

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Faktor Yang Mendorong Diadakannya Evaluasi Pekerjaan Pekerjaan Pada Organisasi Perusahaan

Sebagaimana telah diuraikan pada bab-bab terdahulu, nya dasar penentuan besarnya gaji dimana nilai gaji pada hakekatnya adalah suatu imbalan kepada karyawan s jasa yang telah diberikannya kepada perusahaan. pun salah satu dasar dalam menentukan besarnya gaji lah dengan mengukur berat-ringannya jabatan ini. ingga untuk mengetahui apakah tersebut dianggap berat u ringan, tentu saja harus evaluasi jabatan (Job luasi).

Pelaksanaan evaluasi jabatan semacam ini makin asakan menjadi suatu kebutuhan bagi sebuah organisasi usahaan karena dianggap sesuai dalam memenuhi yang diperlukan dan dikehendaki berbagai ak dalam organisasi. Sebab, terutama oleh bagi usahaan, cara pendekatan ini selain mampu ngupayakan adanya keseimbangan internal, hasil bobotan itupun akan mudah pula dipakai sebagai alat banding pada saat perusahaan ingin menjajagi situasi ga tenaga kerja dalam upayanya memperoleh keseimbangan sternal. Sebagai contoh adalah keikutsertaan dalam

giatan survey penggajian dimana hasil pembobotan dari buah jabatan akan bisa langsung dibandingkan dengan bobot dari jabatan yang sejenis di perusahaan lain.

Dengan demikian, melalui evaluasi jabatan maka hasil akhir yang akan diperoleh adalah suatu keadaan yang stabil di dalam organisasi perusahaan dimana keresahan yang menyangkut masalah penggajian akan setidaknya dapat ditekan ataupun dapat dihindari sedini mungkin.

Bagi PT. Bank Sanwa Indonesia sebagai salah satu institusi perbankan yang relatif masih muda dalam usianya, maka upaya untuk menciptakan suatu tempat kerja yang baik adalah menjadi suatu prioritas. Karena dengan karyawan yang merasa betah bekerja, setidaknya stabilan dalam operasi bank akan tercipta. Ini berarti ada peluang bagi pengembangan organisasi perusahaan.

Secara rinci, dibawah ini akan diuraikan beberapa faktor yang mendorong PT. Bank Sanwa Indonesia melaksanakan kebijaksanaan untuk meninjau secara khusus masalah penggajian, sehingga pada akhirnya ditetapkan pula pelaksanaan evaluasi jabatan.

Perimbangan

PT. Bank Sanwa Indonesia menilai bahwa faktor keseimbangan merupakan faktor yang penting dalam menentukan tingkat gaji. Secara internal, gaji

haruslah adil bagi tiap pegawai apabila mereka memandang gaji yang diperolehnya adalah pantas dibandingkan dengan tingkat gaji karyawan lain di dalam perusahaan. Oleh karena itu pimpinan PT. Bank Sanwa Indonesia melakukan evaluasi jabatan yang akan menghasilkan keadaan dimana setiap karyawan akan menerima tingkat gaji yang hampir sama atau bahkan mungkin sama, untuk setiap bobot pekerjaan yang hampir sama pula.

Imbalan jasa yang kompetitif

Dengan berusaha untuk memberikan imbalan jasa yang kompetitif berarti PT. Bank Sanwa Indonesia melakukan suatu upaya untuk menarik calon karyawan yang potensial dan memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang tersedia. Selain itu, perusahaanpun berusaha untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain karena karyawan merasa tingkat gaji yang diberikan PT. Bank Sanwa Indonesia diatas gaji rata-rata karyawan perusahaan lain yang sejenis. Untuk meyakinkan bahwa tingkat gaji yang diberikan kepada karyawannya adalah tingkat gaji yang kompetitif, maka PT. Bank Sanwa Indonesia melakukan survey penggajian dengan mengajak beberapa bank campuran yang lain untuk berpartisipasi.

. Pengawasan atas biaya tenaga kerja (labour cost)

Sebelum evaluasi jabatan dilakukan, terdapat indikasi bahwa PT. Bank Sanwa Indonesia memberikan gaji yang melebihi rata-rata harga pasaran tenaga kerja. Dikaksudnya, gaji yang diberikan kepada karyawan ternyata lebih besar bila dibandingkan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang diberikan. Misalnya memberikan tingkat gaji yang cukup tinggi untuk karyawan yang melakukan pekerjaan dengan tingkat kerumitan ataupun tingkat tanggung jawab yang rendah. Keadaan semacam ini mengakibatkan adanya pengeluaran biaya tenaga kerja yang tidak efisien.

Dengan melakukan evaluasi pekerjaan, diharapkan PT. Bank Sanwa Indonesia dapat mengendalikan biaya tenaga kerja tersebut dengan sebaik-baiknya.

. Motivasi karyawan

Salah satu faktor lainnya yang mendorong PT. Bank Sanwa Indonesia melakukan evaluasi jabatan adalah upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Dengan memberikan imbalan jasa yang adil dan layak sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab diharapkan karyawan akan lebih termotivasi untuk berprestasi. Hal ini disebabkan karena setiap karyawan akan mengerti bahwa dengan meningkatnya prestasi kerja maka kesempatan untuk

promosikan ke jenjang yang lebih tinggi akan lebih besar
la, yang juga akan berakibat pada meningkatnya perolehan
las jasa yang akan mereka terima.

Dengan dilaksanakannya evaluasi pekerjaan, PT. Bank
wa Indonesia mengharapkan adanya suatu sistem
mbayaran imbalan jasa yang adil, sehingga akan tercipta
l-hal sebagai berikut :

- a. Terdapatnya saran untuk menghadapi adanya ketidakadilan baru dalam pembayaran balas jasa.
- b. Kerangka perundingan yang terarah antara manajemen PT. Bank Sanwa Indonesia dengan karyawan. Yaitu pembicaraan yang mengarah pada besarnya gaji, bukan pada masalah pekerjaan.
- c. Terdapat sarana untuk menangani keluhan karyawan mengenai balas jasa yang diterima dari PT. Sanwa Indonesia Bank.
- d. Sarana untuk lebih meningkatkan prestasi kerja karyawan. Karena dengan meningkatnya prestasi kerja, berarti meningkat pula posisi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi guna meraih tingkat gaji yang lebih baik lagi.
- e. Sarana dalam usaha menangani pembajakan karyawan yang berprestasi di dalam lingkungan perbankan.

pedoman pada uraian diatas, PT. Bank Sanwa Indonesia
usaha keras untuk menemukan suatu metode evaluasi

pekerjaan yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan, yaitu metode yang memiliki keuntungan terbesar, baik ditinjau dari segi waktu perhitungan, ketelitian perhitungan, biaya yang diperlukan maupun tersedianya tenaga ahli dalam pelaksanaannya.

Metode "point rating system" yang ditemukan oleh Merrill Lott (1936) dianggap oleh PT. Bank Sanwa Indonesia sebagai suatu metode dalam program evaluasi jabatan yang mampu menyelesaikan adanya ketidakseimbangan dalam penugasan dari masing-masing jabatan yang biasanya akan menciptakan ketidak-adilan dalam pemberian balas jasa. Upaya dalam menerapkan evaluasi jabatan ini tentu saja juga dimaksudkan untuk menghindari pembajakan karyawan yang berprestasi di dalam lingkungan perbankan.

Dipilihnya metode "point rating system" karena metode ini selain banyak digunakan di Amerika Serikat maupun negara maju lainnya, juga banyak dipergunakan pada perusahaan-perusahaan besar di Indonesia karena cara perhitungannya mampu menjamin tingkat konsistensi dalam evaluasi pekerjaan. Adapun metode evaluasi pekerjaan yang banyak dipergunakan di Amerika Serikat adalah metode klasifikasi nilai (36 %), metode perbandingan faktor (22%), metode klasifikasi (16 %) dan metode peringkat (10 %). Data ini didasarkan survey yang diselenggarakan oleh Biro Urusan Nasional pada tahun

976.

Salah satu sebab mengapa metode ini begitu populer adalah sifat kuantitatif analitis dari metode ini yang dianggap mampu menjamin tingkat konsistensi dalam evaluasi pekerjaan, yang menggunakan tolak ukur yang sama untuk membandingkan jenis-jenis pekerjaan yang berbeda-beda. Metode ini dianggap teliti didalam menentukan nilai suatu jabatan ini disebabkan karena metode ini menggunakan jenis-jenis teknik penilaian yang terbukti terpercaya. Metode angka ini juga relatif mudah dipahami sehingga bagi karyawan perusahaan dalam menerapkan teknik perhitungan tidak mengalami kesulitan yang berarti.

Implementasi Evaluasi Pekerjaan Pada Manajemen Perusahaan

Upaya mendapatkan kepuasan masing-masing pihak dalam kaitannya dengan pemberian balas jasa kepada karyawan, sebagaimana dikemukakan pada uraian sebelumnya T. Bank Sanwa Indonesia menggunakan "point rating system" atau Metode Angka. Metode angka merupakan metode yang sampai saat ini paling banyak diterapkan dalam praktek. Hal ini disebabkan karena sifat-sifat dari metode ini yang dianggap lebih teliti dalam menentukan nilai dari suatu jabatan, dimana setiap pekerjaan diberikan bobot langsung atas standar penilaian yang telah

tetapkan sebelumnya.

Menurut metode yang dipergunakan di PT. Sanwa donesia Bank, sebelum proses evaluasi pekerjaan mulai maka manajer personalia sebagai kordinator ngumpulkan semua kepala bagian yang ada di PT. Bank nwa Indonesia untuk dapat saling mengutarakan penda-tnya terutama dalam hal perbandingan beban pekerjaan setiap posisi sehingga dicapai suatu kesepakatan. apun proses evaluasi pekerjaan menurut metode ini alah sebagai berikut :

Memilih dan menentukan pokok penilaian

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa PT. nk Sanwa Indonesia dalam evaluasi pekerjaan memilih tode "point rating system". Pada dasarnya suatu kerjaan memiliki unsur-unsur pokok yang menentukan ot pekerjaan tersebut. Unsur-unsur yang menjadi pokok nilaiian adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan.
2. Pengalaman.
3. Kompleksitas.
4. Tanggung jawab.
5. Komunikasi.
6. Beban fisik/mental.
7. Suasana dalam pekerjaan.

erincian pokok penilaian ini sangat bervariasi di dalam rakteknya, sehingga ada yang memerinci menjadi 12 item atau lebih. Untuk kasus ini PT. Bank Sanwa Indonesia embagi penilaian menjadi 7 item.

. Penentuan tingkat (degree) pokok penilaian dan definisinya

Apabila pokok penilaian sudah diperinci, maka pokok-pokok penilaian ini harus dibagi lagi dalam tingkat-tingkat atau degree. Pembagian ini diperlukan mengingat kenyataan yang ada, seperti pengetahuan dalam pekerjaan juga bertingkat-tingkat. Misalnya pengetahuan teller jelas berbeda dengan pengetahuan untuk supervisor. Demikian pula untuk pokok penilaian yang lain.

Di bawah ini adalah tingkat pokok penilaian dan definisinya yang berlaku di PT. Bank Sanwa Indonesia.

2.1 Pendidikan (Education)

Faktor ini memperhitungkan tingkat pendidikan seseorang yang relevan dengan pekerjaannya, sehingga suatu tugas dapat dilaksanakan secara memuaskan.

Tingkatan-tingkatan :

- a. Tidak memerlukan pendidikan formal dan memiliki SIM A.
- b. Minimal Sekolah Dasar (SD) dan memiliki SIM A.

- c. Lulus Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau sederajat, memiliki sertifikat sekolah kejuruan yang sesuai dengan pekerjaannya, dapat berbicara dalam bahasa Inggris serta memiliki SIM B/B1.
- d. Lulus Sekolah Menengah Atas (SMA), memiliki sertifikat sekolah kejuruan yang relevan dengan pekerjaan, dapat berbicara dan menulis dalam bahasa Inggris.
- e. Minimal 2 (dua) tahun mengenyam pendidikan di tingkat universitas dengan jurusan ekonomi, akuntansi, business industry, hukum, sosial dan sebagainya. Memiliki sertifikat sekolah kejuruan yang sesuai dengan pekerjaan.
- f. Memiliki gelar BSc. dari universitas/ college terkemuka untuk jenis pekerjaan yang sesuai.
- g. Memiliki gelar master dari universitas.

.2 Pengalaman kerja(Experience)

Faktor ini menilai pengalaman bekerja yang dimiliki untuk suatu jenis pekerjaan sebagai syarat pengetahuan yang dibutuhkan sehingga sanggup melaksanakan tugasnya dengan tingkat penyelesaian sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasi bersangkutan.

Tingkatan-tingkatan :

- a. Pengalaman kerja terbatas (0-6 bulan) untuk dapat terbiasa pada suasana lingkungan kerja sehingga dapat melaksanakan tugas-tugasnya.
- b. Pengalaman kerja secukupnya (6 bulan-2 tahun) pada jenis pekerjaan yang sesuai sehingga dapat melaksanakan tugas yang rutin.
- c. Pengalaman kerja yang memadai (2-4 tahun) pada jenis pekerjaan tertentu sehingga dapat melaksanakan tugas berdasarkan atas instruksi atau petunjuk umum.
- d. Pengalaman kerja yang sangat memadai (4-6 tahun) sehingga sanggup melakukan pekerjaan dimana beberapa metode, proses atau prosedur harus dievaluasi terlebih dahulu sebelum menentukan tindakan selanjutnya.
- e. Pengalaman kerja yang panjang (lebih dari 6 tahun) sehingga sanggup merencanakan serta mengkoordinasi tugas serta fungsi yang saling berbeda.

2.3 Kompleksitas (Complexity)

Faktor ini mengukur tingkat kompleksitas atau kerumitan suatu pekerjaan, serta besarnya tanggung jawab yang terkait di dalamnya.

Tingkatan-tingkatan :

- a. Tugas sederhana.
- b. Tugas rutin dalam melaksanakan instruksi tertentu.
- c. Tugas rutin dengan permasalahan kecil/tidak kompleks, dimana pemecahannya dapat diperoleh melalui referensi-referensi mengenai sistem serta prosedur pada perusahaan yang bersangkutan, kebijaksanaan terdahulu atas kasus serupa atau dapat diperoleh dari atasan.
- d. Tugas rutin serta permasalahan dengan kompleksitasnya dimana penyelesaian berada pada pemegang pekerjaan itu sendiri berdasarkan atas pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya.
- e. Tugas rutin berikut permasalahan dengan tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dimana penyelesaian-penyelesaian berada pada pemegang pekerjaan itu sendiri berdasarkan atas pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya, serta harus memiliki sifat inovatif dalam mencari penyelesaian yang paling tepat dan sesuai.

2.4 Tanggung jawab pengawasan (Supervisory responsibility)

Faktor ini mengukur tingkat kebutuhan dalam memberikan petunjuk kepada orang lain untuk menjaga kualitas kerja serta prosedur kerja telah dilaksanakan dengan benar sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diinginkan.

Termasuk di dalamnya adalah kegiatan dalam memberikan petunjuk/pengarahan (supervise), misalnya dalam tindakan merencana (planning), memeriksa (checking), menjaga disiplin kerja, peningkatan kemampuan dan ketrampilan pegawai melalui program pelatihan menyelesaikan suatu konflik, mengorganisir pekerjaan serta tingkat keahlian (skill) dan jumlah pegawai yang ada.

Tingkatan-tingkatan :

- a. Melaksanakan tugas tertentu berdasarkan petunjuk yang ada. Bertanggung jawab atas pekerjaannya sendiri dan tidak memberikan pengarahan/petunjuk (supervise) kepada orang lain.
- b. Melakukan pemeriksaan terhadap sebuah kelompok pegawai yang tidak memiliki keahlian (unskilled) yang melakukan tugas tertentu serta menjaga prosedur secara umum telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan.

- c. Mengalokasikan pekerjaan, memberikan latihan kerja (job training) dan memberikan pengarahan (supervise) sebuah kelompok kerja yang memiliki keahlian menengah (semi skilled) dan ahli (skilled) dalam suatu seksi.
- d. Memberikan pengarahan atau petunjuk, melatih dan mengkoordinir pekerjaan suatu kelompok kerja dengan keahlian menengah (semi skilled) sampai ahli (skilled) dalam satu atau beberapa seksi. Dibutuhkan kemampuan untuk menegakkan kedisiplinan, mengatasi ketidakpuasan dan membuat laporan unjuk kerja pegawai guna kenaikan golongan/jabatan.

Komunikasi (Communication)

Faktor ini mengukur kemampuan seseorang baik secara lisan maupun tertulis dalam berkomunikasi di dalam maupun di luar organisasi/perusahaan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan pada tingkat yang memuaskan. Dalam melakukan tindakan evaluasi pada frekwensi komunikasi tersebut dilakukan, tingkat komunikasinya, kompleksitas permasalahannya dan akibat yang mungkin timbul jika terjadi komunikasi yang buruk atau tidak sesuai.

Tingkatan-tingkatan :

a. Komunikasi biasa di dalam organisasi secara lisan, wajar dan terbatas pada memberikan laporan kepada supervisor dalam kaitannya untuk menyelesaikan tugas dan menerima tugas selanjutnya.

Sedikit atau tidak sama sekali melakukan komunikasi dengan pihak luar.

b. Komunikasi di dalam organisasi untuk pekerjaan rutin saja. Biasanya terbatas antara rekan pegawai dan atasannya. Ada kemungkinan melakukan kontak terbatas dengan pihak luar yang berhubungan dengan pekerjaannya.

c. Membutuhkan kemampuan berkomunikasi dengan rekan dan supervisor dalam membahas perkembangan pekerjaan atau permasalahan secara rutin. Melakukan kontak dengan pihak luar yang berhubungan dengan pekerjaan rutinnnya.

d. Membutuhkan kemampuan berkomunikasi dengan rekan kerja dan dalam membahas perkembangan pekerjaan atau permasalahan secara rutin.

Melakukan korespondensi secara rutin, dan secara tetap melakukan hubungan kerja dengan pihak luar/customer dalam tingkat yang lebih kompleks.

e. Membutuhkan kemampuan yang sesuai untuk sanggup memahami dan menjelaskan kebijaksanaan dan prosedur di dalam perusahaan, instruksi teknis pekerjaan dan menjawab permintaan rekan pegawai.

Secara tetap melakukan hubungan kerja dengan customer dalam tingkat kesulitan cukup yang berhubungan dengan suatu permasalahan yang kompleks.

3 Beban kerja (work stress)

Beban kerja disini maksudnya adalah beban fisik dan mental yang diterima karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Tingkatan-tingkatan :

- a. Kemampuan/kekuatan fisik untuk mengangkat atau memindahkan barang atau peralatan.
- b. Ketahanan untuk tetap dalam posisi tertentu, misalnya duduk, berdiri, menekuk dalam suatu ruangan dan lain-lain.
- c. Ketahanan untuk berkonsentrasi secara visual, misalnya untuk seseorang yang dalam bekerja sering menggunakan mikroskop.
- d. Ketahanan berkonsentrasi secara mental, misalnya dalam pekerjaan kerajinan tangan atau pekerjaan yang membutuhkan ketelitian yang tinggi.

Beban-beban tersebut di atas termasuk dalam kategori "kadang-kala" jika terjadi kurang dari 20 % total waktu yang dipakai dalam suatu pekerjaan. "Sering" jika menelan antara 20 % sampai 50 % dari total waktu dan "terus menerus" jika lebih dari 50 % total waktu yang dipakai dalam suatu pekerjaan.

Tingkatan-tingkatan :

- a. Tidak sering mengalami faktor beban.
- b. "Kadang-kala" mengalami lebih dari satu faktor beban atau "Sering" mengalami untuk satu faktor beban.
- c. "Sering" menerima beberapa faktor beban atau "Terus menerus" mengalami satu faktor beban.
- d. Secara "Terus menerus" menerima beberapa faktor yang sangat berat dan meletihkan.
- e. "Terus menerus" menerima lebih dari satu faktor beban atau faktor beban yang sangat berat dimana waktu untuk istirahat sedikit.

Lingkungan kerja (work environment)

Faktor ini mengevaluasi lingkungan dimana pekerjaan biasa dilakukan. "Elemen yang tidak diinginkan" didefinisikan sebagai adanya panas, kotoran, suara bising, bau, debu atau ketidak-nikmatan

dalam keharusan memakai baju atau peralatan khusus. Keberadaan faktor tersebut dikatakan "Kadangkala" jika terjadi kurang dari 20 % total waktu yang dipakai dalam menyelesaikan pekerjaan, "Sering" jika terjadi antara 20 % hingga 50 %, dan "Terus menerus" jika lebih dari 50 %.

Tingkatan-tingkatan :

- a. Lingkungan kerja yang dapat diterima dengan faktor elemen yang tidak diinginkan jarang ada.
- b. Adanya lebih dari satu elemen yang tidak diinginkan secara "Kadangkala" atau "Sering" untuk satu faktor.
- c. "Sering" terdapat elemen yang tidak diinginkan atau "Terus menerus" untuk satu faktor.
- d. "Terus menerus" untuk lebih dari satu elemen yang tidak diinginkan atau satu faktor tetapi sangat berat.
- e. "Terus menerus" menerima lebih dari satu faktor beban atau faktor beban yang sangat berat dimana waktu untuk beristirahat sangat sedikit.

Pemberian Nilai Untuk Setiap Tingkat (Degree) Pokok Penilaian

Untuk penentuan nilai setiap degree pokok penilaian, PT. Bank Sanwa Indonesia menggunakan standar nilai yang sudah dilakukan. Adapun standar nilai yang sudah ditetapkan dalam sistem ini sudah diskusikan sudah diuji dan diteliti oleh suatu tim khusus yang dibentuk oleh Asosiasi Manajer Personalia di Singapura yang ternyata setelah dikaji oleh beberapa pakar manajer personalia di dunia perbankan absahan dari standar nilai-nilai ini dapat dipertanggungjawabkan. Sistem yang dipergunakan ini dinamakan "eff system", yang menetapkan banyaknya tingkatan pada tiap pokok evaluasi pekerjaan menjadi 7 tingkat. Selain itu penilaian dilakukan hanya sampai tingkat supervisory, sedangkan untuk tingkat manajerial merupakan hasil diskusi dan keputusan direksi.

Standar nilai yang telah ditetapkan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.1 Nilai Untuk Pokok Penilaian

FAKTOR	D E G R E E							WEIGHTAGE
	a	b	c	d	e	f	g	
Pengetahuan	25	32	42	55	71	92	120	24
Pengalaman	35	46	59	77	100	-	-	20
Kompleksitas	32	41	53	69	90	-	-	18
Tanggungjwb supervisor	26	34	44	58	75	-	-	15
Komunikasi	19	25	32	42	55	-	-	11
Beban mental	12	16	21	27	45	-	-	7
Lingkungan kerja	9	11	15	19	25	-	-	5

MBER : Human Resouces Departement
PT. Bank Sanwa Indonesia

nilaian pekerjaan

Setelah pimpinan perusahaan menyetujui dengan menggunakannya suatu standar nilai yang dikenal dengan stem sneff maka diambil tahap evaluasi pekerjaan. Untuk mempercepat proses evaluasi pekerjaan, maka manajer personalia bersama-sama dengan setiap kepala bagian atau departement manajer mengevaluasi satu persatu tiap jabatan di tiap departement. Formulir (lampiran 1) dibagikan pada setiap departement manajer, disamping itu dengan menggunakan deskripsi pekerjaan yang ada maka kepala bagian bersama manajer personalia melakukan evaluasi pekerjaan. Satu hal penting yang diterapkan dalam evaluasi pekerjaan ini adalah bahwa personil pemegang jabatan yang pada saat itu menduduki jabatan yang sedang dievaluasi, baik. Dengan kata lain siapapun pemegang jabatan

sebut tidaklah penting karena yang dievaluasi dari setiap faktor, sekalipun keterangan secara rinci terlampir sudah cukup jelas namun manajer personalia perlu mengadakan penyuluhan kepada setiap bagian.

Penyuluhan tersebut bertujuan agar dalam memberikan atau menetapkan bobot tidak terlalu rendah atau tinggi. Hal ini menjaga agar terdapat keseimbangan penilaian antara satu departemen dengan departemen yang lain, khususnya apabila kedua departemen tersebut memiliki satu jabatan yang sama, misalnya jabatan klerk.

Pelaksanaan evaluasi pekerjaan ini cukup memakan waktu yang lama karena setiap kepala bagian berusaha memberikan nilai yang tinggi untuk setiap faktor di dalam jabatan-jabatannya yang ada dibawahnya. Oleh karena itu setiap jabatan diberi bobot angka atau nilai sesuai dengan faktor-faktor yang ditetapkan, maka angka-angka tersebut dijumlahkan, dan jumlah angka-angka dari setiap faktor itulah yang merupakan bobot dari jabatan tersebut. Misalnya, spesifikasi pekerjaan assistant account officer setelah dievaluasi oleh manajer personalia bersama-sama dengan setiap kepala bagian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pendidikan minimal 2 (dua) tahun mengenyam pendidikan ditingkat universitas dengan jurusan

ekonomi, akuntansi, bisnis industri, hukum, sosial dan sebagainya. Memiliki sertifikat sekolah kejuruan yang relevan dengan pekerjaan.

2. Pengalaman

Pengalaman kerja secukupnya (6 bulan sampai 2 tahun) pada jenis pekerjaan yang sesuai sehingga dapat melaksanakan tugas yang rutin.

3. Kompleksitas

Tugas rutin serta permasalahan dengan kompleksitasnya dimana penyelesaian berada pada pemegang pekerjaan itu sendiri berdasarkan atas pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.

4. Tanggungjawab

Mengalokasikan pekerjaan, memberikan latihan kerja dan memberikan pengarahan pada sekelompok pekerja yang memiliki keahlian menengah (semi-skilled) dan ahli (skilled) dalam suatu seksi.

5. Komunikasi

Mebutuhkan kemampuan berkomunikasi dengan rekan dan supervisi dalam membahas perkembangan pekerjaan atau permasalahan secara rutin.

Melakukan kontak dengan pihak luar yang berhubungan dengan pekerjaan rutinnnya.

6. Beban kerja

"Kadangkala" melebihi dari satu faktor beban atau "Sering" mengalami untuk satu faktor beban.

7. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang dapat diterima dengan faktor elemen yang tidak diinginkan jarang ada.

evaluasi pekerjaan seperti yang terlihat pada tabel 5.2 dibawah ini.

Tabel 5.2 Penilaian Pekerjaan Assistant Account Officer

NO.	POKOK PENILAIAN PEKERJAAN	DEGREE	NILAI
1	Pendidikan	E	71
2	Pengalaman	C	59
3	Kompleksitas	D	69
4	Tanggungjawab pengawasan	B	34
5	Komunikasi	B	25
6	Beban kerja	D	27
7	Lingkungan kerja	C	15
T O T A L :			300

MBER : Human Resources Departement
PT. Bank Sanwa Indonesia

Pelaksanaan evaluasi pekerjaan dalam praktek, lakukan dengan membagikan formulir tertentu yang sudah disiapkan. Kegunaan formulir ini adalah untuk mempercepat pelaksanaan evaluasi pekerjaan.

TABEL 5.3 Jabatan Sesuai Tingkatannya

P O S I S I	GRADE	NILAI
Clerical :		
- Typist	1	257 - 272
- Receptionist	2	273 - 288
- Jr. Clerk	2	273 - 288
- Clerk	3	289 - 304
- Sr. Clerk	4	305 - 320
- Jr. Secretary	4	305 - 320
- Personnel Ass.	5	321 - 336
- General Affair Ass.	5	321 - 336
- Secretary	5	321 - 336
Supervisory :		
- Ass. Supervisor	6	337 - 352
- Sr. Secretary	6	337 - 352
- Supervisor	7	353 - 368
- Ass. Executive Secretary	8	369 - 384
- Executive Secretary	8	369 - 384

KEBER : Human Resources Departement
PT. Bank Sanwa Indonesia

Dilihat dari proses di atas, metode angka dianggap lebih teliti dan lebih obyektif di dalam mengukur jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan. Karena itu metode ini membutuhkan begitu banyak waktu dan tenaga panitia/tim dalam melakukan penilaian.

Walaupun kelihatan obyektif karena menggunakan standar-ukuran angka, namun ini bukan teknik yang ilmiah. Metode ini masih menggunakan banyak putusan-putusan yang subjektif dan sembarangan dalam prosedur pemilihan pokok-pokok. Bahkan pemberian angka dan pokok kepada pokok-pokok tersebut. Misalnya bahwa perbedaan-perbedaan yang sangat kecil dalam bobot dapat mengubah kedudukan pekerjaan-

pekerjaan itu dalam hirarki. Kemudian bahwa manipulasi matematika dengan mengalikan dan menambahkan angka tidak mempunyai dasar pembenaran teoritis atau statistik. Meskipun ada keterbatasannya, metode angka ini lebih unggul daripada metode evaluasi pekerjaan lainnya. Maka tidaklah mengherankan bahwa banyak perusahaan lebih senang menggunakan metode ini.

Survey penggajian

Sebagaimana telah disebutkan bahwa penggajian yang ideal adalah yang mampu menarik karyawan untuk kerja pada perusahaan, mampu menahan karyawan yang berprestasi, dan mampu memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hal itu semua akan tercapai apabila perusahaan menetapkan suatu sistem penggajian yang bersaing. Untuk mengupayakan hal tersebut, PT. Bank Sanwa Indonesia mengadakan survey penggajian yang diikuti oleh (enam) bank campuran yang beroperasi di Jakarta. Tujuan dari survey ini adalah semata-mata untuk memperoleh gambaran mengenai rata-rata harga tenaga kerja perbankan dilingkungan bank asing campuran dalam penetapan kebijaksanaan penggajian bersaing. Survey penggajian ini dilakukan sendiri mengingat biaya yang sangat mahal bila menggunakan jasa konsultan, samping keterbatasan waktu dalam menyiapkan proposal

gi dewan direksi bank. Survey dilaksanakan dengan cara mengirimkan formulir yang di dalamnya terdapat pertanyaan-pertanyaan, antara lain mengenai besarnya gajilah gaji, tunjangan, bonus pertahun dan lain-lain.

Jabatan-jabatan yang disurvei ialah terdiri dari 12 jabatan, dengan pertimbangan jabatan-jabatan tersebut cukup rawan dalam operasi bank secara umum. Adapun hasil pelaksanaan survey penggajian tersebut secara singkat dapat dilihat pada tabel 5.4 di bawah ini.

TABEL 5.4 Hasil Survey Penggajian

JABATAN	GRADE	HASIL SURVEY [Rp.]	HARGA PASAR [Rp.]
Typist	1	272.000	272.000
Receptionist	2	306.000	303.000
Jr. Clerk	2	300.000	290.000
Clerk	3	350.000	350.000
Sr. Clerk	4	443.000	444.000
Jr. Secretary	4	446.000	445.000
Personnel Ass.	5	525.000	523.000
Gen. Affair Ass.	5	515.000	514.000
Secretary	5	520.000	518.000
Ass. Supervisor	6	656.000	655.000
Sr. Secretary	6	660.000	658.000
Supervisor	7	774.000	773.000
Ass. Exec. Secr.	7	780.000	775.000
Ass. Officer	8	925.000	923.000
Exec. Secretary	8	931.000	930.000

IBER : Human Resources Departement
PT. Bank Sanwa Indonesia

menentukan besaran gaji

Selanjutnya setelah survei penggajian dilaksanakan dengan memperoleh data dari pasaran tenaga kerja mengenai rata-rata gaji dari beberapa jabatan kunci, maka selanjutnya menentukan harga dari setiap golongan. Dalam penetapan 'harga' ini, diberikan berdasarkan beberapa kebijaksanaan pimpinan perusahaan sebagai dasar dalam menyusun struktur gaji yang bersaing. Adapun kebijaksanaan pimpinan perusahaan tersebut adalah :

Penetapan kebijaksanaan penggajian

Dengan mempertimbangkan data survey yang telah memberikan gambaran mengenai rata-rata gaji tenaga kerja di lingkungan bank asing campuran, maka pimpinan PT. Bank Sanwa Indonesia kemudian menetapkan kebijaksanaan penggajian yaitu 10 % di atas rata-rata harga pasar. Usaha ini bertujuan agar perusahaan dapat lebih memotivasi karyawan, menahan karyawan dan menarik karyawan yang potensial dan berprestasi. Sehingga dapat kita lihat pada tabel 5.5 dibawah ini untuk harga jabatan bagian personalia.

TABEL 5.5 Harga Jabatan Bagian Personalia

JABATAN	GRADE	HARGA PASAR [Rp.]	KENAIKAN 10 % [Rp.]
Typist	1	272.000	299.200
Receptionist	2	306.000	336.600
Jr. Clerk	2	300.000	330.000
Clerk	3	350.000	385.000
Sr. Clerk	4	443.000	487.300
Jr. Secretary	4	446.000	490.600
Personnel Ass.	5	525.000	577.500
Gen. Affair Ass.	5	515.000	566.500
Secretary	5	520.000	572.000
Ass. Supervisor	6	656.000	721.600
Sr. Secretary	6	660.000	726.000
Supervisor	7	774.000	851.400
Ass. Exec. Secr.	7	780.000	858.000
Ass. Officer	8	931.000	1.024.100
Exec. Secretary	8	925.000	1.017.500

SUMBER : Human Resources Departement
PT. Bank Sanwa Indonesia

Pembuatan skala gaji

Dengan menetapkan kebijaksanaan penggajian dimana PT. Bank Sanwa Indonesia berada pada 10 % di atas rata-rata harga tenaga kerja di lingkungan bank asing campuran, berarti rate tengah skala gaji (gaji biasa disebut sebagai harga jabatan) dari grade terendah dalam kelompok klerikal (grade 1) ialah Rp. 299.000 atau jika dibulatkan menjadi Rp.300.000

Penetapan rate maksimum dan minimum

Untuk menetapkan gaji awal dari seorang karyawan pada setiap grade maka rate minimum ditetapkan yaitu 80% dari rate tengah. Sedangkan rate

maksimum adalah 120% dari rate tengah.

Kebijaksanaan ini ditetapkan dengan mempertimbangkan umur skala gaji yang hanya akan ditinjau kembali setelah 3 tahun. Karena bila seorang karyawan mendapat kenaikan gaji tahunan rata-rata 15% pertahun maka dalam waktu 3 tahun gaji karyawan tersebut sudah berada disekitar rate maksimum. Pada saat itulah skala gaji perlu ditinjau kembali dengan harga pasar tenaga kerja yang berlaku. Misalnya : Untuk Grade 1 jabatan typist,

- Rate tengah adalah pembulatan dari Rp. 229.000
- Rate minimum adalah 80% dari Rp. 300.000, yaitu Rp. 240.000
- Rate maksimum adalah 120% dari Rp. 300.000 yaitu Rp. 360.000

Evaluasi Pekerjaan dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Tiap perusahaan menganggap karyawannya sebagai itu kekayaan utama, karena merekalah yang berperan aktif sebagai perencana, pelaksana serta pengendali dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Tetapi karyawan-karyawan ini merupakan sosok individu yang memiliki daya pikir, perasaan, serta keinginan yang berbeda dan dapat berpengaruh bagi sikapnya terha-

ap pekerjaan. Sikap ini akan menentukan prestasi kerja, dedikasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dibeban- un kepadanya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini akan terlihat lam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan n segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Departemen personalia atau manajemen harus lalu senantiasa memonitor kepuasan kerja karyawan, rena hal ini mempengaruhi tingkat perputaran naga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, ngkat absensi dan masalah-masalah personalia yang tal lainnya.

Sikap positif dari karyawan harus dibina, sedangkan ap-sikap yang negatif hendaknya dihindarkan sedini ngkin. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan harus iptakan sebaik-baiknya agar sikap positif tersebut at lebih ditingkatkan. Kepuasan kerja menurut Malayu ibuan (1991:222) adalah:

Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak ak ada, karena setiap individu karyawan memiliki ndar kepuasan yang berbeda. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan ngkat "turnover" yang kecil. Kepuasan kerja itu

sendiri dipengaruhi antara lain oleh faktor-faktor balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, sikap pekerjaan yang bervariasi dan lain sebagainya.

Untuk melihat dampak evaluasi pekerjaan yang diterapkan PT. Bank Sanwa Indonesia terhadap kepuasan kerja karyawan terutama hubungannya dengan pemberian kelas jasa yang bersaing dapat tercermin dari tingkat "turnover" karyawannya.

TABEL 5.6 Data Turn Over Karyawan

TAHUN	JA	JM	JK	JAK	TURN OVER [%]
1992	29	15	9	35	28,125 %
1993	35	30	6	59	10,638 %
1994	59	24	4	79	5,797 %
September 1995	89	17	3	103	3,260 %

SUMBER : Human Resources Departement
PT. Bank Sanwa Indonesia

terangan :

= Jumlah Awal

JAK = Jumlah Akhir

= Jumlah Masuk

JK = Jumlah Keluar

Persentase tingkat "turnover" dihitung dengan formula

Menurut Hasibuan, 1991:58) sebagai berikut :

$$\text{Turnover} : \frac{JK}{1/2 (JA + JAK)} \times 100 \%$$

ri formula diatas, persentase tingkat turnover karyawan
 . Sanwa Indonesia Bank pada tahun 1993 di dapat sebagai
 rikut :

$$\begin{aligned} \text{ahun 1992} &= \frac{9}{1/2 (29 + 35)} \times 100 \% \\ &= 28,125 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ahun 1993} &= \frac{5}{1/2 (35 + 59)} \times 100 \% \\ &= 10,638 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ahun 1994} &= \frac{4}{1/2 (59 + 79)} \times 100 \% \\ &= 5,797 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{eptember 1995} &= \frac{3}{1/2 (79 + 105)} \times 100 \% \\ &= 3,260 \% \end{aligned}$$

ngan cara yang sama dapat diperoleh persentase tingkat
 turnover" karyawan PT. Bank Sanwa Indonesia tahun 1992,
 1993, 1994 dan September 1995. Rata-rata persentase
 tingkat "turnover" karyawan PT. Bank Sanwa Indonesia
 selama 4 (empat) tahun adalah 11,955 % yang dijadikan
 standar persentase tingkat "turnover" karyawan PT. Bank
 Sanwa Indonesia.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Bank

Bank Sanwa Indonesia dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal ini merupakan salah satu hasil dari pelaksanaan evaluasi pekerjaan yang menentukan pemberian balas jasa bagi karyawannya. Selain itu sebagai tambahan data untuk dampak evaluasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Sanwa Indonesia, dapat dilihat dari data absensi karyawan (sakit-izin-mangkir) dibawah ini.

TABEL 5.7 Data Absensi Karyawan

TAHUN	JKT	JKY	JKA	TRA
1992	288	35	234	2,321 %
1993	288	59	360	2,118 %
1994	288	79	474	2,083 %
September 1995	288	103	588	1,982 %

SUMBER : Human Resources Departement
PT. Bank Sanwa Indonesia

terangan :

T = Jumlah hari kerja/tahun

K = Jumlah karyawan

A = Jumlah hari kerja absen/tahun

RA = Tingkat rata-rata absen

Persentase rata-rata absensi karyawan dapat dihitung dengan mempergunakan formula (Malayu Hasibuan, 1991:57) sebagai berikut :

$$\text{Absen} = \frac{\text{JKA}}{\text{JKY} \times \text{JKT}} \times 100 \%$$

ri formula di atas tingkat rata-rata absen karyawan
alah :

$$A_{1992} = \frac{234}{35 \times 288} \times 100 \% = 2,321 \%$$

$$A_{1993} = \frac{360}{59 \times 288} \times 100 \% = 2,118 \%$$

$$A_{1994} = \frac{474}{79 \times 288} \times 100 \% = 2,083 \%$$

$$A_{\text{September 1995}} = \frac{588}{103 \times 288} \times 100 \% = 1,982 \%$$

Sedangkan rata-rata tingkat absensi selama
at tahun adalah 2,126 % yang merupakan standar
gkat absensi. Dilihat dari tabel dengan grafik tingkat
nsi karyawan PT. Bank Sanwa Indonesia, persentase
gkat absensi karyawan cenderung menurun. Hal ini
erminkan adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan.
arti pelaksanaan evaluasi pekerjaan pada PT. Bank Sanwa
onesia dalam kaitannya dengan pemberian balas jasa yang
saing dapat diterima oleh sebagian karyawan.