

Analisis Jabatan (Job Analysis)

SUGIH ARTO PUJANGKORO

**Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknik
Universitas Sumatera Utara**

BABI PENDAHULUAN

1.1. Pengantar

Organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumberdaya lainnya adalah bahan, mesin/peralatan, metoda/cara kerja dan modal. Berkenaan dengan sumberdaya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik harus bisa memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi.

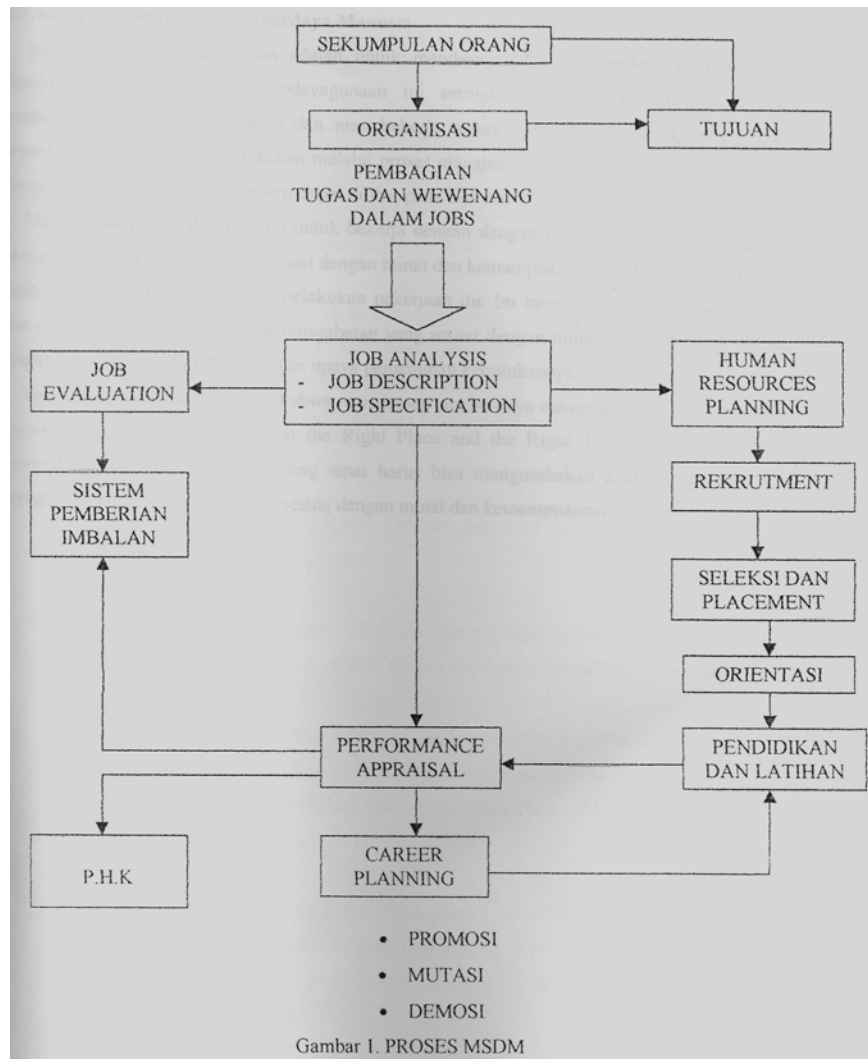
Sebagaimana elemen organisasi yang lain sumberdaya manusia harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia. Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks.

Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumberdaya Manusia.

1.2. Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen Sumberdaya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil kedalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil. Secara skematis ruang lingkup manajemen sumberdaya manusia dapat dilihat pada Gambar-1.



1.3. Sasaran Manajemen Sumberdaya Manusia

Salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumberdaya manusia yang dimilikinya secara optimal. Pendayagunaan ini seringkali berarti mengupayakan agar sumberdaya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Upaya tersebut dilakukan melalui proses manajemen terhadap sumberdaya manusia, dengan berbagai kegiatannya seperti dapat dilihat pada Gambar-1.

Manusia akan mau dan mampu untuk bekerja dengan dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bila mana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa perusahaan harus bisa menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan motto "The Right Man on the Right Place and the Right Time". Jadi manajemen sumberdaya manusia pada saat yang tepat harus bisa mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

BAB II ANALISIS JABATAN

2.1. Pengantar

Untuk bisa menerapkan motto "The Right Man on the Right Place at the Right Time" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "PLACE-" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (MAN) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali seera lebih spesifik disebut sebagai JABATAN.

Seringkali timbul kesalahpahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Untuk memperoleh keseragaman mengenai pengertian istilah JABATAN ini, Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut:

❖ **UNSUR**

Ialah komponen yang paling kecil dari pekerjaan. Misalnya memutar, menggosok, menarik, mengangkat, menekan dan sebagainya.

❖ **TUGAS**

Ialah sekumpulan dari beberapa UNSUR pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja.

❖ **KEDUDUKAN (POSISI)**

Ialah sekumpulan TUGAS yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja, yakni seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi adalah sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya.

❖ **PEKERJAAN**

Ialah sekumpulan KEDUDUKAN (POSISI) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat.

❖ **JABATAN (JOB)**

Ialah sekumpulan PEKERJAAN (JOB) yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Setelah jelas apa yang dimaksud dengan JABATAN, belum berarti bahwa permasalahan sudah selesai. Terbatasnya pengetahuan tentang jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan seringkali terjadi karena tidak adanya keseragaman istilah (NAMA JABATAN) dan juga karena selalu terjadi perubahan-perubahan pada jabatan itu sendiri.

Sering dijumpai adanya jabatan yang sama untuk jabatan-jabatan yang mempunyai tugas-tugas yang berbeda. Sebaliknya untuk tugas-tugas yang sama adakalanya diberikan nama jabatan yang berbeda pada perusahaan yang berbeda.

Kebanyakan perusahaan hanya tahu bahwa misalnya mereka mempunyai 5 orang tukang ketik, 20 orang operator dan 8 orang ahli teknik. Namun apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang-orang tersebut belum tentu diketahui secara jelas oleh perusahaan. Bahkan ironisnya para pemegang jabatan itu

sendiri kadangkala tidak tahu atau merasa ragu tentang siapa yang seharusnya ia kerjakan.

Untuk mengatasi hal ini, bisa dilakukan Analisa Jabatan. Suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan

2.2. Peran Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu pengetahuan yang eksplisit dan terperinci mengenai setiap jabatan sangatlah diperlukan, antara lain untuk keperluan :

- ❖ Rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja
- ❖ Menentukan besarnya upah
- ❖ Merancang jalur karir pekerja / pegawai
- ❖ Menetapkan beban kerja yang pantas dan adil
- ❖ Merancang program pendidikan dan pelatihan yang efektif

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisa jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan

kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

2.3. Analisis Jabatan

Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing JABATAN secara sistematis dan teratur, yaitu :

- ❖ Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
- ❖ Apa wewenang dan tanggung jawabnya
- ❖ Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
- ❖ Bagaimana cara melakukannya
- ❖ Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya . Besarnya upah dan lamanya jam bekerja
- ❖ Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan
- ❖ Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut
- ❖ Dan lain-lain

Informasi tersebut di atas bisa diperoleh dari beberapa sumber yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri dan buku catatan harian
2. Pekerja yang bersangkutan
3. Orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu
4. Atasan langsung dari pekerja yang bersangkutan

Berdasarkan sumber-sumber tersebut, pengumpulan informasi untuk analisa jabatan ini bisa dilaksanakan dengan cara :

1. Menyebarkan kuisisioner (daftar pertanyaan/angket) kepada para pemegang Jabatan
2. Melakukan wawancara langsung dengan pekerja yang bersangkutan, orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu ataupun atasan langsungnya
3. Melakukan pengamatan langsung pada pelaksanaan pekerjaan atau mempelajari buku catatan harian

Informasi yang diperoleh dari Analisa Jabatan ini dapat digolongkan dalam beberapa butir berikut:

1. Nama jabatan, lokasi kerja, range upah
2. Hubungan kerja dan posisi dalam organisasi
3. Tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan pada pemangku jabatan
4. Peralatan dan bahan yang digunakan
5. Kondisi lingkungan tempat kerja dan resiko kerja
6. Persyaratan fisik, mental, pengetahuan, pendidikan dan lain-lain

Analisa jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan dan tanggung jawab sesuatu jabatan. Hasil Analisa Jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Pemakaian atau kegunaan Analisa Jabatan pada umumnya digunakan untuk :

1. Kelembagaan (Organisasi Dan Perancang Jabatan)
 - a. Penyusunan organisasi baru
 - b. Penyempumaan organisasi yang sekarang
 - c. Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap jabatan
2. Kepegawaian
 - a. Rekrutmen seleksi/penempatan
 - b. Penilaian jabatan (Evaluasi jabatan)
 - c. Penyusunan jenjang karir (Career Planning)
 - d. Mutasi/promosi/rotasi (kaitannya erat dengan c)
 - e. Program pelatihan
3. Ketatalaksanaan
 - a. Tata laksana
 - b. Tata kerja/prosedur

Jadi sebenarnya yang dimanfaatkan dari suatu kegiatan analisis jabatan untuk hal atau kegiatan-kegiatan yang disebut dalam 1,2 dan 3 adalah hasil yang diperoleh dari proses analisis jabatan. Hasil tersebut tiada lain dari data-data jabatan yang kemudian di susun secara sistematis dan terorganisir menjadi informasi jabatan. Uraian tentang informasi jabatan ini biasanya disebut uraian jabatan (Job Description).

Analisis Jabatan mencakup 2 elemen, yaitu :

1. Uraian Jabatan (Job Description).
2. Spesifikasi Jabatan (Job Specification) atau Persyaratan Jabatan (Job Requirement)

2.3.1. Uraian Jabatan (Job Description)

Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam Uraian Jabatan pada umumnya meliputi :

1. Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan
2. Ikhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas

3. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya
4. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada di atas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat
5. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja
6. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan
7. Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya
8. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas

2.3.2. Spesifikasi/Persyaratan Jabatan

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah.

Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:

1. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
2. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
3. Persyaratan fisik dan mental
4. Persyaratan umur dan jenis kelamin

2.3.3. Kegunaan Analisa Jabatan

Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan, sebagai hasil dari Analisa Jabatan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Sebagai dasar untuk melakukan Evaluasi Jabatan
2. Sebagai dasar untuk menentukan standard hasil kerja seseorang
3. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai baru
4. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan latihan
5. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi
6. Untuk merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja
7. Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

2.4. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut :

1. Tahap persiapan dan perencanaan
2. Tahap pengumpulan data
3. Tahap pengolahan data Selanjutnya setiap tahap pelaksanaan dijelaskan sebagai berikut:
 1. Tahap persiapan dan perencanaan Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :
 - a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.
 - b. Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan di susun berdasarkan hierarki dan di beri kode identifikasi

- c. Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sama yang diperlukan (formulir dll.)
- d. Membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan.
- e. Komunikasi/penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan.
Hal ini dilaksanakan untuk mencegah terjadinya salah pengertian dan timbulnya persepsi dan harapan yang keliru.

2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

- a. Metode Observasi dan Wawancara
Metode observasi berarti pelaksana analisis jabatan mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk di olahnya menjadi informasi. Sedangkan dalam metode wawancara petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang di siapkan lebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang di perlukan
- b. Metode Kuesioner (Daftar Pertanyaan)
Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk di isi. Daftar pertanyaan itu bisa bersifat "terbuka" (Open ended) artinya, penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi. Bila daftar pertanyaan itu bersifat "tertutup" (Closed), maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa sehingga penjawab tinggal menjawab ya/tidak, atau benar/salah.
- c. Metode Studi Referensi
Metode ini mengandalkan pada pengetahuan dan "ahli", rujukan yang ada dan perbandingan dengan organisasi lain. Metode ini jarang digunakan.
- d. Metode Kombinasi
Metode int berarti menggunakan beberapa metode di atas sekaligus.

Metode observasi di tempat dapat diadakan untuk jabatan atau posisi yang khusus. Observasi dapat mengungkapkan hal-hal yang tidak dapat diuraikan secara tertulis seperti kondisi kerja, arus kerja, proses, keterampilan yang dibutuhkan dan perajatan yang digunakan.

Metode wawancara dilakukan mengingat tidak semua jabatan dapat dianalisis secara tertulis. Jabatan seperti: jabatan teknis, profesional, kepengawasan dan eksekutif sebaik-nya dikaji melalui wawancara atas pemegang jabatan yang bersangkutan.

Metode daftar pertanyaan pada umumnya kurang berhasil, karena tidak semua karyawan telah mengisi formulir atau dapat membaca dan menulis dengan baik. Setiap kategori karyawan harus diberi kuisisioner tersendiri dengan gaya bahasa khusus guna mencegah kesalahpahaman dalam penafsiran.

Metode studi referensi misalnya dapat dilakukan dengan menganalisis buku catatan harian untuk mendapatkan informasi tentang suatu jabatan atau posist. Tetapi metode ini agak sulit dilakukan karena tidak semua catatan harian berguna, karena si penulis tidak merumuskan kegiatan yang sebenarnya. Juga masih banyak pekerjaan yang tidak membiasakan diri membuat catatan harian seperti pesuruh atau mekanik.

3. Tahap Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

1. Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan
2. Menentukan bobot nilai dari setiap faktor
3. Analisa hasil interview dan kuisioner yang telah di isi
4. Analisa persyaratan jabatan
5. Menyusun uraian jabatan
6. Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya
7. Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya pegawai ; sistem pemberian balas jasa ; pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian.

2.5. Kesimpulan

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang sangat berguna untuk berbagai keperluan perancang organisasi dan perancangan jabatan (Job Design) adalah suatu keharusan dan harus dilakukan sejak awal. Untuk organisasi yang masih baru dan strukturnya masih berkembang terus lebih baik menekankan pada perancang jabatan (Job Design) dan membuat Uraian Jabatan yang fleksibel sehingga bisa disesuaikan terus. Organisasi yang sudah mapan hendaknya melaksanakan Analisis Jabatan. Tetapi mengingat perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat, maka analisis jabatan harus diulangi paling lambat setiap 3 tahun sekali untuk mengecek apakah informasi yang diperoleh masih benar.

Semua Personel Manager harus menguasai Teknik Analisis Jabatan dan Perancangan Jabatan (Job Design) karena kegiatan ini merupakan basis kegiatan-kegiatan lain di bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB III

EVALUASI JABATAN DAN SISTEM PEMBERIAN IMBALAN

3.1. Sistem Pemberian Imbalan

Sistem pemberian imbalan (kompensasi) adalah merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Beberapa alasan mendasari pendapat ini antara lain karena :

Seringkali imbalan adalah merupakan biaya dengan proporsi terbesar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Bisa merupakan daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang baik (bermutu)

Bisa menjadi perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya
Bisa menghindari munculnya ketidakpuasan kerja, atau dengan kata lain bisa meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan

3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Imbalan /Penggajian

Dalam menetapkan kebijakan berkenaan dengan masalah pemberian imbalan (penggajian) ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan, baik yang bersifat internal perusahaan maupun yang sifatnya eksternal.

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi antara lain adalah :

1. Kemampuan perusahaan untuk membayar
2. Eksistensi dari Serikat Pekerja
3. Karakteristik Pekerja.

Adalah baik sekali bilamana perusahaan bisa memberikan imbalan yang sesuai dengan prestasi yang ditunjukkan oleh masing-masing pekerja, pengalamannya atau tingkat pendidikannya

4. Karakteristik Pekerja.

Pemberian imbalanpun harus disesuaikan dengan berat / ringannya beban kerja ataupun tanggung jawab yang harus di pikul oleh pekerja, termasuk di sini kondisi tempat kerja ataupun besarnya resiko untuk mendapatkan kecelakaan kerja

Sedangkan faktor-faktor eksternalnya antara lain adalah:

1. Keadaan pasar tenaga kerja

Kondisi tenaga kerja yang ada di pasar tenaga kerja seringkali punya pengaruh yang besar dalam menentukan besarnya imbalan / gaji yang akan diberikan. Hal ini berhubungan dengan prinsip "supply: demand" , dimana imbalan akan tinggi bilamana tenaga kerja yang kita butuhkan termasuk tenaga kerja yang langka atau yang sulit di peroleh di pasar tenaga kerja. Sebaliknya, perusahaan bisa memberikan imbalan yang relatif rendah bilamana tenaga kerja yang dibutuhkan banyak terdapat di pasar tenaga kerja.

2. Biaya hidup

Besarnya imbalan perlu disesuaikan dengan biaya hidup. Hal ini menyebabkan besarnya imbalan, seringkali ditentukan berdasarkan daerah dimana perusahaan berada.

3. Peraturan pemerintah

Seperti diketahui Pemerintah, dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja telah menetapkan adanya gaji/upah minimum yang disusun berdasarkan kebutuhan fisik minimum/kebutuhan hidup minimum

3.3. Falsafah Pemberian Imbalan

Sistem pemberian imbalan dirancang sedemikian rupa sehingga bersifat ADIL dan KOMPETITIF. Kedua sifat tersebut akan dapat dipenuhi bilaman perusahaan memperhatikan baik faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan dalam menetapkan besarnya imbalan.

3.4. Proses Penetapan Sistem Imbalan

1. Analisa Jabatan, atau Penentuan Sasaran Jabatan.

Pada perusahaan yang baru berdiri, belum bisa dilakukan analisa jabatan. Dalam kondisi demikian, paling tidak bisa dilakukan penentuan sasaran jabatan. Output jabatan haruslah menjadi syarat bagi pemegang jabatan, juga dalam penetapan imbalan. Dikenai adanya 3 kategori sasaran jabatan, yaitu :

- ❖ sasaran RUTIN
- ❖ sasaran PEMECAHAN PERSOALAN
- ❖ sasaran PEMBAHARUAN

2. Evaluasi jabatan

Penentuan nilai jabatan, relatif terhadap jabatan lainnya yang ada dalam satu perusahaan perlu dilakukan sebagai dasar untuk menentukan besarnya imbalan yang adil

3. Survey Upah

Penelitian untuk mengetahui standard upah yang berlaku pada perusahaan-perusahaan sejenis di daerah tempat perusahaan berada perlu dilakukan untuk bisa menentukan besarnya imbalan yang kompetitif.

4. Penetapan kebijakan

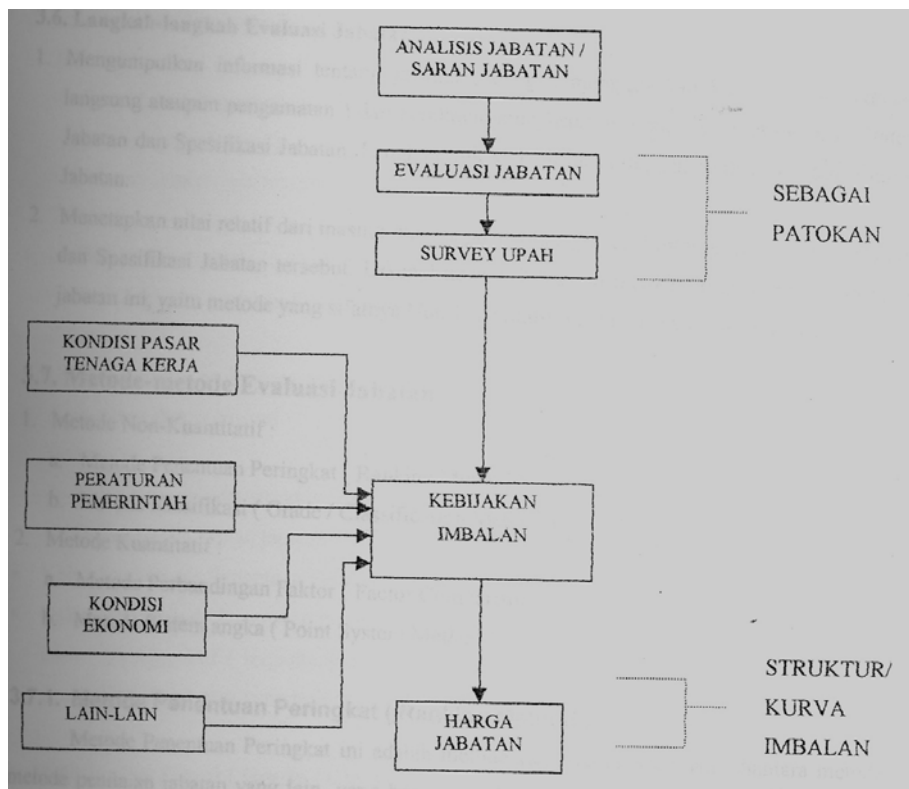
Kebijakan mengenai sistem imbalan ditetapkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan beberapa faktor antara lain:

- ❖ Peraturan Pemerintah
- ❖ Hukum
- ❖ Kondisi Ekonomi
- ❖ Kondisi Pasar Tenaga Kerja
- ❖ Kedudukan yang ingin di capai perusahaan (citra)

4. Penetapan Harga Jabatan

Pada akhirnya perusahaan perlu menetapkan struktur imbalan/ kurva imbalan untuk semua jabatan yang ada dalam perusahaan tersebut, mulai yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

Langkah-langkah dalam proses penetapan sistem imbalan ini secara skematis dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2: Proses Penetapan Imbalan

3.5. Pengertian Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan atau penilaian jabatan adalah suatu proses yang sistematis dan teratur dalam menentukan nilai suatu jabatan, relatif terhadap jabatan-jabatan lain yang ada dalam satu perusahaan.

Tujuan utama dari proses ini adalah untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil diantara jabatan-jabatan yang ada.

3.6. Langkah-langkah Evaluasi Jabatan

1. Mengumpulkan informasi tentang jabatan (dengan menggunakan kuesioner, wawancara langsung ataupun pengamatan) dan kemudian menyusun informasi tersebut menjadi uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan. Langkah nomor 1 ini biasa dikenal dengan sebutan Analisa Jabatan.
2. Menetapkan nilai relatif dari masing-masing jabatan dengan cara mempelajari Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan tersebut. Dikenal adanya 2 macam metode untuk menentukan nilai jabatan ini, yaitu metode yang sifatnya Non-Kuantitatif dan metode yang Kuantitatif

3.7. Metode-metode Evaluasi Jabatan

1. Metode Non-Kuantitatif:

- a. Metode Penentuan Peringkat (Ranking Method)
- b. Metode Klasifikasi (Grade/Classification Method)

2. Metode Kuantitatif:

- a. Metode Perbandingan Faktor (Factor Comparison Method)
- b. Metode Sistem angka (Point System Method)

3.7.1. Metode Penentuan Peringkat (Ranking Method)

Metode Penentuan Peringkat ini adalah metode yang paling sederhana diantara metode-metode penilaian jabatan yang lain, yang hanya cocok untuk diterapkan pada perusahaan kecil dengan jumlah jabatan yang sedikit.

Penilaian terhadap jabatan dilakukan oleh suatu Team Penilai yang khusus dibentuk, yang biasanya terdiri dari orang-orang dalam perusahaan dengan dibantu oleh konsultan ahli dalam bidang ini.

Dasar yang dipakai dalam menentukan nilai ini adalah hasil Analisa Jabatan (yaitu Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan). Bilamana hasil analisa jabatan ini tidak ada, maka team penilai menentukan peringkat dari masing-masing jabatan tersebut berdasarkan interpretasi mereka terhadap kondisi dari masing-masing pekerjaan (tercakup di sini antara lain keadaan tingkat kesulitan dan volume pekerjaan, besarnya tanggung jawab yang harus dipikul, pengawasan yang dilakukan/yang diterima, latihan dan pengalaman yang dibutuhkan serta kondisi kerja).

a. Teknik-Teknik Penentuan Peringkat

Teknik I :

- Team berunding untuk menentukan jabatan tertinggi dan jabatan terendah (sebagai batas atas dan batas bawah)
- Jabatan-jabatan lain kemudian dinilai dan ditempatkan/ diurutkan diantara dua batas ini.

Teknik II :

- Perbandingan dilakukan secara berpasangan (Paired Comparison).
- Setiap jabatan diperbandingkan sepasang-sepasang dengan semua jabatan lain.

Teknik III :

- Masing-masing anggota team penilai membuat urutan dari semua jabatan, kemudian hasilnya dirata-ratakan

Teknik IV :

- Menggunakan peta struktur organisasi sebagai acuan
- Dalam hal ini urutan jabatan disesuaikan dengan hierarki dalam peta struktur organisasi
 - ❖ Kelebihan Metode Penentuan Peringkat adalah: 1) sederhana ; 2) cepat ; 3) murah
 - ❖ Kelemahan Metode Penentuan Peringkat adalah: 1) alasan penilaian tidak jelas, hasilnya nilai kasar ; 2) subyektif (tergantung penilai) ; 3) sulit untuk dilakukan pada organisasi besar dengan jumlah jabatan yang terlalu banyak

b. Metode Klasifikasi (Grade / Classification Method)

Metode ini merupakan perbaikan dari Metode Penentuan Peringkat. Di sini team penilai memulai kegiatannya sebagai berikut :

- 1) Menetapkan beberapa kelas / tingkatan jabatan
- 2) Team merumuskan ciri dari masing-masing kelas / tingkatan jabatan tersebut secara lengkap.

- 3) Team memasukkan setiap jabatan yang ada pada kelas yang sesuai dengan cara mencocokkan ciri kelas / tingkatan dengan interpretasi mereka tentang ciri masing-masing jabatan (seperti tingkat kesulitannya, besarnya tanggung jawab, latihan dan pengalaman yang dibutuhkan dan sebagainya)
- ❖ Kelebihan Metode Klasifikasi adalah: 1) sederhana / mudah ; 2) cepat ; 3) murah
 - ❖ Kelemahan Metode Klasifikasi adalah: 1) sulit untuk menetapkan kelas/tingkatan tersebut ; 2) masih bersifat subyektif (tergantung penilai) ; 3) sulit untuk dilakukan pada organisasi besar dengan jumlah jabatan yang terlalu banyak

c. Metode Perbandingan Faktor (Factor Comparison Method)

Metode ini sudah digolongkan ke dalam metode kuantitatif, karena sudah berusaha untuk memberikan nilai kuantitatif pada masing-masing jabatan (bukan hanya peringkat ataupun kelas / tingkatan).

Langkah-langkah penentuan nilai relatif

1. Mengidentifikasi dan mendefinisikan faktor-faktor (dan sub faktornya, kalau ada) dari setiap jabatan yang akan di nilai.

Contoh :

FAKTOR	SUB FAKTOR
1. Keterampilan (Skill)	1. Pendidikan 2. Inisiatif 3. Pengalaman
2. Usaha	4. Usaha Fisik 5. Usaha mental
3. Tanggung Jawab (T.J)	6. T.J atas pekerja 7. T.J atas uang 8. T.J atas peralatan 9. T.J atas bahan
4. Kondisi Kerja	10. Lingkungan kerja 11. Resiko Kerja

2. Memilih beberapa jabatan sebagai "Jabatan Kunci" (Key Jobs) yaitu jabatan-jabatan yang :
 - ❖ Populer (ada [ada setiap perusahaan)
 - ❖ Upahnya telah sesuai
 - ❖ Terdefinisi (tugas-tugasnya) dengan jelas
3. Team penilai melakukan penilaian terhadap faktor-faktor dan sub faktor dari jabatan-jabatan kunci tadi, dan menyusunnya berdasarkan peringkat.

Contoh

JABATAN KUNCI	PERINGKAT DARI MASING-MASING FAKTOR			
	SKILL	USAHA	T.J	KONDISI KERJA
A	1	3	1	3
B	2	2	2	2
C	3	1	3	1

4. Menyusun alokasi tingkat upah yang sesuai setiap faktor dalam jabatan jabatan kunci tadi

JABATAN KUNCI	ALOKASI TINGKAT SETIAP FAKTOR			
	SKILL	USAHA	T.J	KONDISI KERJA
1	40	30	20	10
2	25	20	15	6
3	10	10	10	2

Dengan ini maka struktur upah untuk masing-masing jabatan kunci sudah dapat dihitung.

5. Penilaian terhadap faktor-faktor (dan sub faktor) dari jabatan-jabatan yang lain dapat dilakukan dengan cara membandingkannya terhadap faktor-faktor (sub faktor) dari jabatan kunci.

d. Metode Sistem angka (Point System Method)

Metode ini adalah metode penilaian jabatan yang paling banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan, sebab termasuk metode yang paling teliti dan akurat (walaupun pelaksanaannya cukup rumit) Langkah-langkah Metode Sistem Angka

1. Memilih faktor-faktor jabatan, yaitu ciri-ciri jabatan yang dianggap perlu di bayar oleh perusahaan.

Contoh: Ketampanan wajah, bukan faktor yang perlu dinilai/dibayar oleh perusahaan bagi jabatan pengali sumur.

Banyaknya faktor yang digunakan, bervariasi tergantung pada kondisi perusahaan. Untuk pekerja langsung dan untuk tingkat manajemen, faktornya juga berbeda. Pemilihan faktor ini dilakukan oleh team penilai. Adapun contoh-contoh faktor penilaian dapat dilihat sebagai berikut.

Faktor-faktor dan sub faktornya yang biasa dinilai, antara lain:

A. PENDIDIKAN

- A.1. Pendidikan Formal
- A.2. Kursus/Latihan
- A.3. Pengalaman

B. KETERAMPILAN

- B.1. Keterampilan Fisik
- B.2. Keterampilan Mental
- B.3. Keterampilan Bahasa
- B.4. Keterampilan Analisis
- B.5. Keterampilan Tangan (dexterity)
- B.6. Keterampilan Sosial (bergaul)
- B.7. Keterampilan untuk mengambil keputusan

C. USAHA

- C.1. Usaha Fisik
- C.2. Usaha Mental

D. TANGGUNG JAWAB

- D.1. Tanggung jawab atas Ruang
- D.2. Tanggungjawab atas Peralatan
- D.3. Tanggungjawab atas bahan
- D.4. Tanggungjawab atas Keamanan/Keselamatan Kerja
- D.5. Tanggungjawab atas Rahasia Perusahaan

E. KONDISI KERJA

- E.1. lingkungan kerja
- E.2. Resiko Mengalami Kecelakaan Kerja

2. Menyusun definisi dan derajat dari masing-masing faktor (dan sub faktornya). Definisi faktor dan sub faktor yang dibuat haruslah jelas, mudah dimengerti dan tidak mempunyai arti ganda. Derajat faktor juga harus dirumuskan dengan jelas dan tidak bertumpang tindih. Jumlah derajat diusahakan minimum, dengan syarat dapat membedakan secara adil setiap jabatan yang dinilai
3. Menentukan bobot relatif dari masing-masing faktor dan sub faktor. Dibuat berdasarkan kesepakatan antara anggota team penilai dan pimpinan perusahaan. Penentuan bobot ini boleh dikatakan bersifat subyektif.

4. Menentukan nilai angka untuk setiap faktor/sub faktor, dengan urutan langkah sebagai berikut :
 - a. Menentukan nilai maksimum dari keseluruhan nilai yang akan digunakan
 - b. Menentukan nilai masing-masing faktor/sub faktor yaitu dengan cara mengalikan bobot faktor tadi dengan nilai maksimum
 - c. Menentukan nilai untuk masing-masing derajat
5. Menghitung nilai dari setiap jabatan

Daftar Pustaka

Husna Suad & Heiddjrachman (1997). *Manajemen Personalia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.

Moekiat (1998). *Analisis Jabatan*. Penerbit Mandar Maju. Bandung

Saydam GouzaJi (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Djambatan.

Wexley Kenneth N & Yulk Gary (1992). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Penerbit Rineka Cipta.