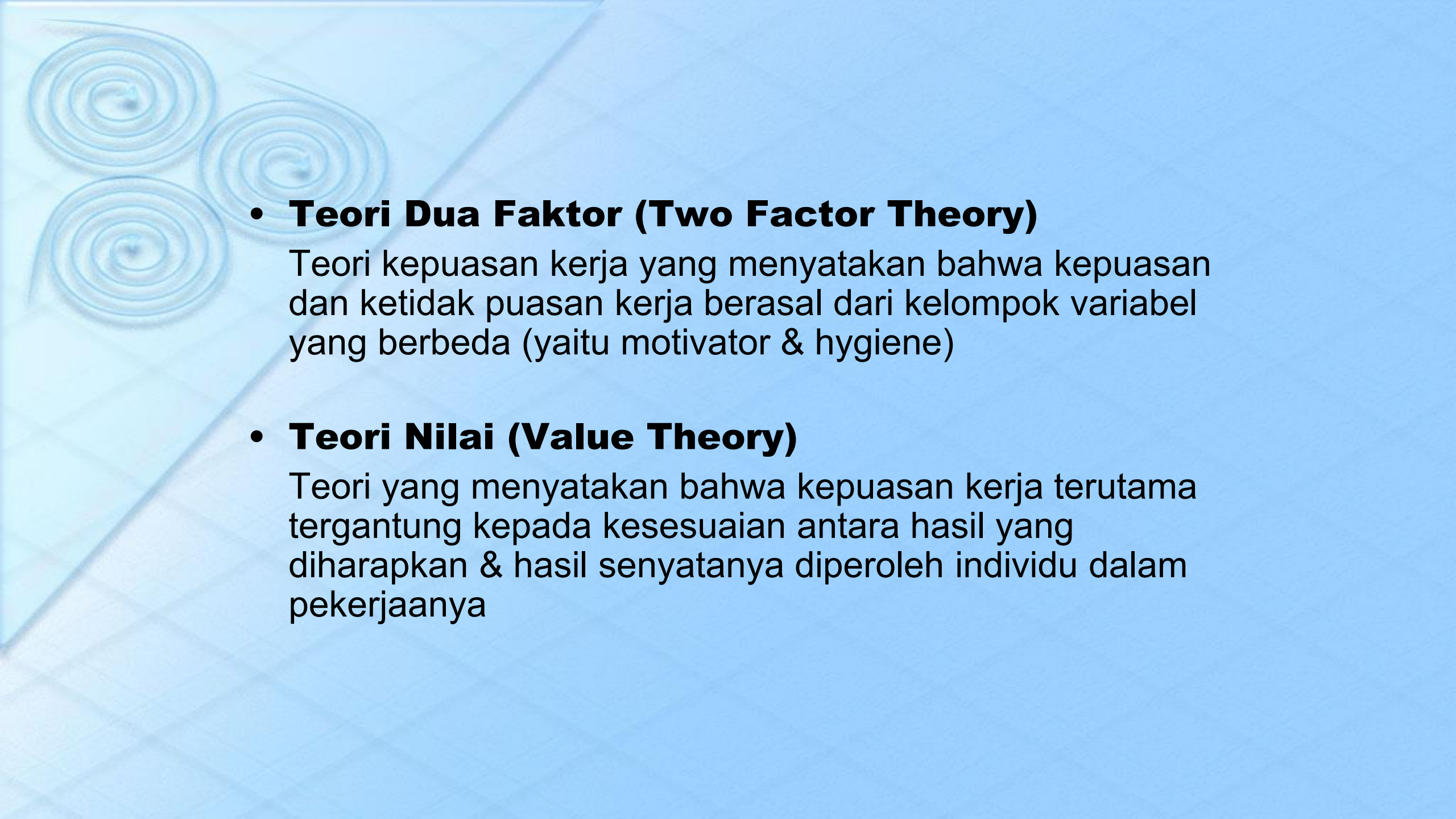


# Lima Model Kepuasan

- 1. Pemenuhan kebutuhan**, model ini menjelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- 2. Ketidakcocokan.** Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi.
- 3. Pencapaian nilai.**
- 4. Persamaan.** Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seorang individu diperlakukan “secara adil” di tempat kerja.
- 5. Komponen watak / genetik.** Model ini didasarkan pd keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian dari sifat pribadi maupun faktor genetik.

# Teori Kepuasan Kerja





- **Teori Dua Faktor (Two Factor Theory)**

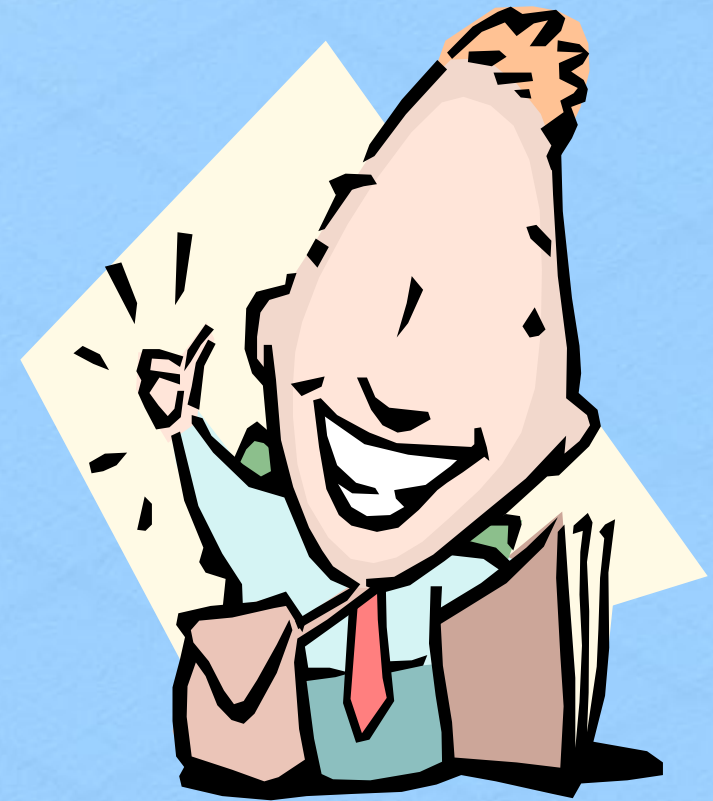
Teori kepuasan kerja yang menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari kelompok variabel yang berbeda (yaitu motivator & hygiene)

- **Teori Nilai (Value Theory)**

Teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terutama tergantung kepada kesesuaian antara hasil yang diharapkan & hasil senyatanya diperoleh individu dalam pekerjaannya

**Kepuasan kerja** seseorang pada dasarnya tergantung kepada *selisih* antara *harapan*, *kebutuhan* atau *nilai* dengan apa yang menurut perasaan atau persepsi telah *diperoleh* atau dicapai melalui pekerjaan.

Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan.





# Dimensi Kepuasan Kerja

*Menurut Robbins lima dimensi Kepuasan kerja*

- 1. Pekerjaan itu sendiri.*
- 2. Upah dan promosi*
- 3. Kondisi kerja*
- 4. Rekan kerja, penyelia, dan atasan*
- 5. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian*

## Lanjutan **Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut **Dunnette** kepuasan kerja mempunyai 12 dimensi

1. ***Pekerjaan***
2. ***Gaji***
3. ***Promosi***
4. ***Pengakuan***
5. ***Tunjangan***
6. ***Kondisi fisik kerja***
7. ***Penyeliaan***
8. ***Rekan sekerja***
9. ***Bawahan***
10. ***Manajemen dan perusahaan***
11. ***Pelanggan &***
12. **Hal-hal yang tidak termasuk ke dalam salah satu dari dimensi-dimensi di atas seperti keberuntungan, cuaca, mesin, perlengkapan dan lain-lain**



# Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

- **Bersumber dari dalam diri individu**, yaitu *demography (age, sex, education); abilities (intelligence, motor skill); personality (values, needs, interaction style)*.
- **Bersumber dari Lingkungan**. yaitu *job and job environment (pay, noise, variety); organization environment (climate, promotional opportunity); Occupational Level (prestige, power)*.

# Pengukuran Kepuasan Kerja

## 1. Objective Survey

- *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).*
- *Job Description Index (JDI).*
- *Needs Satisfaction Questionnaire (NSQ).*

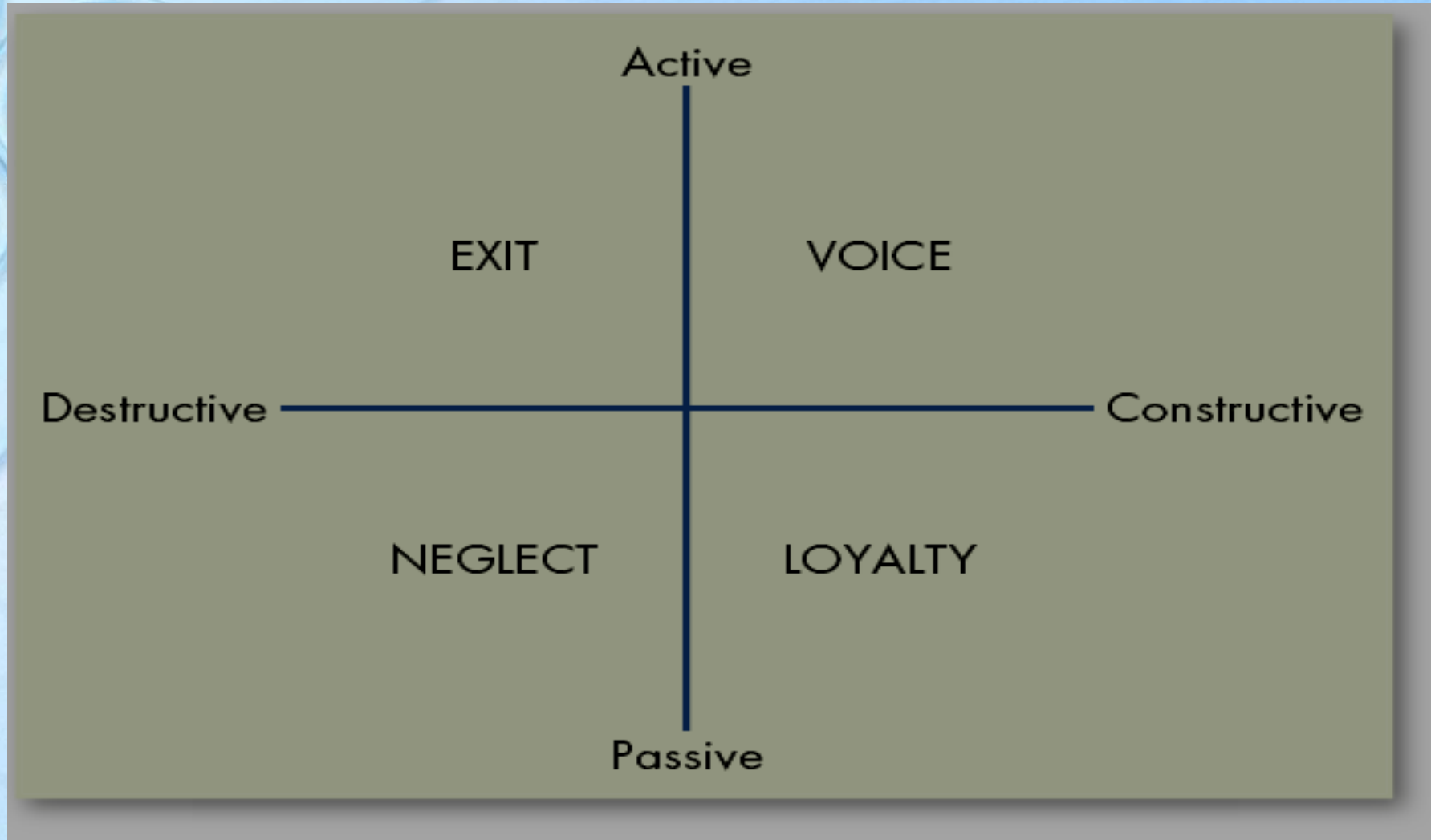
## 2. Descriptive Survey

*Survey ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden, guna mendapatkan respon dari karyawan dengan kata-kata sendiri. Pendekatan yang tidak terstruktur ini bertujuan untuk menggali perasaan dan gagasan karyawan. Survey dilaksanakan dengan wawancara bersifat pribadi untuk mengumpulkan data yang lebih deskripsi dari pada objektif.*

# Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

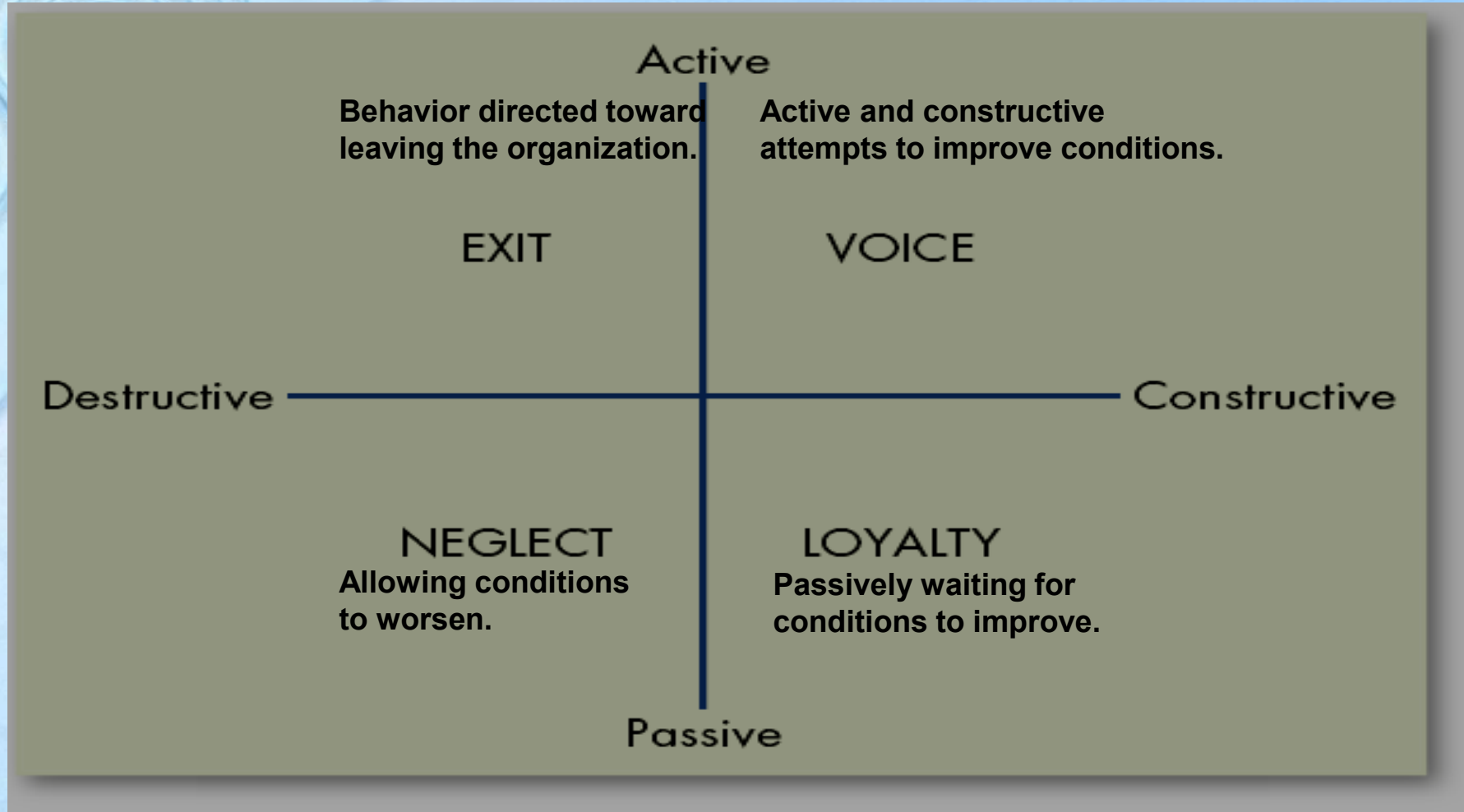
- **Kepuasan dan Produktivitas**
  - Karyawan yang puas tidak selalu pekerja yang produktif.
- **Kepuasan dan Kemangkiran**
  - Karyawan yang tidak puas cenderung lebih besar kemungkinannya untuk tidak kerja.
- **Kepuasan dan Keluar masuknya karyawan**
  - Karyawan yang puas lebih besar kemungkinannya untuk tetap tinggal di dalam organisasi.

# Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja



Source: C. Rusbult and D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues," *Journal of Applied Social Psychology*. 15, no. 1, 1985:83. Reprinted with permission.

# Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja



Source: C. Rusbult and D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues," *Journal of Applied Social Psychology*. 15, no. 1, 1985:83. Reprinted with permission.

**Setelah penyajian materi ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami:**

1. Konsep Pendidikan, Pelatihan & Pengembangan
2. Perlunya Program Diklat
3. **Macam-Macam Program Diklat**
4. Ruang Lingkup Manajemen Diklat
5. Fungsi dan Keuntungan Program Diklat

# Pengertian Pendidikan

- Pendidikan adalah suatu aktivitas pengembangan sumber daya manusia yang dirancang untuk **meningkatkan kompetensi secara keseluruhan** dari pegawai melalui petunjuk yang spesifik **diluar pekerjaan** yang sedang dihadapi. Nadler (Sugiyono, 2002:1)

# Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah semua kegiatan yang dirancang untuk **meningkatkan kinerja** pegawai **pada pekerjaan** yang **sedang atau akan** segera dihadapi Nadler (Sugiyono, 2002:1).

# Pengertian Pengembangan

Menurut Nadler (Sugiyono, 2002:1) pengembangan merupakan kegiatan yang diarahkan untuk **menyiapkan pegawai pindah ke jabatan** baru karena ada pengembangan, perubahan atau pertumbuhan dalam organisasi.

# Istilah lain yang senada dg diklat

## 1. Penataran

Dari kata **tatar** yang berarti **bimbing, didik, menatar** berarti **membimbing, atau mendidik**. Orang yang ditatar disebut dengan petatar, sedangkan orang yang menatar disebut penatar, sementara penataran adalah proses menatar orang. (kbbi.web.id).

2. **Training of Trainer (TOT)**, atau dalam bahasa Indonesia adalah Pelatihan untuk Pelatih. Definisi secara luasnya adalah pelatihan yang diperuntukkan bagi orang yang diharapkan setelah selesai pelatihan mampu menjadi pelatih dan mampu mengajarkan materi pelatihan tersebut kepada orang lain. (<http://www.pelatihan-sdm.net/training-of-trainer/>)

# Alasan Perlunya Diklat

- Perlunya program pelatihan dalam sebuah organisasi dikarenakan pegawai dalam organisasi yang bersangkutan **tidak mampu menjalankan tugasnya sesuai standar performance/kinerja** yang diharapkan.
- Hal itu bisa karena:
  1. Yang bersangkutan adalah pegawai baru
  2. Ada perubahan mekanisme kerja baru atau alat kerja baru sehingga pegawai perlu adaptasi dengan hal tersebut
  3. Ada promosi jabatan.
  4. Terdapat perubahan visi dan misi organisasi.

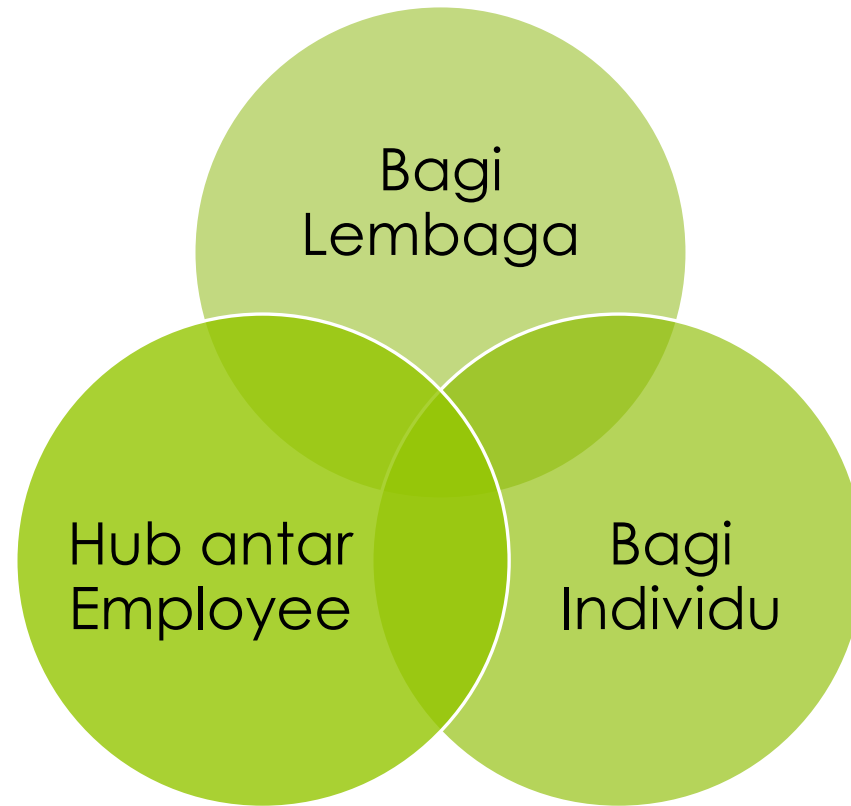
# Macam-Macam Diklat

- A. **Diklat prajabatan** adalah diklat yang diberikan kepada pegawai baru atau calon pegawai sebelum yang bersangkutan ditempatkan pada posisi seharusnya. Sebagai contoh diklat prajabatan pegawai negeri sipil.
- B. **Diklat dalam jabatan** yaitu diklat yang diberikan kepada pegawai yang sudah menjadi pegawai tetap dalam sebuah organisasi.

# Diklat dalam jabatan dibagi menjadi tiga jenis yakni:

1. **Diklat struktural** yaitu diklat yang diberikan kepada pegawai untuk dapat menempati jabatan pimpinan/struktural.
2. **Diklat teknis** yaitu diklat yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan teknis pegawai sesuai bidangnya.
3. **Diklat fungsional** adalah diklat kepada pegawai yang menduduki jabatan fungsional tertentu, misalnya widyaiswara, peneliti, arsiparis dll.

# Keuntungan Diklat



# 1. Bagi Lembaga (meningkatkan)

*Financial, Skill dan knowledge, moral dan usaha, goal, creativity, harmnony, devellop org, iklim jujur dan transfaran, efisiensi panduan kerja, policy org, need analisis future, problems solving, leardership, motivation, dedication, loyalty, discipline, productivity, quality, min budget for consultant, min broken tools, min accident, communication.*

## 2. Bagi Individu

- Membantu individu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah
- Meningkatkan motivasi, tanggungjawab dan prestasi pegawai
- Membantu pengembangan dan kepercayaan diri pegawai
- Mengurangi terjadinya konflik, frustrasi dan stres pegawai
- Meningkatkan kepemimpinan, komunikasi dan sikap kerja pegawai
- Meningkatkan kepemimpinan, komunikasi dan sikap kerja pegawai
- DLL

## 2. Hubungan Antar Pegawai

- Meningkatkan kelancaran komunikasi antar sesama pegawai
- Meningkatkan pemahaman pegawai baru
- Informasi tentang kesamaan dalam memperoleh kesempatan
- Informasi tentang berbagai peraturan pemerintah dan kebijakannya
- Efektivitas kebijakan dan aturan kerja organisasi
- Harmonisasi hubungan pribadi antar pegawai
- Menciptakan suasana yang baik bagi pegawai untuk belajar dan berkembang



Thank You