PENGANTAR BISNIS TEKNOLOGI INFORMASI

MATERI 5, 6

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penerapan fungsi manajemen ke dalam fungsi operatif dari pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja, dengan maksud untuk mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat

Pengembangan dan pengadministrasian program untuk meningkatkan kualitas dan kinerja dari orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi

PERAN MSDM BAGI PERUSAHAAN

Semua manajer berurusan dengan SDM, kegiatan merekrut, melatih, dan mengembangkan para karyawan dan menetapkan program-program evaluasi, kompensasi, dan tunjangan sangat mempengaruhi operasional perusahaan.

RUANG LINGKUP UTAMA :

1. **Pengadaan Tenaga Kerja**
   - Perencanaan Tenaga Kerja
   - Penarikan Tenaga Kerja
   - Seleksi Tenaga Kerja
   - Penempatan Tenaga Kerja
2. **Pengembangan Tenaga Kerja**
   - Pelatihan
   - Pendidikan
   - Pembinaan
   - Recruitment
   - Perubahan Sistem

3.Pemeliharaan Tenaga Kerja

- Integrasi
- Motivasi
- Leadership
- Hubungan Perburuhan

JOB ANALYSIS

Job Analysis adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh data / informasi yang tepat mengenai hakekat dari suatu jabatan dan kondisi – kondisinya. Diantaranya menyusun spesifikasi / persyaratan jabatan

Tujuan Job Analysis bagi perusahaan yang sudah lama berdiri :

- Reorganisasi
- Penggantian pegawai
- Penerimaan pegawai baru

REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Rekrutmen merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan

Ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli, sebagai berikut :

- Henry Simamora (1997:212) dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Petra menyatakan bahwa Rekrutmen (Recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian

- Drs. Fautisno Cardoso Gomes (1995:105) menyatakan bahwa rekruitmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi
- Menurut *Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227)* dalam Nanang Nuryanta (2008) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada
- Menurut Noe at. all (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial

Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut mestilah mencari orang – orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan itu

TUJUAN REKRUTMEN

Menurut Henry Simamora (1997:214) rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut :

- Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon – calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi
- Tujuan pasca pengangkatan adalah penghasilan karyawan – karyawan yang merupakan pelaksana – pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal
- Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan – kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan

PROSES REKRUTMEN

Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu sebagai berikut :

- **Penyusunan Strategi Untuk Merekrut.** Dalam penyusunan strategi ini, peran departemen sumber daya manusia bertanggungjawab dalam menentukan kualifikasi – kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, di mana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya
- **Pencarian Pelamar – Pelamar Kerja.** Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut untuk menginformasikan lowongan, salah satu caranya adalah dengan membina hubungan yang baik dengan sekolah-sekolah atau universtas – universitas
- **Penyaringan Atau Penyisihan Pelamar – Pelamar Kerja Yang Tidak Cocok.** Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat
- **Pembuatan Kumpulan Pelamar.** Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu – individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan

SUMBER – SUMBER REKRUTMEN

Sumber – sumber rekrutmen adalah pelamar langsung, lamaran tertulis, lamaran berdasarkan informasi, orang lain, jalur iklan, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan melalui balai latihan kerja milik pemerintah

- **Pelamar Langsung.** Pelamar langsung sering dikenal dengan istilah *Applications At The Gate*. Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan
- **Lamaran Tertulis.** Para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat kelakuan baik dari instansi pemerintah yang berwenang, salinan atau fotokopi ijasah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggap perlu diketahui oleh perekrut tenaga kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut

- **Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam.** Para anggota organisasi berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, berasal dari suatu daerah dan lain sebagainya
- **Iklan.** Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang diberbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik visual, audio, maupun yang bersifat audio visual
- **Instansi Pemerintah.** Di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya mengurus ketenagakerjaan secara nasional, seperti departemen tenaga kerja, departemen pemburuhan, departemen sumber daya manusia atau instansi pemerintah yang cakupan tugas sejenis
- **Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja.** Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja

- **Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional.** Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional menghkususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga professional lainnya yang memiliki pengetahuan atau tenaga khusus
- **Lembaga Pendidikan.** Lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi. Pembatasan ini didasarkan kepadan pemikiran bahwa lembaga – lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar pada tingkat sekolah dasar meluluskan anak – anak yang belum layak diperlakukan sebagai pencari lapangan kerja
- **Organisasi Profesi.** Makin maju suatu masyarakat makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk seperti di bidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli administrasi, ahli hukum, ahli pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, ahli komunikasi, ahli pertanian, dan lain sebagainya

- **Serikat Pekerja.** Banyak negara serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi atau perusahaan dimana semua pekerja, terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya, menjadi anggota, tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat dan lain sebagainya

- **Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah.** Salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan adalah mengurangi tingkat pengangguran, seperti diketahui pengangguran dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu pengangguran struktural dan non struktural

TEKNIK – TEKNIK REKRUTMEN

Teknik – teknik rekutmen, baik di sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui asas sentralisasi atau desentralisasi tergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut

- **Teknik Rekrutmen Sentralisasi.** Rekrutmen yang dipusatkan akan lebih sering dipakai karena lebih efisien dari segi biaya. Dalam penerapannya yang tepat mengenai kebutuhan pembayaran baru tidak mudah karena beberapa hal, yaitu :
  1. Krisis politik atau pemotongan anggaran yang dapat secara drastis mempengaruhi kebutuhan – kebutuhan rekrutmen dan kerenanya berpengaruh terhadap kualitas daripada perkiraan

2. Para manager cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar daripada terlalu sedikit. Hal ini tentu bertentangan dengan keinginan dari instansi – instansi yang menangani manajemen sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi oleh pelamar – pelamar yang memang benar – benar berkualitas

3. Posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu presentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenui persyaratan spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi persyaratan masuk yang umum

- **Teknik Rekrutmen Desentralisasi.** Rekrutmen di desentralisasikan terjadi pada instansi – instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen terbatas. Rekrutmen didesentralisasikan selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan – pekerjaan pemerintah meningkat, tetapi lowongannya terbatas

  Instansi – instansi secara mandiri biasanya memilih rekrutmen didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang – undangan dan apakah memperhatikan nilai yang hendak diutamakan

  Beberapa instansi menggunakan kombinasi kedua jenis teknik rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat dan pada waktu yang bersamaan akan memberikan kesempatan kepada instansi – instansi kesempatan melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel

MUTASI

Vertikal

1. **Promosi**
   Temporary, Permanent, Small Scale, Dry Promotion

2. **Demosi**
   Penagguhan Kenaikan Pangkat, Skorsing. PHK

Horizontal

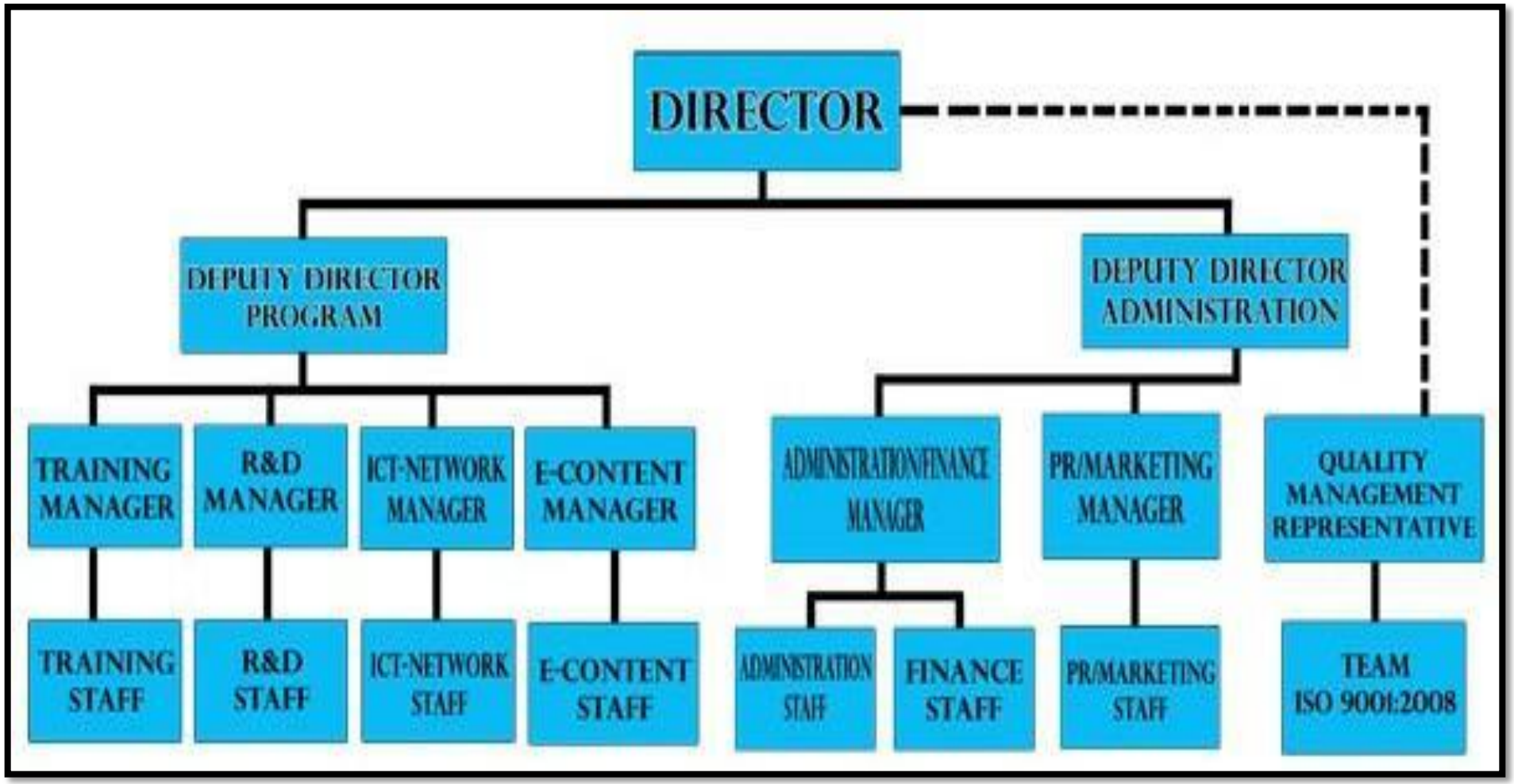
Perubahan posisi pada level yang sama dimana status, wewenang dan tanggung jawab tidak berubah

STRUKTUR ORGANISASI

Organisasi adalah sebuah kelompok yang terdiri dari dua atau lebih orang yang bekerja bersama – sama dalam suatu bentuk yang ditetapkan untuk mencapai sejumlah tujuan. Sebuah toko kelontong yang dimiliki dan dioperasikan oleh sepasang suami isteri dapat disebut organisasi

Seorang pembuat boneka mempekerjakan orang lain untuk membantu usahanya dan kemudian membagi tugas kepada masing – masing orang. Setiap orang yang melaporkan pekerjaannya kepada orang tertentu yang ditunjuk disebut pengorganisasian *(organizing)*. Setelah organizing dilakukan, perusahaan memerlukan struktur organisasi, pola organisasi yang meliputi pembagian posisi dalam organisasi dan hubungan di antara posisi – posisi tersebut

Diagram organisasi ialah diagram yang menggambarkan posisi dan hubungan dalam sebuah organisasi, mengungkapkan struktur organisasi perusahaan. **Contoh bagan organisasi tampak dalam gambar di bawah ini :**

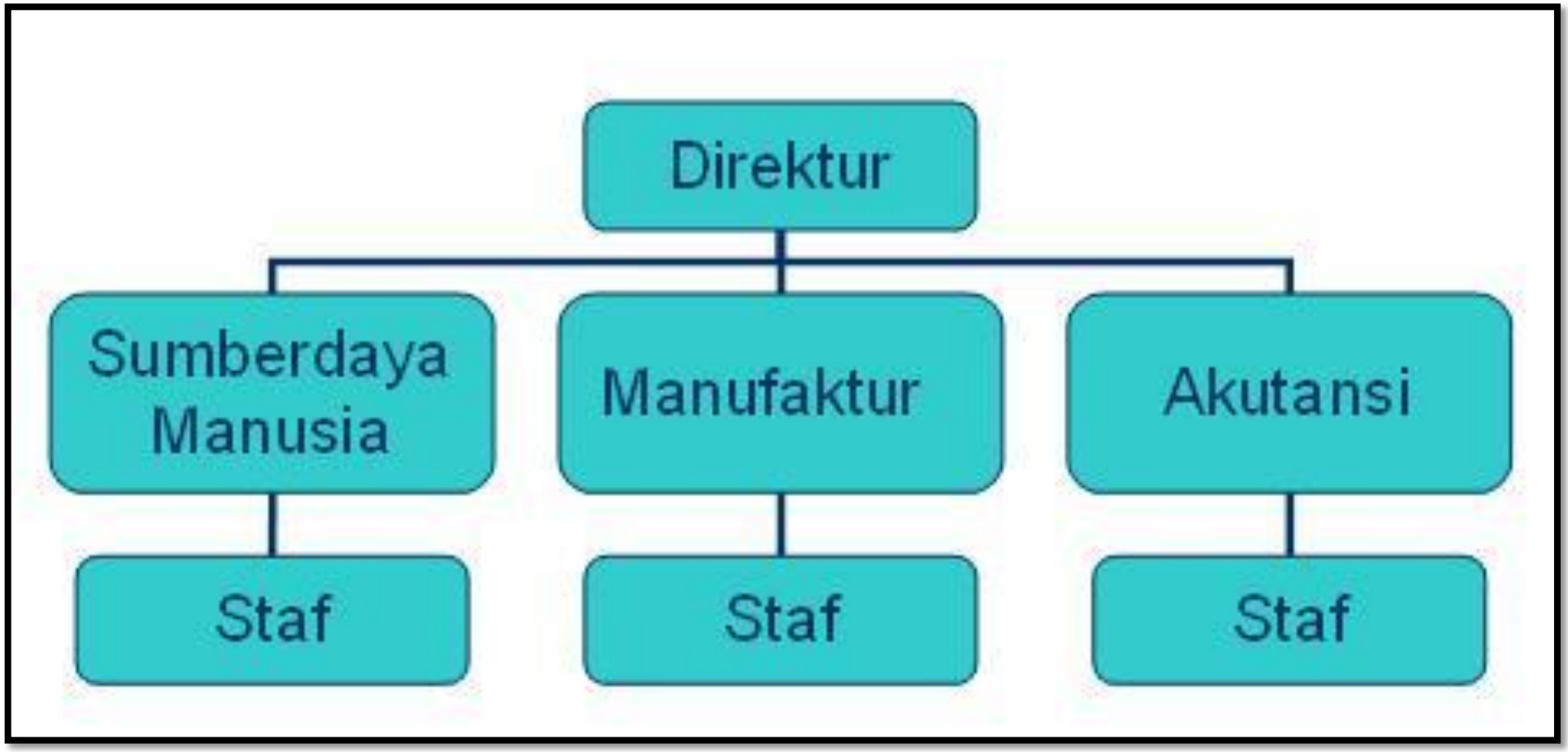


Bentuk Struktur Organisasi

1. Fungsional
2. Divisional
3. Matriks
4. Tim
5. Jaringan

1. **Fungsional**

   Orang – orang dikelompokkan ke dalam departemen – departemen menurut kesamaan keterampilan dan aktivitas – aktivitas kerja



Keunggulan Fungsional

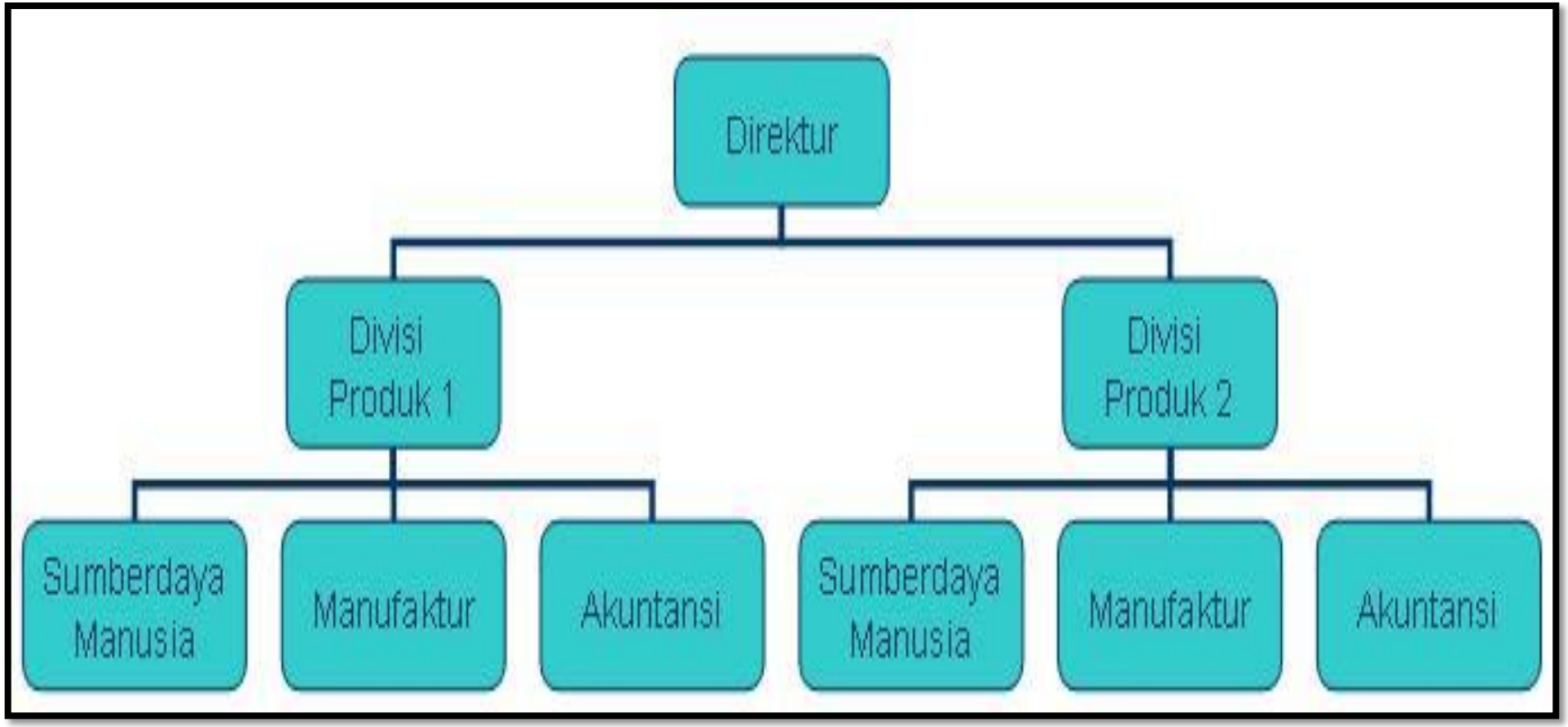
1. Penggunaan sumberdaya yang efisien, skala ekonomis
2. Spesialisasi keterampilan yang mendalam dan pengembangan
3. Kemajuan karier dalam departemen fungsional
4. Panduan dan pengendalian dari manajemen puncak
5. Koordinasi yang luar biasa dalam fungsi – fungsi
6. Pemecahan masalah teknikal yang berkualitas

Kelemahan Fungsional

1. Komunikasi lintas departemen fungsional yang buruk
2. Tanggapan lambat yang diberikan pada perubahan lingkungan, ketinggalan inovasi. Keputusan terkonsentrasi pada hirarki puncak, menciptakan penundaan
3. Tanggungjawab bagi masalah yang muncul sulit ditunjukkan secara tepat. Pandangan terbatas mengenai sasaran organisasi dari pada karyawan. Pelatihan manajemen umum yang terbatas bagi karyawan

2. Divisional

Departemen dikelompokkan ke dalam divisi mandiri terpisah berdasarkan pada kesamaan produk, program, atau daerah geografis. Perbedaan keterampilan merupakan dasar departementalisasi, dan bukannya kesamaan keterampilan



Keunggulan Divisional

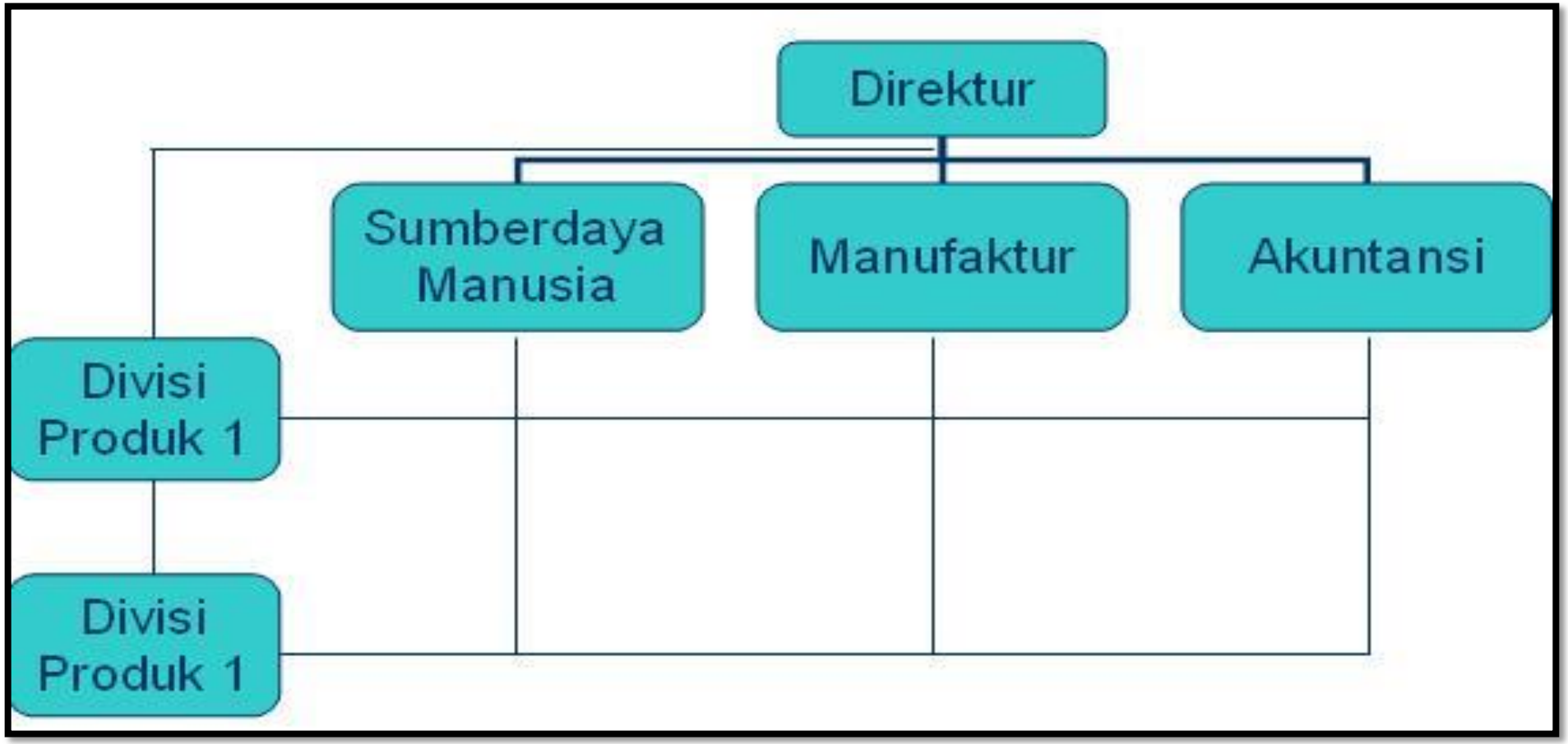
1. Cepat tanggap, fleksibilitas pada lingkungan yang tidak stabil
2. Memperhatikan kebutuhan konsumen
3. Koordinasi yang luar biasa lintas departemen fungsional
4. Pembebanan tanggungjawab yang jelas bagi permasalahan produk. Penekanan terhadap keseluruhan produk dan tujuan divisional. Pengembangan keterampilan manajemen umum

Kelemahan Divisional

1. Duplikasi sumberdaya lintas divisi
2. Kurang pendalaman teknis dan spesialisasi dalam divisi – divisi
3. Koordinasi yang buruk lintas divisi
4. Kurangnya kendali sumberdaya menajemen puncak
5. Kompetesi untuk sumberdaya perusahaan

3. Matriks

Rantai komando divisional dan fungsional diimplementasikan secara simultan dan membebani satu sama lainnya dalam departemen yang sama. Terdapat dua rantai komando, dan beberapa karyawan memberikan laporan pada dua bos



Keunggulan Matriks

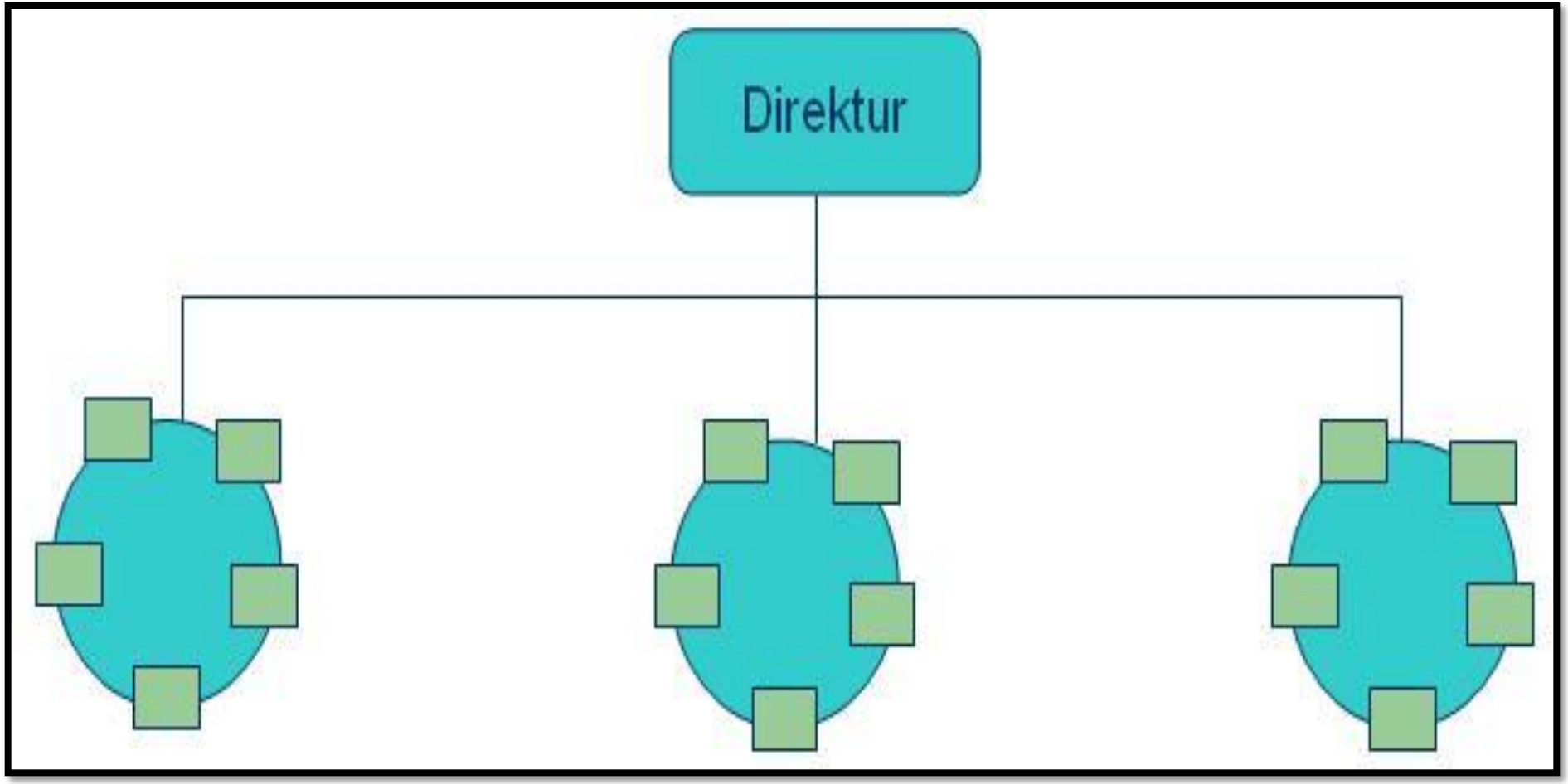
1. Penggunaan sumberdaya yang lebih efisien dibandingkan pada hirarki tunggal fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap lingkungan yang terus berubah. Pengembangan keterampilan manajemen umum dan spesialis
2. Kerjasama interdisiplin, ketersediaan ahli untuk seluruh divisi. Pelebaran tugas – tugas bagi para karyawan

Kelemahan Matriks

1. Frustasi dan kebingungan dari rantai komando ganda
2. Konflik tinggi antara dua sisi matriks
3. Banyak pertemuan, lebih banyak diskusi daripada tindakan
4. Membutuhkan pelatihan hubungan manusia
5. Dominasi kekuatan oleh salah satu sisi matriks

4. Tim

Organisasi membentuk serangkaian tim untuk menyelesaikan tugas – tugas khusus dan untuk mengkoordinasikan departemen – departemen utama



Keunggulan Tim

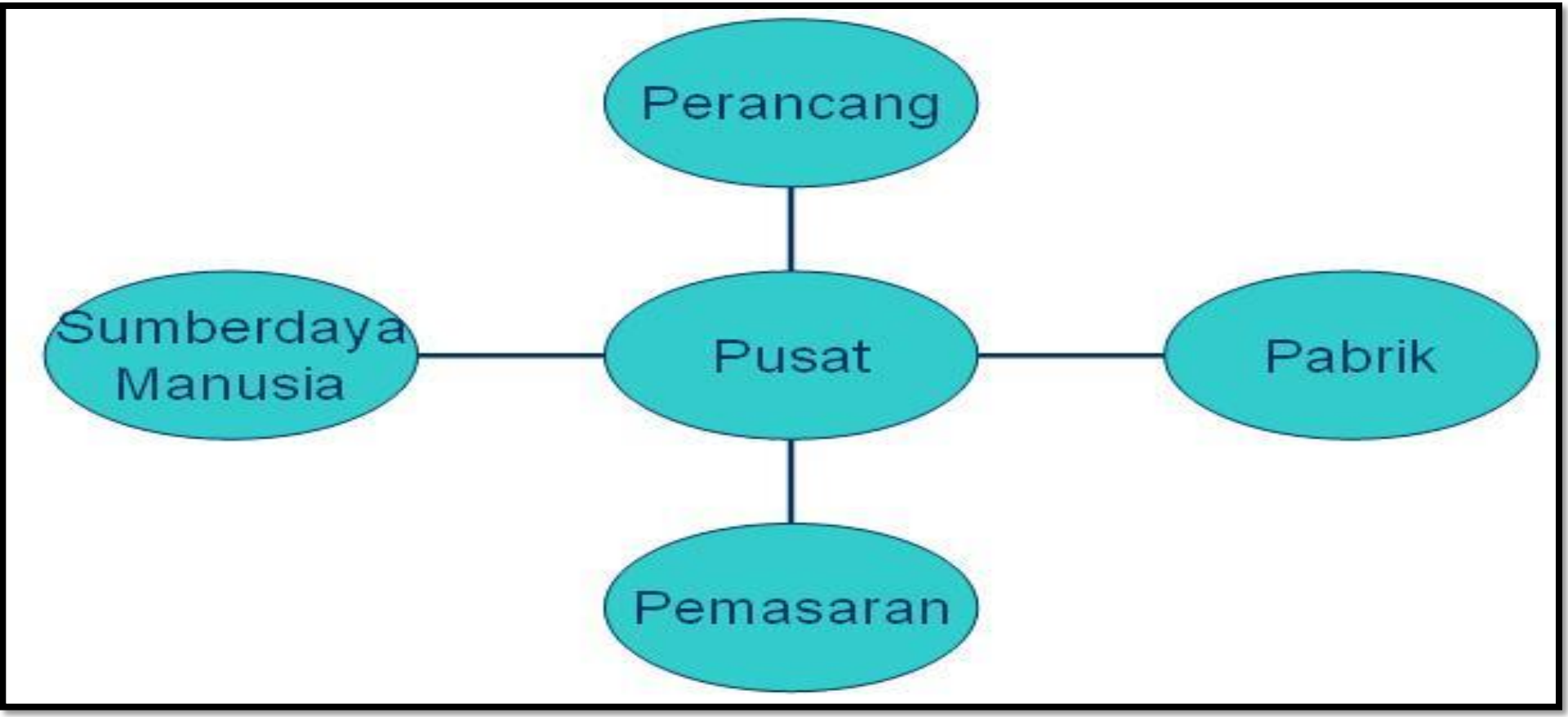
1. Punya beberapa keunggulan struktur fungsional
2. Mengurangi hambatan antar departemen, meningkatkan kompromi
3. Mengurangi waktu untuk merespon, keputusan lebih cepat diambil
4. Moril yang lebih baik, antusiasme dari keterlibatan karyawan
5. Mengurangi biaya overhead administrasi rutin

Kelemahan Tim

1. Loyalitas ganda dan konflik
2. Waktu dan sumberdaya lebih banyak untuk pertemuan
3. Desentralisasi tidak terencana

5. Jaringan

Organisasi menjadi suatu pusat yang kecil, terhubung secara elektronis dengan organisasi lainnya yang melakukan fungsi – fungsi vital. Departemen bersifat independen dan melayani kontrak dengan sentral untuk mendapatkan keuntungan



Keunggulan Jaringan

1. Daya saing global
2. Fleksibilitas tenaga kerja / tantangan
3. Mengurangi biaya administratif

Kelemahan Jaringan

1. Tidak ada pengendalian langsung
2. Dapat kehilangan bagian organisasi
3. Lemahnya loyalitas karyawan

DESKRIPSI DAN SPESIFIKASI TUGAS / JABATAN

Sebuah deskripsi jabatan merupakan satu pernyataan tertulis tentang apa yang sesungguhnya dilakukan pemegang jabatan, bagaimana dia melakukannya, dan dalam kondisi apakah pekerjaan itu dijalankan

Deskripsi jabatan bukan sekedar menjelaskan tentang suatu jabatan, akan tetapi juga menjelaskan lebih lanjut tentang tugas – tugasnya, tanggungjawabnya, wewenang dan sebagainya. Dengan demikian, diharapkan setiap karyawan / pegawai yang memangku jabatan tersebut akan memahami batas – batas antara lain dari tugas – tugas, tanggungjawab serta wewenangnya. Hal ini tentu untuk menghindari terjadinya overlapping antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya

Agar deskripsi jabatan yang dibuat dapat merupakan landasan atau pedoman pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, maka deskripsi jabatan yang dibuat haruslah sedemikian rupa sehingga tidak terjadi penetapan tugas – tugas antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain dapat menimbulkan kesimpangsiuran atau overlapping. Oleh karena itu, maka penyusunan deskripsi jabatan untuk suatu jabatan tertentu tidak lepas dari format standar yang harus dipenuhi

Walaupun tidak terdapat format standar yang baku dan berlaku untuk semua organisasi, namun secara umum deskripsi jabatan memuat hal – hal sebagai berikut :

1. **Identifikasi Jabatan**

   Bagian identifikasi jabatan memuat informasi – informasi tentang nama jabatan, kode jabatan, tanggal analisis, penyusun, dan dalam departemen apa

2. **Ringkasan Jabatan**

   Ringkasan jabatan hendaknya menggambarkan sifat umum dari jabatan, yaitu berupa fungsi dan kegiatan utamanya

3. **Hubungan, Tanggung Jawab, Dan Kewajiban**

   Bagian ini memperlihatkan hubungan pemegang jabatan dengan pihak atau bagian lain, baik di dalam organisasi maupun luar organisasi. Batas – batas tanggungjawab serta kewajiban utama jabatan itu juga perlu dijelaskan

4. **Wewenang Dari Pemegang Jabatan**

   Bagian ini menentukan batas – batas wewenag pemegang jabatan, termasuk wewenang pengambilan keputusannya dan batas – batas penganggarannya

5. **Standar Kinerja**

   Bagian ini menetapkan standar – standar yang diharapkan bisa dicapai oleh karyawan pada masing – masing tugas dan tanggungjawab dari deskripsi jabatan

6. **Kondisi Kerja**

   Deskripsi jabatan juga akan merangkum kondisi kerja umum yang tercakup pada jabatan. Misalnya, masalah kebisingan, kondisi bahaya, dan suhu udara dalam ruang pekerjaan

Spesifikasi jabatan (Job Specification) menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor – faktor manusia yang diisyaratkan (Handoko : 1996). Di dalam spesifikasi jabatan ditentukan kemampuan dan bakat dasar yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan. Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oleh kualifikasi definitive yang dibutuhkan dari calon yang memangku jabatan itu. Misalnya tingkat pendidikan, keadaan fisik, pengetahuan dan kecakapan, status, jenis kelamin, umur, pengalaman, dan karakter

PENDEKATAN SELEKSI

- **Succesive Selection Process :**
  Seleksi yang dilaksanakan secara bertahap, atau sistem gugur

- **Compensatory Selection Process :**
  Semua calon diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan

PENARIKAN TENAGA KERJA

Sumber Internal

1. Dari Karyawan Lama
2. Nepotisme, berdasarkan sistem kekeluargaan

Sumber Eksternal

1. Lembaga tenaga kerja
2. Lembaga pendidikan
3. Advertising

SUMBER INTERNAL

Kebaikan

1. Lowongan cepat terisi
2. Tenaga kerja cepat menyesuaikan diri
3. Semangat kerja meningkat

Kelemahan

1. Menghambat masuknya gagasan baru
2. Jika salah penempatan, ada konflik
3. Karakter terbawa terus
4. Promosi yang salah mempengaruhi efisiensi dan efektifitas

SUMBER EKSTERNAL

Kebaikan

1. Kesalahan pengisian jabatan diminimalisasi
2. Kualitas
3. Ide baru

Kelemahan

1. Proses lama
2. Biaya tinggi
3. Rasa tidak senang dari pegawai lama

SISTEM PENGGAJIAN

Masalah Gaji / Pendapatan / Imbalan Kerja bagi karyawan merupakan hal yang sensitif dan berpengaruh langsung pada produktivitas kerja individu

Bagi Perusahaan, sistem gaji yang telah ada bukan semata – mata hanya untuk memenuhi Peraturan Pemerintah dalam kaitannya dengan Upah Minimum Regional (UMR), tetapi yang lebih penting lagi yaitu untuk menciptakan keseimbangan / fairnesses antara apa yang diberikan karyawan pada perusahaan diimbangi oleh apa yang diberikan perusahaan untuk karyawannya

Hal ini tampaknya sederhana, tetapi dalam prakteknya sangatlah sulit, terlebih lagi bila perusahaan belum memiliki Sistem Gaji yang mengacu pada obyektivitas beban kerja (Work Load) bagi para karyawannya. Apabila Perusahaan telah memiliki Sistem Gaji melalui pendekatan metode tertentu yang bersifat kuantitatif, akan sangat membantu bagi peyelenggaraan pemeliharaan SDM

Namun pada kenyataannya banyak metode kuantitatif yang ditawarkan dan setelah diterapkan tetap menimbulkan masalah bagi Perusahaan. Hal ini biasanya timbul karena metode tersebut kurang sesuai dengan karakteristik lingkungan perusahaan yang ada di Indonesia dimana faktor – faktor yang berkaitan dengan masa kerja dan pengakuan terhadap pengalaman kurang dipertimbangkan. Selain itu aspek perlindungan dan kesejahteraan seperti pemberian asuransi, program pensiun yang umumnya diberikan Perusahaan dan dikelola oleh Instansi lain, memiliki kaidah – kaidah yang telah diatur oleh Perundangan Ketenagakerjaan tetapi tidak selaras dengan sistem gaji yang dianut oleh Perusahaan

Untuk itu adalah sangat bermanfaat bila perusahaan menerapkan Sistem Gaji yang komprehensif, baik dari sisi aturan Pemerintah maupun untuk menciptakan kepastian dan kewajaran / *fairnesses* bagi karyawannya serta setara untuk jenis dan skala perusahaan yang serupa

Sistem Gaji dengan pendekatan kuantitatif pada umumnya akan lebih mudah diterima dan dipahami bagi setiap pekerjaan memiliki nilai / skor sebagai hasil pembobotan. Skor tersebut akan mencerminkan beban kerja bagi individu yang memangku pekerjaan tersebut

Manfaat Sistem Penggajian

Manfaat Umum : Kemanfaatan sistem penggajian pada umumnya merupakan gabungan antara tujuan manajemen perusahaan dan harapan para karyawan seperti antara lain :

- Sebagai daya tarik bagi tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan
- Memelihara keberadaan karyawan untuk tetap bergabung dengan Perusahaan
- Merupakan imbalan / kompensasi yang setimpal atas prestasi yang telah diberikan karyawan
- Mencerminkan adanya keadilan yang mendasari perhitungan pembayaran imbalan untuk setiap pekerjaan sesuai dengan perbedaan masing – masing kontribusinya pada perusahaan
- Tidak bertentangan dengan peraturan pemerintah
- Tidak melebihi kemampuan keuangan perusahaan, tetapi juga cukup atraktif bagi perusahaan sejenis

Manfaat Khusus : Dengan sistem penggajian yang mendasarkan diri pada beban kerja (Work Load) dan dilakukan pembobotan secara kuantitatif, maka akan diperoleh manfaat antara lain :

- Terukur bagi setiap pekerjaan ; karena masing – masing memiliki nilai / skor yang ditentukan atau disepakati secara bersama – sama
- Mudah dilakukan penyesuaian terhadap keadaan / perkembangan ekonomi terutama atas terjadinya laju inflasi tahunan
- Fair ; karena sebanding dengan karya individu yang disumbangkan untuk tempat kerjanya

METODE PENDEKATAN SISTEM PENGGAJIAN

Pada prinsipnya, penilaian jabatan dilakukan dengan membandingkan antara suatu tugas / jabatan dengan jabatan lainnya. Dari perbandingan tersebut akan diperoleh nilai masing – masing jabatan yang merupakan nilai relatif suatu jabatan terhadap lainnya

Sesuai dengan tujuannya, maka hasil penilaian jabatan akan digunakan untuk menyusun sistem gaji ; sehingga untuk kepentingan tersebut perlu diketahui karakteristik pekerjaan yang dapat dikompensasikan. Karakteristik – karakteristik tersebut lazim disebut sebagai faktor-faktor jabatan (Job Factors). Jadi obyek jabatan yang akan diperbandingkan dalam suatu penilaian jabatan adalah faktor – faktor jabatan. Biasanya obyek jabatan yang diperbandingkan diperinci dalam sejumlah faktor ; semakin banyak jumlah faktor, akan makin memberikan hasil yang lebih teliti

Pada umumnya masing – masing faktor memiliki nilai kepentingan yang berbeda – beda ; untuk menyatakan perbedaan ini masing – masing faktor perlu diberikan bobot sesuai dengan nilai kontribusinya terhadap perusahaan. Kontribusi yang dimaksud disini dapat memberikan pengertian yang bermacam – macam tergantung dari kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Akan tetapi pada umumnya bobot – bobot faktor tersebut disesuaikan dengan manfaat yang diperoleh perusahaan yang bersangkutan, khususnya didalam mencapai tujuan perusahaan

Karena penilaian jabatan sifatnya merupakan perbandingan, maka faktor – faktor yang digunakan harus merupakan ciri utama pada seluruh (sebagian besar) tugas / jabatan yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai seluruh jabatan pada struktur organisasi yang telah ada (direncanakan untuk dibuat). Dengan lain perkataan, masing – masing jabatan dibandingkan berdasarkan faktor – faktor yang terdapat dalam seluruh jabatan

Untuk lebih mempertajam aspek faktor – faktor tersebut maka faktor itu harus diuraikan lagi dalam sub – faktor yang lebih rinci dengan tetap mempertimbangkan bahwa sub faktor ini pun mewakili / terdapat dalam seluruh jabatan

Pada akhirnya setiap tugas / jabatan akan memiliki nilai dimana penilaiannya dilakukan dengan melibatkan individu / personel kunci dari dalam perusahaan yang mengetahui cakupan tugas dari masing – masing pekerjaan / jabatan yang tertera pada struktur organisasi perusahaan

Nilai hasil akhir pembobotan untuk suatu tugas / jabatan / pekerjaan disebut sebagai IMBALAN KINERJA yang diperoleh dengan mengalikan skor yang didapat sebagai hasil pembobotan dikalikan dengan *konstanta rupiah tertentu*. Sedangkan Gaji / Imbalan / Kompensasi yang diterima Karyawan adalah berupa hasil penjumlahan GAJI POKOK ditambah dengan IMBALAN KINERJA

RUANG LINGKUP PELAKSANAAN SISTEM PENGGAJIAN

Ruang lingkup penyusunan Sistem Gaji mencakup :

1. **Penelitian Pendahuluan (Preliminary Survey) :**
   - Penelaahan struktur organisasi yang berlaku saat ini
   - Evaluasi Pekerjaan / Jabatan (diasumsikan Job Description / Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan telah dimiliki)
   - Penelahaan berbagai jenis tugas / pekerjaan / jabatan di lapangan (On The Spot)

2. **Pembuatan Desain Sistem Penggjian :**
   - Penentuan Faktor – faktor dan Sub – faktor Tugas / Jabatan / Pekerjaan
   - Penyusunan Skala Faktor Jabatan
   - Penyusunan Skala Gaji Pokok

3. Pembobotan Faktor dan Sub – Faktor bersama – sama dengan Key Person (Counterpart)
4. Pembuatan Skala Gaji Pokok dengan dasar Pengalaman / Masa Kerja dan Latar Belakang Keahlian
5. Penghitungan Final Sistem Gaji / Imbalan / Kompensasi
6. Pembuatan Laporan Akhir
7. Sosialisasi (Memperkenalkan) Sistem Gaji / Imbalan / Kompensasi kepada Karyawan bersama – sama Key Person masing – masing Unit Kerja

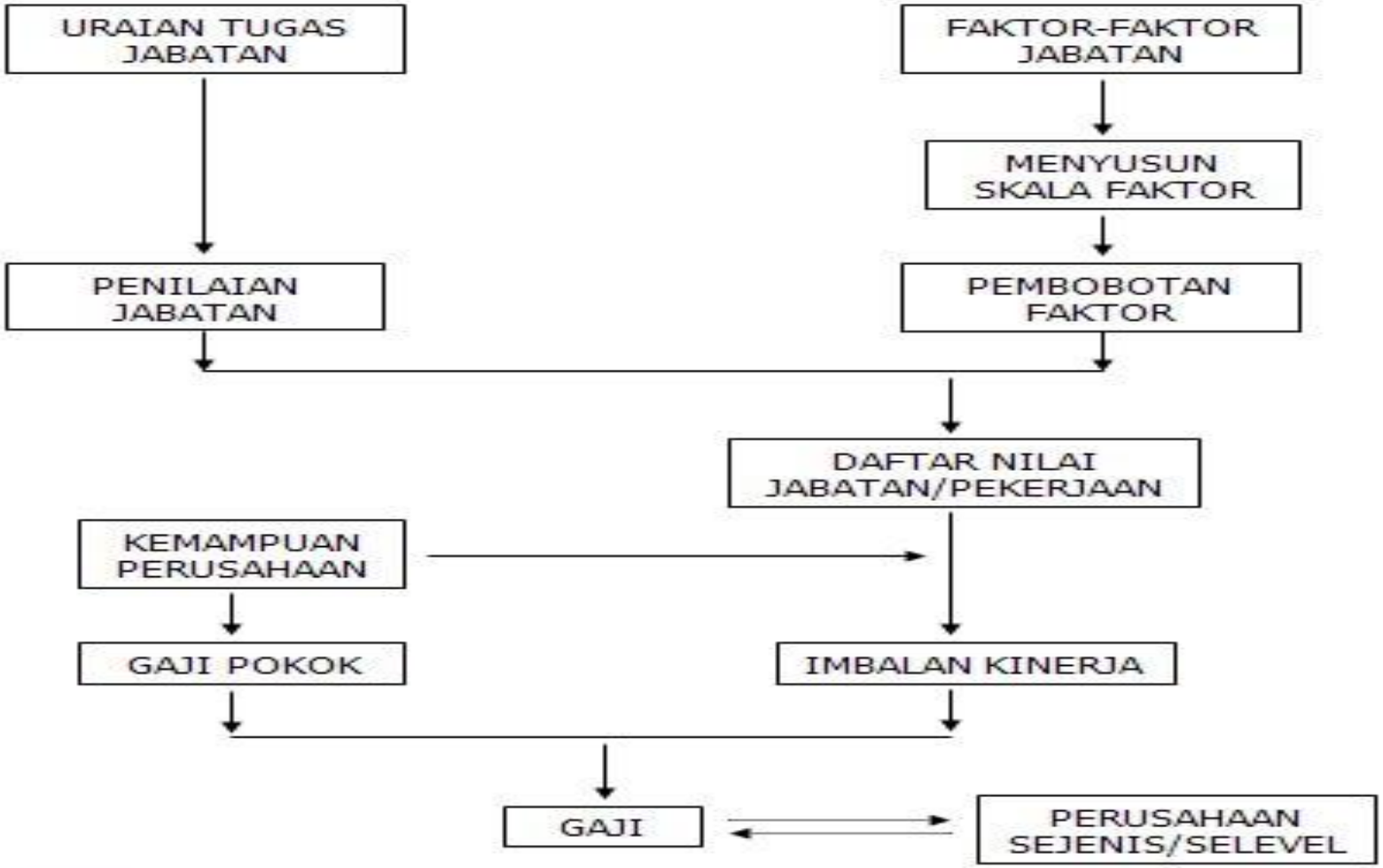
PROSEDUR PENGGAJIAN

- **Prosedur Pencatatan Waktu Hadir :** Prosedur ini bertujuan untuk mencatat waktu hadir karyawan
- **Prosedur Pencatat Waktu Kerja :** Dalam perusahaan manufaktur yang produksinya berdasarkan pesanan, pencatat waktu kerja diperlukan bagi karyawan yang berkerja di fungsi produksi untuk keperluan distribusi biaya dan upah karyawan kepada produk atau pesanan yang menikmati jasa karyawan tersebut
- **Prosedur Pembuatan Daftar Gaji :** Dalam prosedur ini fungsi pembuat daftar gaji dan upah membuat daftar gaji dan upah karyawan
- **Prosedur Distribusi Biaya Gaji :** Dalam prosedur ditribusi biaya gaji dan upah, biaya tenaga kerja didistribusikan kepada departemen – departemen yang menikmati manfaat tenaga kerja
- **Prosedur Pembayaran Gaji :** Prosedur pembayaran gaji dan upah melibatkan fungsi akuntansi dan fungsi keuangan

SYARAT SISTEM PENGGAJIAN

- **Bersifat Menarik / Atraktif.** Sistem penggajian sebaiknya bersifat atraktif, agar menarik bagi orang luar untuk memasuki perusahaan yang memiliki kebijakan tersebut
- **Bersifat Kompetitif.** Sistem penggajian juga harus bersifat kompetitif agar bisa bersaing dengan perusahaan sejenis atau perusahaan lain yang berada di dalam lingkungannya
- **Harus Dirasakan Adil.** Sistem penggajian harus dapat dirasakan adil bagi semua karyawan, dimana pekerjaan yang memang berat menerima imbalan lebih dibandingkan dengan pekerjaan yang ringan
- **Bersifat Motivatif.** Sistem penggajian harus bersifat motivatif agar karyawan merasa adanya suatu rangsangan untuk memacu prestasi kerjanya karena adanya nilai imbalan yang sesuai

SISTEM PENGAJIAN



Catatan :
Gaji = Gaji Pokok + Imbalan Kinerja
Gaji Pokok = Skala Gaji sesuai dengan Pengalaman/Masa Kerja dan Latar Belakang Keakhlian
Imbalan Kinerja = Skor Nilai Tugas(Jabatan) x Konstanta Rupiah

LANGKAH – LANGKAH PENYUSUNAN SISTEM PENGGAJIAN

1. **ANALISIS JABATAN (*JOB ANALYSIS*) :** Suatu proses yang sistematis untuk memperoleh data / informasi yang tepat mengenai hakekat dari suatu jabatan dan kondisi – kondisinya. Diantaranya Menyusun Spesifikasi / Persyaratan Jabatan

2. **URAIAN JABATAN (*JOB DESCRIPTION*) :** Gambaran mengenai jabatan yang memuat unsur – unsur tugas, tanggung jawab, wewenang serta hubungan antar jabatan baik horizontal maupun vertikal. Uraian Jabatan ini berguna sebagai : Posisi jabatan dalam Organisasi. Fungsi Jabatan, Tugas – tugas, Tanggungjawab, Hubungan antar jabatan

3. EVALUASI JABATAN (*JOB EVALUATION*) : Merupakan proses penentuan kepentingan / bobot relatif suatu jabatan dibanding jabatan lainnya

Variabel – variabel yang dipertimbangkan dalam Evaluasi Jabatan :

- Keahlian (*Skill*) : Pendidikan, pelatihan dan pengalaman
- Usaha (*Effort*) : Usaha fisik, usaha mental, penerimaan pengarahan, inisiatif
- Tanggungjawab (*Responsibilities*) : Administratif, keuangan, mesin / alat / bahan, kerjasama, pengawasan
- Lingkungan Pekerjaan (*Working Conditions*) : Lingkungan kerja, kemungkinan kecelakaan

TERIMA KASIH