



**HUBUNGAN EVALUASI JABATAN TERHADAP
KOMPENSASI DI PT OTO MULTIARTHA, TBK**

Dibuat Oleh :

BOBBY HARTONO
021105103

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
2010**

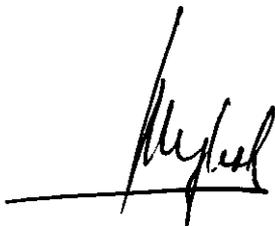
HUBUNGAN EVALUASI JABATAN TERHADAP KOMPENSASI DI PT OTO MULTIARTHA, TBK

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Prof. Dr. Eddy. Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak.)

Ketua Jurusan,



(H. Karma Syarif, MM., SE.)

HUBUNGAN EVALUASI JABATAN TERHADAP KOMPENSASI DI PT OTO MULTIARTHA, TBK

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari : Sabtu Tanggal : 02/Oktober/2010

Bobby Hartono
021105103

Menyetujui,

Dosen Penilai



(H. Karma Syarif, MM., SE.)

Pembimbing,



(Dr. Wonny A. Ridwan, MM., SE.)

Co. Pembimbing,



(Angka Priatna, MM., SE.)

ABSTRAK

Bobby Hartono. NPM 021105103. Hubungan Evaluasi Jabatan Terhadap Kompensasi di PT Oto Multiartha, Tbk. Dibawah bimbingan: Dr. Wonny A Ridwan, MM., SE. dan Angka Priatna, MM., SE.

PT Oto Multiartha adalah salah satu perusahaan pembiayaan otomotif independen yang terkemuka. PT Oto Multiartha didirikan di Jakarta dengan nama PT Manunggal Multi Finance tanggal 28 Maret 1994. Bulan September 1994 perusahaan mengubah namanya menjadi PT Oto Multiartha yang mencerminkan fokus usaha khusus pada pembiayaan mobil. Pada akhir tahun 2009 perusahaan ini akan melakukan evaluasi jabatan dan menentukan struktur upah atau gaji pokok yang baru untuk tiap jabatannya dengan tujuan untuk mendapatkan struktur organisasi perusahaan dan standard upah yang baru.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat suatu studi banding mengenai pembuatan evaluasi jabatan dan penetapan struktur upah atau gaji pokok yang baru untuk perusahaan PT Oto Multiartha, Tbk. Dan untuk mengetahui tingkat hubungan antara evaluasi jabatan terhadap kompensasi di PT Oto Multiartha, Tbk.

Metode analisis yang digunakan penulis adalah metode analisis FES (Factor Evaluation System) untuk membuat evaluasi jabatannya dan LAPKEPMEN 49 atau Lampiran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor : KEP-49/MEN/IV/2004, Tanggal 8 April 2004. Petunjuk Teknis Metode Penyusunan Struktur dan Skala Upah dan metode Karl Pearson untuk mengetahui tingkat korelasi di PT Oto Multiartha, Tbk. Analisis FES digunakan untuk mengetahui bobot suatu jabatan di perusahaan dimana untuk penilaiannya menggunakan 9 faktor diantaranya adalah : Knowledge, supervisory controls, guidelines, complexity, scope and effect, personal contacts, purpose of contacts, physical demands, dan work environment. Dimana kesembilan factor ini menggambarkan nilai dari suatu jabatan. Metode LAPKEPMEN 49 digunakan untuk membuat struktur upah atau gaji pokok di perusahaan. Hasil uji korelasi untuk evaluasi jabatan terhadap kompensasi menghasilkan 91,25% sehingga dapat dikategorikan kuat dan signifikan.

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan mengenai evaluasi jabatan dan penetapan struktur upah (kompensasi) sehingga dapat berguna untuk bahan perbandingan di perusahaan di masa depan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobil'alamin penulis panjatkan puji dan syukur kehadirat ALLAH SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan salah satu syarat dalam menempuh gelar sarjana ekonomi universitas pakuan bogor. Dengan judul "Hubungan Evaluasi Jabatan Terhadap Kompensasi Di PT Oto Multiartha, Tbk"

Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari keluarga, dosen pembimbing, serta teman-teman dan semua pihak yang membantu memberikan dorongan dan semangat, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua Orang tua tercinta serta kaka atas doa kasih sayang perhatian kesabaran dan dukungannya selama ini baik moril maupun materil.
2. Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi. MM., SE., Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak H. Karma Syarif, MM., SE. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Ibu Lesti Hartati, MM., SE. Selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor
5. Bapak Dr. Wonny A. Ridwan, MM., SE. Selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, membantu, dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Bapak Angka Priatna, MM., SE. Selaku Dosen Co. Pembimbing yang telah banyak membantu dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Semua teman-teman kelas C, angkatan 2004/2005 manajemen yang telah memberikan kesan yang berarti selama duduk dibangku perkuliahan. Dan saling memberikan dukungannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Penulis berharap semoga apa yang telah penulis susun ini, dapat memberikan manfaat yang berharga, khususnya bagi penulis dan umumnya bagi kita semua.

Bogor, Agustus 2010

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian	7
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian.....	8
1.5.1. Kerangka Pemikiran	8
1.5.2. Paradigma Penelitian	13
1.6. Hipotesis Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.1.1. Pengertian Manajemen	15
2.1.2. Unsur-unsur Manajemen	15
2.1.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.2. Analisis Pekerjaan	21
2.2.1. Pengertian Analisis Pekerjaan	21
2.2.2. Alasan melaksanakan analisis pekerjaan	22
2.2.3. Jenis-jenis Informasi Analisis Pekerjaan	26
2.2.4. Metode Analisis Pekerjaan	27
2.3. Evaluasi Pekerjaan	33
2.3.1. Pengertian Evaluasi Pekerjaan	33
2.3.2. Langkah-langkah Evaluasi Pekerjaan	35
2.3.3. Metode Evaluasi Pekerjaan	36
2.4. Kompensasi.....	46
2.4.1. Pengertian Kompensasi.....	46
2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	49
2.4.3. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi	51
2.4.4. Tujuan-tujuan Administrasi Kompensasi	53
2.4.5. Tantangan dalam Kompensasi.....	55
2.4.6. Proses Kompensasi	58
2.4.7. Metode Analisis	60

BAB III	OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1.	Objek Penelitian.....	88
3.2.	Metode Penelitian	88
3.2.1.	Desain Penelitian.	88
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel	89
3.2.3.	Prosedur Pengumpulan Data	89
3.2.4.	Metode Analisis	90
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Hasil Penelitian	91
4.1.1.	Sejarah dan Perkembangan PT Oto Multiartha, Tbk.	91
4.1.2.	Struktur Organisasi Perusahaan	94
4.1.3.	Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan	95
4.2.	Isi Pembahasan	116
4.2.1.	Metode FES (<i>Factor Evaluation Systems</i>).....	116
4.2.2.	Metode Lapkepmen 49	132
4.2.3.	Metode Karl Pearson	142
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Simpulan	145
5.2.	Saran	146

JADWAL PENELITIAN
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Daftar Poin dalam Evaluasi Pekerjaan Kelompok Klerikal	39
Tabel 2.	Dasar Pemeringkatan	60
Tabel 3.	Review Kontrol Kebijakan	65
Tabel 4.	Panduan	68
Tabel 5.	Kontrol Pengawasan	69
Tabel 6.	Ruang Lingkup dan Pengaruh	71
Tabel 7.	Hubungan personal	73
Tabel 8.	Tujuan Hubungan Personal	74
Tabel 9.	Tuntutan Fisik	76
Tabel 10.	Lingkungan Kerja	77
Tabel 11.	Operasionalisasi Variabel	89
Tabel 12.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Branch Manager.....	116
Tabel 13.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Deputy Marketing	117
Tabel 14.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Deputy Collection	118
Tabel 15.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Deputy Administration	119
Tabel 16.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Marketing Coordinator	120
Tabel 17.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Collection Coordinator	121
Tabel 18.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Supervisor Teller.....	122
Tabel 19.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Supervisor Operation	123
	Supervisor Asset	124
Tabel 21.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) Credit Marketing Officer	125
Tabel 22.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) <i>Field Collection</i>	126
Tabel 23.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) <i>Teller Staff</i>	127
Tabel 24.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) <i>Operation Staff</i>	128
Tabel 25.	Metode FES (<i>Factor Evaluation System</i>) <i>Asset Staff</i>	129
Tabel 26.	Rekap FES	133
Tabel 27.	Data Gaji Karyawan PT Oto Multiartha, Tbk	134
Tabel 28.	Hasil Perhitungan Struktur Upah (gaji pokok)	136
Tabel 29.	Tabel Struktur Upah.....	137
Tabel 30.	Hasil Spread Untuk Tiap Jabatan	142
Tabel 31.	Hasil Perhitungan Struktur Upah (Gaji Pokok) Yang Baru	142
Tabel 32.	Metode Karl Pearson	144

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Struktur Upah atau Gaji Pokok (Kompensasi)	5
Gambar 2.	Evaluasi Jabatan.....	9
Gambar 3.	Paradigma Penelitian	13
Gambar 4.	Skematis Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia .	18
Gambar 5.	Proses Administrasi Kepegawaian	35
Gambar 6.	Konsep Kompensasi	48
Gambar 7.	Proses Penentuan Upah	59
Gambar 8.	Metode Sederhana	79
Gambar 9.	Upah Tertinggi	80
Gambar 10.	Upah Terendah Dengan Upah Tertinggi	80
Gambar 11.	(Skala ganda tumpang tindih)	81
Gambar 12.	(Skala ganda berurutan)	81
Gambar 13.	Struktur Organisasi Perusahaan PT Oto Multiartha Sebelum Evaluasi Jabatan	94
Gambar 14.	Struktur Organisasi Sebelum FES	130
Gambar 15.	Struktur Organisasi Setelah FES	131
Gambar 16.	Struktur Organisasi Berdasarkan Kepmen 49	142

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Quesioner FES

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia sumber daya manusia proses seleksi dan perekrutan selalu mempengaruhi perilaku dan kompetensi pegawai, serta kemampuan dasar perusahaan menangani perilaku dan kompetensi pegawai tersebut. Semua hal yang berkaitan dengan sumber daya kerja-keterampilan, moral, pengalaman dan motivasi kolektif bergantung pada penarikan dan kebutuhan pemilihan karyawan-karyawan yang tepat. Dalam meninjau ulang sistem kerja di perusahaan hendaknya kita melihat apakah deskripsi atau spesifikasi pekerjaan dari perusahaan tersebut telah kadaluarsa atau banyak pekerjaan dari perusahaan tersebut tidak memiliki deskripsi dan spesifikasi pekerjaan sama sekali. Sehingga perlu disadari bahwa tanpa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang akurat, seluruh upaya peningkatan sumber daya manusia nya akan menjadi tidak bermanfaat. Selain itu, apabila perusahaan tidak mengetahui tugas-tugas, tanggung jawab, dan kebutuhan-kebutuhan dari sebuah pekerjaan, bagaimana perusahaan dapat memutuskan jenis pegawai yang akan dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut dan bagaimana cara melatih mereka? Sehingga untuk menyusun kebijakan-kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang akan menghasilkan kompetensi dan perilaku pegawai yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis, maka perusahaan harus melakukan "Analisis Pekerjaan" atau "*Job Analysis*".

Analisis pekerjaan atau Job Analysis mencakup kegiatan mengidentifikasi dan menggambarkan (dengan kata-kata) mengenai apa yang sedang terjadi dalam sebuah pekerjaan dan jabatan yang ada dalam sebuah organisasi. Dengan menggunakan sejumlah metode dan instrument sebuah proses analisis jabatan akan mengumpulkan dan menyeleksi data tentang sebuah pekerjaan dan mengkonversikannya menjadi fakta-fakta yang akan berguna untuk berbagai tujuan organisasi yang bermanfaat. Semua fakta dan informasi yang dikumpulkan melalui proses analisis jabatan hanyalah yang terkait dengan pekerjaan atau jabatan itu dan tidak mengenai orang atau karyawan yang mengerjakannya selain itu, berdasarkan fakta dan informasi yang terkumpul dan dikaji “dapat ditetapkan spesifikasi dan persyaratan yang realistis” yang harus dipenuhi oleh orang yang melaksanakan pekerjaan/menduduki jabatan itu. Analisis pekerjaan atau analisis jabatan (*Job Analysis*) dilakukan oleh suatu perusahaan pada saat akan menata ulang sistem penggajian (kompensasi). Analisis jabatan sangat perlu dilakukan oleh perusahaan karena hasilnya akan digunakan dalam proses penilaian jabatan (*Job Evaluation*) untuk mengukur bobot dan nilai dari suatu jabatan.

Evaluasi jabatan (*Job Evaluation*) merupakan kegiatan menggolongkan pekerjaan-pekerjaan (jabatan) yang mempunyai nilai atau bobot (*value*) yang sama harus mendapat imbalan yang sama, dasar untuk menetapkan dua atau beberapa jabatan dinyatakan mempunyai nilai atau bobot yang sama bukan hanya dilihat dari tingkat pendidikan formal yang dimiliki atau masa kerjanya, tetapi harus juga dinilai faktor-faktor lain yang relevan, misalnya : tanggung jawab dan resiko pekerjaan. Sehingga dapat

diartikan evaluasi jabatan (*Job Evaluation*) adalah sebuah proses atau kegiatan memberikan bobot atau nilai kepada sebuah pekerjaan atau jabatan yang dilakukan dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menentukan nilai relatif dalam arti berat-ringannya suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang lain dalam sebuah organisasi. Inti dari evaluasi jabatan adalah memasukkan Job Class atau Job Grade (golongan jabatan) yang sama sehingga dengan demikian akan masuk juga ke dalam patokan upah yang sama.

Upah atau kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi.

Salah satu perusahaan pembiayaan otomotif independen yang terkemuka yaitu, PT Oto Multiartha Tbk. Perusahaan tersebut memiliki pekerja-pekerja yang tersebar dalam 14 tipe pekerjaan, dimana tipe pekerjaan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 11 jabatan. Jabatan-jabatan tersebut adalah jabatan kepala cabang, jabatan deputy marketing, jabatan deputy collection, jabatan deputy administration, jabatan marketing coordinator, jabatan collection coordinator, jabatan supervisor teller, jabatan supervisor operation, jabatan supervisor asset, jabatan credit marketing officer, dan jabatan field collection. Untuk jabatan supervisor teller, supervisor operation dan supervisor asset masing-masing memiliki atau membawahi staff karyawan.

Perusahaan PT Oto Multiartha pada akhir tahun 2009 akan melakukan evaluasi jabatan dan menetapkan struktur upah atau gaji pokok (kompensasi) yang baru untuk tiap jabatan. Dimana metode evaluasi jabatan yang dipakai perusahaan dan metode perhitungan penetapan struktur upah atau gaji pokok yang baru merupakan suatu "*company confidential*" atau rahasia perusahaan sehingga penulis akan melakukan study banding melalui riset dengan metode FES (Factor Evaluation System) untuk evaluasi jabatannya dan Lampiran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor : KEP-49/MEN/IV/2004, Tanggal 8 April 2004. Petunjuk Teknis Metode Penyusunan Struktur dan Skala Upah. Atau biasa disingkat dengan metode LAPKEPMEN 49 untuk perhitungan penetapan struktur upah (gaji pokok). Berdasarkan keterangan di atas maka penulis mengambil judul : HUBUNGAN EVALUASI JABATAN TERHADAP KOMPENSASI DI PT OTO MULTIARTHA, TBK.

1.2 Perumusan dan Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

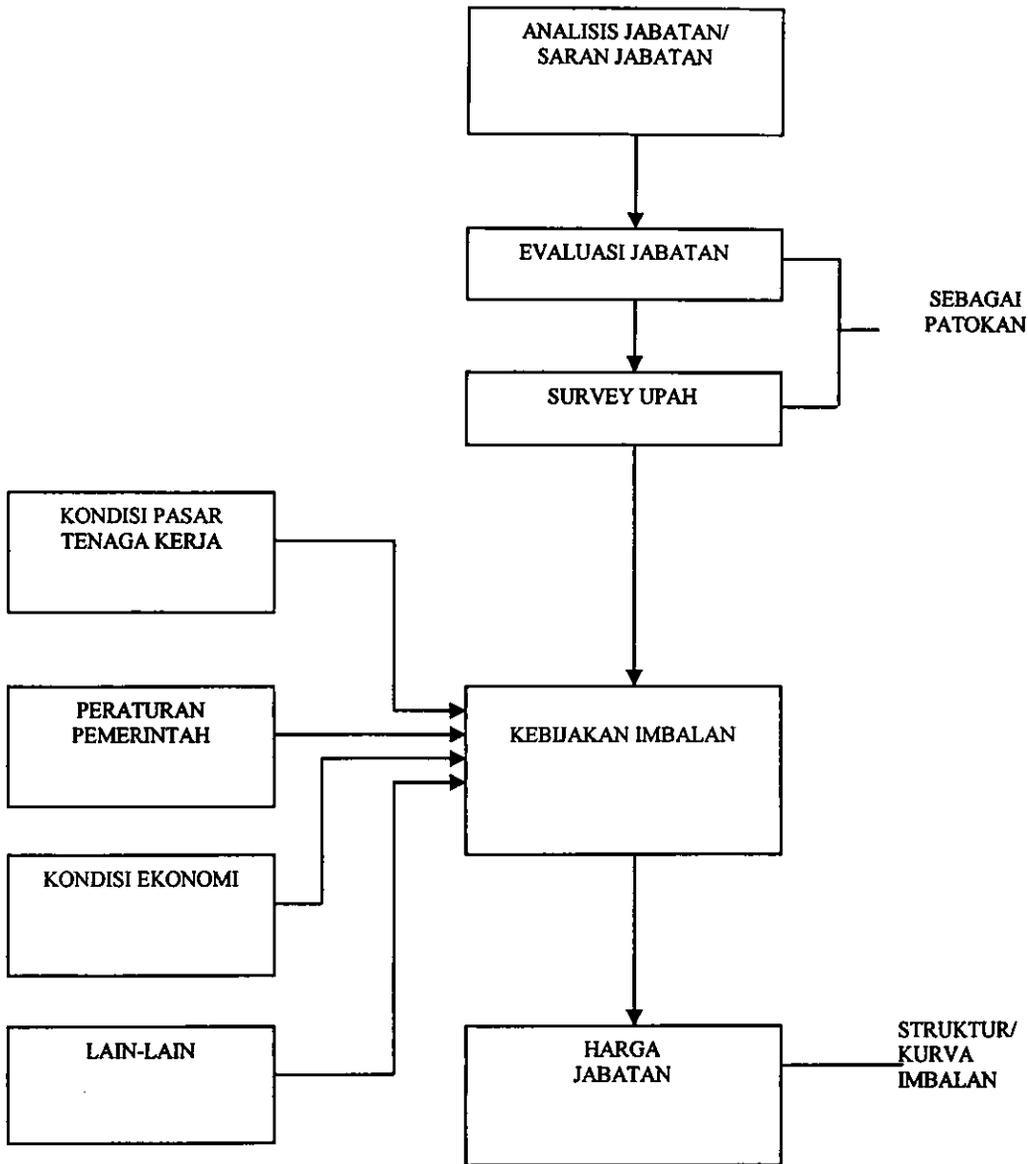
1. Bagaimana PT Oto Multiartha, Tbk. Dapat melakukan evaluasi jabatan dengan metode FES?
2. Bagaimana PT Oto Multiartha, Tbk. Dapat menetapkan struktur upah atau gaji pokok dengan metode LAPKEPMEN 49?
3. Apakah terdapat hubungan antara evaluasi jabatan terhadap kompensasi di PT Oto Multiartha, Tbk?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dilakukan penelitian ini adalah untuk memperoleh data-data yang relevan dan untuk mengetahui hubungan job evaluation terhadap kompensasi. Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui evaluasi jabatan dengan metode FES di PT Oto Multiartha, Tbk.
2. Untuk mengetahui penetapan struktur upah atau gaji pokok dengan metode LAPKEPMEN 49 di PT Oto Multiartha, Tbk.
3. Untuk mengetahui hubungan evaluasi jabatan terhadap kompensasi di PT Oto Multiartha, Tbk.

Langkah-langkah dalam proses penetapan struktur upah atau gaji pokok (kompensasi) secara skematis dapat dilihat pada gambar 2 sebagai berikut :



Gambar 1

Struktur upah atau gaji pokok (kompensasi)

1.4. Kegunaan Penelitian

Penulis sangat berharap semoga dalam penyusunan makalah ini dapat berguna dan memberikan banyak manfaat secara langsung maupun tidak langsung diberbagai bidang.

1. Kegunaan Teoritis

a. Bagi Penulis

Penulis berharap penelitian ini dapat berguna bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan serta informasi-informasi yang penulis miliki dan mampu memberikan manfaat bagi penulis untuk dapat membandingkan antara teori-teori yang didapatkan di bangku kuliah dengan kenyataan yang sebenarnya terjadi di lapangan.

b. Bagi Pembaca

Penulis sangat berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca agar pembaca dapat memperoleh pengetahuan tentang hubungan *job evaluation* terhadap kompensasi.

2. Kegunaan Praktis

Penulis berharap dengan penelitian ini dapat memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan juga dapat bermanfaat bagi perusahaan. Serta mampu memberikan sumbang saran serta masukan bagi perusahaan dalam melakukan *job evaluation* untuk menetapkan standard upah (kompensasi).

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Analisis jabatan merupakan suatu proses kajian sistematis tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam satu pekerjaan, mencakup tugas-tugas, tanggung jawab dan tanggung gugat (*accountability*), untuk dapat menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan ciri-ciri kepribadian lain, yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dengan baik. Dalam menentukan gaji biasanya perusahaan akan melakukan analisis pekerjaan atau yang lebih dikenal dengan istilah "*Job Analysis (Job Position)*", dalam buku panduan (*handbook*) yang dikeluarkan oleh Alexander Hamilton Institute (1984) istilah "*Job*" dijelaskan sebagai :

"a group of positions that are nearly identical with regard to the significant tasks performed"

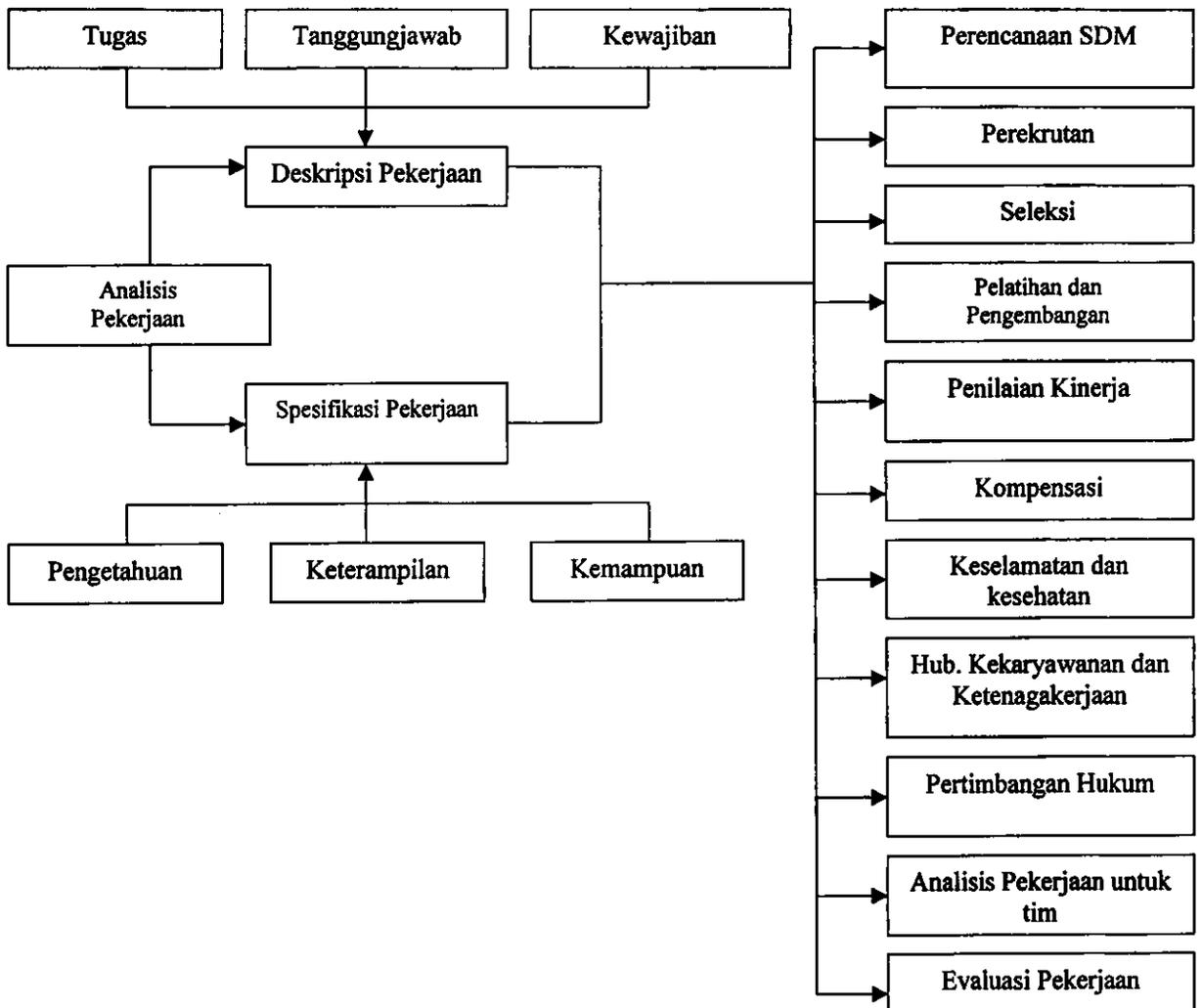
Sedangkan "*Position*" diartikan sebagai :

"a collection of tasks sufficient to justify the employment of one worker full time"

Analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. Dimana analisis pekerjaan terdiri dari deskripsi pekerjaan adalah daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyeliaan dan spesifikasi pekerjaan adalah daftar "persyaratan tenaga kerja" untuk pekerjaan, yaitu syarat pendidikan,

keterampilan, kepribadian dan seterusnya (Gary Dessler, 2003, hal 116)

Alasan mengapa perusahaan melaksanakan analisis pekerjaan karena data yang diperoleh dari analisis pekerjaan (*Job Analysis*) bisa memiliki pengaruh pada hampir seluruh aspek manajemen sumber daya manusia terutama sangat berpengaruh dalam melaksanakan evaluasi jabatan (*Job Evaluation*) hal ini dapat ditunjukkan pada gambar 3 sebagai berikut :



Gambar 2

Evaluasi jabatan

Evaluasi jabatan atau penilaian jabatan adalah suatu proses yang sistematis dan teratur dalam menentukan nilai suatu jabatan, relatif terhadap jabatan-jabatan lain yang ada dalam satu perusahaan. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil diantara jabatan-jabatan yang ada.

Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa atau kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian, kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai pemenuhan dalam kepuasan kerja.

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan. Supaya perusahaan mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Berdasarkan uraian diatas jelaslah pentingnya kompensasi ini untuk karyawan dan perusahaan. Dale Yoder Ph.D. mengemukakan : *the payment made to member of work teams for their participation*. Artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi.

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan,

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu : kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan insentif ; kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

1. **Gaji** adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
2. **Upah** adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
3. **Insentif** adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

4. **Kompensasi (balas jasa) langsung** merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

Benefit and Service adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, musholla, olahraga dan darmawisata.

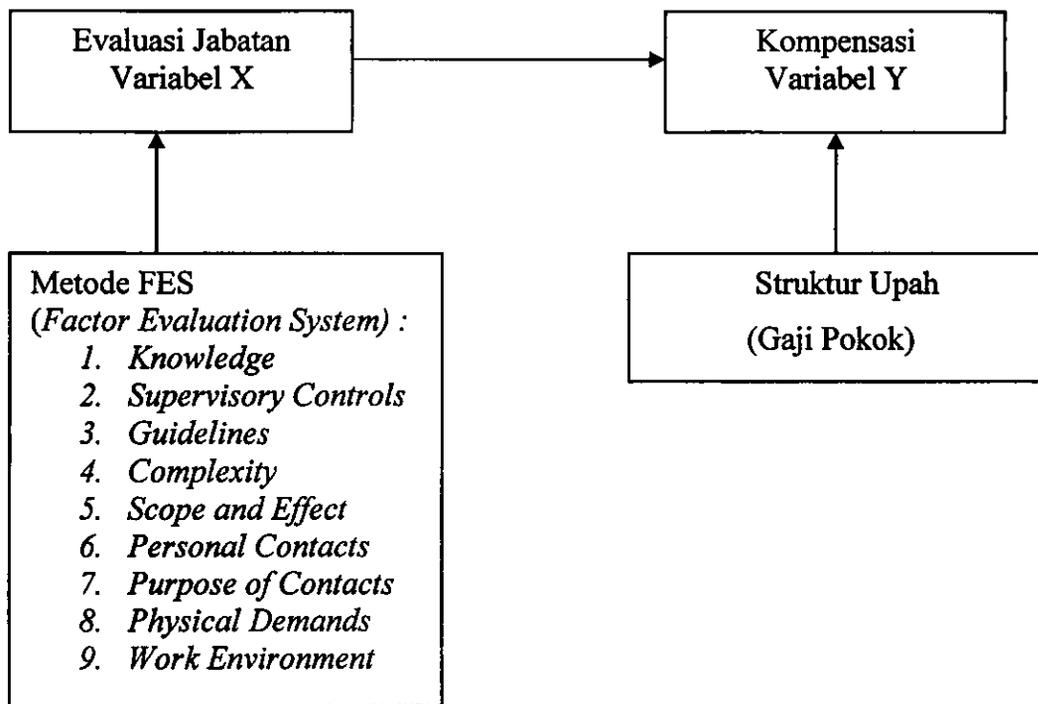
Definisi upah dan gaji berdasarkan PP. No. 8 tahun 1981 tentang perlindungan "upah" memberikan definisi sebagai berikut :

Suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada tenaga kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan atau peraturan perundang-undangan dan dibayarkan atas dasar suatu perjanjian kerja antara pengusaha (pemberi kerja) dan pekerja termasuk tunjangan baik untuk pekerja sendiri maupun keluarganya.

1.5.2. Paradigma Penelitian

Adapun paradigma penelitian yang dijadikan sebagai pemikiran dalam penyusunan makalah skripsi, sebagai berikut :

Hubungan Job Evaluation terhadap kompensasi di PT Oto Multiartha, Tbk.



Gambar 3

Paradigma Penelitian

1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atau dugaan sementara atas identifikasi masalah yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan, pemecahan masalah, atau digunakan sebagai dasar penelitian lebih lanjut dan kebenarannya harus diuji secara empiris.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan paradigma penelitian serta berdasarkan permasalahan yang diangkat maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Dengan adanya metode FES maka PT Oto Multiartha, Tbk. Dapat melakukan evaluasi jabatan.
2. Dengan adanya metode LAPKEPMEN 49 maka PT Oto Multiartha, Tbk. dapat menetapkan struktur upah atau gaji pokok yang baru.
3. Terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara evaluasi jabatan terhadap kompensasi di PT Oto Multiartha, Tbk.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen secara sederhana dapat diartikan mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal-hal yang biasanya ditetapkan itu menurut Haryanto adalah POAC, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*). (Haryanto, 2008:28)

Sedangkan Stephen P.Robbins (2000:5) mengartikan manajemen sebagai berikut: "*management is the procees of getting activities completed efficienthy with and through other people*".

2.1.2. Unsur-unsur Manajemen

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan yang ingin dicapai tersebut. Dengan adanya manajemen yang baik, daya guna dan hasil guna dari unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Sebelum manajemen menghasilkan sebuah hasil (*output*) dari sebuah proses, manajemen membutuhkan adanya masukan (*input*). Ada 6 unsur pokok dalam sebuah masukan (*input*) menurut Haryanto yaitu:

1. Manusia (*man*)
Manusia adalah unsur paling penting dan dominan dalam manajemen. Sebaik apapun proses masukan yang masuk jika dikelola oleh manusia yang tidak kompeten maka hasilnya tidak optimal.
 2. Bahan (*material*)
Bahan adalah segala bentuk materi yang ada.
 3. Mesin (*machine*)
Mesin adalah benda hidup atau mati selain manusia yang berguna untuk membantu atau memudahkan proses produksi.
 4. Metode (*method*)
Metode adalah cara atau aturan. Dapat berupa instruksi kerja, prosedur, petunjuk teknis, panduan, pedoman hingga peraturan perundang-undangan.
 5. Uang (*money*)
Uang adalah alat tukar, dapat berupa uang atau emas.
- (Haryanto, 2008:29)

2.1.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah unsur terpenting dalam suatu organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Untuk itu manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia juga merupakan suatu pengembangan-pengembangan, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap individu, anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia menyangkut implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia (*staffing*), pengembangan karyawan dan hubungan yang baik. Manajemen yang efektif mengharuskan manajer untuk menemukan cara yang terbaik dalam mengkaryakan orang-orang untuk mencapai tujuan perusahaan

dan meningkatkan kinerja organisasi Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

1. Menurut (T. Rani Randoko, 2001:5)

Manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.

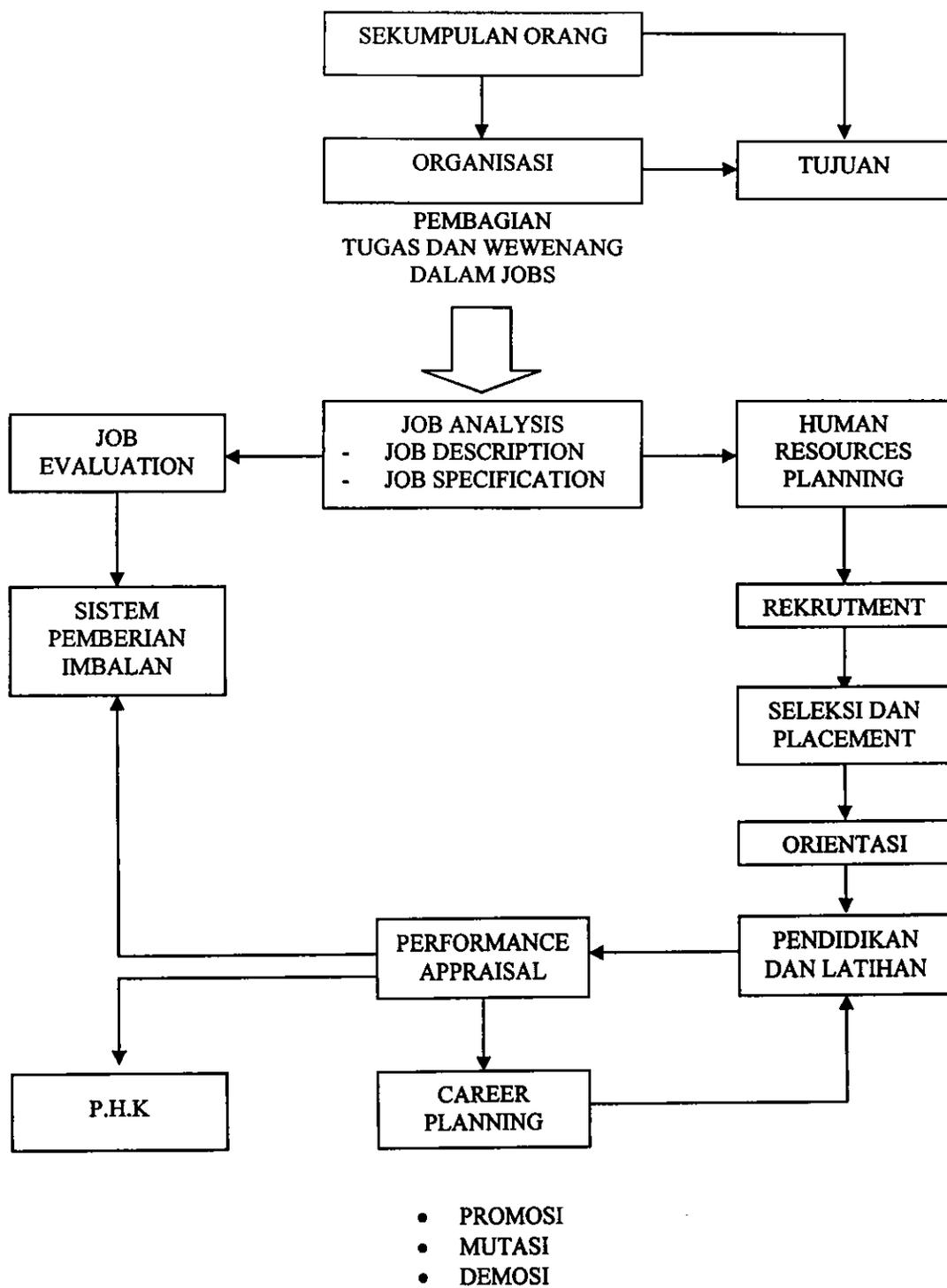
2. Menurut (Garry Dessler, 2005:4)

Human Resource management is the policies and practices involved in carrying out the 'people' or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.

3. Menurut (Barry Cushway, 2001:5)

Human resource management is a range of strategies, processes and activities designed to support corporate objectives by integrating the needs of the organization and the individuals that comprise it.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil ke dalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil. Secara skematis ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dapat dilihat pada gambar 5 sebagai berikut :



Gambar 4

Skematis Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Dari beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah suatu bidang ilmu dan seni yang mempelajari hubungan manusia dan peranannya secara efektivitas dan efisiensi dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dengan demikian fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusianya. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Mengatur karyawan adalah sulit karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mesin, modal atau gedung.

Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Jelasnya manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, keputusan karyawan, dan masyarakat.

2.1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu tercapainya suatu tujuan. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam dua fungsi, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1. Menurut G.R. Terry dan R.W. Rue fungsi-fungsi manajemen terdiri dari:

- a. *Planning*
Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.
- b. *Organizing*
Mengelompokkan dan menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
- c. *Staffing*
Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.
- d. *Motivating*
Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan.
- e. *Controlling*
Mengukur pelaksanaan tujuan-tujuan serta menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif.

(G.R. Terry dan R.W. Rue, 2005:9)

2. Sedangkan menurut Edwin B. Flippo, Fungsi-fungsi operasional terdiri dari:

- a. *Pengadaan (procurement)*
Pengadaan adalah proses penarikan, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- b. Pengembangan (*development*)
Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan.
- c. Kompensasi (*compensation*)
Kompensasi merupakan usaha pemberian balas jasa, baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu berupa uang atau barang sebagai imbalan balas jasa atas usaha yang diberikan karyawan kepada karyawan.
- d. Integrasi (*integration*)
Integrasi merupakan kegiatan untuk menyelaraskan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasam yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*maintenance*)
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas yang dituangkan dalam program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) karyawan agar mereka tetap mau bergabung dengan perusahaan sampai pensiun.
- f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)
Adalah kegiatan untuk memutuskan hubungan kerja seorang karyawan dari perusahaan, karena keinginan sendiri maupun keinginan perusahaan ataupun karena sebab-sebab lainnya.
(Edwin D. Flippo, 2001:8)

2.2. Analisis Pekerjaan

2.2.1. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis Pekerjaan (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi.

Dengan analisis pekerjaan, tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat teridentifikasi. Secara tradisional, analisis pekerjaan merupakan teknik sumber daya manusia yang

mendasar dan menyeluruh serta merupakan titik awal bagi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya. Dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat dewasa ini, kebutuhan akan sistem analisis pekerjaan yang baik sangat penting.

Analisis pekerjaan dilaksanakan pada tiga saat. Pertama, pada saat organisasi didirikan dan program analisis pekerjaan dimulai untuk pertama kalinya. Kedua, ketika tercipta pekerjaan-pekerjaan baru. Ketiga, ketika pekerjaan berubah secara signifikan akibat adanya teknologi, metode prosedur, atau sistem yang baru. Analisis pekerjaan paling sering dilaksanakan akibat adanya perubahan-perubahan dalam karakteristik pekerjaan. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Kualifikasi minimum yang dapat diterima, yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan pekerjaan tertentu termuat dalam spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

2.2.2. Alasan melaksanakan analisis pekerjaan

1. Penyediaan Staff.

Seluruh aspek penyediaan staff (*staffing*) akan kacau jika perekrut tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk

menjalankan berbagai pekerjaan. Penggunaan utama data analisis pekerjaan ditemukan pada aspek perencanaan sumber daya manusia. Setiap pekerjaan memerlukan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang berbeda-beda.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Informasi deskripsi pekerjaan seringkali terbukti bermanfaat dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika informasi tersebut mengatakan bahwa pekerjaan tertentu membutuhkan pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan khusus, dan orang-orang yang mengisi posisi tersebut tidak memiliki seluruh persyaratan yang dibutuhkan, pelatihan dan pengembangan mungkin diperlukan. Pelatihan harus diarahkan untuk membantu para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka saat ini atau untuk mengembangkan mereka agar siap menerima tanggung jawab yang lebih luas.

3. Penilaian Kinerja

Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan-tujuan spesifik lain yang telah ditentukan. Manajer yang mengevaluasi karyawan berdasarkan faktor-faktor yang tidak secara jelas ditetapkan sebelumnya berpeluang besar dituduh melakukan diskriminasi.

4. Kompensasi

Dalam bidang kompensasi, sangatlah bermanfaat untuk mengetahui nilai relatif pekerjaan tertentu bagi organisasi sebelum ditetapkan nilai uang yang pantas untuk pekerjaan tersebut. Dari perspektif internal, semakin signifikan tugas dan tanggung jawabnya, semakin tinggi nilai pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang lebih besar seharusnya bernilai lebih bagi perusahaan.

5. Keselamatan dan Kesehatan

Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan juga bermanfaat dalam mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan. Sebagai contoh, para karyawan perlu memberi pernyataan apakah suatu pekerjaan mengandung bahaya atau tidak. Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan harus mencerminkan kondisi tersebut. Disamping itu, dalam beberapa pekerjaan yang berbahaya, para karyawan mungkin membutuhkan informasi khusus mengenai bahaya-bahaya tersebut agar mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka secara aman.

6. Hubungan Kekaryawananan dan Perburuhan

Informasi analisis pekerjaan juga penting dalam hubungan kekaryawananan dan perburuhan. Ketika para karyawan dipertimbangkan untuk promosi, transfer, atau demosi. Deskripsi pekerjaan memberikan standar evaluasi dan perbandingan bakat.

Lepas dari apakah perusahaan memiliki serikat atau tidak, informasi yang diperoleh melalui analisis pekerjaan seringkali dapat menghasilkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang objektif.

7. Pertimbangan Legal

Analisis pekerjaan yang dipersiapkan dengan baik terutama penting untuk menunjang legalitas dari praktik-praktik kekaryawan. Lebih jauh, pentingnya analisis pekerjaan didokumentasikan dengan baik dalam *Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures*. Data analisis pekerjaan dibutuhkan untuk mempertahankan keputusan-keputusan yang melibatkan pemberhentian, promosi, transfer, dan demosi. Analisis pekerjaan memberikan dasar untuk mengaitkan fungsi-fungsi SDM secara bersama-sama dan pondasi untuk mengembangkan program sumber daya manusia yang baik.

8. Evaluasi Pekerjaan (*job evaluation*)

Perusahaan melakukan analisis pekerjaan karena data dari analisis pekerjaan diperlukan untuk digunakan dalam proses penilaian jabatan (*job evaluation*) untuk mengukur bobot dan nilai jabatan sehingga dapat menata ulang sistem penggajian tiap jabatan.

2.2.3. Jenis-jenis Informasi Analisis Pekerjaan

Informasi yang berlimpah diperlukan untuk mewujudkan analisis pekerjaan yang berhasil. Analisis pekerjaan mengidentifikasi tugas-tugas dan tanggung jawab aktual pekerjaan serta menjelaskan jenis-jenis informasi yang dibutuhkan untuk analisis pekerjaan dan mendeskripsikan metode analisis pekerjaan yang beragam sebagai berikut :

1. Aktivitas Kerja
 - a. Aktivitas dan proses kerja
 - b. Catatan aktivitas
 - c. Prosedur yang digunakan
 - d. Tanggung jawab pribadi
2. Aktivitas berorientasi karyawan
 - a) Perilaku manusia, seperti tindakan fisik dan berkomunikasi dalam pekerjaan
 - b) Gerakan dasar untuk analisis metode
 - c) Tuntutan kerja pribadi, seperti pengerahan tenaga
3. Mesin, perkakas, peralatan, dan alat bantu kerja yang digunakan
4. Hal berwujud dan tidak berwujud yang berhubungan dengan pekerjaan
 - a. Pengetahuan yang berkenaan dengan atau diaplikasikan dalam pekerjaan (seperti dalam akuntansi)
 - b. Bahan yang diolah
 - c. Produk yang dibuat atau jasa yang diberikan

5. Hasil kerja
 - a. Analisis kesalahan
 - b. Standar kerja
 - c. Ukuran kerja, seperti waktu yang dibutuhkan untuk sebuah tugas
6. Konteks pekerjaan
 - a. Jadwal kerja
 - b. Insentif finansial dan non-finansial
 - c. Kondisi kerja fisik
 - d. Konteks organisasional dan sosial
7. Persyaratan pribadi untuk pekerjaan
 - a. Atribut pribadi (seperti kepribadian dan minat)
 - b. Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan
 - c. Pengalaman kerja

2.2.4. Metode Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan secara tradisional telah dilaksanakan dalam sejumlah cara yang berbeda akibat adanya perbedaan dalam hal kebutuhan organisasi dan sumber daya untuk melaksanakan analisis pekerjaan. Pemilihan atas metode tertentu harus didasarkan pada tujuan-tujuan penggunaan informasi (evaluasi pekerjaan, kenaikan bayaran, pengembangan, dan sebagainya) dan pendekatan yang paling cocok untuk organisasi tertentu. Metode-metode analisis pekerjaan yang paling umum digunakan didiskusikan dalam bagian-bagian berikut ini :

1. Kuesioner

Kuisisioner biasanya bisa digunakan dengan cepat dan ekonomis. Analisis pekerjaan bisa memberikan kuesioner terstruktur kepada para karyawan, yang mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka jalankan. Dalam beberapa kasus, ada kemungkinan para karyawan kurang menguasai keterampilan verbal, sebuah kondisi yang membuat metode ini kurang berguna. Di samping itu, beberapa karyawan cenderung membesar-besarkan signifikasi dari tugas-tugas mereka, mengemukakan lebih banyak tanggung jawab daripada yang sesungguhnya ada.

2. Observasi

Ketika menggunakan metode observasi, analisis pekerjaan mengamati karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator mesin. Metode ini juga bisa membantu analisis pekerjaan mengidentifikasi kesaling terhubungan antara tugas-tugas fisik dan tugas-tugas mental. Namun, observasi sendiri biasanya tidak cukup untuk melaksanakan analisis pekerjaan, terutama ketika keterampilan mental bersifat dominan dalam suatu pekerjaan. Mengamati analisis finansial dalam bekerja tidak akan mengungkap banyak hal mengenai persyaratan pekerjaan tersebut.

3. Wawancara

Pemahaman mengenai pekerjaan juga diperoleh dengan cara mewawancarai karyawan dan supervisor. Biasanya, analisis mewawancarai karyawan dahulu untuk membantunya mendeskripsikan tugas-tugas yang dikerjakan. Kemudian, analisis biasanya menghubungi supervisor untuk memperoleh informasi tambahan dalam rangka memeriksa ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.

4. Catatan Karyawan

Dalam beberapa kasus, informasi analisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian atau log. Dengan metode ini, masalah dimana para karyawan membesar-besarkan pentingnya pekerjaan mungkin dapat diatasi. Pada saat yang sama, pemahaman yang berharga mengenai pekerjaan-pekerjaan berspesialisasi tinggi, seperti terapis rekreasional, bisa diperoleh dengan cara ini.

Biasanya analisis tidak menggunakan satu metode analisis pekerjaan secara eksklusif. Kombinasi dari berbagai metode seringkali lebih cepat. Dalam menganalisis pekerjaan-pekerjaan klerikal dan administratif, analisis mungkin menggunakan kuesioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Dalam mempelajari pekerjaan-pekerjaan produksi, wawancara dilengkapi

observasi kerja yang ekstensif bisa memberikan data yang diperlukan. Pada dasarnya, analisis harus menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan yang akurat.

Selama bertahun-tahun telah dilakukan upaya-upaya untuk memberikan metode-metode yang lebih sistematis dalam melaksanakan analisis pekerjaan. Beberapa dari pendekatan-pendekatan tersebut didiskusikan sebagai berikut:

1. Department of Labor Job Analysis Schedule

U.S. Department of Labor menciptakan sebuah metode untuk meneliti pekerjaan-pekerjaan secara sistematis yang disebut *job analysis schedule* (JAS). Ketika metode JAS digunakan, analisis utama yang dilakukan adalah bagian *work performed ratings*. Di sini, apa yang para karyawan kerjakan dalam menjalankan pekerjaan berkenaan dengan data (D), orang (P) dan benda (T) dievaluasi. Masing-masing dipandang sebagai hierarki fungsi, dengan item yang lebih tinggi dalam hierarki bersifat sulit. Kode-kode dalam bagian fungsi karyawan mencerminkan tingkat keterlibatan tertinggi dalam masing-masing ketiga kategori tersebut.

Komponen JAS "Worker Traits Ratings" berhubungan terutama dengan data persyaratan pekerjaan. Topik-topik *general education designation* (GED), *specific vocational preparation* (SVP), bakat, tempramen, tuntutan fisik dan kondisi lingkungan

tercakup. Bagian *description of tasks* memberikan deskripsi spesifik mengenai pekerjaan yang dilakukan. Baik tugas-tugas rutin maupun tugas sekali waktu semuanya tercakup.

2. *Functional Job Analysis*

Functional job analysis (FJA) adalah pendekatan analisis pekerjaan yang komprehensif yang berkonsentrasi pada interaksi antara pekerjaan, karyawan, dan organisasi. Pekerjaan ini merupakan modifikasi dari *job analysis schedule*. Pendekatan ini menilai output-output pekerjaan spesifik dan mengidentifikasi tugas-tugas pekerjaan dalam bentuk pernyataan-pernyataan tugas.

3. *Position Analysis Questionnaire*

Position analysis questionnaire (PAQ) adalah kuesioner analisis pekerjaan terstruktur yang menggunakan pendekatan daftar periksa (checklist) untuk mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan. Kuesioner ini berfokus pada perilaku karyawan alih-alih tugas. Sekitar 194 deskriptor pekerjaan berhubungan dengan elemen-elemen berorientasi pekerjaan. Para pendukung PAQ percaya bahwa kemampuannya untuk mengidentifikasi elemen-elemen pekerjaan, perilaku-perilaku yang diperlukan pemegang pekerjaan, dan karakteristik-karakteristik pekerjaan lainnya membuat prosedur ini bisa diterapkan untuk menganalisis hampir semua jenis pekerjaan. Setiap deskriptor pekerjaan dievaluasi pada skala yang telah ditetapkan seperti tingkat penggunaan,

jumlah waktu, kepentingan pekerjaan, kemungkinan terjadi, dan aplikabilitas.

Setiap pekerjaan yang diteliti diberi skor relatif untuk 32 dimensinya. Skor yang diberikan mencerminkan profil pekerjaan yang bersangkutan; skor ini bisa dibandingkan dengan profil-profil standar untuk mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam keluarga-keluarga pekerjaan yang dikenal, yaitu pekerjaan dengan sifat yang mirip. Pada intinya, PAQ mengidentifikasi perilaku-perilaku pekerjaan yang signifikan dan mengklasifikasikan pekerjaan-pekerjaan. Menggunakan PAQ, deskripsi-deskripsi pekerjaan bisa didasarkan pada tingkat kepentingan relatif dan penekanan pada berbagai elemen pekerjaan. PAQ telah disebut sebagai salah satu metode analisis pekerjaan paling efektif.

4. *Management Position Description Questionnaire*

Management position description questionnaire (MPDQ) adalah metode analisis pekerjaan yang dirancang untuk posisi-posisi manajemen, metode ini menggunakan daftar periksa (checklist) untuk menganalisis pekerja. MPDQ telah digunakan untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dari orang-orang yang dipersiapkan untuk berpindah ke posisi manajerial. Metode ini juga digunakan untuk mengevaluasi dan menetapkan tingkat kompensasi untuk pekerjaan-pekerjaan manajerial dan untuk menempatkan pekerjaan-pekerjaan pada keluarga pekerjaan.

5. *Guidelines-Oriented Job Analysis*

Guide-oriented job analysis (GOJA) merespons legislasi yang mempengaruhi penyediaan staf dan mewajibkan prosedur langkah demi langkah untuk pekerjaan pada klasifikasi pekerjaan tertentu. Metode ini juga digunakan untuk mengembangkan alat-alat seleksi, seperti formulir lamaran, dan untuk mendokumentasikan kepatuhan terhadap berbagai kewajiban hukum. GOJA memberikan jenis-jenis informasi sebagai berikut:

- a. Mesin, perkakas, dan peralatan
- b. Supervisi
- c. Kontak
- d. Kewajiban
- e. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan
- f. Persyaratan fisik dan lainnya
- g. Persyaratan-persyaratan pembeda

2.3. Evaluasi Pekerjaan

2.3.1. Pengertian Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi jabatan (*Job Evaluation*) merupakan kegiatan menggolongkan pekerjaan-pekerjaan (jabatan) yang mempunyai nilai atau bobot (*value*) yang sama harus mendapat imbalan yang sama, dasar untuk menetapkan dua atau beberapa jabatan dinyatakan mempunyai nilai atau bobot yang sama bukan hanya dilihat dari tingkat pendidikan formal yang dimiliki atau masa kerjanya, tetapi

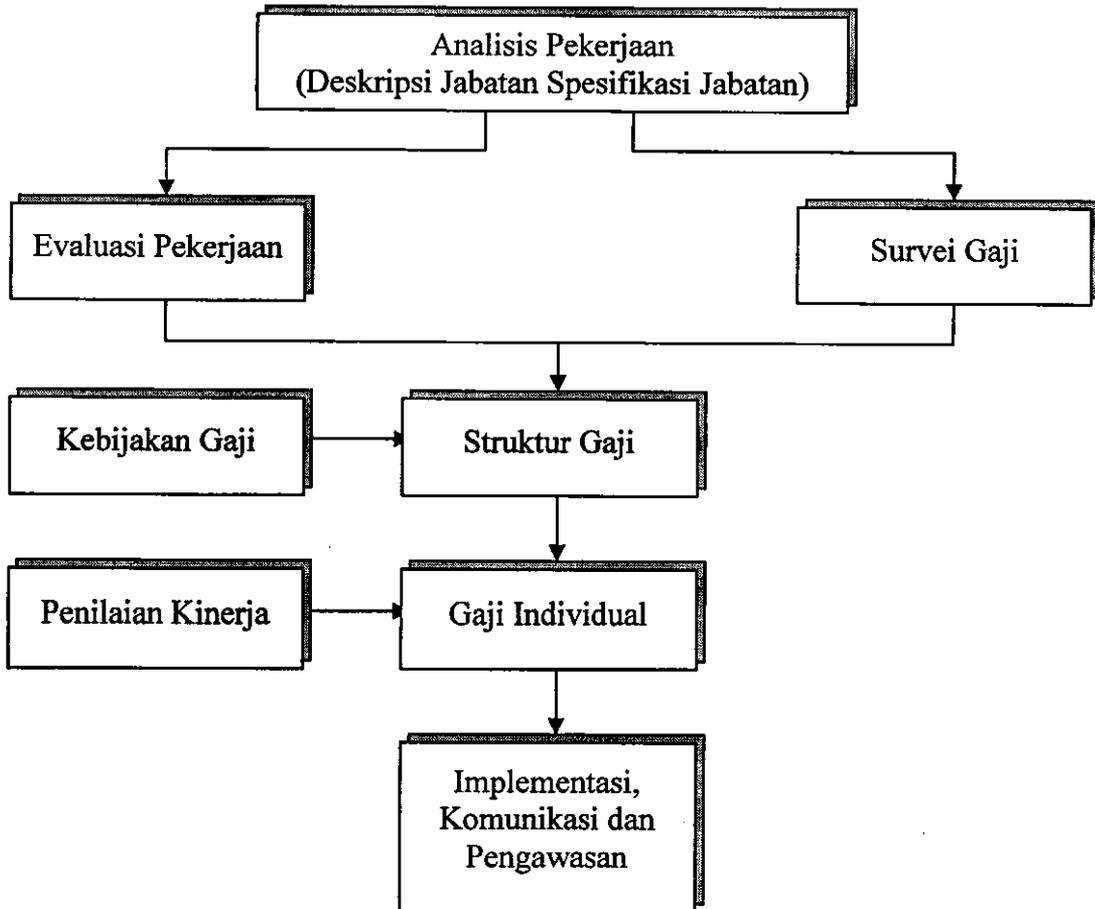
harus juga dinilai faktor-faktor lain yang relevan, misalnya : tanggung jawab dan resiko pekerjaan. Sehingga dapat diartikan evaluasi jabatan (*Job Evaluation*) adalah sebuah proses atau kegiatan memberikan bobot atau nilai kepada sebuah pekerjaan atau jabatan yang dilakukan dalam ruang lingkup manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menentukan nilai relatif dalam arti berat-ringannya suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang lain dalam sebuah organisasi. Inti dari evaluasi jabatan adalah memasukkan *Job Class* atau *Job Grade* (golongan jabatan) yang sama sehingga dengan demikian akan masuk juga ke dalam patokan upah yang sama.

Evaluasi pekerjaan memberikan dasar sistematis untuk menetapkan nilai relatif dari suatu pekerjaan di dalam organisasi. Hal ini mengalir mulai dari proses analisis pekerjaan dan didasarkan pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dalam evaluasi pekerjaan, setiap pekerjaan dalam organisasi diteliti dan kemudian diberi harga menurut bentuk-bentuk berikut ini :

- Kepentingan relatif dari sebuah pekerjaan
- Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan
- Kesulitan dari suatu pekerjaan

Tujuan utama dari evaluasi pekerjaan adalah untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil diantara pekerjaan-pekerjaan yang

ada. Hal ini dapat terlihat pada gambar 6 proses administrasi kepegawaian, sebagai berikut :



Gambar 5

Proses Administrasi Kepegawaian

2.3.2. Langkah-langkah Evaluasi Pekerjaan

Dalam melakukan evaluasi pekerjaan diperlukan langkah-langkah yang sistematis dan teratur dalam menentukan nilai suatu pekerjaan, relatif terhadap pekerjaan-pekerjaan lain yang ada dalam satu perusahaan, langkah-langkah dalam melakukan proses evaluasi pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan informasi tentang pekerjaan (dengan menggunakan kuesioner, wawancara langsung atau observasi) dan kemudian menyusun informasi tersebut menjadi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Langkah ini biasa dikenal dengan sebutan analisis pekerjaan.
2. Menetapkan nilai relatif dari masing-masing pekerjaan dengan cara mempelajari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan tersebut. Ada dua macam metode untuk menentukan nilai pekerjaan ini, yaitu metode yang sifatnya non kuantitatif dan metode kuantitatif.

2.3.3. Metode Evaluasi Pekerjaan

Beberapa metode digunakan untuk menetapkan nilai pekerjaan internal melalui evaluasi pekerjaan. Seluruh metode memiliki tujuan umum yang sama, tetapi berbeda dalam tingkat kompleksitas dan sarana pengukurannya. Apa pun metode yang digunakan, tujuannya adalah untuk menyusun sebuah sistem yang bermanfaat, terukur, dan realistis untuk menentukan kompensasi di organisasi. Metode-metode tersebut terbagi dalam dua kategori sebagai berikut :

1. Kategori non-kuantitatif
 - a. Metode Penentuan Peringkat (*Rangking Method*)

Metode peringkat adalah salah satu metode yang paling sederhana dalam evaluasi pekerjaan. Metode ini menempatkan pekerjaan dalam suatu urutan, mulai dari yang paling tinggi hingga terendah nilainya untuk perusahaan.

Seluruh pekerjaan diperhitungkan dan bukannya komponen individual. Sudah tersedia beberapa metode peringkat yang berbeda-beda, tetapi semuanya mewakili persoalannya masing-masing.

Metode peringkat sangatlah subjektif, dan para manajer menemui kesulitan untuk menjelaskan mengapa suatu pekerjaan diberi peringkat lebih tinggi dibandingkan karyawan lainnya yang gajinya akan dipengaruhi oleh peringkat ini. Ketika jumlah pekerjaan sangat banyak, metode peringkat juga dapat menjadi aneh dan tidak berpengaruh apa-apa. Dengan demikian, metode peringkat lebih tepat untuk organisasi kecil yang relatif memiliki pekerjaan yang sedikit.

b. Metode Klasifikasi (*Grade / Classification Method*)

Dalam metode klasifikasi untuk evaluasi pekerjaan, deskripsi dari masing-masing kelas pekerjaan dibuat tertulis, dan kemudian setiap pekerjaan di dalam organisasi akan diberikan sebuah nilai menurut deskripsi kelas tersebut yang paling sesuai dengan pekerjaan. Kesulitan utama dari metode klasifikasi ini adalah adanya pertimbangan yang subjektif yang dibutuhkan untuk menyusun deskripsi kelas dan menempatkan pekerjaan secara akurat di dalam nya. Dengan variasi pekerjaan yang luas dan deskripsi pekerjaan tertulis

yang bersifat umum, beberapa pekerjaan bisa saja ditempatkan di dua atau tiga tingkat yang berbeda.

Masalah lainnya dengan metode klasifikasi ini adalah sangat bergantung pada nama pekerjaan dan tugas yang ada dan mengasumsikan bahwa semuanya itu sama dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Untuk alasan-alasan ini, banyak federal, negara bagian dan pemerintah setempat, yang secara tradisional menggunakan metode klasifikasi, telah berganti ke metode poin.

2. Kategori Kuantitatif

a. Metode Sistem Angka (Point System Method)

Metode poin merupakan metode evaluasi pekerjaan yang paling luas penggunaannya dan yang paling canggih dibandingkan dengan metode peringkat atau klasifikasi. Metode ini memecah suatu pekerjaan ke dalam beberapa faktor dan menempatkan suatu bobot atau nilai kepada faktor-faktor tersebut. Faktor pengganti adalah faktor yang digunakan untuk mengidentifikasi nilai pekerjaan yang biasanya ada di dalam sekelompok pekerjaan. Sebagai contoh, untuk pekerjaan-pekerjaan di pabrik atau gudang, tuntutan fisik, bahaya yang dihadapi, dan lingkungan kerja mungkin diidentifikasi sebagai faktor-faktor yang mendapatkan bobot yang berat. Namun demikian, di kebanyakan pekerjaan kantor dan klerikal, faktor-faktor tersebut tidak terlalu

penting. Pada akhirnya, faktor pengganti yang digunakan dan diberi bobot haruslah mencerminkan sifat pekerjaan dan perubahan-perubahan yang terjadi di pekerjaan tersebut.

Tabel 2.1. membantu menggambarkan bagaimana sistem ini digunakan. Individu yang menggunakan grafik poin akan melihat pada deskripsi pekerjaan dan mengidentifikasi tingkatan di mana setiap elemen pekerjaan akan dinilai kepentingannya untuk keberhasilan suatu pekerjaan. Sebagai contoh, poin yang diberikan untuk staf penggajian untuk segi pendidikan mungkin adalah 42 poin, sebagai tingkat ketiga. Untuk mengurangi subjektivitas, ketetapan di atas kadang kala dibuat oleh sekelompok orang yang mengenal sifat pekerjaan. Begitu poin sudah diidentifikasi untuk seluruh faktor, maka poin total untuk staf penggajian tadi akan dihitung. Setelah total poin ditemukan untuk seluruh pekerjaan yang ada, maka pekerjaan-pekerjaan itu dikelompokkan ke dalam jenjang penggajian.

Tabel 1
Daftar Poin dalam Evaluasi Pekerjaan.
Kelompok Klerikal

Faktor	Poin tingkat pertama	Poin tingkat kedua	Poin tingkat ketiga	Poin tingkat keempat
1. Pendidikan	14	28	42	56
2. Pengalaman	22	44	66	88
3. Inisiatif dan Kelihaihan	14	28	42	56
4. Kontak dengan pihak lain	14	28	42	56
Tanggung jawab				
5. Mendapatkan pengawasan	10	20	35	50
6. Ruang gerak dan kedalaman	20	40	70	100

7. Kerja sama dengan orang lain	5	10	15	20
8. kepercayaan yang diberikan	10	20	35	50
9. kinerja	7	14	21	28
Lainnya				
10. Lingkungan kerja	10	25	45	
11. Tuntutan mental atau visual	10	20	35	
12. Usaha fisik	28			

Sumber : Thompson Learning, 2002.

Keterangan.

Tingkat yang spesifik dan poin untuk aspek pendidikan adalah sebagai berikut:

Pendidikan merupakan pengetahuan mendasar yang esensial untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Pengetahuan ini bisa diperoleh melalui pendidikan formal, sebagaimana juga kursus jarak jauh, program pendidikan perusahaan, atau melalui pengalaman yang sejalan dengan bidang keahlian. Analisis dari persyaratan minimum dari sebuah pekerjaan dan bukannya pendidikan dari orang yang menjalankan pekerjaan.

Tingkat pertama-menuntut pengetahuan yang biasanya setara dengan pendidikan lanjutan selama dua tahun. Menuntut kemampuan untuk membaca, menulis, dan mengikuti intruksi tertulis atau lisan, atau menggunakan proses aritmatika sederhana yaitu menghitung, menjumlahkan, mengurangi, membagi dan mengalikan angka-angka. Mungkin juga menuntut kemampuan mengetik dasar.

Tingkat kedua-menuntut pengetahuan yang setara dengan pendidikan lanjutan selama empat tahun. Menuntut

kemampuan untuk mengerjakan tugas aritmatika yang lebih maju, termasuk penjumlahan, pengurangan, pembagian, dan pengalihan desimal dan fraksi dan mampu menjaga korespondensi, catatan dan laporan rutin. Mungkin menuntut penguasaan mengetik yang canggih dan pengetahuan mendasar tentang pembukuan, penyusunan draft, dan sebagainya.

Tingkat ketiga-menuntut pengetahuan yang setara dengan pendidikan lanjutan empat tahun ditambah dengan beberapa pelatihan atau pengetahuan spesialisasi dalam bidang tertentu, seperti akuntansi dasar, atau kemampuan membaca cetak biru secara umum atau praktik pekerjaan teknis.

Tingkat keempat-menuntut pengetahuan yang setara dengan dua tahun pendidikan di akademi. Menuntut kemampuan untuk memahami dan melaksanakan pekerjaan yang melibatkan teori teknik dan akuntansi secara umum. Menuntut kemampuan untuk menghasilkan dan mengumpulkan laporan statistik dan mengartikannya. Juga mempersiapkan korespondensi yang bersifat teknis dan sulit. Metode khusus dari metode poin ini adalah yang digunakan di sebuah perusahaan konsultan, yaitu kelompok Hay, yang telah diterapkan secara meluas, meskipun harus diterapkan untuk *jabatan pekerjaan-dengan pengecualian*. Sistem Hay menggunakan tiga faktor dan secara numerik mengukur

setiap tingkatan di mana masing-masing faktor dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Ketiga faktor dan sub-faktornya adalah sebagai berikut:

1. Pemahaman (Know How)
 - Keahlian fungsional
 - Keterampilan manajerial
 - Hubungan antar-manusia
2. Pemecahan masalah (Problem Solving)
 - Lingkungan
 - Tantangan
3. Tanggung Jawab (Accountability)
 - Kebebasan untuk bertindak
 - Dampak dan hasil
 - Besarnya tanggung jawab

Metode poin yang digunakan makin populer untuk beberapa alasan. Metode ini relatif sederhana untuk digunakan. Metode ini mempertimbangkan komponen-komponen pekerjaan daripada keseluruhan pekerjaan dan lebih mudah dipahami dibandingkan metode peringkat maupun klasifikasi. Begitu poin telah ditentukan dan manual analisis pekerjaan selesai disusun, maka metode ini dapat digunakan dengan mudah oleh orang-orang yang bukan spesialis. Sistem ini dapat dimengerti oleh para manajer dan karyawan, di mana merupakan keuntungannya yang utama. Alasan lain untuk

penggunaan luas dari metode poin ini adalah metode ini mengevaluasi komponen-komponen pekerjaan dan menetapkan total poin sebelum mempertimbangkan struktur gaji yang sebenarnya. Dengan cara ini, seorang pengusaha dapat mengukur nilai relatif daripada sekedar tergantung pada pola pemberian nilai yang lama.

Salah satu kekurangan utama metode poin adalah waktu yang dibutuhkan untuk menyusun sebuah sistem. Untuk alasan inilah, pengusaha kadang menggunakan manual dan sistem yang disusun oleh konsultan manajemen atau organisasi lainnya. Sistem poin ini juga mendapatkan kritik untuk penekanannya pada struktur organisasi tradisional dan kekakuan pekerjaan. Meskipun tidak sempurna, metode poin dalam evaluasi pekerjaan umumnya lebih baik dibandingkan metode klasifikasi dan peringkat karena adanya kuantitas elemen-elemen pekerjaan.

b. Metode Perbandingan Faktor (*Factor Comparison Method*)

Metode perbandingan faktor adalah metode kuantitatif dan kombinasi yang kompleks dari metode peringkat dan metode poin. Langkah pertama dari metode ini adalah menentukan pekerjaan-pekerjaan pembanding dalam suatu organisasi, memilih faktor-faktor pengganti, dan menyusun peringkat seluruh pekerjaan pembanding tadi faktor demi faktor. Berikutnya jabatan dibandingkan dengan nilai pasar untuk

pekerjaan-pekerjaan pembanding, dan nilai moneter yang diberikan untuk setiap faktor. Langkah terakhir adalah mengevaluasi seluruh pekerjaan di dalam organisasi dengan membandingkannya dengan pekerjaan pembanding.

Keuntungan utama metode perbandingan faktor adalah metode ini dibuat untuk disesuaikan dengan masing-masing organisasi. Setiap organisasi harus menyusun sendiri pekerjaan-pekerjaan kuncinya dan faktor-faktornya. Untuk alasan ini, membeli sebuah paket sistem mungkin tidak akan sesuai. Lebih jauh lagi, perbandingan faktor ini tidak hanya menunjukkan pekerjaan mana yang bernilai lebih, tetapi juga mengindikasikan seberapa besar kelebihanannya, sehingga nilai faktor ini dapat secara mudah diubah ke dalam bobot moneter. Kerugian yang utama dari metode perbandingan faktor adalah kesulitan dan kerumitannya. Metode ini bukanlah sistem yang mudah untuk dijelaskan kepada para karyawan, dan menghabiskan waktu untuk disusun dan dibangun. Sistem perbandingan faktor ini mungkin tidak tepat untuk sebuah organisasi yang memiliki banyak jenis pekerjaan yang sama. Manajer yang berusaha menggunakan metode ini sebaiknya berkonsultasi dengan seorang spesialis atau melihat dengan detail satu atau lebih buku mengenai kompensasi atau manualnya yang mendiskusikan tentang metode ini.

Evaluasi pekerjaan yang terintegrasi dan komputerisasi semakin meningkat, organisasi yang menghubungkan komponen-komponen dari program upah dan gaji dengan teknik komputerisasi dan statistik. Dengan menggunakan bank data dari faktor-faktor pengganti, pengusaha dapat memilih faktor-faktor yang relevan untuk sekumpulan pekerjaan yang berbeda di dalam organisasi. Kemudian sistem terintegrasi dapat melaksanakan beberapa tugas:

- Menciptakan deskripsi pekerjaan yang dapat mengidentifikasi fungsi-fungsi pengganti untuk setiap pekerjaan.
- Menghubungkan dengan data survei gaji yang tersedia di internet.
- Menggunakan regresi multiple dan metode statistik lainnya untuk menganalisis evaluasi pekerjaan dan hubungannya dengan survei gaji.
- Membandingkan tingkat gaji karyawan saat ini dengan database data-data evaluasi pekerjaan dan survei gaji.
- Menyusun model biaya dan dampak terhadap anggaran dari pendekatan-pendekatan yang diimplementasikan.

Oleh karena itu, keahlian tingkat tinggi dibutuhkan untuk menyusun dan mengkomputerisasi sistem terintegrasi ini, konsultan manajemen merupakan sumber utama untuk hal tersebut. Sistem ini sangat mengandalkan metode yang tidak

terpisah dan lebih banyak aplikasi dari teknologi informasi dan statistik canggih untuk proses penyusunan program upah dan gaji. Sistem terintegrasi yang memerlukan keahlian konsultan untuk menyusun dan mengimplementasikannya nilainya relatif mahal untuk didapatkan. Oleh karena itu, metode ini biasanya digunakan hanya oleh pengusaha menengah dan besar.

2.4. Kompensasi

2.4.1. Pengertian Kompensasi

Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi perusahaan dan kompensasi juga menuntut keseimbangan antara keuntungan dan biaya pengusaha dengan harapan dari para karyawan. Program kompensasi dalam organisasi harus memiliki empat tujuan:

- Terpenuhinya sisi legal, dengan segala peraturan dan hukum yang sesuai
- Efektivitas biaya untuk organisasi
- Keseimbangan individual, internal, eksternal untuk seluruh karyawan
- Peningkatan keberhasilan kinerja organisasi.

Untuk pengusaha, biaya kompensasi haruslah pada tingkat yang memastikan adanya efektivitas perusahaan maupun pemberian

imbalan yang layak bagi seluruh karyawan untuk kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan pencapaian kinerja mereka. Untuk menyeimbangkan aspek-aspek tersebut sehingga pengusaha dapat menarik, mempertahankan, dan memberi imbalan pada kinerja karyawan menuntut adanya pertimbangan terhadap beberapa jenis kompensasi yang ada.

Kompensasi adalah faktor yang penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Suatu organisasi yang berupa suatu perusahaan yang "Profit Making", pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan perusahaan. Kompensasi dapat bersifat finansial maupun nonfinansial, walaupun pada umumnya istilah kompensasi tersebut dipakai sebagai dalam pengertian proses pengadministrasian gaji dan upah. Berikut beberapa pengertian kompensasi menurut beberapa ahli:

Menurut Andrew E. Sikula, (1998:56)

"In the employment world, financial rewards are the compensation resources provided to employees for the return of their services. The terms remuneration, wage, and salary. Also are used to describe this financial arrangement between employers and employees. A remuneration is a reward, payment or reimbursement for services rendered. Most forms of remuneration are

financial, although these reimbursement on occasion also may be nonfinancial in nature."

Menurut Martoyo, (1998:114)

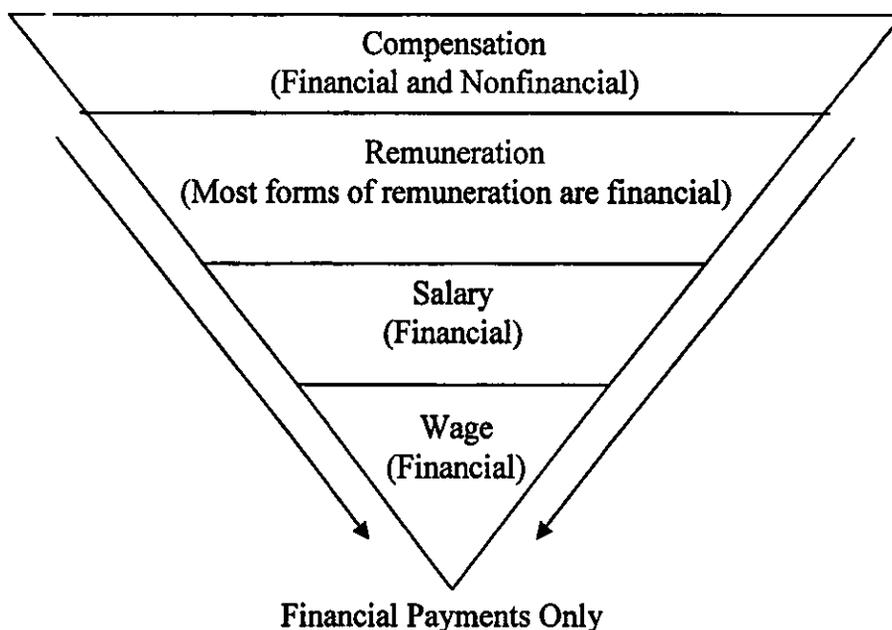
Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees, baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun tidak langsung berupa uang (*nonfinancial*).

Menurut Handoko, (2000:155)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Penggambaran visual secara komprehensif atau tercakup dan bermakna tentang konsep kompensasi tersebut dapat dilihat pada gambar 7 sebagai berikut:

Financial and Nonfinancial Payments



Gambar 6

Konsep Kompensasi

2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Dengan memperhatikan pengertian kompensasi dan uraian di atas, maka dapat dikemukakan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perumusan penetapan kompensasi tersebut. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. *Kebenaran dan keadilan.* Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya kepada organisasi sesuai dengan pandangannya.
- b. *Dana Organisasi.* Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa financial maupun non-financial amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi atau perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi, maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya.
- c. *Serikat Karyawan.* Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat

karyawan dapat merupakan simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen atau pimpinan organisasi.

- d. *Produktivitas Kerja*. Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan. Sedang prestasi kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan ikut mempengaruhi pelaksanaan pemberian kompensasi.
- e. *Biaya Hidup*. Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama yang berupa upah atau gaji, dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi atau perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya karena tak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.
- f. *Pemerintah*. Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang majikan atau pimpinan organisasi ataupun perusahaan dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi karena itu pemerintah ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karyawan. Baik karyawan pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batas umur tertentu.

2.4.3. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi sebagai berikut:

- a. *Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.* Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada karyawan yang berprestasi baik akan mendorong para karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan para karyawan dapat bergeser atau berpindah dari yang kompensasinya rendah ke tempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.
- b. *Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.* Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada seseorang karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga karyawan dengan seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi akan memperoleh manfaat keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.
- c. *Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.* Sebagai alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi secara efektif dan efisien tersebut maka dapat diharapkan bahwa sistem pemberian kompensasi secara langsung dapat membantu stabilisasi organisasi. Dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonominya negara secara keseluruhan.

Tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. *Pemenuhan kebutuhan ekonomi.* Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah atau gaji tersebut secara periodik berarti terdapat adanya jaminan economic security nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.
- b. *Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja.* Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.
- c. *Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan.* Makin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin sukses nya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk kompensasi makin besar.
- d. *Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi.* Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi. Sehingga ada keseimbangan

antara input (syarat-syarat) dan output (tingginya kompensasi yang diberikan).

2.4.4. Tujuan-tujuan Administrasi Kompensasi

Administrasi kompensasi mempunyai berbagai tujuan yang mungkin saling bertentangan dan mengandung permasalahan trade offs. Sebagai contoh, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, analisis pengupahan dan penggajian harus membayar kompensasi yang sama besarnya untuk pekerjaan-pekerjaan sejenis. Tetapi bagian penarikan mungkin ingin menawarkan gaji yang lebih tinggi untuk memperoleh seorang pelamar yang qualified. Dalam kasus ini, manajer personalia menghadapi trade off antara sasaran penarikan dan sasaran konsistensi. Secara terinci tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memperoleh Personalia yang Qualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang
Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif maka banyak karyawan yang baik akan ke luar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.
3. Menjamin keadilan
Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
5. Mengendalikan biaya-biaya
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia nya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*under pay*) atau lebih (*over pay*) kepada para karyawan nya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

2.4.5. Tantangan dalam Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan. Implikasi ketergantungan ini bisa memaksa departemen personalia untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian lebih lanjut terhadap kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Di antara tantangan-tantangan tersebut adalah:

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2. Serikat karyawan

Lemah atau kuatnya serikat karyawan mencerminkan kemampuan organisasi karyawan tersebut untuk menggunakan kekuatan pengaruh mereka pada penentuan tingkat kompensasi

semakin kuat kekuatan serikat berarti semakin kuat posisi perundingan karyawan dalam penetapan tingkat upah mereka.

3. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa lagi bersaing. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai, atau melakukan otomatisasi.

4. Kesiediaan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

5. Kemampuan untuk membayar

Tanpa memperhatikan semua faktor lainnya, dalam jangka panjang realisasi pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan membayar perusahaan. Seperti telah disebutkan

diatas, kemampuan membayar tergantung pada penetapan dan laba yang diraih, dimana hal ini dipengaruhi oleh produktivitas karyawan yang tercemin dalam biaya tenaga kerja.

6. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua perusahaan mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya kepada para karyawan anggota serikat butuh maupun karyawan yang bukan anggota serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

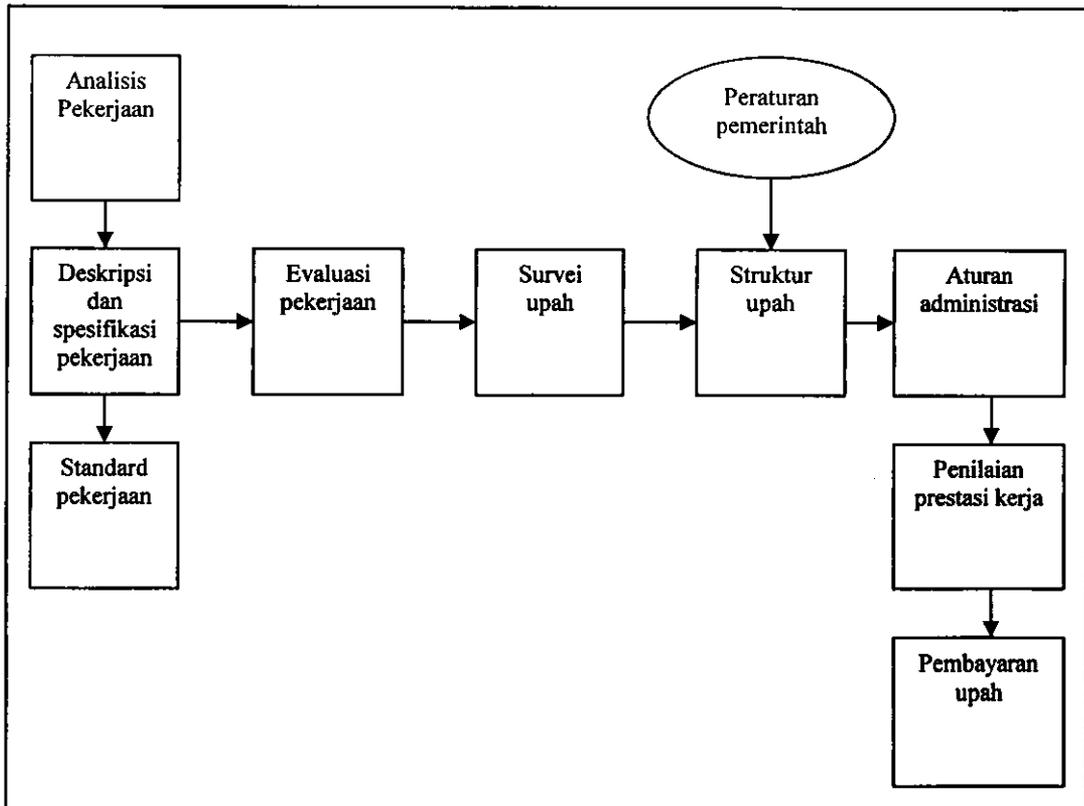
7. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturan mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan-kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.

2.4.6. Proses Kompensasi

Proses kompensasi adalah suatu jaringan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan. Diantara komponen-komponen proses ini adalah pembayaran upah dan gaji dan pemberian kompensasi pelengkap, seperti pembayaran asuransi, cuti, sakit dan sebagainya. Berbagai peralatan, sistem dan kebijaksanaan secara khusus digunakan untuk mempermudah administrasi proses kompleks. Diantara sarana-sarana tersebut adalah analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei pengupahan dan penggajian, rencana-rencana kompensasi variabel, penilaian prestasi kerja, dan banyak kebijaksanaan yang menyangkut tingkat dan administrasi upah dan benefits.

Pada umumnya, pembayaran upah dalam perusahaan ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penulisan deskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei upah dan gaji, analisis masalah-masalah organisasional yang relevan, penentuan harga pekerjaan (yang harus melebihi peraturan upah minimum), penetapan aturan-aturan administrasi pengupahan, dan akhirnya pembayaran upah kepada para karyawan. Aliran kegiatan-kegiatan ini digambarkan secara ringkas dalam gambar 8 sebagai berikut:



Gambar 7

Proses Penentuan Upah

Dalam gambar tidak tampak kegiatan perundingan kolektif, dimana dalam perusahaan yang mempunyai serikat karyawan bisa memainkan peranan dalam penentuan harga tenaga kerja. Dengan perundingan kolektif setiap kegiatan dalam gambar yang melibatkan elemen-elemen judgment pribadi cenderung dibicarakan. Perundingan bisa mencakup bidang kegiatan evaluasi pekerjaan, berbagai macam masalah organisasional, struktur upah, aturan-aturan administrasi, dan penilaian prestasi kerja. Bahkan dalam perusahaan yang tidak mempunyai serikat kerja, perjanjian kerja juga mempunyai pengaruh tidak langsung tetapi penting dalam proses penentuan upah.

2.4.7. Metode Analisis

a. Metode FES (*Factor Evaluation System*)

Evaluasi jabatan melalui metode FES (*Factor Evaluation System*) adalah proses penilaian atau pembobotan suatu jabatan berdasarkan 9 faktor, yakni sebagai berikut:

1. *Knowledge Required* (Pengetahuan yang Dituntut oleh Jabatan)

Faktor ini mengukur sifat dan tingkat informasi atau fakta yang harus dipahami oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya (berupa langkah-langkah, prosedur, pelaksanaan, peraturan, kebijaksanaan, teori, prinsip dan konsep) serta sifat dan tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk menerapkan pengetahuan tersebut.

Pengetahuan yang dimaksud haruslah dipenuhi dan diaplikasikan untuk dapat digunakan sebagai dasar pemeringkatan dibawah ini:

Tabel 2
Dasar Pemeringkatan

50	<p>Pengetahuan tentang tugas-tugas sederhana, rutin dan yang berulang-ulang atau pengoperasian yang meliputi instruksi langkah demi langkah dan memerlukan sedikit pelatihan dan atau pengalaman sebelumnya;</p> <p>atau</p> <p>Keahlian untuk mengoperasikan peralatan sederhana atau peralatan yang dioperasikan secara berulang-ulang yang membutuhkan sedikit atau tanpa latihan/pengalaman sebelumnya;</p> <p>atau</p>
----	---

	Pengetahuan dan keahlian yang sama
200	<p>Pengetahuan tentang aturan dasar, aturan yang biasa digunakan, prosedur atau operasi yang membutuhkan pelatihan/pengalaman khusus sebelumnya;</p> <p>atau</p> <p>Keahlian dasar untuk mengoperasikan peralatan yang membutuhkan pelatihan atau pengalaman sebelumnya, seperti mengoperasikan keyboard;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
350	<p>Pengetahuan tentang aturan-aturan standar, prosedur atau pengoperasian yang membutuhkan pelatihan/pengalaman untuk menjalankan tugas-tugas kantor, tugas untuk menyelesaikan masalah yang sering terjadi;</p> <p>atau</p> <p>Keahlian yang didapat baik melalui pelatihan maupun pengalaman tertentu untuk mengoperasikan dan menjalankan berbagai peralatan dengan tujuan antara lain untuk mengerjakan pengoperasian atau test standar</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
550	<p>Pengetahuan tentang sejumlah peraturan, prosedur atau operasi yang membutuhkan training dan pengalaman untuk menjalankan berbagai macam tugas prosedural non standar dan saling berhubungan dan untuk menyelesaikan sejumlah permasalahan;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan praktis prosedur standar pelaksanaan teknis di lapangan yang membutuhkan pelatihan atau pengalaman, untuk mengerjakan berbagai tugas pekerjaan seperti adaptasi penggunaan peralatan ketika dalam menjalankan tugas tersebut harus</p>

	<p>menggunakan peralatan tertentu; menginterpretasikan hasil test berdasarkan pengalaman dan observasi sebelumnya (bukan dengan membaca/instrument atau alat ukur lainnya); atau menyaring informasi dari berbagai sumber ketika harus mempertimbangkan informasi yang akan digunakan dan karakter serta kualitas sumbernya;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
750	<p>Pengetahuan (misalnya pengetahuan yang diperoleh dari bangku kuliah atau pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman, pelatihan, atau belajar sendiri) tentang dasar, konsep prinsip dasar dan metodologi pekerjaan administratif atau profesional dan keahlian dalam menerapkan pengetahuan tersebut untuk menyelesaikan operasi, prosedur, dan tugas-tugas sederhana;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
950	<p>Pengetahuan tentang prinsip-prinsip, konsep dan metodologi administratif atau profesional seperti yang dijelaskan pada level 1-5, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ditambah dengan keahlian yang didapat dari pengalaman kerja untuk mendapat penampilan independen . b. Ditambah dengan pengetahuan administratif atau profesional yang diperoleh dari pengalaman atau pendidikan yang relevan, yang membekalinya dengan keahlian dalam menjalankan tugas, operasi, dan prosedur pekerjaan yang lebih sulit dan rumit dibandingkan dengan pekerjaan pada level 1-5; <p>atau</p> <p>Pengetahuan praktis tentang atau metode teknis, prinsip, dan pelaksanaannya, dan keahlian dalam mengaplikasikan pengetahuan tersebut seperti pada desain dan perencanaan proyek penting tapi cukup sulit;</p>

	<p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
1250	<p>Pengetahuan tentang konsep, prinsip dan praktek dalam pekerjaan administratif dan profesional, seperti yang diperoleh pada bangku kuliah atau pengalaman, dan keahlian dalam mengaplikasikan pengetahuan tersebut pada tugas pekerjaan yang sulit dan komplek;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan praktis intensif komprehensif di bidang teknis dan keahlian dalam menerapkan pengetahuan tersebut untuk mengembangkan metode pendekatan atau prosedur baru;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
1550	<p>Penguasaan di bidang administratif atau profesional untuk: menerapkan teori ekperimental dan pengembangan baru untuk mengatasi permasalahan baru;</p> <p>atau</p> <p>Membuat keputusan atau rekomendasi yang secara signifikan mengubah menginterpretasi, atau mengembangkan kebijakan/program publik yang penting;</p> <p>atau</p> <p>Keahlian dan pengetahuan yang sama.</p>
1850	<p>Penguasaan suatu bidang yang profesional untuk menghasilkan dan mengembangkan hipotesis dan teori baru</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>

2. Supervisory Controls (Kontrol Pengawasan)

Faktor ini mencakup (1) sifat dan cakupan mekanisme kontrol langsung maupun tak langsung yang dilakukan oleh penyelia; (2) tanggung jawab karyawan; dan (3) review atas pekerjaan yang telah terselesaikan.

Sesuai tugas yang diberikan, supervisor melakukan pengontrolan, memberikan instruksi pada bawahannya, menetapkan skala prioritas dan target waktu, serta mendefinisikan tujuan yang harus dicapai beserta batas-batasnya.

Tanggung jawab karyawan tergantung pada jangkauan dimana karyawan diharapkan mampu mengembangkan sekuen dan penentuan waktu pada berbagai aspek kerja, untuk mengubah atau merekomendasikan perubahan instruksi dan untuk berpartisipasi dalam menentukan prioritas dan tujuan. Derajat/tingkat review atas pekerjaan secara keseluruhan tergantung pada sifat dan jangkauan review tersebut.

Contoh : review yang dekat dan detail pada tiap fase penugasan, review secara detail pada tugas yang terselesaikan, titik pemeriksaan pada pekerjaan selesai berdasar atau review yang hanya mengacu pada kebijakan.

Tabel 3
Review Kontrol Kebijakan

25	<p>Untuk kedua jenis dan tugas pengulangan, supervisor membuat tugas dengan instruksi yang jelas, detail dan spesifik. Karyawan bekerja sebagaimana diinstruksikan dan mengkonsultasikan pada supervisor, bukan hanya masalah-masalah yang terdapat pada garis garis besar atau instruksinya saja. Untuk semua jabatan pekerjaan dikontrol secara ketat, untuk beberapa jabatan kendalinya melalui sifat struktur pekerjaan itu sendiri, untuk jabatan lainnya mungkin bisa diatur oleh lingkungan dimana pekerjaan itu dilakukan. Dalam berbagai situasi, supervisor melakukan kontrol lewat review pekerjaan yang menyangkut pengecekan kemajuan pekerjaan atau mereview pekerjaan secara keseluruhan untuk akurasi, kecukupan, dan kesesuaian terhadap instruksi dan prosedur yang sudah ada.</p>
125	<p>Supervisor memberikan penugasan individu atau berkelanjutan dengan menunjukkan apa yang harus dilakukan , pembatasan, tenggat waktu yang diharapkan kualitas dan prioritas penugasan. Supervisor memberikan instruksi tambahan tertentu untuk tugas baru, sulit dan khusus termasuk metode kerja yang disarankan . Karyawan menggunakan inisiatif dalam melaksanakan tugas secara independen tanpa instruksi khusus tetapi mengacu pada deviasi/penyimpangannya permasalahan dan keadaan yang tidak biasa yang termasuk instruksi yang mampu digunakan oleh supervisor untuk mengambil keputusan. Supervisor memastikan kalau pekerjaan yang telah selesai dan metode yang digunakan secara teknis akurat dan sesuai dengan instruksi atau prosedur yang ada. Review pekerjaan bertamabah dengan tugas yang lebih sulit jika karyawan belum pernah mendapat pekerjaan yang sama sebelumnya.</p>
275	<p>Penugasan supervisor dengan mendefinisikan tujuan, prioritas dan tenggat waktu dan membantu karyawan yang menghadapi situasi tak biasa yang tidak memiliki prosedur yang jelas. Karyawan merencanakan dan melaksanakan langkah yang benar dan menangani permasalahan dan penyimpangan terhadap tugas pekerjaannya yang berhubungan dengan instruksi kebijakan latihan</p>

	<p>terdahulu atau pelatihan yang diterima selama bekerja. Pekerjaan yang telah selesai biasanya dievaluasi teknisi kesesuaiannya dan kesesuaiannya dengan kebijakan dan permintaan. Metode yang digunakan pada hasil akhir biasanya tidak direview secara detail.</p>
450	<p>Supervisor menetapkan tujuan keseluruhan dan sumber daya yang ada. Karyawan dan supervisor menentukan tenggat waktu proyek pekerjaan yang harus dikerjakan. Pada aspek ini karyawan yang telah mengembangkan keahliannya dalam pekerjaannya bertanggungjawab untuk merencanakan dan melaksanakan tugas, menyelesaikan masalah yang muncul, mengkoordinasikan pekerjaan satu sama lain bila perlu dan menterjemahkan kebijakan inisiatif pribadi sesuai dengan tujuan yang ada dalam tugasnya karyawan juga menentukan pendekatan yang harus diambil dan metodologi yang digunakan. Karyawan tetap memberitahu supervisor atas setiap perkembangan, hal yang berpotensi untuk bermasalah, atau implikasi jangka panjang. Pekerjaan yang telah terselesaikan ditinjau ulang hanya dari titik keseluruhan dalam hal pelaksanaan, kompatibilitas pada kerja yang lain, atau keefektifan terhadap kebutuhan/ tuntutan atau hasil yang diharapkan.</p>
650	<p>Supervisor memberikan petunjuk administratif dengan tugas yang sesuai dengan misi atau fungsi yang telah ditentukan. Karyawan memiliki tanggung jawab merencanakan, mendesain, dan melaksanakan program, proyek, penelitian atau pekerjaan lain secara mandiri. Hasil kerjanya dianggap sebagai kekuasaan secara teknik dan biasanya diterima tanpa perubahan yang signifikan. Bila kerjanya harus ditinjau ulang reviewnya harus meliputi pemenuhan tujuan, program, efek saran dan mempengaruhi program secara keseluruhan, atau kontribusi terhadap kemajuan teknologi. Rekomendasi untuk proyek baru dan perubahan tujuan biasanya dievaluasi dengan mempertimbangkan ketersediaan dana dan sumber daya lainnya, tujuan program secara luas atau prioritas nasional.</p>

3. Guidelines (Panduan)

Faktor ini mencakup sifat panduan dan penilaian yang dibutuhkan untuk menerapkannya. Panduan yang dipakai dalam jadwal umum pekerjaan meliputi; manual meja, kebijakan dan prosedur yang ada, praktek tradisional dan materi referensi seperti kamus, manual, buku panduan mesin pharmacopoeia dan manual Personil Federal. Tugas individu pada pekerjaan yang tidak sejenis, berbeda dalam spesifikasi, penerapan dan ketersediaan panduan pelaksanaan tugasnya sebagai konsekuensinya aturan dan kebutuhan panduan bagi karyawan juga berbeda. Contohnya: adanya instruksi khusus, prosedur dan kebijakan yang bisa membatasi kesempatan karyawan untuk membuat atau merekomendasikan keputusan atau tindakan. Bagaimanapun dengan tidak adanya prosedur atau dengan tujuan yang terlalu luas dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan menggunakan penilaian tertentu mencari dan mengembangkan metode baru.

Panduan tidak boleh membingungkan dengan pengetahuan yang dijelaskan diatas. Pengetahuan dibutuhkan oleh jabatan. Panduan menyediakan data referensi ataupun memberi aturan tertentu dalam pemanfaatan pengetahuan. Contohnya; dalam bidang teknologi pengobatan untuk diagnosis tertentu ada tiga atau empat tes standar yang ditetapkan dalam manual teknisnya. Seorang ahli teknologi

medis diwajibkan mengetahui tes diagnosis ini. Walaupun begitu pada laboratorium tertentu ada kebijakan untuk menggunakan hanya satu alat test, atau kebijakan yang mampu menentukan secara spesifik dibawah kondisi seperti apa. Salah satu dari alat test ini mampu digunakan.

Tabel 4
Panduan

25	Panduan yang detail dan spesifik mencakup semua aspek yang disediakan untuk karyawan. Karyawan bekerja sesuai aturan yang ketat berdasarkan panduan; supervisor harus mengendalikan penyimpangan-penyimpangan.
125	Prosedur dalam melakukan panduan dan situasi kerja mewajibkan karyawan untuk menggunakan pedoman dalam menentukan lokasi dan memilih panduan yang paling tepat, referensi dan prosedur untuk aplikasi dan dalam mengurangi penyimpangan sekecil mungkin terhadap panduan dengan kasus tertentu. Situasi dimana panduan yang ada tidak mampu diterapkan atau penyimpangan secara signifikan dari panduan digunakan oleh supervisor.
275	Panduan tersedia namun tidak sepenuhnya mampu diterapkan dalam pekerjaan atau mempunyai kesenjangan spesifikasi. Karyawan menggunakan penilaian dalam menerjemahkan dan menggunakan panduan seperti kebijakan agen , peraturan persediaan dan arah kerja untuk menerapkan pada kasus atau masalah tertentu. Karyawan menganalisa hasilnya dan merekomendasikan perubahan.
450	Kebijakan administratif dan prosedur mampu diterapkan tetapi masih tercantum dalam istilah-istilah umum. Panduan untuk melaksanakan pekerjaan ini masih jarang/terbatas penggunaanya. Karyawan menggunakan inisiatif dan sumber daya dalam mengalihkan metode tradisional atau mencari tren dan pola untuk mengembangkan metode baru, kriteria dan kebijakan baru yang anjurkan.

650	Panduan dicantumkan dan tidak spesifik, misalnya pernyataan kebijakan umum dan peraturan dasar yang membutuhkan interpretasi yang luas. Karyawan harus menggunakan penilaian dan kecerdasan dalam menginterpretasikan panduan yang ada dan dalam mengembangkan aplikasi terhadap bidang pekerjaan tertentu. Seringnya, karyawan sebagai penguasa teknis dalam mengembangkan dan menginterpretasikan panduan.
-----	--

4. Complexity (Kontrol Pengawasan)

Faktor ini meliputi sifat, jumlah, jenis seluk beluk tugas, langkah, proses atau metode dalam menjalankan pekerjaan, kesulitan dalam mengidentifikasi apa yang perlu dilakukan, dan kesulitan serta keaslian yang dilibatkan dalam melakukan pekerjaan itu.

Tabel 5
Kontrol Pengawasan

25	Pekerjaan tersebut terdiri dari tugas-tugas yang dipilih dan secara langsung dilakukan. Ada sedikit atau tak ada pilihan yang mampu dipakai dalam menentukan apa yang perlu dilakukan. Tindakan-tindakan yang diambil atau tanggapan yang dibuat harus benar-benar mampu dilihat. Pekerjaan ini mampu dikuasai dengan cepat.
75	Pekerjaan-pekerjaan itu terdiri atas tugas/kewajiban yang melibatkan langkah-langkah, proses, dan metode yang berkaitan. Keputusan yang mempertimbangkan apa yang perlu dilakukan melibatkan pilihan yang mensyaratkan karyawan untuk mengenali keberadaan dan perbedaan situasi yang mampu dikenali dengan mudah. Tindakan yang diambil atau tanggapan yang dibuat berbeda dalam hal seperti sumber informasi, jenis transaksi atau masukan dan atau perbedaan lain.
150	Pekerjaan itu meliputi berbagai macam tugas yang melibatkan metode yang berbeda dan tidak berkaitan. Keputusan yang mempertimbangkan apa yang perlu dilakukan, bergantung pada analisis

	<p>subjek, tahapan atau persoalan-persoalan tugas dan tindakan yang telah dipilih mungkin juga harus dipilih dari sekian banyak alternatif.</p>
225	<p>Pekerjaan itu meliputi berbagai tugas yang membutuhkan metode dan proses yang berbeda dan tidak berkaitan, seperti yang berhubungan dengan aspek yang terbangun dengan baik dibidang administratif atau profesional. Keputusan yang mempertimbangkan apa yang perlu dilakukan meliputi penilaian terhadap hal-hal yang tidak biasa, variasi dalam pendekatannya dan data yang tidak lengkap atau bermasalah. Pekerjaan ini membutuhkan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan hal-hal seperti interpretasi data tertentu, perencanaan pekerjaan atau penilaian metode dan teknik yang akan digunakan atau penyaringan metode-metode dan teknik yang digunakan.</p>
325	<p>Pekerjaan ini meliputi tugas-tugas yang membutuhkan banyak proses dan metode yang berbeda dan tidak berkaitan yang diaplikasikan dalam berbagai kegiatan atau analisis yang mendalam khususnya dalam bidang administratif dan profesional. Keputusan-keputusan yang mempertimbangkan apa yang akan dilakukan meliputi bidang-bidang utama dalam pendekatan, metodologi atau interpretasi dan proses evaluasi yang menghasilkan elemen seperti perubahan program berkelanjutan, perkembangan teknolofi, fenomena yang tak diketahui atau persyaratan yang mendatangkan masalah. Pekerjaan ini memerlukan teknik baru, membangun kriteria atau mengembangkan informasi baru.</p>
450	<p>Pekerjaan ini terdiri atas berbagai proses dan fungsi dalam bidang administratif atau profesional. Tugas-tugas ditandai dengan luas dan intensitas usaha dan meliputi tahapan yang dilakukan bersama dengan bantuan orang lain di dalam atau di luar organisasi.</p> <p>Keputusan yang berkenaan dengan apa yang perlu dilakukan meliputi elemen atau persoalan yang membutuhkan analisis dan penelitian untuk menentukan sifat dan ruang lingkup permasalahan. Pekerjaan ini membutuhkan usaha yang</p>

	berkelanjutan untuk membangun konsep, teori, program atau memecahkan permasalahan yang belum terselesaikan.
--	---

5. Scope and Effect (Ruang Lingkup dan Pengaruh)

Ruang lingkup dan pengaruh (efek) meliputi hubungan antara sifat pekerjaan seperti tujuannya, luas dan tingkat kesulitan tugas, serta pengaruh (efek) hasil pekerjaan ataupun pelayanan yang dilakukan baik yang bersifat ke dalam maupun keluar. Dalam schedule jabatan secara umum, efek mengukur hal-hal seperti; apakah output pekerjaan itu memfasilitasi pekerjaan lainnya, memberikan pelayanan yang bersifat perseorangan, ataupun mempengaruhi tingkat kecukupan hasil akhir penelitian. Konsep dari efek itu sendiri belum bisa memberikan informasi yang cukup untuk mampu dipahami dan dievaluasi pengaruh dari jabatan itu sendiri. Ruang lingkup pekerjaan melengkapi gambaran keadaan secara konsisten. Hanya efek pekerjaan yang sesuai sajalah yang harus diperhatikan.

Tabel 6
Ruang Lingkup dan Pengaruh

25	Pekerjaan ini meliputi kinerja tertentu dan rutin, termasuk di dalamnya prosedur dan tugas-tugas yang terpisah. Hasil kerja dan pelayanan yang dibutuhkan untuk memfasilitasi pekerjaan orang lain bagaimanapun juga cukup berpengaruh terhadap unit organisasi atau terhadap penentuan pelayanan terbatas kepada orang lain.
75	Pekerjaan ini meliputi pelaksanaan aturan tertentu, perundangan atau prosedur pelaksanaan yang terdiri dari kelengkapan tugas, bagian atau proyek

	yang luas ruang lingkungannya. Hasil kerja atau pelayanan mempengaruhi tingkat keakuratan, kepercayaan, atau tingkat pemerolehan proses pelayanan lebih lanjut.
150	Pekerjaan ini meliputi penyelesaian berbagai macam masalah, pertanyaan atau situasi yang sesuai dengan kriteria yang ada. Hasil kerja atau pelayanan mempengaruhi rencana, sistem pelaksanaan, program atau perlengkapan, terpenuhinya kegiatan seperti investigasi lapangan, percobaan, atau hasil riset, atau sosial, fisik dan kondisi ekonomi seseorang.
225	Pekerjaan ini meliputi penentuan kriteria, formulasi proyek, keefektifan penilaian program, atau investigasi atau analisis berbagai kondisi tertentu yang terjadi, permasalahan atau pertanyaan-pertanyaan. Hasil kerja dan pelayanan mempengaruhi berbagai macam aktivitas termasuk masalah utama di bidang industri, atau penyelenggaraan kegiatan lainnya.
325	Pekerjaan meliputi pemisahan dan penentuan kondisi yang belum diketahui, penyelesaian masalah penting, atau pengembangan teori-teori baru. Hasil kerja dan pelayanan mempengaruhi pekerjaan para ahli lainnya. Pengembangan administrasi aspek misi atau program ilmiah atau administratif atau kesejahteraan sejumlah orang.
450	Pekerjaan meliputi perencanaan, pengembangan, dan pelaksanaan program ilmiah atau administratif yang vital. Program tersebut sangat penting bagi misi perusahaan atau mempengaruhi banyak orang.

6. Personal Contacts (Hubungan personal)

Faktor ini meliputi hubungan (tatap muka), dialog melalui telepon, dan radio dengan seseorang yang dalam satu garis pengawasan (catatan: hubungan personal dengan para supervisor terangkum dalam faktor 2, rantai pengawasan).

Level yang digambarkan dalam faktor ini berdasarkan apa yang dibutuhkan untuk melakukan hubungan awal, kesulitan-kesulitan dalam berkomunikasi, dan waktu dan tempat dimana hubungan yang terjadi (contoh; tingkat dimana karyawan dan mereka yang dihubungi mengetahui aturan dalam berhubungan dan hak-haknya).

Nilai yang dihitung pada faktor ini hanyalah untuk jenis hubungan personal yang penting bagi berhasilnya pekerjaan dan yang berpengaruh pada kesulitan serta tanggung jawab pekerjaan.

Faktor 6 terkait dengan faktor 7. Artinya, hubungan personal yang sama akan dievaluasi dengan kedua faktor tersebut. Oleh karena itu, penentuan level poin pada faktor 6 dan 7 harus dilakukan dengan dasar jenis hubungan personal yang sama.

Tabel 7
Hubungan personal

10	<p>Hubungan personal tersebut adalah dengan karyawan dalam organisasi, kantor, proyek, unit kerja, dan dengan unit pendukung terkait lainnya. dan/atau</p> <p>Hubungan tersebut adalah dengan anggota masyarakat umum misalnya perseorangan atau kelompok (contoh; hubungan karyawan ini terjadi karena rutinitas biasanya di tempat kerja; tujuan utama dari hubungan tersebut mungkin pada mulanya belum jelas menginformasikan hak dan kewajiban partisipannya). Contoh hubungan yang khas pada level ini adalah orang memesan tiket penerbangan atau mereka yang sedang mencari pekerjaan dipusat informasi lowongan kerja.</p>
----	---

60	Hubungan personal tersebut adalah perseorangan pada suatu kelompok diluar perusahaan (Hubungan tersebut tidak terjadi karena rutinitas, tujuan setiap hubungan berbeda-beda, dan aturan dan kewajiban masing-masing perorangan teridentifikasi dan berkembang sepanjang hubungan), contoh hubungan pada level ini adalah hubungan antara seseorang dengan pengacara, kontraktor, perwakilan organisasi profesional, media massa dan kelompok masyarakat umum.
110	Hubungan personal dengan pejabat tinggi di luar perusahaan yang mempekerjakannya pada level nasional/internasional (hubungan ditandai dengan masalah seperti : pejabat tersebut mungkin sulit untuk dihubungi/didekati, perjanjian untuk bertemu harus dibuat terlebih dahulu, tiap-tiap orang mungkin belum ada kejelasan karena aturan dan kekuasaan; dan tiap hubungan mampu diadakan dengan aturan-aturan yang tidak sama) Contoh hubungan dalam level ini adalah anggota kongres, perwakilan pemerintah asing, presiden sebuah perusahaan besar dalam negeri atau internasional, perwakilan media massa nasional, presiden persemakmuran, gubernur atau walikota.

7. Purpose of Contacts (Tujuan Hubungan Personal)

Tujuan dari hubungan personal mencakup pertukaran informasi dengan situasi yang meliputi masalah-masalah kontroversial dan berbeda sudut pandang, tujuan dan maksud. Hubungan personal yang merupakan dasar bagi level terpilih pada dimensi ini sama dengan hubungan dasar pada dimensi 6.

Tabel 8
Tujuan Hubungan Personal

20	Tujuannya adalah untuk memperoleh, mengklarifikasi atau memberikan fakta atau informasi tanpa mengabaikan sifat fakta tersebut. Misalnya fakta/informasi kadang mencakup hal-hal yang mudah dimengerti sampai teknik tingkat tinggi.
----	--

50	Tujuannya adalah untuk merencanakan, mengkoordinasikan atau memberikan saran-saran tentang pekerjaan atau menyelesaikan masalah pelaksanaan pekerjaan dengan mempengaruhi atau memotivasi individu atau kelompok yang bekerja dengan tujuan-tujuan yang sama dan dengan seseorang yang memiliki sikap untuk mau bekerja sama.
120	Tujuannya adalah untuk mempengaruhi, memotivasi, menginterogasi, atau mengontrol seseorang/kelompok. Pada level ini orang yang dihubungi mungkin penuh dengan rasa takut, ragu, kurang kerjasama atau mungkin berbahaya. Oleh karena itu karyawan harus memiliki keahlian dalam mendekati seseorang/kelompok agar mendapatkan efek sesuai dengan keinginannya seperti memperoleh keuntungan dalam beberapa kebijakan dan peraturan dengan cara membujuk atau negosiasi, atau memperoleh informasi dengan dengan hubungan dengan informasi.
220	Tujuannya adalah untuk membenarkan, mempertahankan, negosiasi atau menyelesaikan masalah kontroversial. Pekerjaan pada level ini biasanya melibatkan partisipasi aktif di dalam konferensi, rapat, dengar pendapat, atau presentasi tentang masalah yang ada.

8. Physical Demands (Tuntutan Fisik)

Faktor ini meliputi kebutuhan dan tuntutan fisik terhadap karyawan karena sifat pekerjaannya. Tuntutan fisik ini meliputi ciri-ciri fisik dan kemampuan (misalnya kemampuan khusus dan ketrampilan tertentu) serta pengerahan tenaga dalam bekerja (contoh : memanjat, mengangkat, mendorong, berlutut, merunduk, merangkak).

Dalam beberapa hal, frekuensi atau intensitas fisik harus dipertimbangkan (pekerjaan yang membutuhkan posisi

berdiri yang cukup lama menuntut pengerahan tenaga dibandingkan dengan pekerjaan yang membutuhkan posisi berdiri sebentar).

Tabel 9
Tuntutan Fisik

5	Pekerjaan yang dilakukan dengan cara duduk. Cirinya, karyawan duduk dengan nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Kadang mereka berjalan, berdiri, membungkuk, mengangkat suatu benda ringan seperti kertas, buku, serta mengendarai mobil. Tidak ada tuntutan fisik khusus yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.
20	Pekerjaan ini membutuhkan pengerahan tenaga fisik seperti berdiri dalam waktu yang lama, berjalan di atas permukaan yang kasar, tidak rata, berbatu, memiringkan/membungkukkan/meregangkan badan, merangkak dan berbagai aktivitas sejenis lainnya; mengangkat barang-barang berat seperti mesin ketik atau kotak catatan. Pekerjaan ini membutuhkan karakteristik dan kemampuan fisik tertentu seperti ketangkasan dan keterampilan.
50	Pekerjaan ini membutuhkan kekuatan fisik tertentu seperti yang sering dilakukan oleh para penyadap nira, mengangkat barang-barang berat di atas 25 kg, merunduk atau merangkak di area terbatas dan mempertahankan diri dari serangan fisik lainnya.

9. Work Environment (Lingkungan Kerja)

Faktor ini mempertimbangkan resiko dan ketidaknyamanan pada lingkungan kerja fisik atau sifat pekerjaan dan standar keselamatan kerja yang dituntut. Meskipun penerapan prosedur keselamatan kerja dapat mengurangi resiko tertentu atau kenyamanan kerja, situasi

semacam itu biasanya memberikan beban tuntutan lebih kepada pekerja dalam menjaga peraturan serta menjalankan teknik-teknik keselamatan kerja

Tabel 10
Lingkungan Kerja

5	Lingkungan kerja mencakup resiko harian atau ketidaknyamanan yang membutuhkan tingkat kehati-hatian yang wajar pada tempat-tempat seperti di ruang kantor, di ruang pertemuan, di ruang pelatihan, perpustakaan, tempat tinggal atau di dalam kendaraan umum; misalnya tuntutan penggunaan prosedur keamanan kerja dengan peralatan kantor, hindari terpelesat atau terjatuh, tuntutan untuk membaca/memahami peraturan kebakaran serta mengenali tanda-tanda keselamatan kerja, dll. Area kerja memiliki tingkat pencahayaan cukup, suhu normal, dan ventilasi yang memadai.
20	Pekerjaan yang dimaksud melibatkan resiko pada tingkat menengah atau ketidaknyamanan yang membutuhkan kehati-hatian khusus, seperti: bekerja disekitar benda, bagian, atau mesin yang bergerak; bekerja dengan bahan kimia yang bisa menimbulkan iritasi atau di lingkungan yang dapat tertular penyakit, dll. Karyawan biasa diminta untuk menggunakan pakaian pelindung atau peralatan khusus semacam detektor, jaket, sepatu, kacamata, sarung tangan atau pelindung khusus.
50	Lingkungan kerja yang dimaksud melibatkan resiko tinggi dengan keharusan berhadapan dengan (potensi) situasi berbahaya atau tingkat tekanan/ketegangan diatas kewajaran yang membutuhkan kehati-hatian khusus; misalnya: bekerja pada ketinggian dengan kondisi cuaca yang ekstrim, bekerja dengan kemungkinan diserang secara fisik atau bekerja pada situasi dimana kondisi tidak dapat dikendalikan

b. Lampiran Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor : KEP-49/MEN/IV/2004, Tanggal 8 April 2004. Petunjuk Teknis Metode Penyusunan Struktur dan Skala Upah.

Adanya struktur dan skala upah merupakan hal yang biasa pada perusahaan-perusahaan modern, tetapi mungkin untuk perusahaan-perusahaan lainnya di Indonesia merupakan hal yang baru.

Struktur dan skala upah merupakan suatu alat bantu administratif dan alat kebijakan yang dapat memetakan bobot jabatan dengan imbalan upah pokok yang diterima. Sistem administratif ini juga menjamin kesetaraan internal dan tingkat persaingan perolehan pasar tenaga kerja yang diinginkan sesuai dengan kemampuan suatu perusahaan dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.

Struktur upah mengelompokkan beberapa jabatan yang memiliki bobot jabatan yang setara dalam satu golongan jabatan (yang biasanya lebih dikenal dengan istilah grade atau level)

Informasi yang diperoleh dari hasil data pasar pengupahan terhadap kelompok jabatan tertentu, dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan nilai minimum dan maksimum dari golongan jabatan tersebut.

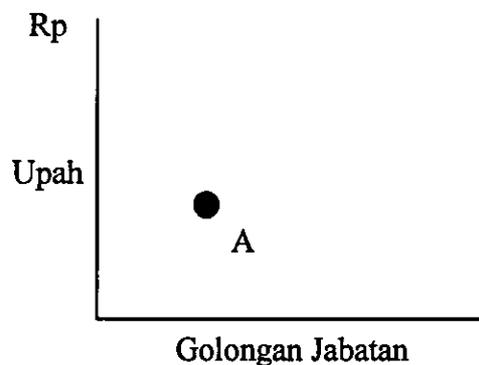
Dalam realitasnya struktur dan skala upah sangat ditentukan oleh kondisi yang ada dalam tiap perusahaan. Oleh

sebab itu dalam membuat struktur dan skala upah harus mempertimbangkan kesiapan teknis dan kemampuan pembiayaan masing-masing perusahaan. Diharapkan pada waktunya upah terendah dalam struktur tersebut lebih tinggi dari upah minimum yang berlaku.

Berikut 2 (dua) metode sebagai contoh yang dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan untuk menyusun struktur dan skala upah di Indonesia.

I. Metode Sederhana

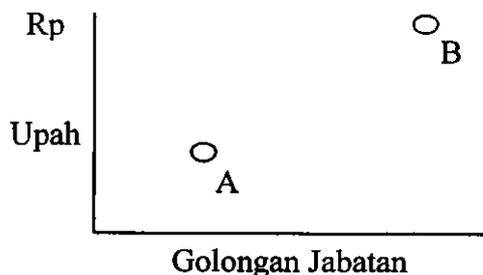
Contoh yang mungkin cocok dalam penyusunan struktur dan skala upah dengan menggunakan metode sederhana, cukup dengan menetapkan rangking terendah dan tertinggi dari upah, yang terdiri dari 5 (lima) tahap sebagai berikut :



Gambar 8

Metode Sederhana

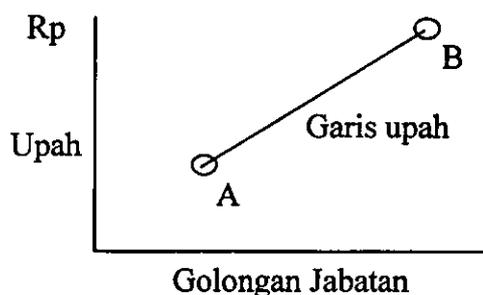
2. Menentukan upah tertinggi, (Titik B)



Gambar 9

Upah Tertinggi

3. Menghubungkan upah terendah dengan upah tertinggi (di sebut garis upah)



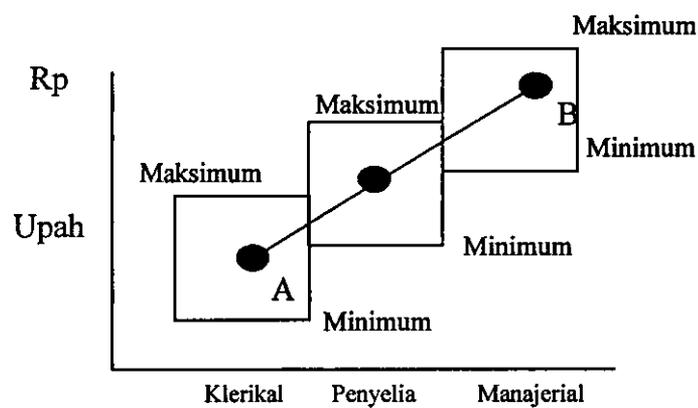
Gambar 10

Upah Terendah Dengan Upah Tertinggi

4. Menetapkan jumlah golongan upah (membagi garis upah kedalam beberapa golongan) bilamana perlu. Misalnya berdasarkan klasifikasi berikut (tidak mutlak) sesuai dengan kondisi perusahaan masing-masing:

- Golongan terendah (misalnya : pramuniaga, operator dll)
- Golongan "klerek, teknisi, dan administrasi" (pegawai kantor yang masih berhak lembur)
- Golongan "Penyelia"

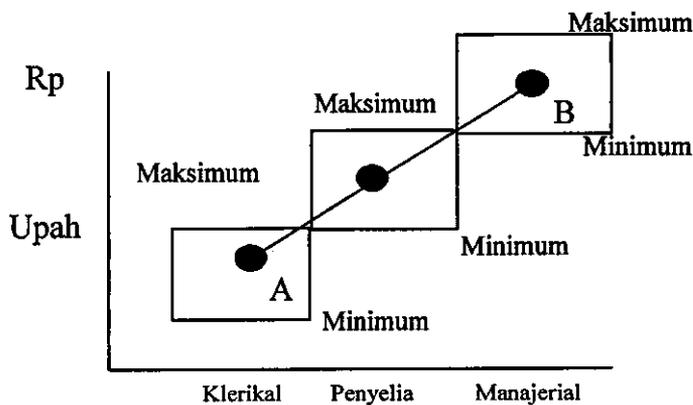
- Golongan “Profesional”
 - Golongan “Manajerial dan Pimpinan”
5. Membuat skala upah (dengan mengatur besarnya “Spread”, rentang, atau kisaran), sehingga diperoleh batas upah minimum dan batas upah maksimum untuk masing-masing golongan



Gambar 11

(Skala ganda tumpang tindih)

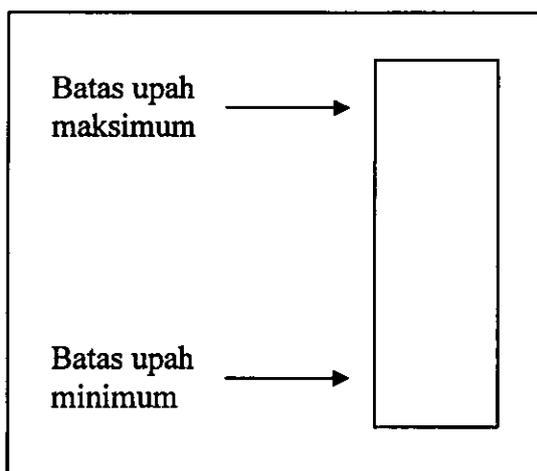
Dengan pengaturan rentang yang berbeda diperoleh :



Gambar 12 (skala ganda berurutan)

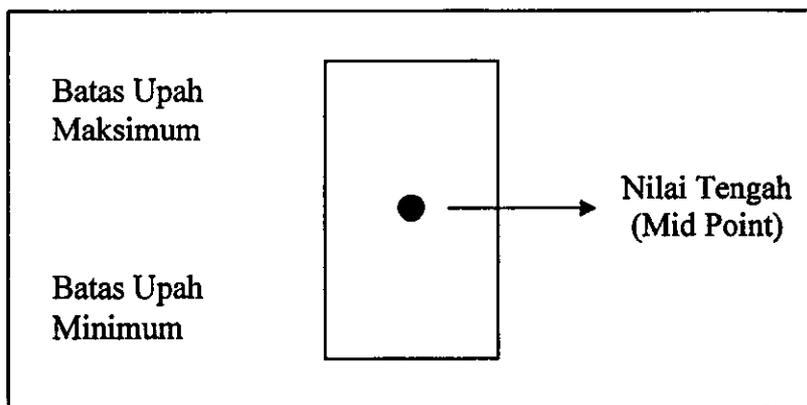
Batas upah maksimum adalah besarnya upah maksimum dalam satu golongan upah.

Batas upah minimum adalah besarnya upah minimum dalam satu golongan upah.



Mid point atau nilai tengah dalam satu golongan upah didefinisikan sebagai :

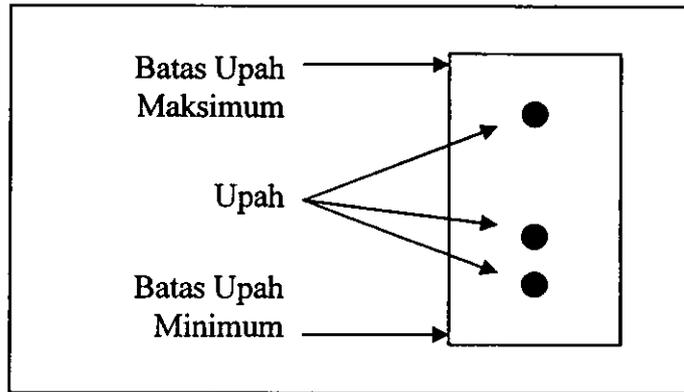
$$\text{MidPoint} = \frac{(\text{Batas Upah Maksimum} + \text{Batas Upah Minimum})}{2}$$



Menjelaskan posisi suatu upah dalam skala upah yang dinyatakan dalam prosentasi, Didefinisikan sebagai :

Prosentasi Posisi =

$$\frac{\text{Upah} - \text{Batas Upah Minimum}}{\text{Batas Upah Maksimum} - \text{Batas Upah Minimum}} \times 100\%$$

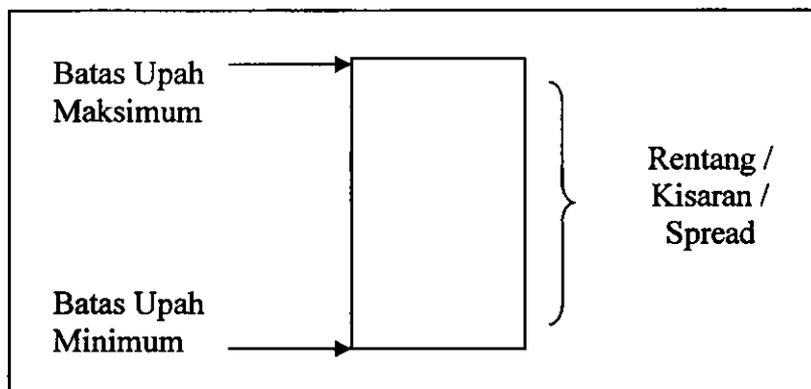


Dimana upah lebih besar atau sama dengan batas upah minimum dan lebih kecil atau sama dengan batas upah maksimum. Prosentasi posisi tersebut memiliki nilai antara 0% sampai dengan 100%.

Apabila prosentasi posisi sama dengan 0% maka besarnya upah sama dengan batas upah minimum. Apabila prosentasi posisi sama dengan 50% maka upah terletak diantara batas upah maksimum dengan batas upah minimum. Apabila prosentasi posisi sama dengan 100% maka besarnya upah sama dengan batas upah maksimum.

Rentang atau Kisaran atau Spread Skala Upah dalam satu golongan upah didefinisikan sebagai

$$\text{Spread} = \frac{(\text{Batas Upah Maksimum} + \text{Batas Upah Minimum})}{\text{Batas Upah Minimum}} \times 100\%$$



Berikut adalah beberapa formula yang dapat digunakan untuk menghitung beberapa besaran skala upah, yaitu :

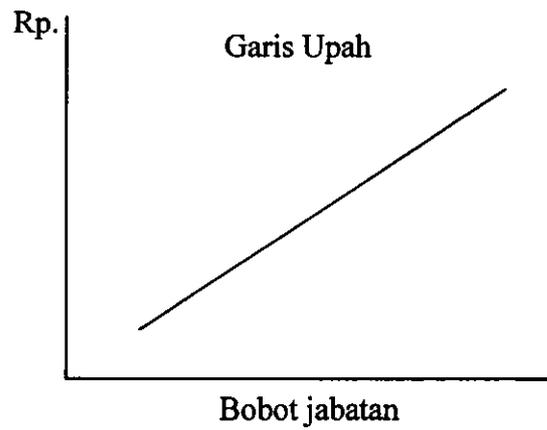
1. Batas Upah Minimum
2. Batas Upah Maksimum
3. Rentang atau Kisaran atau Spread
4. Nilai Tengah atau Mid Point

Jika diketahui nilai dari dua besaran di atas, maka nilai dari dua besaran lainnya dapat dicari dengan menerapkan formula berikut :

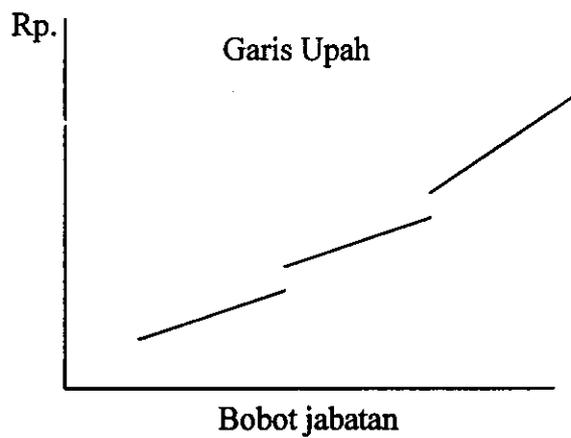
Batas Upah Minimum	Batas Upah Maksimum (Max)	Rentang, Kisaran (Spread)	Nilai Tengah (Mid)
Diketahui	Diketahui	$\frac{(Max - Min)}{Min} \times 100\%$	$\frac{(Max + Min)}{2}$
Diketahui	$Min \times (Spread + 1)$	Diketahui	$\frac{Min \times (Spread + 2)}{2}$
Diketahui	$2 \text{ Mid} - Min$	$\frac{2 \times (Mid - Min)}{Min}$	Diketahui
$\frac{Max}{Spread + 1}$	Diketahui	Diketahui	$\frac{Min \times (Spread + 2)}{2 \times (Spread + 1)}$
$2 \text{ Mid} - Max$	Diketahui	$\frac{2 (Max - Mid)}{2 \text{ Mid} - Max}$	Diketahui
$\frac{2 \text{ Mid}}{Spread + 2}$	$\frac{2 \text{ Mid} (Spread + 1)}{(Spread + 2)}$	Diketahui	Diketahui

Berbagai pendekatan terhadap garis upah yang umumnya dijumpai, tiga diantaranya :

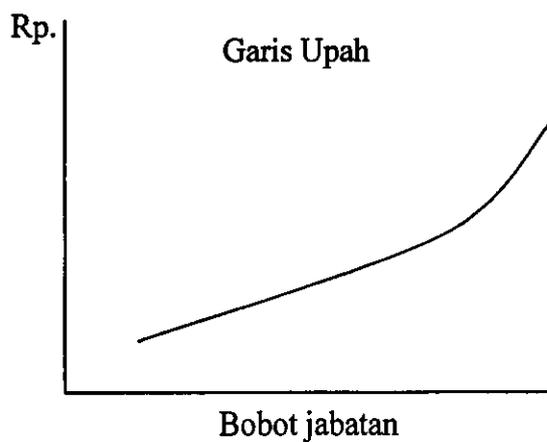
a) **Garis lurus kontinu**



b) **Garis lurus tidak kontinu**



c) **Eksponensial atau Kuadratik**



Pemilihan garis upah disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan dalam memahami kesetaraan internal dan tingkat persaingan pasar yang dipilih.

Contoh metode sederhana garis lurus

1. Tentukan nilai upah terendah :

Untuk kemudian kita definisikan sebagai A.

$$A = \text{Rp. } 500.000,-$$

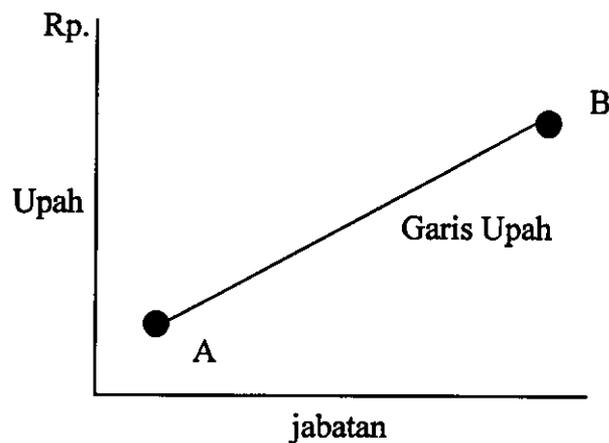
2. Tentukan nilai upah tertinggi

Untuk kemudian kita definisikan sebagai B

$$B = \text{Rp. } 5.000.000,-$$

3. Menetapkan garis upah:

Direpresentasikan oleh garis lurus yang menghubungkan titik A dan titik B



Garis upah tersebut dapat diformulasikan dengan rumus

$$B = A \cdot (I + P \cdot N)$$

Dimana :

P adalah laju kenaikan upah dalam garis upah

N adalah jumlah golongan upah – 1

Menetapkan jumlah golongan upah yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan masing-masing. Misalkan dalam hal ini terdapat 5 (lima) golongan upah.

$$N = 5 - 1 = 4$$

Kemudian dapat dihitung laju kenaikan upah P adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{\frac{B}{A} - 1}{N}$$

Dengan mengetahui nilai laju kenaikan upah P dan nilai minimum upah adalah A . Maka dapat dihitung nilai upah dalam setiap golongan upah dengan menerapkan rumus :

$$C_i = A (I + P \cdot i), \text{ dimana}$$

A adalah nilai upah terendah

C_i , adalah nilai upah untuk golongan upah ke $-i + I$

I adalah pencacah bernilai $0, 1, \dots$, jumlah golongan upah – 1

Menghitung nilai minimum dan nilai maksimum untuk setiap golongan upah dengan menggunakan formula:

$$\text{Minimum} = \frac{2 \times \text{MidPo int}}{\text{Spread} + 2}$$

$$\text{Maksimum} = \frac{2 \times \text{MidPo int} \times (\text{Spread} + 1)}{(\text{Spread} + 2)}$$

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Dalam Penyusunan makalah ini, penulis mengambil objek penelitian mengenai hubungan job evaluation terhadap kompensasi. Dimana peran job evaluation sebagai variabel X (*independent*) dan kompensasi sebagai variabel Y (*dependent*).

Lokasi yang dipilih sebagai tempat penelitian adalah PT. Oto Multiartha, Tbk. Data diperoleh dari PT Namora Kancana Indonesia yang bertempat di Jl.Tebet Timur Dalam II E No. 3 Jakarta Selatan yang berlaku sebagai konsultan SDM. Jenis perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan otomotif.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian.

1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode explanatory survey atau studi eksplorasi yang bertujuan mencari hubungan-hubungan baru, dengan perhitungan statistik kualitatif/kuantitatif.

2. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian adalah PT. NAMORA KANCANA INDONESIA, yaitu sumber dan informasi yang diperoleh dari perusahaan tersebut.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Tabel 11
Operasionalisasi Variabel

Variabel/Sub Variabel	Indikator	Skala/Umum
Evaluasi Jabatan (X)	Metode FES :	
	1. Knowledge	Ordinal
	2. Supervisory Controls	Ordinal
	3. Guidelines	Ordinal
	4. Complexity	Ordinal
	5. Scope and Effect	Ordinal
	6. Personal Contacts	Ordinal
	7. Purpose of Contacts	Ordinal
	8. Physical Demands	Ordinal
9. Work Environment	Ordinal	
Kompensasi (Y)	Struktur Upah (Gaji Pokok)	Ratio

3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penyusunan makalah ini penulis menggunakan metode sebagai berikut :

a. Data sekunder:

Adalah penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari teori-teori melalui buku-buku, catatan-catatan dari perkuliahan dan sebagainya yang berhubungan dengan objek penelitian untuk memperoleh pembahasan secara teoritis yang digunakan sebagai pedoman menganalisis pembahasan

b. Data primer :

1. Wawancara

adalah tehnik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan yang berlangsung satu arah, artinya pertanyaan langsung dari pihak yang mewawancarai dan jawaban yang diberikan oleh yang diwawancarai.

2. Observasi

Adalah pengamatan langsung ke perusahaan, tentang masalah yang akan dibahas. Dengan cara melihat sendiri dengan harapan untuk mengetahui secara langsung kegiatan-kegiatan dari lokasi penelitian.

3.2.4. Metode Analisis

Metode Karl Pearson adalah salah satu metode korelasi untuk mengetahui tingkat keeratan (kuat-lemahnya) hubungan antara variabel X (independen) dan variabel Y (dependen), berikut rumus korelasi Karl Pearson :

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

(J. Supranto, 2000:153)

Keterangan : N = jumlah sampel = 14 jabatan

X = FES Factor

Y = Basic Salary From Lapkepmen 49

r = korelasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT Oto Multiartha, Tbk.

PT Oto Multiartha adalah salah satu perusahaan pembiayaan otomotif independen yang terkemuka. PT Oto Multiartha didirikan di Jakarta dengan nama PT Manunggal Multi Finance tanggal 28 Maret 1994. Bulan September 1994 perusahaan mengubah namanya menjadi PT Oto Multiartha yang mencerminkan fokus usaha khusus pada pembiayaan mobil. Tahun 1996 Sumitomo Corporation, Jepang bergabung sebagai pemegang saham baru. Selanjutnya sebagai wujud komitmen sejak September 1998 Sumitomo Corporation menjadi pemegang saham utama hingga sekarang.

Sumitomo Corporation adalah perusahaan dagang Jepang yang terpadu (*sogo shosha*). Sebagai pemegang saham utama Sumitomo Corporation memberikan dukungan dan mengendalikan semua aspek usaha dari manajemen, treasury, keuangan hingga operasional. Dengan dukungan dari Sumitomo Corporation, dalam lima tahun terakhir PT Oto Multiartha telah berhasil tumbuh dan meningkatkan pembiayaan mobil serta memiliki kantor jaringan ke seluruh Indonesia.

Usaha utama PT Oto Multiartha adalah pada pembiayaan kepemilikan mobil baik baru maupun bekas. PT Oto Multiartha juga menyediakan pembiayaan serba guna usaha berdasarkan permintaan pelanggan. Target utama PT Oto Multiartha adalah pelanggan perorangan, selain itu juga memberikan pembiayaan kepada badan usaha. Sebagai perusahaan pembiayaan yang independen, PT Oto Multiartha tidak ada keterkaitan dengan pabrikan, sehingga perusahaan memiliki keleluasaan untuk membiayai semua merek mobil yang ada di pasar. PT Oto Multiartha juga telah menikmati pertumbuhan pasar mobil domestik yang kuat dalam beberapa tahun terakhir, serta mampu mempertahankan posisinya sebagai salah satu pemain terkemuka dalam pembiayaan mobil.

Dalam usaha menyediakan layanan "*one-stop-service*", PT Oto Multiartha mengembangkan web site www.oto.co.id, yang mana telah diakui sebagai portal otomotif pertama di Indonesia. PT Oto Multiartha terus memperkuat sistem Teknologi Informasi untuk memperluas pangsa pasar dengan cara meningkatkan efisiensi dan produktivitas di kantor-kantor cabang untuk melayani pelanggan.

PT Oto Multiartha senantiasa berkomitmen memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan. Sampai akhir 2008 PT Oto Multiartha telah mengoperasikan 47 kantor yang tersebar di 31 kota besar di Indonesia. Selain itu juga PT Oto Multiartha telah bekerjasama untuk penerimaan pembayaran angsuran dengan bank-

bank berjangkan nasional dan PT Pos Indonesia, sehingga para Pelanggan semakin mudah dan nyaman membayar angsurannya.

Sementara itu komitmen Sumitomo Corporation sebagai pemegang saham utama untuk selalu memberikan dukungan pada PT Oto Multiartha, diwujudkan pada Desember 2008 dengan dilakukan penambahan modal sebesar Rp 360 miliar dan fasilitas pinjaman Rp 1,2 triliun untuk Oto Group.

Didukung modal yang kuat, tim manajemen yang handal, mitra usaha, pelanggan setia dan 1.945 karyawan, di tahun 2008 PT Oto Multiartha telah berhasil tumbuh dengan Total Aset sebesar Rp 10 triliun, Total Ekuitas tumbuh menjadi Rp 2,0 triliun serta Laba Bersih tercatat sebesar Rp 405 miliar.

Didukung modal yang kuat, tim manajemen yang handal, mitra usaha, pelanggan setia dan 1.945 karyawan, di tahun 2008 PT Oto Multiartha telah berhasil tumbuh dengan Total Aset sebesar Rp 10 triliun, Total Ekuitas tumbuh menjadi Rp 2,0 triliun serta Laba Bersih tercatat sebesar Rp 405 miliar.

Maret 2008 PEFINDO memberikan peringkat idAA-(Double A Minus; Stable Outlook) untuk Perseroan dan Obligasi PT Oto Multiartha

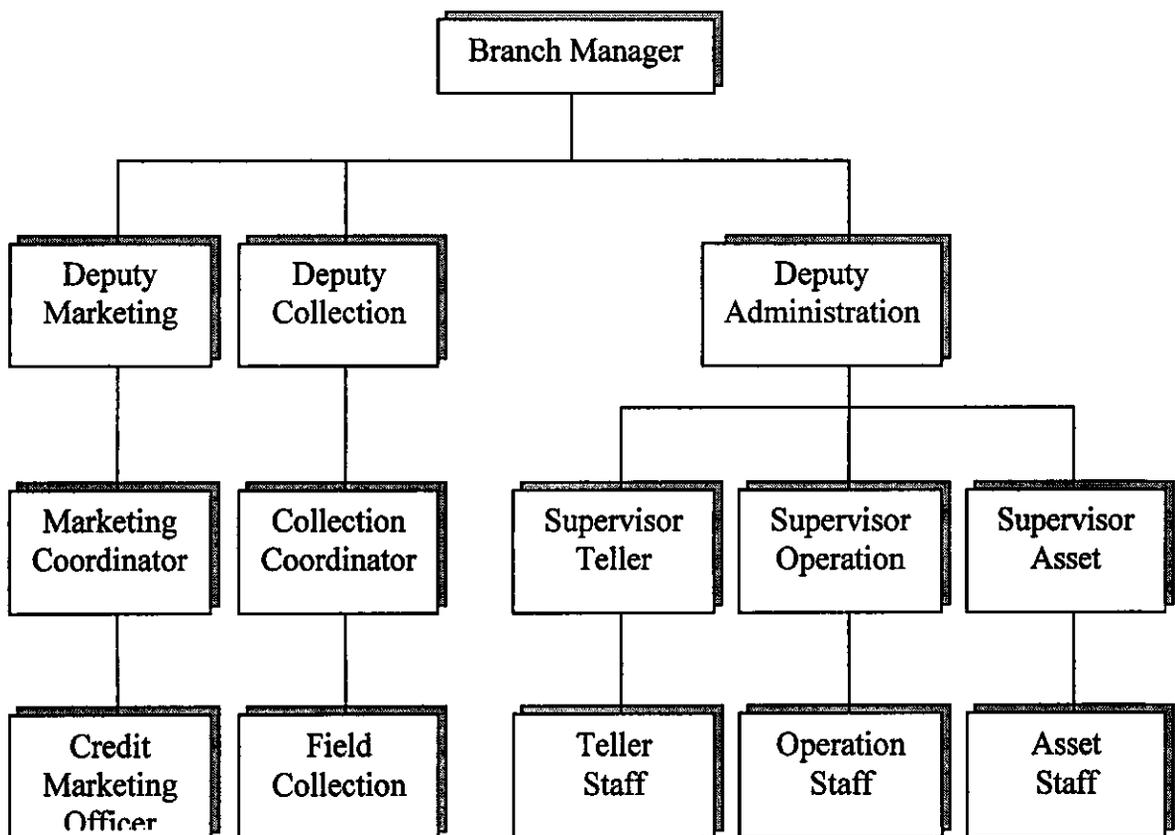
Pemegang Saham

Per 31 Desember 2008 komposisi pemegang saham Oto Multiartha sebagai berikut:

- Sumitomo Corporation 83,54%
- PT Sinar Mas Multiartha Tbk 16,14%
- PT Summit Auto Group 0,32%

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi Sebelum FES



Gambar 13

Struktur Organisasi Perusahaan

PT Oto Multiartha Sebelum Evaluasi Jabatan

PT Oto Multiartha adalah perusahaan yang memiliki pekerja-pekerja yang tersebar dalam 14 tipe pekerjaan yang dikelompokkan dalam 1 manager cabang (BM) yang membawahi 3 departemen yakni terdiri dari :

1. *Departemen marketing*
 - a. *Deputy marketing*
 - b. *Marketing coordinator*
 - c. *Credit marketing officer*
2. *Departemen collection*
 - a. *Deputy collection*
 - b. *Collection coordinator*
 - c. *Field collection*
3. *Departemen administration*
 - a. *Deputy administration*
 - b. *Supervisor teller*
 - c. *Supervisor operation*
 - d. *Supervisor asset*
 - e. *Staff teller*
 - f. *Staff operation*
 - g. *Staff asset*

4.1.3. Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan

1. Kepala Cabang (*Branch Manager*)
 - A. Deskripsi Pekerjaan :
 - Informasi Administratif

Nama Pekerjaan (jabatan) : Kepala Cabang (BM)

Departemen : -

Melapor Kepada : Dewan Direksi Pusat

- Ringkasan Pekerjaan

Bertanggung jawab terhadap pencapaian target cabang serta kualitas pelayanan dan operasional cabang.

- Fungsi Penting yang dijalankan

- Menerima laporan bulanan arsip-arsip dan bertanggung jawab mengenai pencapaian target pemasaran, target penagihan, dan kegiatan operasional administratif dari 3 departemen yakni : marketing, collection, dan administration.
- Mengawasi dan mengarahkan pekerjaan dari tiap departemen yang berada di cabang perusahaan
- Membangun dan mengembangkan potensi maksimal tiap departemen agar mencapai target perusahaan
- Mampu menganalisis pasar (market research)
- Menjalankan kewajiban-kewajiban tugas sebagai branch manager sebagaimana diperlukan
- Menjalankan kewajiban-kewajiban lain, jika diperlukan dalam basis sementara, untuk keberlangsungan operasi dan layanan di cabang perusahaan.

- Menetapkan target untuk tiga departemen, yakni departemen *marketing* (target pemasaran/sales), *collection* (target penagihan) dan administrasi.
- Kemampuan memimpin orang lain (*managerial and leadership*)
- Monitoring dan kontroling 3 departemen bawahannya (Marketing, collection dan administration)
- Menilai performance tiap departemen.
- Membuat laporan perkembangan cabang ke pusat
- Menjaga hubungan baik dan kerjasama dengan dealer

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan dan pendidikan kelulusan strata 2 (S2) menjadi nilai tambah, namun tidak dipersyaratkan.

- Pengalaman

Pengalaman sebagai pemimpin cabang (*Branch Manager*) di bidang leasing dan finance minimal 3 tahun

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan (memahami dan menguasai) mengenai *funding* dan *lending* (*Commercial* dan *consumer*)
- Pengetahuan mengenai kredit komersial

- Pengetahuan bekerja dengan *microsoft office* (Word, Excel, Powerpoint dll) dan kemampuan menguasai program SPSS.
- Kemampuan managerial dan leadership

2. *Deputy Marketing*

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Deputy Marketing*

Departemen : Marketing

Melapor kepada : Kepala cabang (BM)

- Ringkasan Pekerjaan

Bertanggung jawab terhadap pencapaian target pemasaran (sales) yang ditetapkan cabang dan bertanggung jawab terhadap kinerja 2 jabatan dibawahnya, yaitu: *marketing coordinator* (MC) dan *credit Marketing officer* (CMO).

- Fungsi penting yang dijalankan

- Melakukan analisa pasar (*market research*)
- Merancang program untuk meningkatkan penjualan (*sales*)
- Menetapkan target untuk *marketing coordinator*
- Membina hubungan baik dengan dealer
- Membuat laporan hasil kinerja tiap bulannya kepada kepala cabang (BM)

- Menilai performance 2 jabatan dibawahnya yakni jabatan *marketing coordinator* (MC) dan *credit marketing officer* (CMO)
- Bertanggung jawab kepada BM.

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman diposisi yang sama minimal 2 tahun

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan dalam menguasai SPSS
- Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
- Kemampuan memimpin orang lain
- Kemampuan managerial and leadership
- Komunikatif

3. *Marketing Coordinator* (MC)

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Marketing Coordinator*

Departemen : *Marketing*

Melapor kepada : *Deputy Marketing*

- Ringkasan Pekerjaan

Bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mempertahankan target pemasaran dan meningkatkan penjualan.

- Fungsi penting yang dijalankan
 - Pemetaan (mapping) area tugas.
 - Pembagian tugas berdasarkan mapping area tugas kepada CMO (*Credit Marketing Officer*).
 - Monitoring dan controlling kinerja CMO.
 - *Coaching and conseling* kepada CMO.
 - Buat laporan hasil kinerja tiap bulannya kepada *Deputy Marketing*.
 - Menilai performance CMO

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman diposisi yang sama minimal 1 tahun

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan dalam menguasai SPSS
- Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
- Kemampuan memimpin orang lain
- Kemampuan managerial and leadership
- Komunikatif

4. *Credit Marketing Officer* (CMO)

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Credit Marketing Officer*

Departemen : Marketing

Melapor kepada : *Marketing Coordinator*

- Ringkasan Pekerjaan

Melakukan survey kelayakan customer serta membina hubungan baik dengan dealer dan staff penjualannya (*sales staff*)

- Fungsi penting yang dijalankan

- Membuat prioritas daftar customer
- Mengecek kondisi customer baik melalui data maupun sistem
- Melakukan kunjungan survey kelayakan customer atas dasar data yang diterima
- Bertanggung jawab pada *marketing coordinator* (MC)
- Berkoordinasi dengan *marketing coordinator* (MC) dan *Deputy Marketing* dalam rangka melaksanakan strategi pemasaran.
- Membuat laporan harian kepada *marketing coordinator* (MC).

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan diploma (D3) dan strata 1 (S1) diutamakan, untuk ijazah pendidikan kelulusan SMA diperkenankan dengan jabatan *CMO Trainee*.

- Pengalaman

Pengalaman dibidang sales dan marketing

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
- Menyukai pekerjaan lapangan
- Kemampuan managerial
- Komunikatif

5. *Deputy Collection*

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Deputy Collection*

Departemen : *Collection*

Melapor kepada : Kepala cabang (BM)

- Ringkasan Pekerjaan

Bertanggung jawab terhadap pencapaian target penagihan serta bertanggung jawab terhadap kinerja 2 jabatan di bawahnya, yakni : *collection coordinator (CC)* dan *field collection (FC)*

- Fungsi penting yang dijalankan
 - Melakukan analisa strategi penagihan
 - Merancang program untuk meningkatkan program penagihan
 - Menetapkan target untuk *collection coordinator*
 - Membina hubungan baik dengan aparat kewan dan profesional collection
 - Membuat laporan hasil kinerja tiap bulannya kepada BM.
 - Menilai performance 2 jabatan dibawahnya, yakni *collection coordinator* (CC) dan *field collection* (FC)

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan SMA, diploma (D3), dan strata 1 (S1) diutamakan.

- Pengalaman

Pengalaman diposisi yang sama minimal 2 tahun

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
- Kemampuan memimpin orang lain
- Kemampuan managerial and leadership
- Komunikatif

6. *Collection Coordinator* (CC)

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Collection Coordinator* (CC)

Departemen : *Collection*

Melapor kepada : *Deputy Collection*

- Ringkasan Pekerjaan

Bertanggung jawab dalam menyelesaikan target penagihan

- Fungsi penting yang dijalankan

- Pemetaan (mapping) area tugas
- Pembagian tugas berdasarkan mapping area tugas kepada FC (*Field Collection*)
- Monitoring *controlling* kinerja FC
- *Coaching* and *Conseling* kepada FC
- Membuat laporan hasil kinerja tiap bulannya kepada *Deputy Collection*
- Menilai Performance FC

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan SMA, diploma (D3), dan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman diposisi yang sama minimal 1 tahun

- Keterampilan yang dibutuhkan
 - Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
 - Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
 - Kemampuan memimpin orang lain
 - Kemampuan managerial and leadership
 - Komunikatif

7. *Field Collection* (FC)

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Field Collection* (FC)

Departemen : *Collection*

Melapor kepada : *Collection Coordinator* (CC)

- Ringkasan Pekerjaan

Melakukan penagihan terhadap konsumen dan melakukan penarikan kendaraan bermotor dari konsumen yang bermasalah atau menunggak

- Fungsi penting yang dijalankan

- Membuat prioritas daftar debitur/ konsumen
- Mengecek kondisi debitur / konsumen baik melalui data maupun sistem
- Melakukan kunjungan dan penagihan ke debitur/ konsumen atas data yang diterima
- Bertanggung jawab pada *collection coordinator* (CC)

- Berkoordinasi dengan *collection coordinator* (CC) dan deputy collection dalam rangka melaksanakan strategi penagihan
- Membuat laporan harian kepada *collection coordinator* (CC)

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan SMA, diploma (D3), dan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman dibidang penagihan (*collection*)

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
- Kemampuan managerial
- Komunikatif

8. *Deputy Administration*

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Deputy Administration*

Departemen : *Administration*

Melapor kepada : Kepala cabang (BM)

- Ringkasan Pekerjaan

Bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional dan administrasi serta bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya.

- Fungsi penting yang dijalankan
 - Membina hubungan baik dengan pihak asuransi dan bank
 - Monitoring dan kontrolling anak buah
 - Membuat laporan kinerja bulanan kepada BM
 - Penilaian performance anak buah

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan
- Pengalaman

Pengalaman diposisi yang sama minimal 2 tahun
- Keterampilan yang dibutuhkan
 - Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
 - Kemampuan dalam menguasai SPSS
 - Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
 - Kemampuan memimpin orang lain
 - Kemampuan managerial and leadership
 - Komunikatif
 - Kemampuan bekerja dengan angka

9. *Supervisor Teller* (SPV Teller)

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Supervisor Teller* (SPV Teller)

Departemen : *Administration*

Melapor kepada : *Deputy Administration*

- Ringkasan Pekerjaan

Mengecek tugas staff teller dan menerima laporan jurnal kas harian dari staff teller serta membuat laporan jurnal bulanan kepada Deputy Administration.

- Fungsi penting yang dijalankan

- Menyiapkan laporan kas harian untuk pembukuan
- Mengawasi kinerja staff teller
- Coaching and conseling
- Membantu staff teller untuk menemukan selisih jika pada akhir hari debit dan kredit tidka seimbang.
- Mengawasi uang tunai di laci kasir
- Menilai performance staff teller

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman diposisi yang sama minimal 2 tahun

- Keterampilan yang dibutuhkan
 - Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
 - Kemampuan dalam menguasai SPSS
 - Kemampuan memimpin dan mengarahkan orang lain
 - Kemampuan managerial and leadership
 - Komunikatif
 - Berpenampilan menarik dan proposional
 - Kemampuan bekerja dengan angka

10. Staff Teller

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Staff Teller*

Departemen : *Administration*

Melapor kepada : *Supervisor Teller*

- Ringkasan Pekerjaan

Menerima pembayaran dari konsumen baik berupa tunai maupun giro dan membuat laporan jurnal kas harian kepada SPV Teller

- Fungsi penting yang dijalankan

- Memberiakan jasa pelayanan keuangan kepada konsumen
- Memberikan tanda tangan sebagai tanda sah suatu dokumen transaksi (Pembayaran) kepada konsumen

- Memproses transaksi pembayaran dari pihak konsumen
- Mencatat seluruh bukti pembayaran dari setiap konsumen

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman bekerja diposisi teller lebih diutamakan

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan dalam menguasai SPSS
- Kemampuan bekerja dengan angka
- Kemampuan managerial
- Komunikatif
- Berpenampilan menarik dan proposional

11. *Supervisor Operation* (SPV Operation)

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Supervisor Operation*

Departemen : *Administration*

Melapor kepada : *Deputy Administration*

- Ringkasan Pekerjaan

Monitoring dan *controlling staff operation* dalam melakukan document proses dan document custodian

- Fungsi penting yang dijalankan
 - Membuat laporan bulanan kepada deputy Administration
 - Menilai performance *staff operation*
 - *Coaching and conseling* kepada staff operation.

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan
- Pengalaman

Pengalaman diposisi yang sama minimal 2 tahun
- Keterampilan yang dibutuhkan
 - Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
 - Kemampuan dalam menguasai SPSS
 - Kemampuan bekerja dengan angka
 - Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
 - Kemampuan memimpin orang lain
 - Kemampuan managerial and leadership
 - Komunikatif

12. Staff Operation

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Staff Operation*

Departemen : *Administration*

Melapor kepada : *Supervisor Operation*

- Ringkasan Pekerjaan

Melakukan document proses dan document custodian

- Fungsi penting yang dijalankan

- Melakukan document proses (penerbitan atas perjanjian kontrak)
- Memproses pembayaran account payment kepada dealer dan asuransi

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman bekerja dibidang operation (leasing)

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan dalam menguasai SPSS
- Kemampuan bekerja dengan angka
- Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
- Kemampuan managerial
- Komunikatif

13. *Supervisor Asset* (Spv. Asset)

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Supervisor Asset* (Spv. Asset)

Departemen : *Administration*

Melapor kepada : *Deputy Administration*

- Ringkasan Pekerjaan

Controll and monitoring staff asset dalam menyimpan BPKB dan dokumen asuransi

- Fungsi penting yang dijalankan

- Mengawasi staff asset dalam menyimpan BPKB konsumen
- Mengawasi staff asset dalam mengurus penerbitan BPKB
- Mengawasi staff asset dalam menyimpan dokumen asuransi
- Membuat laporan bulanan kepada Deputy Administration
- Menilai performance staff asset.
- *Coaching and conseling* kepada staff asset.

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman diposisi yang sama minimal 2 tahun

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan dalam menguasai SPSS
- Kemampuan bekerja dengan angka
- Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
- Kemampuan memimpin orang lain
- Kemampuan managerial and leadership
- Komunikatif

14. *Staff Asset*

A. Deskripsi Pekerjaan

- Informasi Administratif

Nama pekerjaan (jabatan) : *Staff Asset*

Departemen : *Administration*

Melapor kepada : *Supervisor Asset*

- Ringkasan Pekerjaan

Tugas utamanya adalah menyimpan BPKB konsumen, mengurus penerbitan BPKB dan menyimpan dokumen asuransi.

- Fungsi penting yang dijalankan

- Menerima arsip-arsip bulanan yang telah dibayar penuh dan memerlukan pengembalian kontrak-

kontrak, dokumen-dokumen kredit, kepemilikan mobil, dan dokumen-dokumen lainnya.

- Menjawab pertanyaan-pertanyaan telepon dan email dari konsumen mengenai dokumen-dokumen.
- Memelihara arsip mengenai kepemilikan mobil sementara sampai kepemilikan tetap diterima.
- Mengarsipkan kepemilikan-kepemilikan mobil tetap, kontrak-kontrak, dokumen-dokumen kredit dan dokumen-dokumen lainnya dalam arsip-arsip pelanggan dalam basis harian.
- Bertanggung jawab mengenai surat-surat dan arsip-arsip umum penting lainnya.

B. Spesifikasi Pekerjaan

- Pendidikan

Ijazah pendidikan kelulusan strata 1 (S1) diutamakan

- Pengalaman

Pengalaman bekerja dibidang asset (leasing)

- Keterampilan yang dibutuhkan

- Pengetahuan bekerja dengan microsoft office
- Kemampuan dalam menguasai SPSS
- Kemampuan bekerja dengan angka
- Kemampuan mengoperasikan kendaraan bermotor
- Kemampuan managerial
- Komunikatif

4.2. Isi Pembahasan

4.2.1. Metode FES (*Factor Evaluation System*)

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Branch Manager adalah sebagai berikut :

Tabel 12
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Branch Manager

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Branch Manager</i>			
<i>Department :</i>		-			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	7	1250	1550	8
2.	<i>Supervisory Controls</i>	4	450	650	5
3.	<i>Guidelines</i>	4	450	450	4
4.	<i>Complexity</i>	4	225	325	5
5.	<i>Scope and Effect</i>	4	225	150	3
6.	<i>Personal Contacts</i>	2	60	60	2
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	3	120	120	3
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
<i>TOTAL POINTS :</i>		2790		3315	
<i>AVERAGE POINTS :</i>		3052.5			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Branch Manager adalah menghasilkan bobot sebesar 3052 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 1250 dan 1550, supervisory controls berbobot 450 dan 650, guidelines berbobot 450 dan 450, complexity berbobot 225 dan 325, scope and effect berbobot 225 dan 150, personal contacts berbobot 60

dan 60, purpose of contacts berbobot 120 dan 120, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan semua angka-angka bobot ini dapat dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Deputy Marketing adalah sebagai berikut :

Tabel 13
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Deputy Marketing

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Deputy Marketing</i>			
<i>Department :</i>		<i>Marketing</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	6	950	1250	7
2.	<i>Supervisory Controls</i>	3	275	450	4
3.	<i>Guidelines</i>	3	275	125	2
4.	<i>Complexity</i>	3	150	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	3	150	225	4
6.	<i>Personal Contacts</i>	2	60	10	1
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	2	50	120	3
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
<i>TOTAL POINTS</i>		1920		2265	
<i>AVERAGE POINTS :</i>		2092.5			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Deputy Marketing adalah menghasilkan bobot sebesar 2092 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 950

dan 1250, supervisory controls berbobot 275 dan 450, guidelines berbobot 275 dan 125, complexity berbobot 150 dan 75, scope and effect berbobot 150 dan 225, personal contacts berbobot 60 dan 10, purpose of contacts berbobot 50 dan 120, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan semua angka-angka bobot ini dapat dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Deputy Collection adalah sebagai berikut :

Tabel 14
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Deputy Collection

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Deputy Collection</i>			
<i>Department :</i>		<i>Collection</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	6	950	1250	7
2.	<i>Supervisory Controls</i>	3	275	450	4
3.	<i>Guidelines</i>	3	275	125	2
4.	<i>Complexity</i>	3	150	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	3	150	150	3
6.	<i>Personal Contacts</i>	2	60	10	1
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	2	50	120	3
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
TOTAL POINTS :		1920		2190	
AVERAGE POINTS :		2055			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan hasil evaluasi jabatan dengan metode FES jabatan Deputy Collection adalah menghasilkan bobot

sebesar 2055 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 950 dan 1250, supervisory controls berbobot 275 dan 450, guidelines berbobot 275 dan 125, complexity berbobot 150 dan 75, scope and effect berbobot 150 dan 150, personal contacts berbobot 60 dan 10, purpose of contacts berbobot 50 dan 120, physical demands berbobot 5 dan 5, factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Deputy Administration adalah sebagai berikut :

Tabel 15
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Deputy Administration

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Deputy Administration</i>			
<i>Department :</i>		<i>Administration</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	6	950	1250	7
2.	<i>Supervisory Controls</i>	3	275	275	3
3.	<i>Guidelines</i>	3	275	125	2
4.	<i>Complexity</i>	3	150	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	3	150	225	4
6.	<i>Personal Contacts</i>	2	60	10	1
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	2	50	50	2
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
<i>TOTAL POINTS :</i>		1920		2020	
<i>AVERAGE POINTS :</i>		1970			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Deputy Administration adalah

menghasilkan bobot sebesar 1970 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 950 dan 1250, supervisory controls berbobot 275 dan 275, guidelines berbobot 275 dan 125, complexity berbobot 150 dan 75, scope and effect berbobot 150 dan 225, personal contacts berbobot 60 dan 10, purpose of contacts berbobot 50 dan 50, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Marketing Coordinator adalah sebagai berikut :

Tabel 16
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Marketing Coordinator

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Marketing Coordinator</i>			
<i>Department :</i>		<i>Marketing</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	5	750	950	6
2.	<i>Supervisory Controls</i>	2	125	275	3
3.	<i>Guidelines</i>	2	125	25	1
4.	<i>Complexity</i>	2	75	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	2	75	75	2
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	60	2
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	2	50	20	1
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
TOTAL POINTS :		1220		1490	
AVERAGE POINTS :		1355			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Marketing Coordinator adalah menghasilkan bobot sebesar 1355 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 750 dan 950, supervisory controls berbobot 125 dan 275, guidelines berbobot 125 dan 25, complexity berbobot 75 dan 75, scope and effect berbobot 75 dan 75, personal contacts berbobot 10 dan 60, purpose of contacts berbobot 50 dan 20, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Collection Coordinator adalah sebagai berikut :

Tabel 17
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Collection Coordinator

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Collection Coordinator</i>			
<i>Department :</i>		<i>Collection</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	5	750	950	6
2.	<i>Supervisory Controls</i>	2	125	125	2
3.	<i>Guidelines</i>	2	125	25	1
4.	<i>Complexity</i>	2	75	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	2	75	75	2
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	60	2
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	2	50	50	2
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
TOTAL POINTS :			1220	1370	
AVERAGE POINTS :			1295		

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Collection Coordinator adalah menghasilkan bobot sebesar 1295 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 750 dan 950, supervisory controls berbobot 125 dan 125, guidelines berbobot 125 dan 25, complexity berbobot 75 dan 75, scope and effect berbobot 75 dan 75, personal contacts berbobot 10 dan 60, purpose of contacts berbobot 50 dan 50, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Supervisor Teller adalah sebagai berikut :

Tabel 18
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Supervisor Teller

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Supervisor Teller</i>			
<i>Department :</i>		<i>Administration</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	5	750	750	5
2.	<i>Supervisory Controls</i>	2	125	275	3
3.	<i>Guidelines</i>	2	125	25	1
4.	<i>Complexity</i>	2	75	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	2	75	75	2
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	60	2
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	2	50	50	2
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
TOTAL POINTS :		1220		1320	
AVERAGE POINTS :		1270			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Supervisor Teller adalah menghasilkan bobot sebesar 1270 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 750 dan 750, supervisory controls berbobot 125 dan 275, guidelines berbobot 125 dan 25, complexity berbobot 75 dan 75, scope and effect berbobot 75 dan 75, personal contacts berbobot 10 dan 60, purpose of contacts berbobot 50 dan 50, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Supervisor Operation adalah sebagai berikut :

Tabel 19
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Supervisor Operation

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Supervisor Operation</i>			
<i>Department :</i>		<i>Administration</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	5	750	750	5
2.	<i>Supervisory Controls</i>	2	125	125	2
3.	<i>Guidelines</i>	2	125	25	1
4.	<i>Complexity</i>	2	75	150	3
5.	<i>Scope and Effect</i>	2	75	75	2
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	60	2
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	2	50	50	2
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
<i>TOTAL POINTS :</i>		1220		1245	
<i>AVERAGE POINTS :</i>		1232,5			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Supervisor Operation adalah menghasilkan bobot sebesar 1232 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 750 dan 750, supervisory controls berbobot 125 dan 125, guidelines berbobot 125 dan 25, complexity berbobot 75 dan 150, scope and effect berbobot 75 dan 75, personal contacts berbobot 10 dan 60, purpose of contacts berbobot 50 dan 50, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Supervisor Asset adalah sebagai berikut :

Tabel 20
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Supervisor Asset

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Supervisor Asset</i>			
<i>Department :</i>		<i>Administration</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	5	750	950	6
2.	<i>Supervisory Controls</i>	2	125	125	2
3.	<i>Guidelines</i>	2	125	25	1
4.	<i>Complexity</i>	2	75	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	2	75	75	2
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	10	1
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	2	50	50	2
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
<i>TOTAL POINTS :</i>		1220		1320	
<i>AVERAGE POINTS :</i>		1270			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Supervisor Asset adalah menghasilkan bobot sebesar 1270 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 750 dan 950, supervisory controls berbobot 125 dan 125, guidelines berbobot 125 dan 25, complexity berbobot 75 dan 75, scope and effect berbobot 75 dan 75, personal contacts berbobot 10 dan 10, purpose of contacts berbobot 50 dan 50, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Credit Marketing Officer adalah sebagai berikut :

Tabel 21
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Credit Marketing Officer

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Credit Marketing Officer (CMO)</i>			
<i>Department :</i>		<i>Marketing</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	4	550	750	5
2.	<i>Supervisory Controls</i>	1	25	125	2
3.	<i>Guidelines</i>	1	25	25	1
4.	<i>Complexity</i>	1	25	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	1	25	25	1
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	60	2
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	1	20	20	1
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	2	20	20	2
<i>TOTAL POINTS :</i>			705	1105	
<i>AVERAGE POINTS :</i>			905		

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Credit Marketing Officer adalah menghasilkan bobot sebesar 905 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 550 dan 750, supervisory controls berbobot 25 dan 125, guidelines berbobot 25 dan 25, complexity berbobot 25 dan 75, scope and effect berbobot 25 dan 25, personal contacts berbobot 10 dan 60, purpose of contacts berbobot 20 dan 20, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 20 dan 20. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan *Field Collection* adalah sebagai berikut :

Tabel 22
Metode FES (*Factor Evaluation System*) *Field Collection*

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Field Collection</i>			
<i>Department :</i>		<i>Collection</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	4	550	750	5
2.	<i>Supervisory Controls</i>	1	25	125	2
3.	<i>Guidelines</i>	1	25	25	1
4.	<i>Complexity</i>	1	25	25	1
5.	<i>Scope and Effect</i>	1	25	25	1
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	10	1
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	1	20	20	1
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	2	20	20	2
<i>TOTAL POINTS :</i>		705		1005	
<i>AVERAGE POINTS :</i>		855			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Field Collection adalah menghasilkan bobot sebesar 855 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 550 dan 750, supervisory controls berbobot 25 dan 125, guidelines berbobot 25 dan 25, complexity berbobot 25 dan 25, scope and effect berbobot 25 dan 25, personal contacts berbobot 10 dan 10, purpose of contacts berbobot 20 dan 20, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 20 dan 20. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan *Teller Staff* adalah sebagai berikut :

Tabel 23
Metode FES (*Factor Evaluation System*) *Teller Staff*

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Teller Staff</i>			
<i>Department :</i>		<i>Administration</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	4	550	750	5
2.	<i>Supervisory Controls</i>	1	25	25	1
3.	<i>Guidelines</i>	1	25	25	1
4.	<i>Complexity</i>	1	25	25	1
5.	<i>Scope and Effect</i>	1	25	25	1
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	60	2
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	1	20	20	1
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
<i>TOTAL POINTS :</i>		690		940	
<i>AVERAGE POINTS :</i>		815			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Teller Staff adalah menghasilkan bobot sebesar 815 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 550 dan 750, supervisory controls berbobot 25 dan 25, guidelines berbobot 25 dan 25, complexity berbobot 25 dan 25, scope and effect berbobot 25 dan 25, personal contacts berbobot 10 dan 60, purpose of contacts berbobot 20 dan 20, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Operation Staff adalah sebagai berikut :

Tabel 24
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Operation Staff

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Operation Staff</i>			
<i>Department :</i>		<i>Administration</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>	<i>Employees or Workers</i>		
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	4	550	550	4
2.	<i>Supervisory Controls</i>	1	25	25	1
3.	<i>Guidelines</i>	1	25	25	1
4.	<i>Complexity</i>	1	25	75	2
5.	<i>Scope and Effect</i>	1	25	25	1
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	60	2
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	1	20	20	1
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
TOTAL POINTS :		690		790	
AVERAGE POINTS :		740			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Operation Staff adalah menghasilkan bobot sebesar 740 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 550 dan 550, supervisory controls berbobot 25 dan 25, guidelines berbobot 25 dan 25, complexity berbobot 25 dan 75, scope and effect berbobot 25 dan 25, personal contacts berbobot 10 dan 60, purpose of contacts berbobot 20 dan 20, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan dilihat pada sub bagian BAB III.

Hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Asset Staff adalah sebagai berikut :

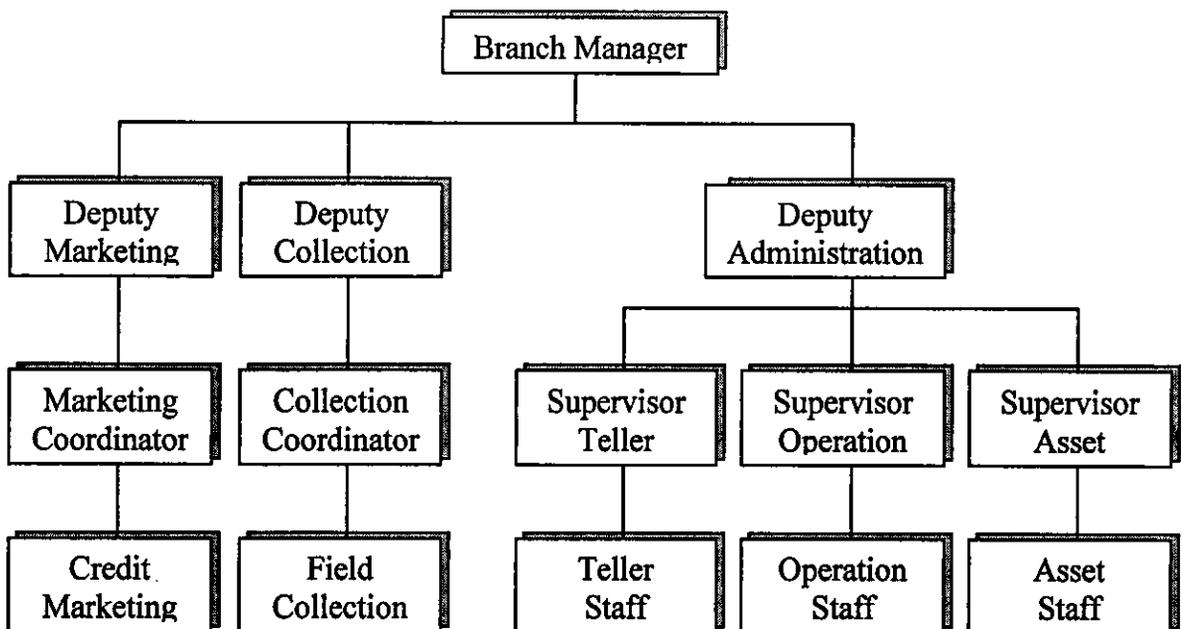
Tabel 25
Metode FES (*Factor Evaluation System*) Asset Staff

<i>FES Position Evaluation Statement Result</i>					
<i>Title :</i>		<i>Asset Staff</i>			
<i>Department :</i>		<i>Administration</i>			
<i>Assessed By :</i>		<i>Board of Directors or Human Resources Consultant</i>		<i>Employees or Workers</i>	
<i>Evaluation Factors</i>		<i>Factor Level</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Points Assigned</i>	<i>Factor Level</i>
1.	<i>Knowledge</i>	4	550	550	4
2.	<i>Supervisory Controls</i>	1	25	125	2
3.	<i>Guidelines</i>	1	25	25	1
4.	<i>Complexity</i>	1	25	25	1
5.	<i>Scope and Effect</i>	1	25	25	1
6.	<i>Personal Contacts</i>	1	10	10	1
7.	<i>Purpose of Contacts</i>	1	20	20	1
8.	<i>Physical Demands</i>	1	5	5	1
9.	<i>Work Environment</i>	1	5	5	1
<i>TOTAL POINTS :</i>		690		790	
<i>AVERAGE POINTS :</i>		740			

sumber : data diolah melalui kuesioner FES. agustus 2010.

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil evaluasi jabatan dengan metode FES untuk jabatan Asset Staff adalah menghasilkan bobot sebesar 740 point dimana bobot ini diperoleh dari 9 faktor FES dimana untuk factor knowledge berbobot 550 dan 550, supervisory controls berbobot 25 dan 125, guidelines berbobot 25 dan 25, complexity berbobot 25 dan 25, scope and effect berbobot 25 dan 25, personal contacts berbobot 10 dan 10, purpose of contacts berbobot 20 dan 20, physical demands berbobot 5 dan 5, dan factor terakhir adalah work environment berbobot 5 dan 5. keterangan semua angka-angka bobot ini dapat dilihat pada sub bagian BAB III.

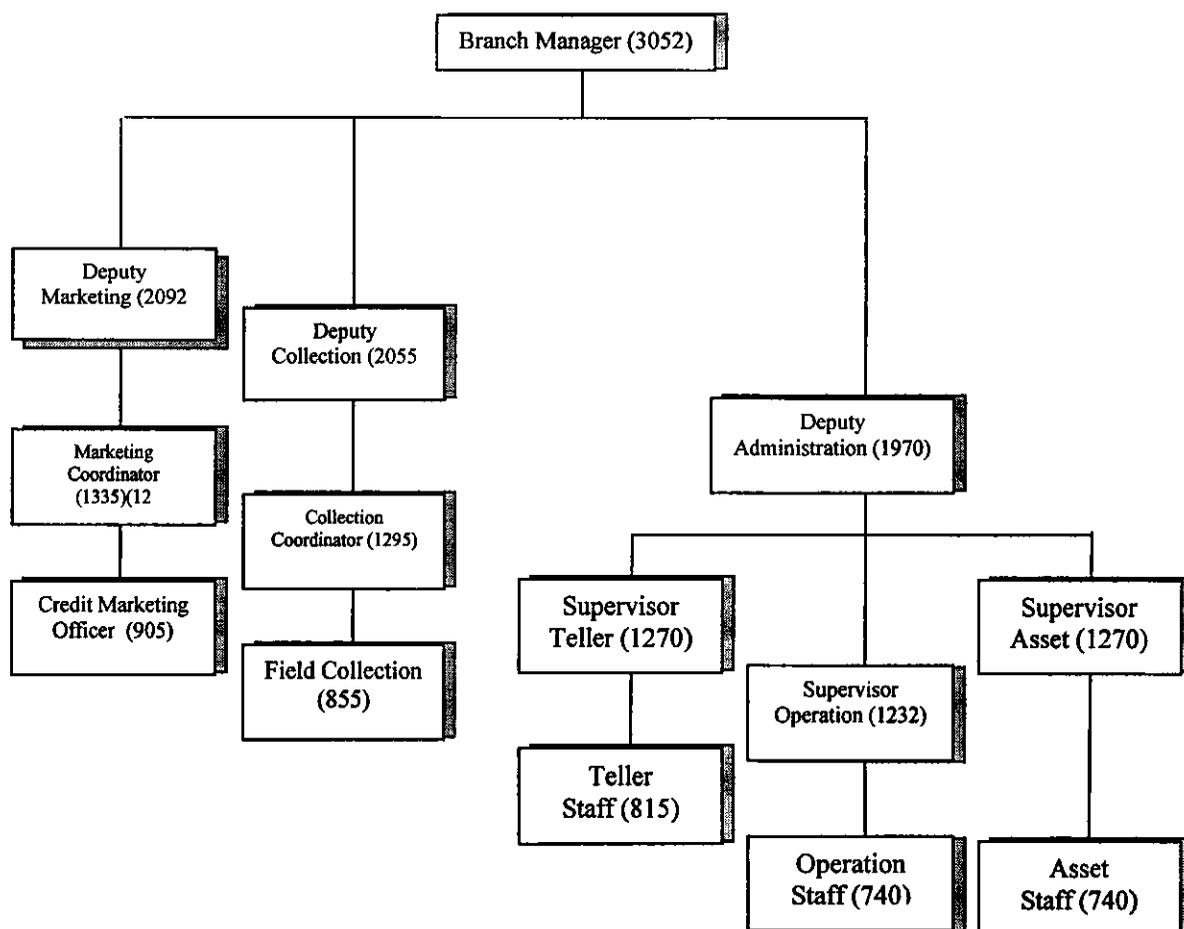
Struktur Organisasi Sebelum FES



Gambar 14

Struktur Organisasi Sebelum FES

Struktur Organisasi Setelah FES



Gambar 15

Struktur Organisasi Setelah FES

Dari gambar struktur organisasi PT Oto Multiartha, Tbk setelah dilakukan evaluasi jabatan dengan metode FES diatas dapat dilihat bahwa untuk posisi jabatan tertinggi adalah branch manager dengan point bobot FES sebesar 3052 point dan dibawah nya terdapat jabatan deputy marketing dengan bobot FES sebesar 2092, deputy collection dengan bobot FES sebesar 2055 dan deputy administration dengan bobot FES sebesar 1970. dibawahnya terdapat jabatan yang secara sistematis turun ke bawah mulai dari

jabatan marketing coordinator dengan bobot FES sebesar 1335, collection coordinator dengan bobot FES sebesar 1295, spv teller dan spv asset memiliki nilai bobot FES yang sama yakni sebesar 1270 point hal ini mungkin disebabkan dengan beban tugas (work load) yang hampir sama dibandingkan untuk jabatan yang setingkat lebih tinggi dari jabatan ini. Spv operation dengan point FES sebesar 1232. untuk golongan staff terdapat 5 jabatan yakni : CMO dengan point FES sebesar 905, field collection dengan point FES sebesar 855, Teller staff dengan point FES sebesar 815 dan jabatan terakhir memiliki bobot FES yang sama sebesar 740 yakni untuk jabatan operation staff dan asset staff, hal ini terjadi karena beban kerja yang sama, deskripsi dan spesifikasi yang hampir sama hanya proses pekerjaan dan tanggung jawab yang berbeda namun masih dianggap satu tipe pekerjaan.

Tabel 26
Rekap FES

No	FES Factor	BM		DM		DC		DA		MC		CC		SPV:Teller		SPV:Operation		SPV:Asset		CMO		FC		Teller Staff		Operation Staff		Asset Staff		Total
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
1	Knowledge	1250	1550	950	1250	950	1250	950	1250	950	750	950	750	950	750	750	750	950	750	550	750	550	750	550	750	550	550	550	550	23600
2	Supervisory Controls	450	650	275	450	275	450	275	450	275	125	125	125	125	125	125	125	125	125	25	125	25	125	25	25	25	25	125	5200	
3	Guidelines	450	450	275	275	275	275	125	275	125	125	25	125	25	125	25	125	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	3100	
4	Complexity	225	325	150	75	150	75	150	75	75	75	75	75	75	75	75	150	75	75	25	75	25	25	25	25	75	25	25	2400	
5	Scope and Effect	225	150	150	225	150	150	225	150	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2425	
6	Personal Contacts	60	60	60	10	60	10	60	10	60	10	60	10	60	10	60	10	10	10	10	60	10	10	10	60	10	10	10	880	
7	Purpose of Contacts	120	120	50	120	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	20	20	20	20	20	20	20	20	20	1350	
8	Physical Demands	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	140	
9	Work Environment	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200	
	Total (A+B)	6105	4185	4110	3940	2710	2590	2540	2465	2540	1810	1710	1480	1480	1630	1480	2540	2540	1810	1710	1480	1480	1630	1480	1480	1480	1480	39295		
	Variable X (A+B)/2	3052,5	2092,5	2055	1970	1355	1295	1270	1232,5	1270	905	855	740	740	815	740	1270	1270	905	855	740	740	815	740	740	740	740			

4.2.2. Metode Lapkepmen 49

hasil perhitungan struktur upah atau gaji pokok berdasarkan data survey gaji pokok melalui kuesioner adalah sebagai berikut :

diketahui data gaji karyawan PT Oto Multiartha, Tbk dari 14 jabatan yang ada dapat kita lihat di tabel berikut :

Tabel 27
Data Gaji Karyawan PT Oto Multiartha, Tbk

Nama Jabatan	Gaji Pokok (Rp)
CMO	2000000
Field Collection	2000000
Teller Staff	2000000
Operation Staff	2000000
Asset Staff	2000000
Marketing Coordinator	3000000
Collection Coordinator	3000000
SPV. Teller	3000000
SPV. Operation	3000000
SPV. Asset	3000000
Deputy Marketing	4000000
Deputy Collection	4000000
Deputy Administration	4000000
Branch Manager	5000000

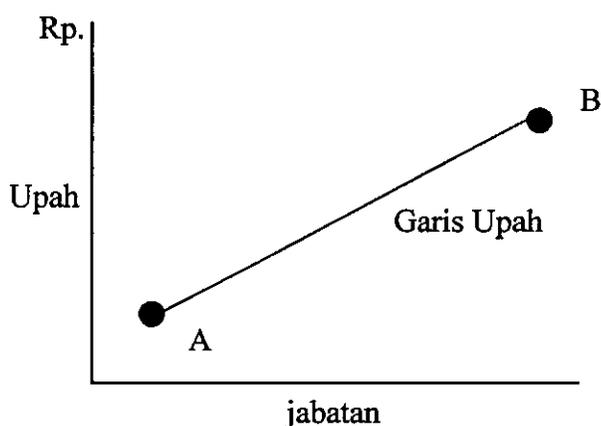
sumber : data diperoleh dari kuesioner

Dari hasil data survey gaji diatas, maka dapat ditentukan nilai upah terendah dan nilai upah tertinggi sebagai berikut :

A = nilai upah terendah = Rp 2.000.000,-

B = nilai upah tertinggi = Rp 5.000.000,-

sehingga dapat kita tetapkan garis upah yang dipresentasikan oleh garis lurus yang menghubungkan titik A dan titik B sebagai berikut:



Garis upah tersebut dapat diformulasikan dengan rumus

$$B = A \cdot (1 + P \cdot N), \text{ sumber : Lapkepmen 49}$$

Dimana :

P adalah laju kenaikan upah dalam garis upah

N adalah jumlah golongan upah - 1

$$N = 14 - 1 = 13$$

kemudian dapat dihitung laju kenaikan upah P adalah sebagai

berikut :

$$P = \frac{\frac{B}{A} - 1}{N} = \frac{\frac{5.000.000}{2.000.000} - 1}{13} = 0.1154, \text{ sumber : Lapkepmen 49}$$

Dengan mengetahui nilai laju kenaikan upah P dan nilai

minimum upah adalah A. Maka dapat dihitung nilai upah

dalam setiap golongan upah dengan menerapkan rumus :

$$C_i = A (1 + P \cdot i), \text{ dimana. Sumber : Lapkepmen 49}$$

A adalah nilai upah terendah

C_i, adalah nilai upah untuk golongan upah ke -i + 1

(mid point)

I adalah pencacah bernilai 0,1....., jumlah golongan upah – 1

$$C_i = 2.000.000 (1+0.1154 \times i)$$

$$C_1 = 2.000.000 (1+0.1154 \times 0) \dots \text{dst sampai } \times i = 13$$

setelah perhitungan C_i telah didapat maka langkah selanjutnya adalah menentukan nilai minimum dan nilai maksimum dengan rumus :

$$\text{Minimum} = \frac{2 \times \text{MidPoint}}{\text{Spread} + 2}, \text{ sumber : Lapkemen 49}$$

$$\text{Maksimum} = \frac{2 \times \text{MidPoint} \times (\text{Spread} + 1)}{(\text{Spread} + 2)}$$

dimana : Spread = diasumsikan mulai dari 0% - 100%

maka diperoleh hasil perhitungan struktur upah (gaji pokok)

yang baru sebagai berikut :

Tabel 28

Hasil Perhitungan Struktur Upah (gaji pokok)

pencacah (i)	Golongan Upah	Nilai Upah (C _i)	Spread (%)	Nilai Minimum	Nilai Maksimum
0	1	2000000	50%	1600000	2400000
1	2	2230800	50%	1784640	2676960
2	3	2461600	50%	1969280	2953920
3	4	2692400	50%	2153920	3230880
4	5	2923200	65%	2338560	3507840
5	6	3154000	65%	2380377,358	3927622,642
6	7	3384800	65%	2554566,038	4215033,962
7	8	3615600	65%	2728754,717	4502445,283
8	9	3846400	65%	2902943,396	4789856,604
9	10	4077200	80%	2912285,396	5242114,286
10	11	4308000	80%	3077142,857	5538857,143
11	12	4538800	80%	3242000	5835600
12	13	4769600	80%	3406857,143	6132342,857
13	14	5000400	100%	3333600	6667200

Hasil perhitungan struktur upah atau gaji pokok berdasarkan data olahan struktur upah yang lama adalah sebagai berikut :

diketahui data gaji karyawan PT Oto Multiartha, Tbk dari 14 jabatan yang ada dapat kita lihat di table 28 berikut :

Code	Branch Manager			Deputy Marketing			Deputy Collection			Deputy Administration		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
001	5000000	5250000	5500000	4050000	4275000	4500000	4040000	4195000	4350000	4030000	4115000	4200000
002	4950000	5200000	5450000	4015000	4240000	4465000	4005000	4160000	4315000	3995000	4080000	4165000
003	4900000	5150000	5400000	3980000	4205000	4430000	3970000	4125000	4280000	3960000	4045000	4130000
004	4850000	5100000	5350000	3945000	4170000	4395000	3935000	4090000	4245000	3925000	4010000	4095000
005	4800000	5050000	5300000	3910000	4135000	4360000	3900000	4055000	4210000	3890000	3975000	4060000
006	4750000	5000000	5250000	3875000	4100000	4325000	3865000	4020000	4175000	3855000	3940000	4025000
007	4700000	4950000	5200000	3840000	4065000	4290000	3830000	3985000	4140000	3820000	3905000	3990000
008	4650000	4900000	5150000	3805000	4030000	4255000	3795000	3950000	4105000	3785000	3870000	3955000
009	4600000	4850000	5100000	3770000	3995000	4220000	3760000	3915000	4070000	3750000	3835000	3920000
010	4550000	4800000	5050000	3735000	3960000	4185000	3725000	3880000	4035000	3715000	3800000	3885000
011	4500000	4750000	5000000	3700000	3925000	4150000	3690000	3845000	4000000	3680000	3765000	3850000
012	4450000	4700000	4950000	3665000	3890000	4115000	3655000	3810000	3965000	3645000	3730000	3815000
013	4400000	4650000	4900000	3630000	3855000	4080000	3620000	3775000	3930000	3610000	3695000	3780000
014	4350000	4600000	4850000	3595000	3820000	4045000	3585000	3740000	3895000	3575000	3660000	3745000
015	4300000	4550000	4800000	3560000	3785000	4010000	3550000	3705000	3860000	3540000	3625000	3710000
016	4250000	4500000	4750000	3525000	3750000	3975000	3515000	3670000	3825000	3505000	3590000	3675000
017	4200000	4450000	4700000	3490000	3715000	3940000	3480000	3635000	3790000	3470000	3555000	3640000
018	4150000	4400000	4650000	3455000	3680000	3905000	3445000	3600000	3755000	3435000	3520000	3605000
019	4100000	4350000	4600000	3420000	3645000	3870000	3410000	3565000	3720000	3400000	3485000	3570000
020	4050000	4300000	4550000	3385000	3610000	3835000	3375000	3530000	3685000	3365000	3450000	3535000
021	4000000	4250000	4500000	3350000	3575000	3800000	3340000	3495000	3650000	3330000	3415000	3500000
022	3950000	4200000	4450000	3315000	3540000	3765000	3305000	3460000	3615000	3295000	3380000	3465000
023	3900000	4150000	4400000	3280000	3505000	3730000	3270000	3425000	3580000	3260000	3345000	3430000
024	3850000	4100000	4350000	3245000	3470000	3695000	3235000	3390000	3545000	3225000	3310000	3395000
025	3800000	4050000	4300000	3210000	3435000	3660000	3200000	3355000	3510000	3190000	3275000	3360000
026	3750000	4000000	4250000	3175000	3400000	3625000	3165000	3320000	3475000	3155000	3240000	3325000
027	3700000	3950000	4200000	3140000	3365000	3590000	3130000	3285000	3440000	3120000	3205000	3290000
028	3650000	3900000	4150000	3105000	3330000	3555000	3095000	3250000	3405000	3085000	3170000	3255000
029	3600000	3850000	4100000	3070000	3295000	3520000	3060000	3215000	3370000	3050000	3135000	3220000
030	3550000	3800000	4050000	3035000	3260000	3485000	3025000	3180000	3335000	3015000	3100000	3185000
031	3500000	3750000	4000000	3000000	3225000	3450000	2990000	3145000	3300000	2980000	3065000	3150000
Average												
Wages	42.50000	45.00000	47.50000	35.25000	37.50000	39.75000	35.15000	36.70000	38.25000	35.05000	35.90000	36.75000
Final												
Wage		4500000			3750000			3670000			3590000	

Sumber : Data olahan kuesioner dari PT Namora Indonesia

Marketing Coordinator			Collection Coordinator			Supervisor Teller			Supervisor Operation			Supervisor Asset		
I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
3050000	3275000	3500000	3040000	3220000	3400000	3030000	3190000	3350000	3020000	3160000	3300000	3010000	3130000	3250000
3020000	3245000	3470000	3010000	3190000	3370000	3000000	3160000	3320000	2990000	3130000	3270000	2980000	3100000	3220000
2990000	3215000	3440000	2980000	3160000	3340000	2970000	3130000	3290000	2960000	3100000	3240000	2950000	3070000	3190000
2960000	3185000	3410000	2950000	3130000	3310000	2940000	3100000	3260000	2930000	3070000	3210000	2920000	3040000	3160000
2930000	3155000	3380000	2920000	3100000	3280000	2910000	3070000	3230000	2900000	3040000	3180000	2890000	3010000	3130000
2900000	3125000	3350000	2890000	3070000	3250000	2880000	3040000	3200000	2870000	3010000	3150000	2860000	2980000	3100000
2870000	3095000	3320000	2860000	3040000	3220000	2850000	3010000	3170000	2840000	2980000	3120000	2830000	2950000	3070000
2840000	3065000	3290000	2830000	3010000	3190000	2820000	2980000	3140000	2810000	2950000	3090000	2800000	2920000	3040000
2810000	3035000	3260000	2800000	2980000	3160000	2790000	2950000	3110000	2780000	2920000	3060000	2770000	2890000	3010000
2780000	3005000	3230000	2770000	2950000	3130000	2760000	2920000	3080000	2750000	2890000	3030000	2740000	2860000	2980000
2750000	2975000	3200000	2740000	2920000	3100000	2730000	2890000	3050000	2720000	2860000	3000000	2710000	2830000	2950000
2720000	2945000	3170000	2710000	2890000	3070000	2700000	2860000	3020000	2690000	2830000	2970000	2680000	2800000	2920000
2690000	2915000	3140000	2680000	2860000	3040000	2670000	2830000	2990000	2660000	2800000	2940000	2650000	2770000	2890000
2660000	2885000	3110000	2650000	2830000	3010000	2640000	2800000	2960000	2630000	2770000	2910000	2620000	2740000	2860000
2630000	2855000	3080000	2620000	2800000	2980000	2610000	2770000	2930000	2600000	2740000	2880000	2590000	2710000	2830000
2600000	2825000	3050000	2590000	2770000	2950000	2580000	2740000	2900000	2570000	2710000	2850000	2560000	2680000	2800000
2570000	2795000	3020000	2560000	2740000	2920000	2550000	2710000	2870000	2540000	2680000	2820000	2530000	2650000	2770000
2540000	2765000	2990000	2530000	2710000	2890000	2520000	2680000	2840000	2510000	2650000	2790000	2500000	2620000	2740000
2510000	2735000	2960000	2500000	2680000	2860000	2490000	2650000	2810000	2480000	2620000	2760000	2470000	2590000	2710000
2480000	2705000	2930000	2470000	2650000	2830000	2460000	2620000	2780000	2450000	2590000	2730000	2440000	2560000	2680000
2450000	2675000	2900000	2440000	2620000	2800000	2430000	2590000	2750000	2420000	2560000	2700000	2410000	2530000	2650000
2420000	2645000	2870000	2410000	2590000	2770000	2400000	2560000	2720000	2390000	2530000	2670000	2380000	2500000	2620000
2390000	2615000	2840000	2380000	2560000	2740000	2370000	2530000	2690000	2360000	2500000	2640000	2350000	2470000	2590000
2360000	2585000	2810000	2350000	2530000	2710000	2340000	2500000	2660000	2330000	2470000	2610000	2320000	2440000	2560000
2330000	2555000	2780000	2320000	2500000	2680000	2310000	2470000	2630000	2300000	2440000	2580000	2290000	2410000	2530000
2300000	2525000	2750000	2290000	2470000	2650000	2280000	2440000	2600000	2270000	2410000	2550000	2260000	2380000	2500000
2270000	2495000	2720000	2260000	2440000	2620000	2250000	2410000	2570000	2240000	2380000	2520000	2230000	2350000	2470000
2240000	2465000	2690000	2230000	2410000	2590000	2220000	2380000	2540000	2210000	2350000	2490000	2200000	2320000	2440000
2210000	2435000	2660000	2200000	2380000	2560000	2190000	2350000	2510000	2180000	2320000	2460000	2170000	2290000	2410000
2180000	2405000	2630000	2170000	2350000	2530000	2160000	2320000	2480000	2150000	2290000	2430000	2140000	2260000	2380000
2150000	2375000	2600000	2140000	2320000	2500000	2130000	2290000	2450000	2120000	2260000	2400000	2110000	2230000	2350000
2600000	2825000	3050000	2590000	2770000	2950000	2580000	2740000	2900000	2570000	2710000	2850000	2560000	2680000	2800000
2825000			2770000			2740000			2710000			2680000		

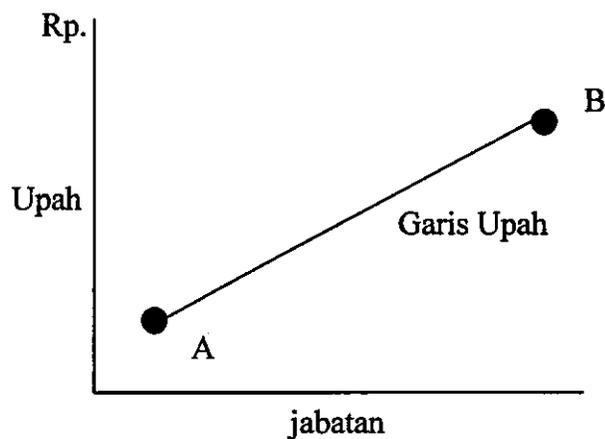
Credit Marketing Officer			Field Collection			Staff Teller			Staff Operation			Staff Asset		
I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
2050000	2275000	2500000	2040000	2220000	2400000	2030000	2190000	2350000	2020000	2160000	2300000	2010000	2130000	2250000
2030000	2255000	2480000	2020000	2200000	2380000	2010000	2170000	2330000	2000000	2140000	2280000	1990000	2110000	2230000
2010000	2235000	2460000	2000000	2180000	2360000	1990000	2150000	2310000	1980000	2120000	2260000	1970000	2090000	2210000
1990000	2215000	2440000	1980000	2160000	2340000	1970000	2130000	2290000	1960000	2100000	2240000	1950000	2070000	2190000
1970000	2195000	2420000	1960000	2140000	2320000	1950000	2110000	2270000	1940000	2080000	2220000	1930000	2050000	2170000
1950000	2175000	2400000	1940000	2120000	2300000	1930000	2090000	2250000	1920000	2060000	2200000	1910000	2030000	2150000
1930000	2155000	2380000	1920000	2100000	2280000	1910000	2070000	2230000	1900000	2040000	2180000	1890000	2010000	2130000
1910000	2135000	2360000	1900000	2080000	2260000	1890000	2050000	2210000	1880000	2020000	2160000	1870000	1990000	2110000
1890000	2115000	2340000	1880000	2060000	2240000	1870000	2030000	2190000	1860000	2000000	2140000	1850000	1970000	2090000
1870000	2095000	2320000	1860000	2040000	2220000	1850000	2010000	2170000	1840000	1980000	2120000	1830000	1950000	2070000
1850000	2075000	2300000	1840000	2020000	2200000	1830000	1990000	2150000	1820000	1960000	2100000	1810000	1930000	2050000
1830000	2055000	2280000	1820000	2000000	2180000	1810000	1970000	2130000	1800000	1940000	2080000	1790000	1910000	2030000
1810000	2035000	2260000	1800000	1980000	2160000	1790000	1950000	2110000	1780000	1920000	2060000	1770000	1890000	2010000
1790000	2015000	2240000	1780000	1960000	2140000	1770000	1930000	2090000	1760000	1900000	2040000	1750000	1870000	1990000
1770000	1995000	2220000	1760000	1940000	2120000	1750000	1910000	2070000	1740000	1880000	2020000	1730000	1850000	1970000
1750000	1975000	2200000	1740000	1920000	2100000	1730000	1890000	2050000	1720000	1860000	2000000	1710000	1830000	1950000
1730000	1955000	2180000	1720000	1900000	2080000	1710000	1870000	2030000	1700000	1840000	1980000	1690000	1810000	1930000
1710000	1935000	2160000	1700000	1880000	2060000	1690000	1850000	2010000	1680000	1820000	1960000	1670000	1790000	1910000
1690000	1915000	2140000	1680000	1860000	2040000	1670000	1830000	1990000	1660000	1800000	1940000	1650000	1770000	1890000
1670000	1895000	2120000	1660000	1840000	2020000	1650000	1810000	1970000	1640000	1780000	1920000	1630000	1750000	1870000
1650000	1875000	2100000	1640000	1820000	2000000	1630000	1790000	1950000	1620000	1760000	1900000	1610000	1730000	1850000
1630000	1855000	2080000	1620000	1800000	1980000	1610000	1770000	1930000	1600000	1740000	1880000	1590000	1710000	1830000
1610000	1835000	2060000	1600000	1780000	1960000	1590000	1750000	1910000	1580000	1720000	1860000	1570000	1690000	1810000
1590000	1815000	2040000	1580000	1760000	1940000	1570000	1730000	1890000	1560000	1700000	1840000	1550000	1670000	1790000
1570000	1795000	2020000	1560000	1740000	1920000	1550000	1710000	1870000	1540000	1680000	1820000	1530000	1650000	1770000
1550000	1775000	2000000	1540000	1720000	1900000	1530000	1690000	1850000	1520000	1660000	1800000	1510000	1630000	1750000
1530000	1755000	1980000	1520000	1700000	1880000	1510000	1670000	1830000	1500000	1640000	1780000	1490000	1610000	1730000
1510000	1735000	1960000	1500000	1680000	1860000	1490000	1650000	1810000	1480000	1620000	1760000	1470000	1590000	1710000
1490000	1715000	1940000	1480000	1660000	1840000	1470000	1630000	1790000	1460000	1600000	1740000	1450000	1570000	1690000
1470000	1695000	1920000	1460000	1640000	1820000	1450000	1610000	1770000	1440000	1580000	1720000	1430000	1550000	1670000
1450000	1675000	1900000	1440000	1620000	1800000	1430000	1590000	1750000	1420000	1560000	1700000	1410000	1530000	1650000
1750000	1975000	2200000	1740000	1920000	2100000	1730000	1890000	2050000	1720000	1860000	2000000	1710000	1830000	1950000
1975000			1920000			1890000			1860000			1830000		

Dari hasil data survey gaji diatas, maka dapat ditentukan nilai upah terendah dan nilai upah tertinggi sebagai berikut :

A = nilai upah terendah = Rp 1.830.000,-

B = nilai upah tertinggi = Rp 4.500.000,-

sehingga dapat kita tetapkan garis upah yang dipresentasikan oleh garis lurus yang menghubungkan titik A dan titik B sebagai berikut:



Garis upah tersebut dapat diformulasikan dengan rumus

$$B = A \cdot (I + P \cdot N) , \text{ sumber : Lapkepmen 49}$$

Dimana :

P adalah laju kenaikan upah dalam garis upah

N adalah jumlah golongan upah - 1

$$N = 14 - 1 = 13$$

kemudian dapat dihitung laju kenaikan upah P adalah sebagai berikut :

$$P = \frac{\frac{B}{A} - 1}{N} = \frac{\frac{4.500.000}{1.830.000} - 1}{13} = 0.1122, \text{ sumber : Lapkepmen 49}$$

Dengan mengetahui nilai laju kenaikan upah P dan nilai minimum upah adalah A . Maka dapat dihitung nilai upah dalam setiap golongan upah dengan menerapkan rumus :

$$C_i = A (I + P.i), \text{ dimana. Sumber : Lapkepmen 49}$$

A adalah nilai upah terendah

C_i , adalah nilai upah untuk golongan upah ke $-i + I$

(mid point)

I adalah pencacah bernilai $0, 1, \dots$, jumlah golongan upah $- 1$

$$C_i = 1.830.000 (1+0.1122 \times i)$$

$$C_1 = 1.830.000 (1+0.1122 \times 0) \dots \text{dst sampai } \times i = 13$$

setelah perhitungan C_i telah didapat maka langkah selanjutnya adalah menentukan nilai minimum dan nilai maksimum dengan rumus :

$$\text{Minimum} = \frac{2 \times \text{MidPo int}}{\text{Spread} + 2}, \text{ sumber : Lapkepmen 49}$$

$$\text{Maksimum} = \frac{2 \times \text{MidPo int} \times (\text{Spread} + 1)}{(\text{Spread} + 2)}$$

dimana rumus spread :

$$\text{Spread} = \frac{(\text{Max} - \text{Min})}{\text{Min}} \times 100\%, \text{ sumber : Lapkepmen 49}$$

Maka hasil spread untuk tiap jabatan adalah sebagai berikut :

Tabel 29
Hasil Spread Untuk Tiap Jabatan

POSITION TITLE	Spread
Branch Manager	12 %
Deputy Marketing	13%
Deputy Collection	9%
Deputy Administration	5%
Marketing Coordinator	17%
Collection Coordinator	14%
Supervisor Teller	12%
Supervisor Operation	11%
Supervisor Asset	9%
Credit Marketing Officer	26%
Field Collection	21%
Teller Staff	18%
Operation Staff	16%
Asset Staff	14%

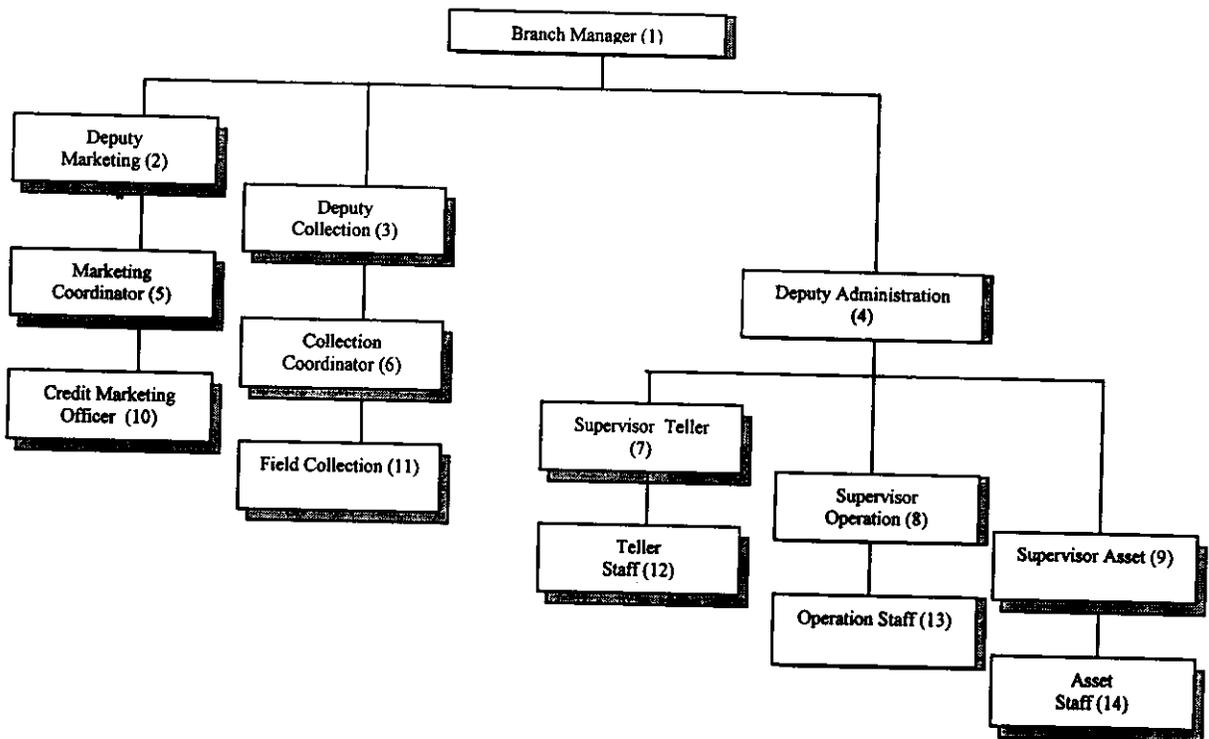
Maka diperoleh hasil perhitungan struktur upah (gaji pokok) yang baru sebagai berikut :

Tabel 30

Hasil Perhitungan Struktur Upah (Gaji Pokok) Yang Baru

pencacah (i)	Golongan Upah	Nilai Upah (Ci)	Spread (%)	Nilai Minimum	Nilai Maksimum
0	1	1.830.000	14%	1.710.780,374	1.949.719,626
1	2	2.035.316	16%	1.884.561,111	2.186.090,889
2	3	2.240.652	18%	2.055.644,037	2.425.639,963
3	4	2.445.978	21%	2.213.514,751	2.678.401,249
4	5	2.651.304	26%	2.346.286,726	2.956.321,274
5	6	2.856.630	9%	2.733.617,225	2.979.644,775
6	7	3.061.956	11%	2.901.327,962	3.221.584,038
7	8	3.267.282	12%	3.082.341,509	3.452.222,491
8	9	3.472.608	14%	3.245.428,037	3.699.787,963
9	10	3.677.934	17%	3.389.800,922	3.966.067,078
10	11	3.883.260	5%	3.788.546,341	3.977.973,659
11	12	4.088.586	9%	3.912.522,488	4.264.649,512
12	13	4.293.912	13%	4.031.842,254	4.555.981,746
13	14	4.499.238	12%	4.244.564,151	4.753.911,849

Struktur Organisasi Berdasarkan Kepmen 49



Gambar 16

Struktur Organisasi Berdasarkan Kepmen 49

Dari gambar struktur organisasi PT Oto Multiartha, Tbk setelah dilakukan perhitungan struktur upah atau gaji pokok dengan metode lapkepmen 49 diatas dapat dilihat bahwa skematis struktur organisasi adalah sistimatis 1 sampai 14 turun kebawah mulai dari posisi jabatan tertinggi adalah branch manager dengan upah sebesar Rp 5.000.400,- dan yang terendah adalah jabatan asset staff dengan upah sebesar Rp 2.000.000,-

4.2.3. Metode Karl Pearson

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Tabel 31

Pembantu Penghitungan Korelasi

No	POSITION TITLE	FES POINTS	Basic Salary	XY	X ²	Y ²
		X	Y			
1	Branch Manager	3052	5000400	15261220800	9314704	2,5004E+13
2	Deputy Marketing	2092	4769600	9978003200	4376464	2,27491E+13
3	Deputy Collection	2055	4538800	9327234000	4223025	2,06007E+13
4	Deputy Administration	1970	4308000	8486760000	3880900	1,85589E+13
5	Marketing Coordinator	1335	4077200	5443062000	1782225	1,66236E+13
6	Collection Coordinator	1295	3846400	4981088000	1677025	1,47948E+13
7	Supervisor Teller	1270	3615600	4591812000	1612900	1,30726E+13
8	Supervisor Operation	1232	3384800	4170073600	1517824	1,14569E+13
9	Supervisor Asset	1270	3154000	4005580000	1612900	9,94772E+12
10	Credit Marketing Officer	905	2923200	2645496000	819025	8,5451E+12
11	Field Collection	855	2692400	2302002000	731025	7,24902E+12
12	Teller Staff	815	2461600	2006204000	664225	6,05947E+12
13	Operation Staff	740	2230800	1650792000	547600	4,97647E+12
14	Asset Staff	740	2000000	1480000000	547600	4E+12
Total		19626	49002800	76329327600	33307442	1,83638E+14

Sumber : data hasil olahan dari FES dan Lapkepmen 49

$$\begin{aligned}
 r &= \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{N \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2}} \\
 &= \frac{14 \sum 76329327600 - (\sum 19626)(\sum 33307442)}{\sqrt{14 \sum 19626^2 - (\sum 19626)^2} \sqrt{14 \sum 33307442^2 - (\sum 33307442)^2}} \\
 &= 0.9125 = 91.25\%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan korelasi Karl Pearson diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan evaluasi jabatan (X) terhadap Kompensasi / struktur upah atau gaji pokok (Y) menghasilkan korelasi sebesar 0.9125 atau 91.25% yang berarti memiliki hubungan yang sangat kuat dan signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh penulis mengenai “ Hubungan Evaluasi Jabatan Terhadap Kompensasi di PT. OTO MULTIARTHA, Tbk”. Maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan pemberian kompensasi pada PT. OTO MULTIARTHA, Tbk dengan metode Lap. Kepmen 49 menghasilkan sistem struktur upah mulai dari jabatan Branch Manager sampai ke jabatan yang paling bawah yaitu Asset Staff, nilai upahnya terbesar secara sistematis sesuai dengan perusahaan yang ada di PT. OTO MULTIARTHA
2. Hasil evaluasi jabatan yang di PT. OTO MULTIARTHA menghasilkan struktur upah yang baru dimana terdapat perubahan dalam bentuk struktur organisasi yakni persamaan terhadap staff Asset dan staff operasi dan supervisor teller dengan supervisor asset.
3. Berdasarkan hasil uji korelasi hubungan evaluasi jabatan dengan kompensasi sebesar $r = 0,9125$ atau 91,25%

5.2. Saran

Berdasarkan hasil uji korelasi mengenai evaluasi jabatan terhadap kompensasi sebesar 91,25% maka saran saya sebagai penulis adalah perusahaan PT Oto Multiartha sebaiknya menggunakan metode FES (Factor Evaluation System) untuk mengevaluasi jabatan yang ada di perusahaan dan menggunakan metode LAPKEPMEN 49 untuk menetapkan struktur upah atau gaji pokok sehingga diharapkan dengan kombinasi dari kedua metode tersebut dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman Fathoni. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Indah, Yogyakarta.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Graha Indah, Yogyakarta
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keempat, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. 10th Edition, Prentice Hall, Inc.
- Djoko Purwanto. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Edisi Kedua. Penerbit Erlangga, Surakarta.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein Umar. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Cetakan Ketujuh, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- L. Bove Coutrland. 2003. *Komunikasi Bisnis*. Edisi Keenam. PT Gramedia, Jakarta.
- Mathis. Robert L. 2002. *Human Resource Department*. Salemba Empat.
- Mangkuprawira Sjafrri. 2003. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia. Jakarta.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Erlangga.
- Milkovich, dan Bouddreu. 1998 *Personal Human Resource Management Businnes Publication, Inc*.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2002. *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*. PT Mandar Maju, Bandung.
- Sudjana. 2000. *Metode Statistika*. Edisi Keenam. PT. Tarsito, Bandung.
- Susilo Martoyo.2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. PT Mandar Maju.

James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly (1987,417)

Kenneth dan Gary 2005,22 *Human Resource Management*

http://tmcops.gtri.gatech.edu/tutorials/understanding_fes_1.php

http://tmcops.gtri.gatech.edu/tutorials/understanding_fes_2.php

<http://www.opm.gov/fedclass/clashnbk.pdf>

<http://www.opm.gov/fedclass/gssupply.pdf>

FES

(FACTOR EVALUATION SYSTEM)

QUESTIONNAIRE

BOBBY HARTONO

021105103

KATA PENGANTAR

Ini adalah kuesioner dengan metode FES atau Factor Evaluation System untuk evaluasi jabatan dimana didalamnya terdapat 9 faktor penilaian atau pembobotan untuk tiap jabatan yang ada di PT Oto Multiartha, Tbk. Kesembilan factor tersebut adalah : Knowledge, supervisory control, guidelines, complexity, scope and effect, personal contacts, purpose of contacts, physical demands, dan terakhir adalah work environment. Dimana penjelasan dan form pengisian kuesioner FES mengenai kesembilan factor ini ada di halaman berikutnya. Atas perhatian dan kesediaan untuk mengisi kuesioner ini saya ucapkan terima kasih.

Lampiran 1.

**FACTOR EVALUATION SYSTEM
POSITION EVALUATION STATEMENT**

TITLE :
DEPARTMENT :

EVALUATION FACTORS		LEVEL	POINTS ASSIGNED	COMMENTS
1. Knowledge				
2. Supervisory Control				
3. Guidelines				
4. Complexity				
5. Scope and Effect				
6. Personal Contacts				
7. Purpose of Contacts				
8. Physical Demands				
9. Work Environment				
SUMMARY	TOTAL POINTS			

Dimensi-1
Knowledge Required (Pengetahuan yang Dituntut oleh Jabatan)

Deskripsi :

Faktor ini mengukur sifat dan tingkat informasi atau fakta yang harus dipahami oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya (berupa langkah-langkah, prosedur, pelaksanaan, peraturan, kebijaksanaan, teori, prinsip dan konsep) serta sifat dan tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk menerapkan pengetahuan tersebut.

Pengetahuan yang dimaksud haruslah dipenuhi dan diaplikasikan untuk dapat digunakan sebagai dasar pemeringkatan dibawah ini:

50	<p>Pengetahuan tentang tugas-tugas sederhana, rutin dan yang berulang-ulang atau pengoperasian yang meliputi instruksi langkah demi langkah dan memerlukan sedikit pelatihan dan atau pengalaman sebelumnya;</p> <p>atau</p> <p>Keahlian untuk mengoperasikan peralatan sederhana atau peralatan yang dioperasikan secara berulang-ulang yang membutuhkan sedikit atau tanpa latihan/pengalaman sebelumnya;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama</p>
200	<p>Pengetahuan tentang aturan dasar, aturan yang biasa digunakan, prosedur atau operasi yang membutuhkan pelatihan/pengalaman khusus sebelumnya;</p> <p>atau</p> <p>Keahlian dasar untuk mengoperasikan peralatan yang membutuhkan pelatihan atau pengalaman sebelumnya, seperti mengoperasikan keyboard;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
350	<p>Pengetahuan tentang aturan-aturan standar, prosedur atau pengoperasian yang membutuhkan pelatihan/pengalaman untuk menjalankan tugas-tugas kantor, tugas untuk menyelesaikan masalah yang sering terjadi;</p> <p>atau</p>

	<p>Keahlian yang didapat baik melalui pelatihan maupun pengalaman tertentu untuk mengoperasikan dan menjalankan berbagai peralatan dengan tujuan antara lain untuk mengerjakan pengoperasian atau test standar</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
--	---

550	<p>Pengetahuan tentang sejumlah peraturan, prosedur atau operasi yang membutuhkan training dan pengalaman untuk menjalankan berbagai macam tugas prosedural non standar dan saling berhubungan dan untuk menyelesaikan sejumlah permasalahan;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan praktis prosedur standar pelaksanaan teknis di lapangan yang membutuhkan pelatihan atau pengalaman, untuk mengerjakan berbagai tugas pekerjaan seperti adaptasi penggunaan peralatan ketika dalam menjalankan tugas tersebut harus menggunakan peralatan tertentu; menginterpretasikan hasil test berdasarkan pengalaman dan observasi sebelumnya (bukan dengan membaca/instrument atau alat ukur lainnya); atau menyaring informasi dari berbagai sumber ketika harus mempertimbangkan informasi yang akan digunakan dan karakter serta kualitas sumbernya;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
-----	--

750	<p>Pengetahuan (misalnya pengetahuan yang diperoleh dari bangku kuliah atau pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman, pelatihan, atau belajar sendiri) tentang dasar, konsep prinsip dasar dan metodologi pekerjaan administratif atau profesional dan keahlian dalam menerapkan pengetahuan tersebut untuk menyelesaikan operasi, prosedur, dan tugas-tugas sederhana;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
-----	--

950	<p>Pengetahuan tentang prinsip-prinsip, konsep dan metodologi administratif atau profesional seperti yang dijelaskan pada level 1-5, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Ditambah dengan keahlian yang didapat dari pengalaman kerja untuk mendapat penampilan independen . b. Ditambah dengan pengetahuan administratif atau profesional yang
-----	---

	<p>diperoleh dari pengalaman atau pendidikan yang relevan, yang membekalinya dengan keahlian dalam menjalankan tugas, operasi, dan prosedur pekerjaan yang lebih sulit dan rumit dibandingkan dengan pekerjaan pada level 1-5;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan praktis tentang atau metode teknis, prinsip, dan pelaksanaannya, dan keahliandalam mengaplikasikan pengetahuan tersebut seperti pada desain dan perencanaan proyek penting tapi cukup sulit;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
1250	<p>Pengetahuan tentang konsep, prinsip dan praktek dalam pekerjaan administratif dan profesional, seperti yang diperoleh pada bangku kuliah atau pengalaman, dan keahlian dalam mengaplikasikan pengetahuan tersebut pada tugas pekerjaan yang sulit dan komplek;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan praktis intensif komprehensif di bidang teknis dan keahlian dalam menerapkan pengetahuan tersebut untuk mengembangkan metode pendekatan atau prosedur baru;</p> <p>atau</p> <p>Pengetahuan dan keahlian yang sama.</p>
1550	<p>Penguasaan di bidang administratif atau profesional untuk: menerapkan teori ekperimental dan pengembangan baru untuk mengatasi permasalahan baru;</p> <p>atau</p> <p>Membuat keputusan atau rekomendasi yang secara signifikan mengubah menginterpretasi, atau mengembangkan kebijakan/program publik yang penting;</p> <p>atau</p> <p>Keahlian dan pengetahuan yang sama.</p>
1850	<p>Penguasaan suatu bidang yang profesional untuk menghasilkan dan</p>

	mengembangkan hipotesis dan teori baru
--	--

	atau
--	------

	Pengetahuan dan keahlian yang sama.
--	-------------------------------------

Dimensi 2
Supervisory Controls (Kontrol Pengawasan)

Faktor ini mencakup (1) sifat dan cakupan mekanisme kontrol langsung maupun tak langsung yang dilakukan oleh penyelia; (2) tanggung jawab karyawan; dan (3) review atas pekerjaan yang telah terselesaikan.

Sesuai tugas yang diberikan, supervisor melakukan pengontrolan, memberikan instruksi pada bawahannya, menetapkan skala prioritas dan target waktu, serta mendefinisikan tujuan yang harus dicapai beserta batas-batasnya.

Tanggung jawab karyawan tergantung pada jangkauan dimana karyawan diharapkan mampu mengembangkan sekuen dan penentuan waktu pada berbagai aspek kerja, untuk mengubah atau merekomendasikan perubahan instruksi dan untuk berpartisipasi dalam menentukan prioritas dan tujuan. Derajat/tingkat review atas pekerjaan secara keseluruhan tergantung pada sifat dan jangkauan review tersebut.

Contoh : review yang dekat dan detail pada tiap fase penugasan, review secara detail pada tugas yang terselesaikan, titik pemeriksaan pada pekerjaan selesai berdasar atau review yang hanya mengacu pada kebijakan.

25	Untuk kedua jenis dan tugas pengulangan, supervisor membuat tugas dengan instruksi yang jelas, detail dan spesifik. Karyawan bekerja sebagaimana diinstruksikan dan mengkonsultasikan pada supervisor, bukan hanya masalah-masalah yang terdapat pada garis garis besar atau instruksinya saja. Untuk semua jabatan pekerjaan dikontrol secara ketat, untuk beberapa jabatan kendalinya melalui sifat struktur pekerjaan itu sendiri, untuk jabatan lainnya mungkin bisa diatur oleh lingkungan dimana pekerjaan itu dilakukan. Dalam berbagai situasi, supervisor melakukan kontrol lewat review pekerjaan yang menyangkut pengecekan kemajuan pekerjaan atau mereview pekerjaan secara keseluruhan untuk akurasi, kecukupan, dan kesesuaian terhadap instruksi dan prosedur yang sudah ada.
125	Supervisor memberikan penugasan individu atau berkelanjutan dengan menunjukkan apa yang harus dilakukan, pembatasan, tenggat waktu yang diharapkan kualitas dan prioritas penugasan. Supervisor memberikan instruksi tambahan tertentu untuk tugas baru, sulit dan khusus termasuk metode kerja yang disarankan. Karyawan menggunakan inisiatif dalam melaksanakan tugas secara independen tanpa instruksi khusus tetapi mengacu pada deviasi/penyimpangannya permasalahan dan keadaan yang tidak biasa yang termasuk instruksi yang mampu digunakan oleh supervisor untuk mengambil keputusan. Supervisor memastikan kalau pekerjaan yang telah selesai dan metode yang digunakan secara teknis

	akurat dan sesuaidengan instruksi atau prosedur yang ada. Review pekerjaan bertamabah dengan tugas yang lebih sulit jika karyawan belum pernah mendapat pekerjaan yang sama sabelumnya.
275	Penugasan supervisor dengan mendevinisikan tujuan, prioritas dan tenggat waktu dan membantu karyawan yang menghadapi situasi tak biasa yang tidak memiliki prosedur yang jelas. Karyawan merencanakan dan melaksanakan langkah yang benar dan menangani permasalahan dan penyimpangan terhadap tugas pekerjaannya yang berhubungan dengan instruksi kebijakan latihan terdahulu atau pelatihan yang diterima selama bekerja. Pekerjaan yang telah selesai biasanya dievaluasi teknis kesesuaiannya dan kesesuaiannya dengan kebijakan dan permintaan. Metode yang digunakan pada hasil akhir biasanya tidak direview secara detail.

450	Supervisor menetapkan tujuan keseluruhan dan sumber daya yang ada. Karyawan dan supervisor menentukan tenggat waktu proyek pekerjaan yang harus dikerjakan. Pada aspek ini karyawan yang telah mengembangkan keahliannya dalam pekerjaannya bertanggungjawab untuk merencanakan dan melaksanakan tugas, menyelesaikan masalah yang muncul, mengkoordinasikan pekerjaan satu sama lain bila perlu dan menterjemahkan kebijakan inisiatif pribadi sesuai dengan tujuan yang ada dalam tugasnya karyawan juga menentukan pendekatan yang harus diambil dan metodologi yang digunakan. Karyawan tetap memberitahu supervisor atas setiap perkembangan, hal yang berpotensi untuk bermasalah, atau implikasi jangka panjang. Pekerjaan yang telah terselesaikan ditinjau ulang hanya dari titik keseluruhan dalam hal pelaksanaan, kompatibilitas pada kerja yang lain, atau keefektifan terhadap kebutuhan/ tuntutan atau hasil yang diharapkan.
-----	--

650	Supervisor memberikan petunjuk administratif dengan tugas yang sesuai dengan misi atau fungsi yang telah ditentukan. Karyawan memiliki tanggung jawab merencanakan, mendesain, dan melaksanakan program, proyek, penelitian atau pekerjaan lain secara mandiri. Hasil kerjanya dianggapsebagai kekuasaan secara teknik dan biasanya diterima tanpa perubahan yang signifikan. Bila kerjanya harus ditinjau ulang reviewnya harus meliputi pemenuhan tujuan, program, efek saran dan mempengaruhi program secara keseluruhan, atau kontribusi terhadap kemajuan teknologi. Rekomendasi untuk proyek baru dan perubahan tujuan biasanya dievaluasi dengan mempertimbangkan ketersediaan dana dan sumber daya lainnya, tujuan program secara luas atau prioritas nasional.
-----	---

Dimensi 3 Guidelines (Panduan)

Deskripsi :

Faktor ini mencakup sifat panduan dan penilaian yang dibutuhkan untuk menerapkannya. Panduan yang dipakai dalam jadwal umum pekerjaan meliputi; manual meja, kebijakan dan prosedur yang ada, praktek tradisional dan materi referensi seperti kamus, manual, buku panduan mesin pharmacopoera dan manual Personil Federal. Tugas individu pada pekerjaan yang tidak sejenis, berbeda dalam spesifikasi, penerapan dan ketersediaan panduan pelaksanaan tugasnya sebagai konsekuensinya aturan dan kebutuhan panduan bagi karyawan juga berbeda. Contohnya: adanya instruksi khusus, prosedur dan kebijakan yang bisa membatasi kesempatan karyawan untuk membuat atau merekomendasikan keputusan atau tindakan. Bagaimanapun dengan tidak adanya prosedur atau dengan tujuan yang terlalu luas dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan menggunakan penilaian tertentu mencari dan mengembangkan metode baru.

Panduan tidak boleh membingungkan dengan pengetahuan yang dijelaskan diatas. Pengetahuan dibutuhkan oleh jabatan. Panduan menyediakan data referensi ataupun memberi aturan tertentu dalam pemanfaatan pengetahuan. Contohnya; dalam bidang teknologi pengobatan untuk diagnosis tertentu ada tiga atau empat tes standar yang ditetapkan dalam manual teknisnya. Seorang ahli teknologi medis diwajibkan mengetahui tes diagnosis ini. Walaupun begitu pada laboratorium tertentu ada kebijakan untuk menggunakan hanya satu alat test, atau kebijakan yang mampu menentukan secara spesifik dibawah kondisi seperti apa. Salah satu dari alat test ini mampu digunakan.

25	Panduan yang detail dan spesifik mencakup semua aspek yang disediakan untuk karyawan. Karyawan bekerja sesuai aturan yang ketat berdasarkan panduan; supervisor harus mengendalikan penyimpangan-penyimpangan.
125	Prosedur dalam melakukan panduan dan situasi kerja mewajibkan karyawan untuk menggunakan pedoman dalam menentukan lokasi dan memilih panduan yang paling tepat, referensi dan prosedur untuk aplikasi dan dalam mengurangi penyimpangan sekecil mungkin terhadap panduan dengan kasus tertentu. Situasi dimana panduan yang ada tidak mampu diterapkan atau penyimpangan secara signifikan dari panduan digunakan oleh supervisor.
275	Panduan tersedia namun tidak sepenuhnya mampu diterapkan dalam pekerjaan atau mempunyai kesenjangan spesifikasi. Karyawan menggunakan penilaian dalam menerjemahkan dan menggunakan panduan seperti kebijakan agen , peraturan persediaan dan arah kerja

	untuk menerapkan pada kasus atau masalah tertentu. Karyawan menganalisa hasilnya dan merekomendasikan perubahan.
450	Kebijakan administratif dan prosedur mampu diterapkan tetapi masih tercantum dalam istilah-istilah umum. Panduan untuk melaksanakan pekerjaan ini masih jarang/terbatas penggunaannya. Karyawan menggunakan inisiatif dan sumber daya dalam mengalihkan metode tradisional atau mencari tren dan pola untuk mengembangkan metode baru, kriteria dan kebijakan baru yang anjurkan.
650	Panduan dicantumkan dan tidak spesifik, misalnya pernyataan kebijakan umum dan peraturan dasar yang membutuhkan interpretasi yang luas. Karyawan harus menggunakan penilaian dan kecerdasan dalam menginterpretasikan panduan yang ada dan dalam mengembangkan aplikasi terhadap bidang pekerjaan tertentu. Seringnya, karyawan sebagai penguasa teknis dalam mengembangkan dan menginterpretasikan panduan.

Dimensi 4
Complexity (Kontrol Pengawasan)

Deskripsi :

Faktor ini meliputi sifat, jumlah, jenis seluk beluk tugas, langkah, proses atau metode dalam menjalankan pekerjaan, kesulitan dalam mengidentifikasi apa yang perlu dilakukan, dan kesulitan serta keaslian yang dilibatkan dalam melakukan pekerjaan itu.

25	Pekerjaan tersebut terdiri dari tugas-tugas yang dipilih dan secara langsung dilakukan. Ada sedikit atau tak ada pilihan yang mampu dipakai dalam menentukan apa yang perlu dilakukan. Tindakan-tindakan yang diambil atau tanggapan yang dibuat harus benar-benar mampu dilihat. Pekerjaan ini mampu dikuasai dengan cepat.
75	Pekerjaan-pekerjaan itu terdiri atas tugas/kewajiban yang melibatkan langkah-langkah, proses, dan metode yang berkaitan. Keputusan yang mempertimbangkan apa yang perlu dilakukan melibatkan pilihan yang mensyaratkan karyawan untuk mengenali keberadaan dan perbedaan situasi yang mampu dikenali dengan mudah. Tindakan yang diambil atau tanggapan yang dibuat berbeda dalam hal seperti sumber informasi, jenis transaksi atau masukan dan atau perbedaan lain.
150	Pekerjaan itu meliputi berbagai macam tugas yang melibatkan metode yang berbeda dan tidak berkaitan. Keputusan yang mempertimbangkan apa yang perlu dilakukan, bergantung pada analisis subjek, tahapan atau persoalan-persoalan tugas dan tindakan yang telah dipilih mungkin juga harus dipilih dari sekian banyak alternatif.
225	Pekerjaan itu meliputi berbagai tugas yang membutuhkan metode dan proses yang berbeda dan tidak berkaitan, seperti yang berhubungan dengan aspek yang terbangun dengan baik dibidang administratif atau profesional. Keputusan yang mempertimbangkan apa yang perlu dilakukan meliputi penilaian terhadap hal-hal yang tidak biasa, variasi dalam pendekatannya dan data yang tidak lengkap atau bermasalah. Pekerjaan ini membutuhkan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan hal-hal seperti interpretasi data tertentu, perencanaan pekerjaan atau penilaian metode dan teknik yang akan digunakan atau penyaringan metode-metode dan teknik yang digunakan.
325	Pekerjaan ini meliputi tugas-tugas yang membutuhkan banyak proses dan metode yang berbeda dan tidak berkaitan yang diaplikasikan dalam

	<p>berbagai kegiatan atau analisis yang mendalam khususnya dalam bidang administratif dan profesional. Keputusan-keputusan yang mempertimbangkan apa yang akan dilakukan meliputi bidang-bidang utama dalam pendekatan, metodologi atau interpretasi dan proses evaluasi yang menghasilkan elemen seperti perubahan program berkelanjutan, perkembangan teknolofi, fenomena yang tak diketahui atau persyaratan yang mendatangkan masalah. Pekerjaan ini memerlukan teknik baru, membangun kriteria atau mengembangkan informasi baru.</p>
450	<p>Pekerjaan ini terdiri atas berbagai proses dan fungsi dalam bidang administratif atau profesional. Tugas-tugas ditandai dengan luas dan intensitas usaha dan meliputi tahapan yang dilakukan bersama dengan bantuan orang lain di dalam atau di luar organisasi.</p> <p>Keputusan yang berkenaan dengan apa yang perlu dilakukan meliputi elemen atau persoalan yang membutuhkan analisis dan penelitian untuk menentukan sifat dan ruang lingkup permasalahan.</p> <p>Pekerjaan ini membutuhkan usaha yang berkelanjutan untuk membangun konsep, teori, program atau memecahkan permasalahan yang belum terselesaikan.</p>

Dimensi 5
Scope and Effect (Ruang Lingkup dan Pengaruh)

Deskripsi :

Ruang lingkup dan pengaruh (efek) meliputi hubungan antara sifat pekerjaan seperti tujuannya, luas dan tingkat kesulitan tugas, serta pengaruh (efek) hasil pekerjaan ataupun pelayanan yang dilakukan baik yang bersifat ke dalam maupun keluar. Dalam schedule jabatan secara umum, efek mengukur hal-hal seperti; apakah output pekerjaan itu memfasilitasi pekerjaan lainnya, memberikan pelayanan yang bersifat perseorangan, ataupun mempengaruhi tingkat kecukupan hasil akhir penelitian. Konsep dari efek itu sendiri belum bisa memberikan informasi yang cukup untuk mampu dipahami dan dievaluasi pengaruh dari jabatan itu sendiri. Ruang lingkup pekerjaan melengkapi gambaran keadaan secara konsisten. Hanya efek pekerjaan yang sesuai sajalah yang harus diperhatikan.

25	Pekerjaan ini meliputi kinerja tertentu dan rutin, termasuk di dalamnya prosedur dan tugas-tugas yang terpisah. Hasil kerja dan pelayanan yang dibutuhkan untuk memfasilitasi pekerjaan orang lain bagaimanapun juga cukup berpengaruh terhadap unit organisasi atau terhadap penentuan pelayanan terbatas kepada orang lain.
75	Pekerjaan ini meliputi pelaksanaan aturan tertentu, perundangan atau prosedur pelaksanaan yang terdiri dari kelengkapan tugas, bagian atau proyek yang luas ruang lingkungnya. Hasil kerja atau pelayanan mempengaruhi tingkat keakuratan, kepercayaan, atau tingkat pemerolehan proses pelayanan lebih lanjut.
150	Pekerjaan ini meliputi penyelesaian berbagai macam masalah, pertanyaan atau situasi yang sesuai dengan kriteria yang ada. Hasil kerja atau pelayanan mempengaruhi rencana, sistem pelaksanaan, program atau perlengkapan, terpenuhinya kegiatan seperti investigasi lapangan, percobaan, atau hasil riset, atau sosial, fisik dan kondisi ekonomi seseorang.
225	Pekerjaan ini meliputi penentuan kriteria, formulasi proyek, keefektifan penilaian program, atau investigasi atau analisis berbagai kondisi tertentu yang terjadi, permasalahan atau pertanyaan-pertanyaan. Hasil kerja dan pelayanan mempengaruhi berbagai macam aktivitas termasuk masalah utama di bidang industri, atau penyelenggaraan kegiatan lainnya.
325	

	<p>Pekerjaan meliputi pemisahan dan penentuan kondisi yang belum diketahui, penyelesaian masalah penting, atau pengembangan teori-teori baru. Hasil kerja dan pelayanan mempengaruhi pekerjaan para ahli lainnya. Pengembangan administrasi aspek misi atau program ilmiah atau administratif atau kesejahteraan sejumlah orang.</p>
450	<p>Pekerjaan meliputi perencanaan, pengembangan, dan pelaksanaan program ilmiah atau administratif yang vital. Program tersebut sangat penting bagi misi perusahaan atau mempengaruhi banyak orang.</p>

Dimensi 6
Personal Contacts (Hubungan personal)

Deskripsi :

Faktor ini meliputi hubungan (tatap muka), dialog melalui telepon, dan radio dengan seseorang yang dalam satu garis pengawasan (catatan: hubungan personal dengan para supervisor terangkum dalam faktor 2, rantai pengawasan).

Level yang digambarkan dalam faktor ini berdasarkan apa yang dibutuhkan untuk melakukan hubungan awal, kesulitan-kesulitan dalam berkomunikasi, dan waktu dan tempat dimana hubungan yang terjadi (contoh; tingkat dimana karyawan dan mereka yang dihubungi mengetahui aturan dalam berhubungan dan hak-haknya).

Nilai yang dihitung pada faktor ini hanyalah untuk jenis hubungan personal yang penting bagi berhasilnya pekerjaan dan yang berpengaruh pada kesulitan serta tanggung jawab pekerjaan.

Faktor 6 terkait dengan faktor 7. Artinya, hubungan personal yang sama akan dievaluasi dengan kedua faktor tersebut. Oleh karena itu, penentuan level poin pada faktor 6 dan 7 harus dilakukan dengan dasar jenis hubungan personal yang sama.

10	<p>Hubungan personal tersebut adalah dengan karyawan dalam organisasi, kantor, proyek, unit kerja, dan dengan unit pendukung terkait lainnya.</p> <p>dan/atau</p> <p>Hubungan tersebut adalah dengan anggota masyarakat umum misalnya perseorangan atau kelompok (contoh; hubungan karyawan ini terjadi karena rutinitas biasanya di tempat kerja; tujuan utama dari hubungan tersebut mungkin pada mulanya belum jelas menginformasikan hak dan kewajiban partisipannya). Contoh hubungan yang khas pada level ini adalah orang memesan tiket penerbangan atau mereka yang sedang mencari pekerjaan dipusat informasi lowongan kerja.</p>
60	<p>Hubungan personal tersebut adalah perseorangan pada suatu kelompok diluar perusahaan (Hubungan tersebut tidak terjadi karena rutinitas, tujuan setiap hubungan berbeda-beda, dan aturan dan kewajiban masing-masing perorangan teridentifikasi dan berkembang sepanjang hubungan), contoh hubungan pada level ini adalah hubungan antara seseorang dengan pengacara, kontraktor, perwakilan organisasi profesional, media massa dan kelompok masyarakat umum.</p>
110	

Hubungan personal dengan pejabat tinggi di luar perusahaan yang mempekerjakannya pada level nasional/internasional (hubungan ditandai dengan masalah seperti : pejabat tersebut mungkin sulit untuk dihubungi/didekati, perjanjian untuk bertemu harus dibuat terlebih dahulu, tiap-tiap orang mungkin belum ada kejelasan karena aturan dan kekuasaan; dan tiap hubungan mampu diadakan dengan aturan-aturan yang tidak sama)

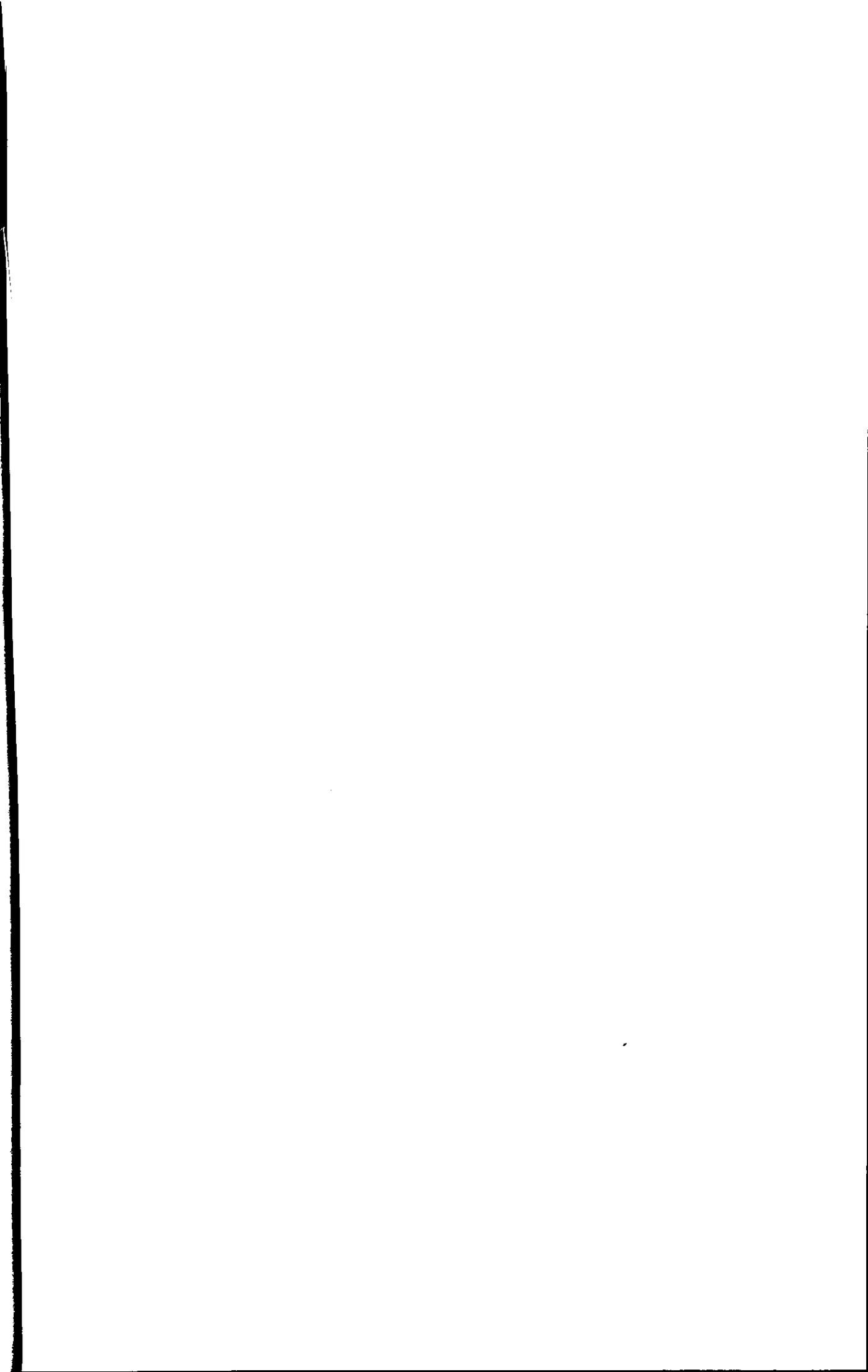
Contoh hubungan dalam level ini adalah anggota kongres, perwakilan pemerintah asing, presiden sebuah perusahaan besar dalam negeri atau internasional, perwakilan media massa nasional, presiden persemakmuran, gubernur atau walikota.

Dimensi 7
Purpose of Contacts (Tujuan Hubungan Personal)

Deskripsi :

Tujuan dari hubungan personal mencakup pertukaran informasi dengan situasi yang meliputi masalah-masalah kontroversial dan berbeda sudut pandang, tujuan dan maksud. Hubungan personal yang merupakan dasar bagi level terpilih pada dimensi ini sama dengan hubungan dasar pada dimensi 6.

20	Tujuannya adalah untuk memperoleh, mengklarifikasi atau memberikan fakta atau informasi tanpa mengabaikan sifat fakta tersebut. Misalnya fakta/informasi kadang mencakup hal-hal yang mudah dimengerti sampai teknik tingkat tinggi.
50	Tujuannya adalah untuk merencanakan, mengkoordinasikan atau memberikan saran-saran tentang pekerjaan atau menyelesaikan masalah pelaksanaan pekerjaan dengan mempengaruhi atau memotivasi individu atau kelompok yang bekerja dengan tujuan-tujuan yang sama dan dengan seseorang yang memiliki sikap untuk mau bekerja sama.
120	Tujuannya adalah untuk mempengaruhi, memotivasi, menginterogasi, atau mengontrol seseorang/kelompok. Pada level ini orang yang dihubungi mungkin penuh dengan rasa takut, ragu, kurang kerjasama atau mungkin berbahaya. Oleh karena itu karyawan harus memiliki keahlian dalam mendekati seseorang/kelompok agar mendapatkan efek sesuai dengan keinginannya seperti memperoleh keuntungan dalam beberapa kebijakan dan peraturan dengan cara membujuk atau negosiasi, atau memperoleh informasi dengan dengan hubungan dengan informasi.
220	Tujuannya adalah untuk membenarkan, mempertahankan, negosiasi atau menyelesaikan masalah kontroversial. Pekerjaan pada level ini biasanya melibatkan partisipasi aktif di dalam konferensi, rapat, dengar pendapat, atau presentasi tentang masalah yang ada.



Dimensi 8
Physical Demands (Tuntutan Fisik)

Deskripsi :

Faktor ini meliputi kebutuhan dan tuntutan fisik terhadap karyawan karena sifat pekerjaannya. Tuntutan fisik ini meliputi ciri-ciri fisik dan kemampuan (misalnya kemampuan khusus dan ketrampilan tertentu) serta penerahan tenaga dalam bekerja (contoh : memanjat, mengangkat, mendorong, berlutut, merunduk, merangkak).

Dalam beberapa hal, frekuensi atau intensitas fisik harus dipertimbangkan (pekerjaan yang membutuhkan posisi berdiri yang cukup lama menuntut penerahan tenaga dibandingkan dengan pekerjaan yang membutuhkan posisi berdiri sebentar).

5	Pekerjaan yang dilakukan dengan cara duduk. Cirinya, karyawan duduk dengan nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Kadang mereka berjalan, berdiri, membungkuk, mengangkat suatu benda ringan seperti kertas, buku, serta mengendarai mobil. Tidak ada tuntutan fisik khusus yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.
20	Pekerjaan ini membutuhkan penerahan tenaga fisik seperti berdiri dalam waktu yang lama, berjalan di atas permukaan yang kasar, tidak rata, berbatu, memiringkan/membungkukkan/meregangkan badan, merangkak dan berbagai aktivitas sejenis lainnya; mengangkat barang-barang berat seperti mesin ketik atau kotak catatan. Pekerjaan ini membutuhkan karakteristik dan kemampuan fisik tertentu seperti ketangkasan dan keterampilan.
50	Pekerjaan ini membutuhkan kekuatan fisik tertentu seperti yang sering dilakukan oleh para penyadap nira, mengangkat barang-barang berat di atas 25 kg, merunduk atau merangkak di area terbatas dan mempertahankan diri dari serangan fisik lainnya.

Dimensi 9

Work Environment (Lingkungan Kerja)

Deskripsi :

Faktor ini mempertimbangkan resiko dan ketidaknyamanan pada lingkungan kerja fisik atau sifat pekerjaan dan standar keselamatan kerja yang dituntut. Meskipun penerapan prosedur keselamatan kerja dapat mengurangi resiko tertentu atau kenyamanan kerja, situasi semacam itu biasanya memberikan beban tuntutan lebih kepada pekerja dalam menjaga peraturan serta menjalankan teknik-teknik keselamatan kerja

5	Lingkungan kerja mencakup resiko harian atau ketidaknyamanan yang membutuhkan tingkat kehati-hatian yang wajar pada tempat-tempat seperti di ruang kantor, di ruang pertemuan, di ruang pelatihan, perpustakaan, tempat tinggal atau di dalam kendaraan umum; misalnya tuntutan penggunaan prosedur keamanan kerja dengan peralatan kantor, hindari terpelesat atau terjatuh, tuntutan untuk membaca/memahami peraturan kebakaran serta mengenali tanda-tanda keselamatan kerja, dll. Area kerja memiliki tingkat pencahayaan cukup, suhu normal, dan ventilasi yang memadai.
20	Pekerjaan yang dimaksud melibatkan resiko pada tingkat menengah atau ketidaknyamanan yang membutuhkan kehati-hatian khusus, seperti: bekerja disekitar benda, bagian, atau mesin yang bergerak; bekerja dengan bahan kimia yang bisa menimbulkan iritasi atau di lingkungan yang dapat tertular penyakit, dll. Karyawan biasa diminta untuk menggunakan pakaian pelindung atau peralatan khusus semacam detektor, jaket, sepatu, kacamata, sarung tangan atau pelindung khusus.
50	Lingkungan kerja yang dimaksud melibatkan resiko tinggi dengan keharusan berhadapan dengan (potensi) situasi berbahaya atau tingkat tekanan/ketegangan diatas kewajaran yang membutuhkan kehati-hatian khusus; misalnya: bekerja pada ketinggian dengan kondisi cuaca yang ekstrim, bekerja dengan kemungkinan diserang secara fisik atau bekerja pada situasi dimana kondisi tidak dapat dikendalikan



Namora Indonesia

YOUR HUMAN RESOURCE PARTNER

No. : 018 / SK-KNI / II / 10
Perihal : Surat Keterangan Riset

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini pimpinan PT. Namora Indonesia, menerangkan bahwa :

Nama : Bobby Hartono

NPM : 021105103

Jurusan : Manajemen

Bahwa saudara tersebut di atas telah melakukan riset selama sebulan di perusahaan kami, sejak tanggal 17 November sampai dengan 15 Desember 2009.

Selama melakukan riset di perusahaan kami, saudara tersebut di atas telah menunjukkan prestasi dan tanggung jawab yang baik. Dan karenanya atas perhatian dan dedikasi yang baik selama ini kami mengucapkan terima kasih.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 Februari 2010

Dra. Dewi Gumilang, Psi
Direktur Utama.

