BAB IV

PEMBAHASAN & ANALISA

4.1 Kebijaksanaan Pengadaan Karyawan

Peranan Personalia semakin penting perannya dalam manajemen perusahaan. Dewasa ini setidak-tidaknya setiap perusahaan sedang dan besar memiliki secara aktif kepersonaliaan.

Departemen personalia tidaklah langsung terlibat dalam kegiatan operasional. Personalia khusus terarah dalam perusahaan itu sendiri. Kegiatan dan perhatian departemen personalia diarahkan seluruhnya terhadap pemanfaatan SDM secara efektif oleh dan dalam perusahaan itu sendiri. Departemen personalia mengusahakan agar tersedia tenaga kerja yang dibutuhkan dalam perusahaan.

Kebijaksanaan yang diperlukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan karena keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada kerjasama antara pihak bawahan dan bimbingan pihak atasan.

Jika pengembangan karyawan ini mendapat perhatian oleh kedua belah pihak akan memberikan kesempatan berprestasi bagi karyawan, juga akan berakibat keutungan dari suatu perusahaan. Sebagai dasar pentingnya pengembangan karyawan dikarenakan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi. Penilaian karyawan sangat mutlak karena akan mempengaruhi kelancaran perusahaan.

Untuk mendapatkan karyawan yang baik perlu dibuat terlebih dahulu standart karyawan dimana antara pelamar-pelamar dan jabatan dapat dibandingkan. Standart ini menentukan syarat minimum yang diperlukan untuk mencapai hasil yang memuaskan.

Menentukan syarat demikian mengandung penyelidikan jabatan guna menentukan hakikat pelaksanaan dan tanggung jawab. Proses penyelidikan ini disebut analisa jabatan.

Oleh karena itu pentingnya analisis jabatan dalam suatu organisasi tidak dapat dianggap kecil. Tujuan-tujuan tersebut dapat dipahami dengan sebaik-baiknya dengan meneliti peranan analisis jabatan dalam hubungannya dengan fungsi kepegawaian lainnya.

Analisis jabatan mempunyai peranan yang penting dalam bidang perencanaan, peyusunan tenaga kerja, pengembangan karyawan dan pemeliharaan karyawan.

Kegunaan analisis jabatan bagi organisasi dalam hal perencanaan dan penyusunan tenaga kerja adalah :Pertama, dalam perencanaan sumber daya manusia, untuk membandingkan hakekat jabatan sekarang dengan hakekat jabatan yang akan datang. Kedua, dalam penarikan tenaga kerja, untuk menentukan jenis karyawan apakah yang akan ditarik dan untuk pembayaran yang menarik. Ketiga, dalam seleksi untuk memberikan standart-standart ujian bagi para pelamar dan untuk membenarkan kriteria seleksi.

Adapun yang dijadikan dasar terhadap penilaian faktor kerja sebagai berikut :

A.1. Penguasaan tugas.

- Dapatkah karyawan itu bekerja terus menerus tanpa pengecekkan ?.
- Mahirkah ia dalam semua seluk beluk tugasnya ?.
- Apakah ia memperlihatkan ketrampilan yang tinggi ?.

A.2. Kecepatan kerja

- Dapatkah ia menjelaskan tugas-tugasnya pada waktunya ?.
- Apakah mempergunakan waktu dengan baik ?.
- Apakah cepat bekerja dan sistematis ?.

A.3. Kwalitas kerja

- Apakah hasil kerjanya perlu diperiksa dengan teliti dan dikerjakan lagi ?.
- Tidakkah ia sampai melupakan detail-detail yang penting ?.
- Apakah pekerjaannya cukup konsisten dan dapat dipercaya ?.

A.4. Ketepatan dalam pertimbangan.

- Apakah analisa dan rangkaian keputusannya sesuai dengan petunjuk - petunjuk dari atasan ?.

A.5. Inisiatif

- Apakah ia berusaha mengatasi kesulitan-kesulitan yang timbul atau melemparkan kepada orang lain ?.
- Apakah ia mencari cara yang terbaik melakukan sesuatu ?.
- Apakah ia memperbaiki/mengembangkan cara kerja yang lebih baik terhadap yang biasa dilakukan ?.
- Apakah ia mempunyai sifat yang ingin tahu ?.

A.6. Kemampuan belajar dan mengikuti instruksi.

- Dapatkah ia menerima pengetahuan baru ?.
- Dapatkah ia menyesuaikan diri dengan situasi baru dengan mudah ?.
- Apakah perlu waktu yang lama untuk mengerti cara/prosedur kerja ?.
- Dapatkah ia mengikuti instruksi ?.

A.7. Kemampuan Memeberikan Instruksi Dan Motivasi

- Apakah ia sabar dan senang hati mengajar bawahan dengan metode kerja yang sesuai dan sifat-sifat khusus dari pekerjaan itu ?.
- Apakah ia mudah dihubungi ?.
- Dapatkah ia menerapkan disiplinitas kepada bawahannya ?.

A.8. Dedikasi Kerja

- Apakah ia bersedia memberikan bantuan dalam menyelesaikan usaha-usaha perusahaan
- Apakah ia dapat bekerja dengan baik dalam keadaan tertekan ?.
- Mampukah ia berkorban untuk kepentingan perusahaan bola diperlukan ?.

A.9. Hubungan Dengan Karyawan Lain

- Apakah ia mempunyai hubungan baik dengan rekan-rekannya dan juga orang lain ?.
- Apakah ia berusaha menjaga hubungan baik tersebut ?.
- Apakah ia cukup toleran, bila ada selisih pendapat ?.

A.10. Disiplin Kerja

- Apakah ia selalu ada ditempat saat ia bekerja ?.

- Apakah ia selalu berusaha hadir dalam pekerjaannya ?.
- Apakah ia sering meninggalkan tugas dengan alasan yang tidak tepat ?.
- Apakah karyawan mematuhi peraturan perusahaan dan mendukung pelaksanaannya ?.

Dari hasil penelitian akan digunakan untuk keperluan pengusulan kenaikkan gaji serta promosi kenaikkan karyawan yang bersangkutan ke level yang lebih tinggi lagi. Penilaian ini juga dijadikan dasar untuk pembinaan selanjutnya karena karyawan tersebut sudah dianggap mampu diberikan tugas sebelumnya dan untuk mendapat tugas *baru.*

4.2 Pelaksanaan Pengadaan Karyawan

PT PRIMANUSA PERMAI dalam rangka merekrut calon karyawan adalah berdasarkan kebutuhan. Prosedur yang digunakan yaitu setiap bagian yang membutuhkan karyawan baru memberikan informasi tentang keperluannya baik dalam jumlah maupun mutunya. Dalam hubungan ini berapa jumlah karyawan baru yang dibutuhkan oleh setiap bagian yang ada dalam perusahaan serta mutu yang bagaimqana yang diperlukab untuk mengisi lowongan yang ada. Semua informasi ini ditujukan kepada bagian personalia.

Langkah pertama, yang dilakukan oleh bagian personalia adalah mencari karyawan dari lingkungan perusahaan sendiri, maka karyawan itu akan lebih mudah dipromosikan juga dalam hal negoisasi dan mengenai gaji

tidak terlalu dipermasalahkan. Tetapi apabila tenyata didalam perusahaan itu juga tidak ada yang memenuhi syarat yang telah ditentukan, maka bagian personalia melakukan estimasi lainnya, biasanya memasang iklan di surat kabar mengenai lowongan pekerjaan yang ada dalam perusahaan. Setelah itu penyebar luasan informasi lowongan pekerjaan tersebut dilakukan terhadap rekan-rekan karyawan itu sendiri atau kepada calon karyawan yang mempunyai hubungan k eluarga dengan karyawan yang bekerja diperusahaan. Semua dimaksudkan agasr informasi dapat tersebar luas dalam upaya memperoleh calon pelamar yang diinginkan.

Langkah kedua, staf bagian personalia mengadakan pengelompokkan terhadap surat-surat kelengkapan para pelamar dalam beberapa kelompok yaitu kelompok yang berijazah SD, SMTP, SMTA dan Perguruan Tinggi. Sedangkan untuk tamatan SMTA dan Perguruan Tinggi biasanya dilengkapi dengan ijazah pendidikan lain serta referensi kerja yang dipunyai. masing-masing kelompok dibedakan pula antara yang mempunyai pengalaman dan mereka yang baru pertama kali bekerja, dimaksudkan untuk mempermudah dalam hal menilai kecakapan.

Setelah diuraikan ditas menunjukkan bahwa cara merekrut karyawan tidak menyeluruh. Artinya rekruitmen terhadap karyawan baru tersebut dilakukan apabila perusahaan memerlukan karyawan yang diasumsikan dengan tingkat permintaan meningkat atau bisa juga pemindahan karyawan dari satu tempat ke tempat lain. Keadaan karyawan juga jarang diperhatikan. Jadi kebutuhan karyawan yang ada bukanlah semata timbul atau

dilakukan bila ada kegentingan akantetapi perencanaan itu harus mampu meramalkan kebutuhan perusahaan akan karyawan baru dimasa datang sehinggadidalam berbagai situasi kebutuhan akan tenaga karyawan nya nanti akan terpenuhi, karena kebutuhan tersebut ternasuk kedalam kesatuan rencana yang digariskan sebelumnya.

4.2.1 Perencanaan Karyawan

Langkah pertama dalam meramalkan akan kebutuhan perusahaan terhadap karyawan, perusahaan menaksir karyawan yang dibutuhkan dalam berbagai macam kategori setiap tahun dan dalam jangka waktu tertentu. Disamping itu rencana yang akan datang dari perusahaan perlu juga dilakukan analisa untuk mengetahui berapa besar pengaruhnya trhadap kebutuhan akan karyawan trsebut, perusahaan membuat peramalan kemungkinan yang akan terjadi dimasa yang akan datang dan juga seberapa jauh perusahaan dapat memperkirakan kebutuhan akan karyawan baru dengan cara pengrekrutan yang lebih efektif untuk menunjang produktivitas perusahaan.

Langkah kedua, rekrutmen karyawan baru melalui pengiklanan atau memasang iklan surat kabar adalah cukup efektif dan baik, sehingga dapat menarik para pelamar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh sebab itu keterangan dengan penjelasan yang diebar luaskan pada media massa harus lengkap serta dapat dimengerti oleh calon karyawan yang dimaksudkan. Akan tetapi cara rekruitmen melalui pengiklanan dirasa mengandung kelemahan karena harus mengeluarkan biaya pemanggilan.

Karena biaya pemanggilan ini dapat menimbulkan kerugian, hal ini dpat dirasakan sekali bilamana dengan pemasangan iklan tersebut tidak akan dapat karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan yang disebabkan oleh permintaan gaji calon karyawan yang tinggi, atau pendidikan formalnya baik tetapi tidak di tunjang oleh pengalaman serta skiil yang baik. Oleh karena itu perusahaan mengambil karyawan baru dalam lingkungan perusahaan itu sendiri. Rekruitmen ini dirasakan bahwa nilai waktu relatif lebih singkat dan juga karyawan dari lingkungan perusahaan itu sendiri dapat memahami dan mengerti keadaan tentang lingkungan perusahaannya. Untuk mempermudah rekruitmen dari sumber ini perusahaan harus mempunyai data yang lengkap yang dipegang oleh bagian personalia, mengenai keadaan karyawan keseluruhannya. Kelemahannya apabila dalam perusahaan tidak tersedia karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan tersebut.

Dengan demikian cara-cara yang dilakukan oleh perusahaan adalah tidak optimal dalam usaha mencari sumber rekruitmen karyawan. Sebab selain sumber-sumber lain yang tidak kalah pentingnya untuk dimanfaatkan yaitu kantor wilayah setempat. Departemen tenaga kerja dan lembaga-lembaga pendidikan yang tersedia dimana-mana.

Langkah ketiga, rekruitmen karyawan melalui kantor wilayah departemen tenaga kerja mengandung beberapa kebaikan. Pada bursa ini tersedia berbagai macam karyawan. Selain itu karyawan dari sumber ini relatif tidak mahal. Kelemahannya adalah bahwa karyawan pada sumber ini

umumnya kurang siap pakai, sehingga perusahaan perlu memberi latihan dan pendidikan terhadap karyawan yang bersangkutan.

Diantara lembaga-lembaga pendidikan yang ada, lembaga pendidikan tinggi sering disebut sebagai sumber-sumber karyawan yang baik. Calon karyawan dari sumber ini biasanya masih muda, tetapi dalam pola prilaku dan pemikirannya lebih dewasa serta mempunyai tanggung jawab yang lebih besar. Disamping itu mereka pada umumnya sudah mempunyai ilmu pengetahuan yang cukup sehingga perusahaan lebih mudah untuk mendidik serta mengembangkannya.

Lembaga pendidikan tinggi tersebut adalah akademi-akademi atau universitas-universitas yang tersedia dikota-kota dimana perusahaan tersebut berdiri baik negeri maupun swasta.

4.2.2 Seleksi Karyawan

Setiap perusahaan harus dapat melaksanakan seleksi secara efektif dan efisien, dengan demikian metode seleksi yang dilaksanakan tersebut harus dapat memilih atau menetapkan karyawan yang paling tepat. Meskipun demikian masalah efesiensi dalam metode seleksi perlu pula diperhatikan. Efesiensi disini adalah dalam arti pengorbanan waktu, uang, energi dan sebagainya.

Mungkin dalam pelaksanaan seleksi ada beberapa metode yang semuanya dianggap efektif, artinya semua metode-metode tersebut dapat menetapkan/memilih karyawan yang paling tepat. Bila demikian maka

perusahaan tersebut harus dapat menetapkan atau memilih sesuatu metode atau kombinasi dari metode yang ada yang dianggap paling efektif dan efisien. Misalnya suatu perusahaan untuk jabatan tertentu mensyaratkan harus sarjana lengkap dari fakultas tertentu dan universitas terkenal. Apabila perusahaan itu yakin bahwa tingkat pengetahuan universitas tersebut dapat dipertanggung jawabkan dan titipan dari orang tertentu bisa saja terjadi maka untuk itulah ada kiat-kiat mengatasi keadaan seperti tadi.

Perusahaan harus mengadakan seleksi guna memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi seperti tercantum pada job discription. Jadi pada dasarnya tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kerja dan mempunyai kualifikasi.

PT PRIMANUSA PERMAI telah menentukan kebijaksanaan dalam mengadakan seleksi bagi calon karyawannya. Seleksi yang dilakukan perusahaan ini dilaksanakan dengan tingkat produktivitas yang tinggi, efektif dan juga mengusahakan efesiensi dalam melakukan tes tertentu.

Kualifikasi yang dijadikan dasar bagi seleksi yang diterapkan PT PRIMANUSA PERMAI adalah berdasarkan pengalaman kerja, energetik, jujur dan mempunyai pola berfikir yang baik.

Alasan daripada PT PRIMANUSA PERMAI ini memilih keempat tuntutan tersebut adalah faktor pengalaman bagi pelamar yang merupakan prioritas yang utama didalam seleksi dengan diterimanya orang-orang tersebut maka mereka akan sanggup menjalani tugas tanpa harus dilatih terlebih dahulu, serta tidak terlalu sulit dalam memberikan pengarahan tentang

pekerjaan yang akan diberikan. Sedangkan untuk berfikiran secara logis dan energetik serta juur adalah dalam menangani kasus/masalah yang ada pada karyawan tersebut dapat memecahkan dengan baik dan juga untuk dapat menentukan keputusan-keputusan yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

Pada faktor umur, perusahaan ini menganggap faktor yang sangat penting, karena perusahaan harus dapat mengandalkan karyawan-karyawan yang berpotensi baik..Berdasarkan syarat tersebut diatas berarti mutlak tiap calon karyawan harus memenuhi syarat warga negara Indonesia, berKTP wilayah setempat, tidak pernah terkena tindak pidana atau hukum, jenis kelamin yang diperlukan sesuai dengan pekerjaan yang ditawarkan. Jadi apabila para pelamar kerja tidak memenuhi persyaratan yang berlaku diatas maka tidak dapat menjadi karyawan dan untuk syarat ini biasanya tidak dapat dinilai dengan angka dan biasanya tidak perlu. Sebenarnya syarat lain juga merupakan syarat mutlak akan tetapi untuk itu ada syarat minimal dan syarat maksimal sehingga dapat dinilai dengan angka.

Syarat-syarat yang diperlukan dalam penerimaan antara lain sebagai berikut :

1. Syarat mutlak, terdiri dari :

- Warga negara Indonesia dan berKTP
- Keterangan berkelakuan baik dari kepolisian
- Tidak pernah dihukum/terkena tindak pidana
- Jenis kelamin

2. Syarat pokok, terdiri dari :

- Tingkat pendidikan
- Pengalaman kerja

3. Syarat pelengkap, terdiri dari :

- Umur/usia
- Referensi-referensi

4. Syarat penting, terdiri dari :

- Kesehatan
- Kepribadian

Langkah selanjutnya perusahaan memberitahukan kepada pelamar yang memenuhi syarat untuk mengikuti tes pendahuluan, tes tersebut lengkap dengan hari, tanggal, tempat dan jam yang akan dilakukan tes. Tes juga dilaksanakan sesuai dengan kategori yang ada pada tingkat yang dipunyai oleh para calon pelamar.

Tes yang akan dilaksanakan pada perusahaan dalam bentuk ujian tertulis dan wawancara sedangkan untuk karyawan bawah hanya berdasarkan referensi orang yang n selama tiga bulan sebelum menjadi karyawan tetap perusahaan.

Fungsi operasional menajemen personaliapengetahuan umum, serta bahasa jika memang diperlukan pelajaran tertentu yang sesuai dedngan bidang pendidikan formal yang dimilikinya.

Setelah tes dilakukan dengan baik dan dilanjutkan, dalam jangka waktu tertentu atau kurang lebih seminggu, calon karyawan baru dipanggil

untuk dilanjutkan dengan tes kesehatan, bila lulus akan diterima menjadi calon karyawan dengan masa percobaan selama tiga bulan sebelum menjadi karyawan tetap perusahaan.

Fungsi operasional menajemen personalia yang pertama adalah pengadaan karyawan bagi keperluan perusahaan. Untuk menentukan kebutuhan akan karyawan lebih dulu diperlukan penentuan jenis atau mutu karyawan yang diinginkan sesuai dengan persyaratan jabatannya dan jumlah karyawan yang akan direkrut.

Calon karyawan yang akan direkrut sudah ditentukan standart kwalifikasi personalia sebagai pembandingnya.

Standart ini merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seorang karyawan dapat menjalankan aktifitasnya dengan baik.

Untuk melaksanakan seleksi pada calon karyawan dengan sebaik-baiknya, maka perusahaan memandang perlu diketahui keterangan yang lengkap.

Pada umumnya keterangan yang tertulis dalam spesifikasi jabatan meliputi dua hal yaitu, pertama sifat pekerjaan yang bersangkutan. Kedua, tipe pekerjaan yang cocok untuk jabatan tersebut.

Untuk hal pertama, maka perusahaan dalam suatu analisa jabatan memuat antara lain :

1. Nama jabatan.
2. Jumlah karyawan yang memegang jabatan itu.

3. Ringkasan pekerjaan yang menjelaskan dengan singkat tugas-tugas utama.
4. Rangkaian pekerjaan.
5. Keterangan tentang bahan yang dipakai.
6. Hubungan pekerjaan itu dengan yang terdekat.
7. Penjelasan tentang jabatan yaitu jabatan darimana petugas dipromosikan dan jabatan kepada petugas akan dipromosikan.
8. Latihan yang dibutuhkan.
9. Besarnya upah.
10. Lamanya jam kerja.
11. Keadaan khusus suatu perusahaan, mesalkan mengenai sirkulasi udara penerangan dan lain sebagainya.

Spesifikasi jabatan merupakan hasil lanjutan dari suatu analisa jabatan, yang menjelaskan karakteristik dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk memangku suatu jabatan tertentu. Spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang dijelaskan, diikuti oleh kwalifikasi definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan. Yang terakhir disebut ini menjelaskan antara lain :

a. Tingkat pendidikan.
b. Keadaan fisik.
c. Pengalaman dan kecakapan.
d. Nikah atau belum nikah.
e. Jenis kelamin.
f. Batas umur.

g. Karakter.

h. Minat.

I. Tempramen.

Manfaat daripada analisa jabatan bagi perusahaan digunakan sebagai alatuntuk memecahkan masalah manusia. Ini desebabkan karena analisa jabatan memberikan bantuan dalam hal sebagai berikut :

a. Dalam rekruitmen, seleksi dan penempatan karyawan.

b. Dalam pendidikan.

c. Dalam penilaian jabatan.

d. Dalam perbaikan syarat-syarat pekerjaan.

e. Dalam perencanaan organisasi.

f. Dalam pemindahan dan promosi.

Dengan adanya analisa jabatan yang dipakai perusahaan maka rekruitmen, seleksi dan penempatan karyawan dapat didasarkan atas kualifikasi seseorang yang dicantumkan dalam analisa jabatan tersebut. Dalam setiap analisa jabatan tercantum setiap sifat-sifat pekerja yang dibutuhkan untuk dapat memangku suatu jabatan yang bersangkutan. Karena analisa jabatan memberikan dasar yang berharga bagi perusahaan pada rekruitmen, seleksi serta penempatan karyawan. dengan digunakannya kualifikasi tersebut maka orang yang dibutuhkan perusahaan untuk memangku jabatan tertentu dalam analisa jabatan dapat dipenuhi.

4.3 Informasi Analisa Jabatan Dalam Pengadaan Karyawan

Telah diketahui bersama bahwa karyawan yang berkwalitas merupakan aset yang berharga dari suatu perusahaan. Akan tetapi untuk mendapatkannya tidak semudah yang kita bayangkan. Berbagai cara sudah dikembangkan oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkwalitas dan tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tetapi masih saja dijumpai kekeliruan dan kekurangan-kekurangan yang pada akhirnya akan merugikan perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Sehingga pemanfaatan informasi analisa jabatan mutlak diperlukan bagi suatu perusahaan ditujukan untuk menghindari kesalahan-kesalahan dalam melakukan tugas yang baru. Untuk itu perlu dikaji untuk menentukan suatu gambaran pekerjaan yang benar-benar sedang dilakukan dalam kaitan dengan berbagai pekerjaan dibagian lain.

Sehubungan dengan hal tersebut maka penggunaan hasil analisa jabatan selayaknya dilakukan secara bertahap, yaitu dipilih dulu program yang mendasar, sederhana dan mudah, sehingga dapat dihindari ekses, kegoncangan dan kemacetan dalam pelaksanaan. Setelah menerapkan program yang mendasar dan sederhana barulah menerapkan program yang sulit dan kompleks, dengan mengambil pelajaran dari pengalaman terapan terdahulu yang sederhana.

Urutan penggunaan terapan hasil analisa jabatan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Penetapan hasil analisis yang berupa susunan jabatan dan uraian jabatan oleh pimpinan tertinggi instansi yang bersangkutan.
2. Menyampaikan hasil analisis jabatan beserta SK dan penjelasannya kepada kepala satuan kerja.
3. Pengangkatan pegawai non struktural dengan langkah-langkah :
   a. Pendelegasian wewenang dari pimpinan tertinggi instansi kepada kepala unit kerja tersebut.
   b. Penyusunan SK dan JukLak pengangkatan.
   c. Penerbitan SK dan pemberian petikan SK kepada setiap karyawan non struktural sesuai dengan jabatannya.
4. Penggunaan hasil analisis jabatan untuk pedoman kerja, petunjuk kerja harian, dan pedoman distribusi kerja kepada bawahan.
5. Perumusan yang pasti syarat jabatan non struktural.
6. Pengawasan melekat dan penilaian prestasi bawahan.
7. Pembinaan karyawan non struktural :
   a. Rotasi jabatan non struktural.
   b. Alih unit kerja.
   c. Perencanaan pelatihan karyawan non struktural.
8. Mutasi kepegawaian lingkup luas :
   a. Alih unit kerja dalam jabatan.
   b. Usulan kenaikkan pangkat.
   c. Usulan pengangkatan pada jabata struktural.

9. Penyusunan formasi karyawan baru :
    a. Penentuan jabatan pemula.
    b. Penyusunan daftar kekuatan karyawan riel berbasis jabatan.
    c. Penyusunan kebutuhan karyawan.
    d. Penentuan kebutuhan tambahan karyawan perjabatan.
10. Rekruitmen basis jabatan.
11. Seleksi :
    a. Seleksi formak.
    b. Seleksi fisik.
    c. Seleksi psikologi.
    d. Seleksi ketrampilan dan kemampuan.
12. Penempatan :
    a. SK dengan menunjuk pada jabatan tertentu.
    b. Pada unit yang sesuai dengan usulan formasi.
13. Penerapan untuk program pelatihan:
    a. Penelusuran kebutuhan pelatihan.
    b. Penyusunan standar pelatihan.
    c. Penyusunan program latihan.
    d. Penyusunan materi pelatihan.
14. Pengkajian jabatan fungsional :
    a. Pemilihan jabatan yang difungsionalkan.
    b. Penyusunan informasi yang diperlukan.
    c. Penyusunan usulan.

15. Perencanaan kebutuhan karyawan.

16. Tta laksana, tata kerja dan prosedur kerja.

17. Pengembangan, penciutan, penataan dan pembentukan organisasi baru.

Dalam melaksanakan analisa jabatan penulis menggunakan beberapa langkah, antara lain:

1. Metode observasi dalam perusahaan.

   Mengadakan pengamatan langsung ke perusahaan secara teliti.

2. Metode interview wawancara.

   Melaksanakan dengan wawancara langsung.

3. Metode quitionare/daftar pertanyaan.

   Terdiri dari metode daftar pertanyaan tertutup yaitu bersifat khusus (untuk jabatan pimpinan tinggi), dan metode daftar pertanyan terbuka yaitu bersift umum (untuk jabatan menengah ke bawah).

4. Metode studi referensi.

   Terdiri dari metode penjabaran organisasi, metode analisis laporan kerja harian, metode studi publikasi teknik.

5. Metode kombinasi.

   Metode kombinasi dari metode yang ada diatas tersebut. Untuk memperoleh informasi-informasi jabatan, materi jabatan harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

   a. Pertanyaan yang diajukan harus di titik beratkan kepada hal-hal sebagai berikut :

      - Apa yang akan dilakukan oleh karyawan.

- Bagaimana cara pengerjaannya.
- Mengapa dikerjakannya.
- Kecakapan yang diperlukan untuk bisa mengerjakannya.

b. Pertanyaan yang di ajukan harus dengan bahasa yang mudah di mengerti oleh karyawan.

c. Mengusahakan suasana sedemikian rupa agar karyawan-karyawan lwbih terbuka dan akan memberikan informasi lengkap dan riel.

d. Perlu penjelasan terhadap karyawan mengenai tujuan dalam kegiatan pengajuan pertanyaan.

Setelah di inventarisasi jabatan selanjutnya dilaksanakan analisa jabatan dimana hasil dari analisa jabatan adalah uraian jabatan dan persyaratan jabatan.

Uraian jabatan akan memuat data-data sebagai berikut :

- Nama jabatan.
- Ikhtisar jabatan.
- Tugas-tugas jabatan.
- Peralatan yang diperlukan jabatan.
- Kondisi kerja.

Persyaratan jabatan adalah suatu uraian yang memuat ketentuan-ketentuan akan kwalitas minimal dari karyawan, yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan penjelasan diatas maka penulis mencoba menganalisa jabatan yang erdapat pada PT PRIMANUSA PERMAI yang merupakan uraian jabatan dan persyaratan jabatan.

Analisa jabatan dipakai sebagai landasan atau pedoman dari kegiatan-kegiatan dalam manajemen kepegawaian dalam membuat suatu analisa jabatan harus dijalankan sebaik mungkin. Walaupun demikian analisa jabatan yang baik pada saat lain. Oleh sebab itu analisa jabatan tidak boleh dibuat secara statis tetapi harus dibuat secara dinamis. Untuk membuat dinamis ini maka harus ditinjau setiap saat perkembangan-perkembangan yang dapat mempengaruhi suatu jabatan.

Faktor yang dapat mempengaruhi terhadap perubahan jabatan diantaranya kemajuan yang pesat, perubahan struktur organisasi, perluasan dan penyempitan kegiatan.

Penggunaan analisa jabatan dalam meenuhi karyawan pada PT PRIMANUSA PERMAI dapat dilihat dari saat pelaksanaan :

1. Seleksi Penerimaan Karyawan

Sebelum karyawan bekerja pada perusahaan maka terlebih dahulu melalui proses seleksi. Bagian personalia menyeleksi pelamar untuk memilih karyawan paling tepat untuk menduduki jabatan yang akan diisi. Akan tetapi sebelumnyadilakukan penyaringan bagi pelamar yang mengajukan lamaran. Dsini tidak semua pelamar dipanggil karena pelamar yang memenuhi syratlah yang dipanggil, hal ini dilakukan karena banyak pelamar lebih besar dari pada jumlah yang tersedia.

Penyaringan ini dilakukan untuk mengurangi biaya seleksi yang akan dikeluarkan perusahaan. Adapun analisa jabatan yang diberikan berupa syarat-syarat personalia yang dibutuhkan dimana dicantumkan dalam daftar

pertanyaan melalui wawancara sehingga hasil yang diperoleh dapat menentukan calon-calon yang tepat.

Dalam melaksanakan proses seleksi PT PRIMANUSA PERMAI melalui tahap-tahap sebagai berikut :

a. Proses Awal

Pada proses ini pelamar yang tersaring dapat dipanggil untuk diseleksi dengan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- Surat lamaran ditulis dengan tangan sendiri.
- Membuat daftar riwayat hidup/curriculum vitae.
- Fotocopy ijazah terakhir.
- Fotocopy nilai transkrip akademik.
- Fotocopy serifikat/seminar/kursus yang mendukung
- Surat keterangan berbadan sehat dari dokter.
- Surat keterangan berkelakuan baik dari kepolisian.
- Fotocopy KTP.
- Pas foto 4 x 6 = 2 lembar.

Untuk dipelajari oleh bagian personalia dan untuk menentukan apakah proses berikutnya akan diteruskan ataukah calon akan gugur sampai disini saja.

b. Interview Tes

Teknik seleksi mengugunakan wawancara yang lazim digunakan , bagian personalia akan memberikan lembar kerja untuk menilai calon dalam interview dimana terdiri dari kemampuan :

- Penampilan.
- Rasa percaya diri.
- Kemampuan bicara.
- Kerjasama.
- Kerapihan.
- Ketelitian.
- Perhatian.
- Kesabaran.
- Effesiensi.
- Effektivitas.

Bagian personalia juga akan mengajukan pertanyaan motivasi dari calon karyawan apakah ia bekerja untuk karier ataukah untuk kebutuhan keuangan. Rekomendasi dari calon karyawan apakah harus diteruskan dalam penyeleksian ataukah diputuskan tidak diterima serta diberikan komentar dari bagian personalia.

c. Psycological Tes

Dilakukan berdasarkan tes IQ dimana setelah lulus interview tes. Tetapi score tes tidak mutlak dijadikan satu-satunya ukuran untuk membuat suatu pengangkatan, karena wawancara juga menunjang sebagai suatu kerangka kerja yang luas dan menyenangkan untuk pertemuan tatap muka. Bagi pelamar yang telah mengikuti tes IQ tersebut terdiri dari :

- Intelegensi umum.
- Kemampuan memahami tugas yang diberikan.

- Konsentrasi.
- Daya ingat.
- Kemampuan abstraksi.
- Kemampuan analitis.
- Kemampuan perencanaan.
- Kemampuan statistik.
- Logika.
- Kerajinan.
- Sistim kerja.
- Kecepatan kerja.
- Inisiatif.
- Kreativitas.
- Agretifitas.
- Penyesuaian diri.
- Kepemimpinan.
- Kerjasama.
- Persuasif.
- Sikap kerja.

d. Job Tes/Praktek Tes

Hasil dari kedua tes antara tes IQ dan penilaian interview oleh bagian personalia akan diberikan atasan langsung untuk bakal yang akan ditempatkan pada jabatan tersebut. Atasan calon karyawan akan memberikan job tes untuk mengetahui sampai sejauh mana pengetahuan pelamar yang ada hubungannya

dengan pekerjaan yang dilamarnya. Atasan inilah yang akan memberikan keputusan apakah calon diterima atau ditolak. Bagi calon yang telah diterima dan telah memenuhi segala persyaratan maka akan melalui proses percobaan selama tiga bulan untuk menjadi karyawan tetap pada PT PRIMANUSA. Pada tes terakhir ini juga ditanyakan latar belakang calon, pendidikan dan organisasi.

2. Penilaian Kecakapan Karyawan

Analisa jabatan merupakan pedoman untuk menilai jabatan dimana dilihat dari penilaian kecakapan karyawan :

a. Kwalitas Karyawan

- Penampilan, berupa kesan karyawan termasuk kesopanan, cara berpakaian.
- Tempramen, termasuk penempatan pekerjaan, ketenangan dihati, kedewasaan dan kontrol terhadap diri sendiri dan segala pekerjaan.
- Ketepatan, termasuk disini ketepatan karyawan tiba pada jam kerja dan FFberakhir jam bekerja.
- Pengamatan, yaitu kemampuan memegang proporsi usaha dan merasa ada kesempatan untuk menciptakan sesuatu, menduga usaha, pengamatan yang tajam tentang usaha.
- Kemampuan mengekspresi diri, kemampuan untuk memberikan secara keseluruhan dan menulis dengan teliti dan jelas.

b. Kemampuan Kepemimpinan

- Goal setting, kemampuan untuk merumuskan kemungkinan perencanaan yang terbaik untuk daya guna dari pada material, karyawan, waktu dan uang untuk keuntungan yang maksimum bagi perusahaan, termasuk tanggung jawab.
- Organisasi, kemampuan untuk organisasi dan mendelegasi.
- Kemampuan menganalisa, yaitu kemampuan untuk menentukan suatu masalah, memilih dan mengevaluasi sesuai dengan kenyataan dan menganalisa keputusan untuk memecahkan masalah.
- Kemampuan dalam mendidik, kemampuan untuk mengukur perasaan atau simpati dari karyawan dan berusaha pendekatan yang cocok.
- Kemampuan mengatur, kemampuan untuk mengatur keadaan yang baru secepatnya dan mengenal situasi.
- Keadilan, kemampuan untuk mengevaluasi dengan pengamatan dan cara yang tidak memihak pada karyawan, dengan prestasi, potensi dan ide yang ada pada mereka.
- Berfikir kedepan, yaitu kemampuan untuk melihat pengembangan kearah masa depan dan sesuai dengan rencana.
- Kemampuan bekerja sama, kemampuan untuk kerja sama kepada bawahan dengan memberikan motivasi-motivasi.
- Kreativitas, yaitu kemampuan merumuskan suatu gagasan yang baru dan selalu mencari untuk memperbaiki yang ada baik itu prencanaan, sistim dan usaha.

c. Hasil Pekerjaan

- Pengetahuan atas pekerjaan, mengerti segala aspek termasuk suasana pekerjaan dan mempunyai hubungan antarasesama yang saling mempengaruhi.
- Kwalitas dari pekerjaan, yaitu ketepatan dan ketelitian dalam melaksanakan tugas, ketidak cocokkan dan ketidak ketepatan dalam pekerjaan.
- Hasil yang dicapai, yaitu tentang pekerjaan yang dicapai dengan relasi untuk mendapat reaksi yang diharapkan.
- Mandiri, kemampuan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban dari diri sendiri dengan pengawas. Kemampuan untuk membuat keputusan yang mana diperlukan untuk keselamatan dan kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

PT PRIMANUSA PERMAI mengadakan penilaian terhadap semua karyawan untuk tujuan mengetahui kwalifikasi dari karyawan yang hasilnya berupa masukan, misalkan apakah karyawan perlu dimutasi, promosi, latihan dan pengembangan.

3. Promosi

Analisa jabatan digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan suatu promosi. Karyawan yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan sebagaimana yang telah ditetapkan dalam analisa jabatan. Karyawan yang mempunyai kemampuan lebih dari yang lain dapat dipromosikan atau dipindahkan keposisi yang lebih tinggi.

PT PRIMANUSA PERMAI mengadakan penilaian bagi karyawan yang akan dipromosikan apakah ia memenuhi syarat atau tidak. Selain penilaian diatas, perusahaan juga mengadakan penilaian terhadap karyawan. Penilaian tersebut antara lainsebagai berikut :

a. Pelaksanaan

   Yaitu penampilan karyawan dalam menangani tanggung jawab yang diberikan dan cara penyelesaian serta pelaksanaan kerjanya.

b. Penguasaan Atas Pekerjaan

   Yaitu kemampuan dan penguasaan atas pekerjaan serta tanggung jawab.

c. Prakarsa

   Yaitu mampu memformulasikan gagasan baru.

d. Kejujuran

e. Disiplin

f. Kerja sama

g. Penyesuaian Diri

h. Kepemimpinan

Dalam pengajuan promosi tentunya tidak mutlak dipertimbangkan hal-hal yang akan timbul sebagai akibat dari promosi tersebut, misalnya :

- Pengetahuan karyawan.
- Energi.
- Ambisi.
- Semangat.
- Kondisi jasmani.

- Stabilitas emosional.
- Kapasitas pribadi saat menghadapi tekanan kerja.

Semuanya akan dinilai dengan ketentuan yang akan ditetapkan, apakah

- Sudah maksimal ?
- Potensial tetapi memerlukan waktu.
- Saat ini potensinya masih diatas rata-rata.
- Calon yang kuat untuk posisi pimpinan dimasa akan datang.
- Sangat tepat untuk ditingkatkan karirnya.

Sehingga dalam hal ini ada dua kemungkinan alternatif diantaranya; Pertama, jika atasan tidak menusulkan promosi, berikan pula alasan utamanya, misal sudah hampir memasuki pensiun, problem kesehatan dan kematian. Kdua, jikaatasan mengatakan bahwa karyawan ini patut untuk dipromosikan maka harus diberikan alasan utamanya, misal sangat terampil, akan berhenti jika tidak dipromosikan, calon pimpinan yan baik atau alasan lain.

4.4 Masalah - masalah Yang Dihadapi Dan Usaha Mengatasinya

Dalam kegiatan sehari-hari suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa maupun bidang produksi tidak lepas dari permasalahan yang akan dihadapi. Permasalahan didalam suatu prusahaan merupakan hambatan dalam melaksanakan kegiatan usaha antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainya.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka perusahaan harus benar-benar memperhatikan dan selalu berusaha mengatasi semua permasalahan yang terjadi demi tercapainya tujuan persahaan dan kelangsungan hidup perusahaan. PT PRIMANUSA PERMAI harus menghadapi masalah diantaranya :

1. Semakin majunya industri-industri khususnya industri sepatu, maka semakin banyak pula pesaingan yang harus dihadapi.
2. Masalah intern perusahaan, dimana masih terlihat kurangnya tenaga profesional terutama tenaga ahli.
3. Kelesuan ekonomi saat ini merupakan hambatan dalam penjualan sepatu didalam negeri.

Untuk menghadapi permasalahan tersebut maka antisipasi dan usaha-usaha yang dijalankan perusahaan sebagai berukut :

1. Untuk mengatasi pesaing maka perusahaan harus benar-benar mengeluarkan sepatu-sepatu yang berkualitas baik pembuatan maupun bahan-bahan.
2. Seiring dengan kemajuan yang canggih diperlukan tenaga ahli yang terampil dan berkemampuan tinggi.
3. Kelesuan ekonomi didalam negeri merupakan hambatan dalam penjualan sepatu. Karena sepatu yang diproduksi adalah untuk golongan menengah keatas.Sebaiknya harga sepatu diturunkan beberapa persen.
4. Masalah intern perusahaan dimana sulitnya mencari tenaga profesional yang mau dibayar gajinya standart perusahaan.

Untuk mengatasi hal tersebut diatas segenap pimpinan perusahaan, dimana caranya agar produk sepatu ini bisa terjual dengan harga yang baik.

Masalah intern lainnya pelaksanaan analisa jabatan yang kurang proposional sesuai dengan ketentuan umumnya yang berlaku. Perusahaan sudah berusaha dengan mengadakan pendidikan yang ada hubungannya dengan perburuhan dengan bekerjasama dengan Departemen Tenaga kerja sehingga bertambah wawasan dalam hal perburuhan.

Masalah analisa jabatan lainnya telah dapat diatasi perusahaan dengan jalan melaksanakan analisa jabatan secara benar-benar baik itu mengenai penerimaan karyawan maupun penempatan karyawan.

Pada dasarnya PT PRIMANUSA PERMAI belum menghadapi masalah yang cukup berarti dalam pelaksanaan pengrekrutan karyawan malahan kemudahan melihat jumlah karyawan melebihi dari jumlah karyawan yang dibutuhkan. Namun demikian selalu masalah akan timbul apalagi untuk mencari karyawan yang benarbenar berbobot karena karyawan yang berbobot itu biasanya saat itu masih bekerja ditempat yang lama, besar kemungkinan fasilitas-fasilitas yang ada jauh lebih memadai dari fasilitas yang tersedia di PT PRIMANUSA PERMAI.