

BAB III

PEMBAHASAN

3.1. Ruang Lingkup Permasalahan

Masalah usaha penarikan atau mendapatkan personalia dalam suatu organisasi adalah hal yang perlu mendapat perhatian, supaya perusahaan berjalan efektif dan efisien. Personalia yang dipilih haruslah tepat dalam arti kualitas maupun kuantitas. Bila tidak demikian maka perusahaan akan mengalami kerugian bahkan kegagalan.

Bagi suatu organisasi yang sudah berjalan selain mencari personalia dari sumber ekstern juga dapat memanfaatkan sumber intern. Dengan jalan memanfaatkan sumber intern berarti dalam batas-batas tertentu tidak perlu mencari karyawan dari luar lingkungan organisasinya. Pengisian ini dapat dilakukan dari karyawan pada tingkat yang sejajar atau pada tingkat yang lebih bawah. Namun demikian pemilihan personalia baik dari luar maupun dari dalam organisasi haruslah melalui seleksi dengan metode-metode tertentu.

Sepintas lalu pemanfaatan sumber intern akan membawa arus ke atas dan menyebabkan juga penarikan karyawan pada tingkat bawah dari luar. Hal ini tidak selamanya demikian, sebab jumlah karyawan dan jumlah tugas pekerjaan yang harus dilaksanakan tidaklah setepat .he

hitungan matematika. Ini berarti berkurangnya karyawan. pada tingkat bawah akibat arus ke atas untuk mengisi kekosongan tidaklah harus ditambah. Hal ini berarti usaha untuk memenuhi karyawan dengan sumber intern tidaklah berarti organisasi tersebut harus menarik karyawan pada tingkat bawah dari luar. Mungkin juga untuk ini tetap diperlukan karyawan dari luar tetapi jumlahnya tidak proportional.

Penempatan seseorang pada jabatan baru dapat terjadi apabila organisasi yang bersangkutan mengalami ekspansi ataupun adanya lowongan yang harus segera diisi. Perwujudan dan prinsip orang yang tepat pada jabatan yang tepat, baik dengan jalan pemindahan maupun dengan jalan lain, bukan saja memberikan hasil yang baik pada organisasi, tetapi juga kepada petugas yang bersangkutan. Disinilah pentingnya suatu promosi yang penting untuk meningkatkan motivasi seseorang petugas dalam suatu organisasi. Namun pemberian promosi harus bertitik tolak pada kepentingan organisasi dan bukan untuk kepentingan seseorang petugas. Promosi belum tentu mengakibatkan bertambahnya penghasilan, namun umumnya bertambahnya tanggung jawab.

Suatu promosi bagi seseorang dalam organisasi haruslah mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobyektif mungkin. Karena obyektifitas suatu promosi

seseorang akan dapat membawa suatu dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi atau ataupun semangat kerja bagi anggota-anggota lainnya dalam organisasi yang bersangkutan. Beberapa kualifikasi yang menjadi dasar untuk mempromosikan seseorang, yakni :

a. Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses ini, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian sebagaimana yang dimaksud.

Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Technical Skill, merupakan jenis keahlian utama yang harus dimiliki karyawan pelaksana.
- b. Human Skill, merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang memimpin beberapa orang bawahan atau lebih
- c. Conceptual Skill, merupakan keahlian yang dimiliki oleh mereka yang memegang jabatan pucuk pimpinan, sebagai figur yang harus mampu mengkoordinir aktivitas-aktivitas utama dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.

b. Pengalaman

Mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam pelaksanaan tugas yang nantinya diberikan. Tentunya

disamping itu kemampuan inteligensia menjadi pertimbangan selanjutnya. Sebab, orang yang mempunyai inteligensia yang baik biasanya adalah orang yang .pa mempunyai kecerdasan yang cukup baik pula. Pengalaman saja tidak tepat untuk menentukan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas dengan baik.

c. **Umur**

Mereka yang memiliki usia lanjut, tenaga fisiknya relatif terbatas, meskipun mereka umunya banyak pengalaman, karena pengalaman juga berkaitan dengan umur. Sebaliknya mereka yang berusia muda mungkin memiliki vitalitas fisik yang lebih baik, namun pada umumnya rasa tanggung jawabnya relatif agak kurang, dibanding yang usia agak lanjut.

d. **Pendidikan**

Orang yang berpengetahuan tinggi lebih dapat mengerjakan tugas dengan baik terutama apabila tugas yang dijalankan sesuai dengan jenjang pendidikan yang pernah ditekuninya.

e. **Senioritas / masa kerja**

Umumnya makin lama masa kerja seseorang, kecakapan/keahlian mereka akan menjadi lebih baik.

f. **Bakat**

Bakat dapat diketahui melalui test-test, baik fisik maupun psikologis. Dengan test dapat diketahui bakat-

bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.

g. **Tempramen**

Pembawaan yang tidak dipengaruhi oleh pendidikan, yang berhubungan langsung dengan "emosi" seseorang. Menurut Drs. Manulang, tempramen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, ia ditimbulkan oleh proses-proses biokimia.

h. **Karakter**

Karakter berbeda dengan tempramen meskipun ada hubungan erat antara keduanya. Tempramen adalah faktor "endogin" sedangkan karakter adalah faktor "exogen". Karakter dapat diubah melalui pendidikan, sedang tempramen tidak dapat diubah.

i. **Keadaan fisik**

Kesehatan jasmani dan rohani memegang peranan penting karena tanpa kondisi petugas yang baik pekerjaan tidak dapat terlaksana dengan baik.

Sebagai lawan dari "promosi" adalah "penurunan" atau "demotion", yakni pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi. Sebenarnya "penurunan" jabatan ini jarang terjadi, mengingat dampak negatifnya terhadap moral karyawan/anggota organisasi. Penurunan lebih mungkin terjadi bila pasar tenaga kerja

menunjukkan keadaan di mana "supply" tenaga kerja lebih besar daripada "demand". Penurunan juga dapat terjadi apabila organisasi mengalami krisis. Selain promosi dan demotion, pemindahan jabatan juga dapat terjadi karena mutasi, yakni pemindahan seseorang ke jabatan lain yang setingkat/sejajar dalam suatu organisasi.

Suatu mutasi karyawan mempunyai tujuan terutama agar tugas pekerjaan dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan lebih efisien. Salah satu dasar untuk melaksanakan mutasi adalah kemampuan kerja dari karyawan yang bersangkutan sendiri. Dengan mutasi maka diadakan koreksi terhadap kekurangan dan kesalahan dalam melaksanakan seleksi dan penempatan.

Tujuan mutasi yang lain adalah:

- untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja setelah karyawan menduduki jabatan tertentu dan mengalami rasa bosan karena pekerjaan yang bersifat rutin. Namun faktor-faktor lain untuk suksesnya mutasi yang dilaksanakan harus tetap diperhatikan.
- untuk menciptakan persaingan sehat karena petugas baru cenderung mempunyai keinginan untuk lebih berprestasi daripada petugas sebelumnya
- untuk dapat saling menggantikan bila diperlukan, karena karyawan yang dimutasikan tersebut

mempunyai pengalaman dan pengetahuan pada tempat dan pekerjaan baru

- dalam rangka promosi karena seorang karyawan yang direncanakan untuk dipromosikan memerlukan tambahan pengalaman dan pengetahuan dalam bidang yang akan menjadi tanggung jawabnya
- karena kebijaksanaan dan peraturan yang dituangkan secara tertulis. Dengan kata lain mutasi bersifat rutin dan berdasarkan ketentuan yang sudah ada. Misal seorang kepala pengadilan negeri telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu akan dimutasikan ke tempat lain
- untuk mengurangi labour turnover karena bila rasa bosan mengerjakan suatu pekerjaan tertentu telah memuncak, maka hal ini tidak hanya akan menurunkan semangat dan kegairahan kerja tetapi dapat juga menimbulkan keinginan dari karyawan tersebut untuk keluar. Untuk mengatasi ini salah satu jalan adalah mutasi bila promosi tidak memungkinkan.
- sikap mental karyawan karena suatu pekerjaan mungkin tidak hanya membutuhkan kemampuan kerja, tapi juga diperlukan sikap mental tertentu. Sikap mental yang dimaksud adalah kepribadian yang melekat erat pada diri seseorang yang antara lain

adalah: kejujuran, rasa tanggung jawab, ketelitian, ketekunan dan lain sebagainya.

- karena inisiatif karyawan berdasarkan sebab-sebab tertentu. Misalnya rasa bosan, keinginan untuk maju, kurang dapat bekerja sama.

3.2. Identifikasi Permasalahan

Istilah "alokasi" atau "penempatan" berarti menempatkan seseorang pada suatu jabatan berdasarkan kriteria dan pertimbangan tertentu. Jadi meliputi : promosi, penurunan (demotion) maupun perubahan jabatan yang setingkat yang tidak mengurangi atau menaikkan baik kekuasaan maupun tanggung jawabnya (mutasi), dan penempatan karyawan baru pada suatu jabatan yang sesuai dengan potensinya.

Alokasi pada umumnya dimaksudkan menempatkan pada tempat yang setepatnya, dengan maksud agar karyawan/anggota yang bersangkutan memperoleh suasana baru dan/atau kepuasan kerja setinggi mungkin dan dapat menunjukkan prestasi yang lebih tinggi.

Alokasi semacam itu dapat terjadi karena keinginan pegawai sendiri atau kehendak organisasi. Hal kedua ini dapat terjadi karena :

- a. Kebutuhan untuk penyesuaian sementara (pengganti sementara)

- b. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan
- c. Kebutuhan latihan (misal : rotasi pekerjaan)
- d. Untuk menjamin kepercayaan anggota/karyawan organisasi bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangcakapan dalam jabatan yang lama
- e. Untuk menghindarkan rasa bosan anggota/karyawan yang bersangkutan, baik karena macam pekerjaan ataupun karena lingkungan kerjanya

Data pegawai yang lengkap merupakan bahan yang penting untuk pengambilan keputusan guna keperluan alokasi bagi kepentingan organisasi. Masalah alokasi dalam proses manajemen sumber daya manusia penting artinya bagi pemeliharaan semangat kerja serta motivasi kerja anggota, sekaligus dalam rangka dinamisasi organisasi.

3.3. Perumusan Pemecahan Permasalahan

Mengingat pengembangan sumber daya manusia adalah aspek yang semakin penting maka pengambilan keputusan untuk alokasi sumber daya manusia merupakan hal yang harus dilakukan dengan baik dan seobyektif mungkin. Untuk itu maka penulis merancang program yang dapat membantu para pengambil keputusan dalam menentukan siapa yang cocok untuk menduduki suatu jabatan sesuai dengan kepentingan organisasi dan perkembangannya.

Adapun cara yang dilakukan penulis adalah :

1. Semua data karyawan, jabatan, golongan, latar, training, jenis training, absensi disimpan kesuatu file master secara terpisah. Data ini merupakan data utama yang menunjukkan data karyawan, deskripsi jabatan, golongan, sifat/kemampuan karyawan, training yang diikuti karyawan, jenis training sesuai bidangnya, dan absensi karyawan.
2. Selain itu terdapat file spesifikasi yang berisi kriteria yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan. Spesifikasi ini selalu berubah sesuai dengan perkembangan suatu jabatan dan organisasi yang bersangkutan. Untuk itu terdapat program inisialisasi file spesifikasi yang berfungsi mengosongkan isi file spesifikasi apabila terjadi perubahan kriteria secara total pada seluruh jabatan yang ada.
3. Ada juga file nilai yang digunakan untuk menyimpan nilai karyawan. Penilaian ini dapat dilakukan lebih dari satu penilai. Pada saat memulai penilaian file nilai ini harus diinisialisasi karena bila tidak akan bercampur dengan data periode sebelumnya.
4. Dari file nilai ini setelah diproses akan didapat urutan personil yang memenuhi kriteria, kenaikan kepangkatan karyawan atau persentase bonus (tergantung tujuan penilaian yang diadakan).