

**ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN
MIDDLE MANAGERS PADA
PT. SERMANI STEEL CORPORATION
DI UJUNG PANDANG
(SEBUAH STUDY KASUS)**



No. Tanggal	21 - 08 - 1990
Judul	Fak. Ekonomi
Tempat	1 (Satu) Jeep
Kasus	Hadiah
No. Pendaftaran	90 08 1238
No. Kaa	

OLEH

HBNDRIGUS TODING KOMBA

Nomor Mahasiswa : 83 01 608

**SKRIPSI SARJANA LENGKAP
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG**

1990

ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN
MIDDLE MANAGERS PADA
PT. SERMANI STEEL CORPORATION
DI UJUNG PANDANG
(SEBUAH STUDY KASUS)

O L E H :

HENDRIGUS TODING KOMBA

Nomor Mahasiswa : 83 01 608

SKRIPSI INI DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT
UNTUK MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN UJUNG PANDANG

PEMBIMBING,


(DRS. FATTAH KADIR, SU)


(DRS. HARIS MAUPA)

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis patut panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa Khalik langit dan bumi, karena atas pertolongannya sehingga penulisan skripsi ini sampai pada taraf penyelesaian walaupun dalam bentuk yang sangat sederhana.

Dalam usaha penyusunan dan penyelesaian skripsi ini, penulis dapat menyadari akan keterbatasan dan kemampuan sebagai manusia dimana senantiasa membutuhkan bantuan orang lain. Oleh sebab itu penulis telah banyak memperoleh bantuan baik moril maupun material dari berbagai pihak, baik pada saat penulis pertama kali menginjakkan kaki di bangku kuliah maupun pada saat penyelesaian penulisan skripsi ini.

Sehubungan dengan itu, tidaklah berlebihan apabila pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Bapak Drs. FATAH KADIK, SU dan Bapak Drs. HARIS MAUPA, atas kerelasannya mengorbankan waktu dan tenaga untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.

Dengan selesainya tulisan ilmiah ini, maka ucapan terima kasih yang sama penulis haturkan pula masing-masing kepada :

1. Pimpinan Program Manajemen, Pimpinan Fakultas Ekonomi, dan Pimpinan Universitas.
2. Para Dosen dan Staf Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bekal pengetahuan selama menjadi mahasiswa.

3. Bapak Pimpinan, Seluruh Staf dan karyawan PT. Sermani Steel Corporation, yang telah memberikan bantuan selama penulis mengadakan penelitian.
4. Bapak Pdt. D.S.Ambabunga, S.Th. beserta Ibu yang telah banyak memberikan bimbingan selama berdominisili di Ujung Pandang.
5. Rekan-rekan sekuliah dan kelompok study Ckrog, yang juga telah turut memberikan dorongan moral dalam penulisan skripsi ini.
6. Kepada semua pihak yang telah turut membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kesemuanya itu penulis hanya menyerahkan kepada Tuhan, kiranya bagi mereka yang telah turut mengambil bagian dalam penulisan skripsi ini senantiasa mendapat berkat dan karunia dari pada-Nya.

Akhir kata kepada Ayah dan Bunda tercinta, keempat adik-adikku serta segenap kaum keluarga, kupersembahkan tulisan sederhana ini padamu dan mungkin hanya inilah yang dapat kupersembahkan untuk semua dan terimalah sebagai ungkapan kebagiaanku. Muda-mudahan tulisan sederhana ini dapat bermanfaat kepada siapa saja, semoga Tuhan tetap memberikan Rahmat-Nya kepada kita semua.

Ujung Pandang, 7 Maret 1990

P e n u l i s,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
BALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR SKEMA	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Masalah Pokok	2
1.3 Tujuan Dan Kegunaan Penulisan	2
1.4 Hipotesa Kerja	3
1.5 Batasan Pengertian	3
BAB II. METODOLOGI	6
2.1 Daerah Penelitian	6
2.2 Metode Penelitian	6
2.3 Jenis Dan Sumber Data	6
2.4 Metode Pengumpulan Data	7
2.5 Metode Analisis	7
2.6 Tataurut Penulisan	8
BAB III. LANDASAN TEORITIS	10
3.1 Pengertian Manajemen Personalia	10
3.2 Personnel Manajemen	15
3.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Personalia	16
3.4 Job Analysis	21
3.5 Job Description	25
3.6 Job Spesifikation	26

	Halaman
3.7 Performance Appraisal	34
3.8 Promosi	43
BAB IV, GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	49
4.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan	49
4.2 Struktur Organisasi Perusahaan	51
4.3 Uraian Jabatan Middle Managers	55
BAB V, ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN PADA PT. SERMANI STEEL CORPORATION UJUNG PANDANG	58
5.1 Penilaian Prestasi	58
5.2 Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Middle Managers	62
BAB VI, PENUTUP	69
6.1 Simpulan	69
6.2 Saran-Saran	69
DAFTAR PUSTAKA	71
DAFTAR RALAT	72

DAFTAR SKEMA

	Halaman
1. HUBUNGAN FUNGSI MANAGEMENT DENGAN FUNGSI PERSONNEL MANAGEMENT	20
2. PEMANFAATAN ANALISA JABATAN DALAM KEGIATAN MANAJE- MEN PERSONALIA	24
3. PROSES PENGANGKATAN PIMPINAN BERDASARKAN PENDEKATAN SISTEM	29

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. CONTOH KARTU PENILAIAN KARYAWAN DENGAN MENGUNAKAN METODE RATING SCALA	38
2. CONTOH KARTU PENILAIAN KARYAWAN DENGAN METODE CHEKLIST	40
3. CONTOH JALUR PROMOSI PADA PERUSAHAAN PERBANKAN	45
4. KARTU PENILAIAN KARYAWAN PERUSAHAAN PT. SERMANI STEEL CORPORATION	60
5. SYARAT-SYARAT UMUM YANG HARUS DIPENUHI SEBAGAI STANDAR DALAM PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN	64
6. RINCIAN % (PROSENTASE) TERPENUHINYA SYARAT UMUM BAGI PROMOSI JABATAN MANAGER	65
7. RINCIAN % (PROSENTASE) PENCAPAIAN SYARAT UMUM MANAJER YANG DIPROMOSIKAN	67

B A B I

P E N D A H U L U A N

1.1 Latar Belakang Masalah

Pemerintah dan bangsa Indonesia sekarang ini, masih tetap berupaya dengan segala daya untuk tetap melanjutkan pembangunan disegala bidang terutama yang berhubungan dengan kesejahteraan masyarakat. Adanya pembangunan ini berpengaruh juga dengan perkembangan sektor perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah. Disamping itu perusahaan sebagai salah satu sektor pemberi andil dalam proses pembangunan yang tengah digalakkan sekarang ini juga perusahaan mempunyai tujuan tertentu, di mana tujuan itu mempunyai pedoman dan pusat perhatian seluruh kegiatan yang dilakukannya.

Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, pimpinan perusahaan P.T. Sermani Steel Corporation di Ujung Pandang mempunyai tanggung jawab yang besar untuk menumbuhkan daya kerja yang efektif dari tenaga kerja yang dipimpinya sehingga tercapai tingkat produktivitas yang tinggi. Dengan demikian dibutuhkan seorang pimpinan yang dapat bertanggung jawab dalam rangka pencapaian tujuan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut. Selain ia harus melengkapi dan menata organisasinya dengan tenaga yang sesuai, guna mendukung perkembangan maupun peningkatan produktivitas perusahaan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas maka P.T. Sermani Steel Corporation dalam rangka mengembangkan karyawannya secara keseluruhan belum mencapai hasil yang diharapkan pihak perusahaan tersebut. Mereka belum mampu menyelesaikan tugasnya secara efektif

tif dan efisien sesuai dengan waktu dan biaya yang telah ditetapkan sebagaimana yang diharapkan oleh pimpinan perusahaan.

Adapun beberapa aspek yang menjadi masalah utama bagi pimpinan P.T. Sermani Steel Corporation Ujung Pandang sehingga pelaksanaan promosi jabatan middle managers dalam perusahaan ini kurang berhasil karena tidak adanya persyaratan jabatan yang jelas serta kurang usaha untuk mendudukan seseorang pada satu jabatan berdasarkan potensi individu. Disamping itu karyawan yang dipromosikan tidak dipersiapkan secara matang, dan pendekatan pribadi dalam rangka pelaksanaan promosi jabatan middle managers cukup berpengaruh.

Dengan latar belakang inilah, sehingga penulis tertarik memilih judul : Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Middle Managers Pada P.T. Sermani Steel Corporation di Ujung Pandang.

1.2 Masalah Pokok

Yang menjadi masalah pokok dalam penulisan skripsi ini adalah pelaksanaan promosi jabatan middle managers yang ditempuh pada perusahaan P.T. Sermani Steel Corporation dan pengaruhnya terhadap karyawan pada khususnya dan perusahaan pada umumnya.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penulisan

1.3.1 Tujuan Penulisan

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah :

- a) Untuk melihat sejauh mana pelaksanaan promosi jabatan Middle Managers pada P.T. Sermani Steel Corporation di Ujung Pandang.
- b) Untuk mengetahui dampak promosi jabatan Middle Manager terhadap P.T. Sermani Steel Corporation.

1.3.2 Kegunaan Penulisan

Penulisan skripsi ini diharapkan dapat bermamfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pimpinan perusahaan pada umumnya, khususnya bagi pimpinan perusahaan P.T. Sermani . Steel Corporation Ujung Pandang, demi untuk mengadakan tindakan-tindakan perbaikan dalam sistem pelaksanaan promosi jabatan yang selama ini dipraktekkan. Disamping itu untuk menambah kepustakaan, khususnya dalam disiplin manajemen personalia. Selain itu, juga merupakan salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

1.4 Hipotesa Kerja

Berdasarkan latar belakang masalah dan masalah pokok penulisan skripsi, maka hipotesa kerja yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :

- 1) Diduga, bahwa pelaksanaan promosi jabatan Middle Managers hanya didasarkan pada prestasi kerja dan senioritas, sehingga penilaian karyawan tidak efektif.
- 2) Diduga, bahwa pelaksanaan promosi jabatan Middle Managers yang didasarkan sepenuhnya pada persyaratan jabatan dan potensi individu akan dapat berpengaruh positif bagi perusahaan.

1.5 Batasan Pengertian

Untuk memudahkan pengertian dalam mengikuti uraian selanjutnya guna mencapai sasaran yang dimaksudkan, maka penulis terlebih dahulu akan memberikan beberapa pokok pengertian sehubungan dengan judul penulisan skripsi ini. Hal mana akan merupakan dasar dan kerangka acuan untuk dapat mengikuti uraian selanjutnya dan

sekaligus menjadi alat untuk menjamin tanggapan-tanggapan yang diberikan oleh pembaca tidak simpang siur. Selain itu dapat menjadi alat bagi penulis untuk mengadakan konsep pemikiran agar tidak ke luar dari ruang lingkup permasalahan dalam pembahasan selanjutnya guna mencapai sasaran yang dimaksudkan sebagai mana judul skripsi ini.

- Promosi jabatan berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang mempunyai status yang lebih tinggi.
- Middle Managers adalah orang yang mengepalai dan bertanggung jawab terhadap satu bagian dalam struktur organisasi. Dalam hal ini yang dimaksudkan Middle Managers adalah orang yang mengepalai salah satu departemen dalam perusahaan P.T. Sermani Steel Corporation .
- Persyaratan jabatan diartikan sebagai suatu informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan/pegawai agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik.
- Potensi individu diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang baik menyangkut tingkat ketrampilan pendidikan dan lain sebagainya.
- Manajemen Jepang diartikan sebagai manajemen yang bercirikan kepribadian orang Jepang pada umumnya, dimana tingkat pendidikan kurang berpengaruh tetapi yang memegang peranan penting adalah pengalaman, kemampuan dalam melakukan tugas, hormat terhadap atasan dan disiplin diri yang tinggi.

Dari kerangka pemikiran tersebut di atas, maka dalam meng

ambil suatu tindakan dalam usaha memecahkan suatu masalah yang di hadapi, maka penulis membatasi pembahasan dan hanya pada masalah yang menyangkut aspek analisis pelaksanaan promosi jabatan middle managers pada P.T. Sermani Steel Corporation.

B A B II

M E T O D O L O G I

2.1 Daerah Penelitian

Sebagai daerah penelitian penulisan skripsi ini adalah Kota Madya Ujung Pandang, Ibu Kota Propinsi Sulawesi Selatan sebagai lokasi berdirinya P.T.Sermani Steel Corporation yang merupakan objek penelitian. Pemilihan obyek penelitian ini dengan mempertimbangkan beberapa faktor antara lain, faktor biaya, fasilitas transportasi, komunikasi dan sebagainya.

2.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan data primer dan data sekunder atas suatu unit usaha atau suatu kesatuan unit, yang kasusnya dapat terbatas hanya pada satu orang, satu peristiwa atau satu kelompok manusia. Sehubungan dengan penulisan skripsi ini, maka data yang dikumpulkan hanya terbatas pada satu masalah, yaitu masalah promosi jabatan pada P.T. Sermani Steel Corporation.

2.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

- a) Data Primer, yaitu data yang diperoleh sebagai hasil pengamatan dan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan beserta stafnya yang dianggap dapat memberikan data/informasi sehubungan dengan penulisan skripsi ini.

- b) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh sebagai informasi dalam laporan-laporan tertulis serta bahan-bahan dokumenlainnya tentang keadaan perusahaan yang berupa jumlah karyawan, latar belakang pendidikan dan senioritas.

2.4 Metode Pengumpulan Data

Untuk melengkapi materi pembahasan yang dipergunakan dalam penulisan skripsi ini maka penulis menggunakan dua metode pengumpulan data sebagai berikut :

- a) Metode penilaian lapangan (field research), yaitu metode pengumpulan data yang penulis akan lakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan, diskusi langsung dengan mereka yang berwenang memberikan keterangan atau informasi yang diperlukan dari perusahaan yang bersangkutan dan juga kepada pihak lain yang penulis anggap dapat memberikan keterangan yang relevan.
- b) Metode penilaian kepustakaan (library research), yaitu metode pengumpulan data yang penulis akan lakukan dengan mempelajari buku-buku, majalah-majalah dan buletin-buletin serta laporan-laporan/dokumen-dokumen perusahaan yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas.

2.5 Metode Analisis

Dalam menguji kebenaran hipotesa yang penulis kemukakan serta pemecahan masalahnya, maka penulis menggunakan peralatan analisis kualitatif atau non statistik. Dalam hal ini penulis peninjau dasar-dasar promosi secara teoritis kemudian membandingkannya dengan pelaksanaan promosi jabatan dalam perusahaan. Yang menjadi

titik perhatian dalam analisis promosi jabatan pada perusahaan ini adalah yang menyangkut teknik-teknik dan kriteria-kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan promosi jabatan. Adapun teknik dan kriteria yang digunakan dalam pelaksanaan promosi jabatan menurut NitiseMITO adalah :

- " 1. Pengalaman
2. Tingkat pendidikan
3. Loyalitas
4. Kejujuran
5. Tanggung jawab
6. Kepandaian bergaul
7. Prestasi kerja
8. Inisiatif dan kreativitas"¹

2.6 Tataurut Penulisan

Untuk terarahnya penulisan skripsi ini, maka tataurut penulisan dibagi dalam 6 (enam) bab yaitu :

Bab pertama, adalah pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan, hipotesa kerja dan batasan pengertian.

Bab kedua, membahas tentang metodologi yang meliputi daerah penelitian, metode penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis dan tataurut penulisan.

Bab ketiga, merupakan bab teoritis yang merupakan penjelasan yang akan menuntun kearah pemecahan masalah. Dalam bab ini dibahas berturut-turut mengenai pengertian dan fungsi-fungsi manajemen personalia, job analisis, job description, job specification, performance appraisal dan promosi.

¹NitiseMITO, Alex S. Manajemen Personalia, Getakan ke tiga, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1983), hal. 135

Bab ke empat, membahas tentang selayang padang perusahaan yang meliputi sejarah singkat berdirinya, struktur organisasinya dan uraian jabatan middle managers (Manager Departemen).

Bab kelima, adalah membahas beberapa masalah pelaksanaan promosi jabatan middle managers pada P.T. Sermani Steel Corporation Ujung Pandang, yang meliputi penilaian prestasi dan analisis pelaksanaan promosi jabatan middle managers.

Bab keenam, merupakan bab penutup yang berisikan simpulan dari uraian-uraian yang telah dikemukakan dan saran-saran yang dipandang perlu untuk dikemukakan.

BAB III

LANDASAN TEORITIS

3.1 Pengertian Manajemen Personalia

Seperti telah diketahui bahwa manajemen personalia adalah merupakan salah satu cabang dari manajemen secara umum. Sehubungan dengan itu untuk membahas manajemen personalia, terlebih dahulu kita harus mempunyai gambaran singkat tentang manajemen secara umum.

Para ahli telah memberikan batasan dan definisi manajemen dengan berbagai versi dan bahasan yang berbeda-beda sesuai dengan penekanan-penekanan dan sudut pandang penulisnya. Namun demikian pada prinsipnya definisi dan batasan yang diberikan mempunyai pengertian pokok yang sama.

Koontz dan O'Donnel, memberikan pengertian manajemen sebagai :

" management, the function of getting things done through the efforts on the other people " ²

Sedang Laurence A. Appley yang dikutip oleh Manullang memberikan batasan manajemen sebagai :

"Management the art of getting things done through the people" ³

²Harold Koontz and Cyril O'Donnel, Principles of Management, (second edition, New York : Mc Graw Hill Book Company, Inc.1959), hal. 3

³Manullang M., Manajemen Personalia, (Cetakan ke enam, Medan : Ghalia Indonesia, 1981), hal. 11

Disamping itu Terry memberikan defenisi manajemen sebagai :

".....the accomplishing of predetermined objective through the efforts of other people" ⁴

Searah dengan defenisi tersebut, Manullang memberi batasan manajemen sebagai :

"Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan ripada sumber daya, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu" ⁵

Dengan memperhatikan defenisi manajemen yang telah diutarakan oleh beberapa ahli, walaupun dalam bahasa dan penekanan yang berbeda-beda namun simpulan yang dapat ditarik adalah :

Pertama, merupakan seni dan ilmu. Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat. Sedang manajemen sebagai ilmu, berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, keadaan serta memberikan penjelasan pada suatu situasi dan dalam keadaan tertentu.

Kedua, bahwa yang merupakan pokok dalam manajemen ialah adanya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan usaha-usaha untuk mencapai tujuan itu. Cara untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan menggunakan orang lain dalam suatu jalinan kerjasama yang harmonis antara sesama anggota organisasi, serta bagaimana memanfaatkan dan mengelola sumber daya (natural re

⁴Terry, George., Principles of Management, (Seventh Edition, Homewood Illinois : Richard D.Irwin, Inc. 1977), hal.3

⁵Manullang, M., Op. Cit. hal. 10

sources) yang tersedia.

Dalam usaha menyukseskan tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan, seorang manajer tidak langsung bekerja sendiri melainkan dengan menggunakan orang lain yaitu bawahannya. Dalam menggerakkan bawahan menuju tercapainya tujuan organisasi/perusahaan maka seorang pimpinan harus mempunyai tindakan manajemen yang baik dan terencana dalam rangka menumbuhkan daya kerja yang seefektif mungkin dari setiap bawahan. Tindakan tersebut dapat tercapai secara baik apabila pimpinan melakukan fungsi-fungsi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan perusahaan.

Proses tersebut adalah, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengkoordinasian dan pengendalian.

Berikut akan dijelaskan secara singkat pengertian dari masing-masing proses yang dimaksud, sebagai berikut :

1. Perencanaan adalah fungsi manajemen untuk menentukan sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu.

Fungsi perencanaan adalah merupakan fungsi yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi, karena dalam menentukan suatu program yang akan direalisasikan diperlukan berbagai macam pertimbangan yang menyangkut program itu sendiri. Hal ini disebabkan dalam penetapan suatu rencana mutlak adanya pemahaman-pemahaman tentang masalah yang melingkupi sasaran yang akan dicapai. Pemahaman itu dimaksudkan baik berupa kondisi intern organisasi maupun kondisi ekstern yang akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian dalam menetapkan tujuan organisasi diperlukan adanya pedoman-pedoman pelaksanaan serta aturan-aturan yang menjadi landasan kegiatan di masa datang.

Keuntungan yang akan diperoleh dengan adanya perencanaan

yang baik adalah :

- a. Setiap kegiatan akan lebih teratur, karena berjalan di atas pedoman yang telah ditetapkan.
- b. Memudahkan pelaksanaan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan.
- c. Dapat mengetahui tindakan mana yang harus diutamakan se hingga efektivitas dan efisiensi dapat dicapai.

2. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang kedua dengan sasaran utama adalah kegiatan yang dilaksanakan bagi penetapan susunan organisasi, serta fungsi dan tanggung jawab dari setiap individu yang ada dalam organisasi guna memperoleh efektivitas dan efisiensi yang semaksimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

Manfaat yang diperoleh dengan adanya fungsi pengorganisasian adalah :

- a. Memperjelas hubungan antara karyawan yang ada dalam perusahaan/organisasi, baik dalam tingkatan yang sama maupun dalam tingkatan yang berbeda.
- b. Setiap karyawan yang ada dapat mengetahui kepada siapa dia harus bertanggung jawab.
- c. Setiap karyawan dapat mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan kedudukannya dalam organisasi.
- d. Pendelegasian wewenang dapat dilakukan sehingga memungkinkan karyawan untuk dapat berkembang.
- e. Terbinanya hubungan yang baik antara sesama karyawan.

3. Pengarahan adalah kegiatan yang dilakukan guna memberi perintah, saran-saran serta bimbingan kepada karyawan dalam melaksa-

nakan tugasnya masing-masing.

Dalam fungsi pengarahan nampak adanya dua kelompok yang terlibat yaitu atasan sebagai orang yang memberi arahan dan bawahan sebagai orang yang menerima arahan.

Manfaat yang diperoleh dari fungsi pengarahan adalah :

- a. Setiap karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik sesuai dengan pedoman kerja yang telah ditetapkan.
- b. Menciptakan kondisi yang memungkinkan terciptanya saling pengertian antara atasan dan bawahan.
- c. Hasil kegiatan diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi.

4. Koordinasi, adalah merupakan fungsi manajemen ke empat. Berhubung dalam suatu organisasi terdapat beberapa anggota yang tentunya mempunyai tujuan yang berbeda-beda pula. Dengan adanya tujuan yang berbeda-beda ini, sehingga koordinasi merupakan kegiatan yang dilakukan agar tidak terjadi masalah yang dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi. Sehingga dengan demikian apabila dalam suatu organisasi tercipta suatu kerjasama yang harmonis di antara sesama anggota maka tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan baik pula.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya koordinasi

yang baik adalah :

- a. Menciptakan keseimbangan tugas dan hak antara sesama anggota dalam organisasi
- b. Tujuan setiap individu yang saling bertentangan dapat dihindarkan.
- c. Menciptakan suasana kerja yang baik diantara karyawan , karena mereka mempunyai kepentingan yang sama.

5. Pengawasan adalah merupakan follow up dari ke empat fungsi di atas.

Agar pengawasan dapat berjalan efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan yaitu :

- a. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang diawasi
- b. Semua penyimpangan yang terjadi harus segera dilaporkan
- c. Bentuk pengawasan tersebut harus fleksibel
- d. Bentuk pengawasan harus mampu merefleksikan pola organisasi.
- e. Pengawasan tersebut harus ekonomis
- f. Pengawasan tersebut harus dapat dimengerti oleh semua personal yang terlibat
- g. Harus dapat menjamin dilaksanakannya tindakan perbaikan

Demikian sekilas gambaran tentang manajemen secara umum yang merupakan landasan bagi pembahasan manajemen personalia.

3.2 Personnel Management

Pengertian manajemen personalia dikemukakan oleh berbagai pakar seperti :

Menurut Flipppo, pengertian personnel management adalah :

"Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation and integration and maintenance of people for the purpose of contribution to organizational, individual and societal goals"⁵

Disamping itu Heidjrachman, memberikan pengertian manajemen personalia sebagai :

⁵Flipppo, Edwin B., Principles of Personnel Management, (Fourth Edition, Tokyo : Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd. 1976). hal 5

"Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari-pengadaan, pengembangan, pembinaan, kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja untuk membantu tujuan perusahaan, individu dan masyarakat" ⁷

Selain itu Manullang, memberikan defenisi Personnel Management sebagai :

"Personnel management adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerja. Ataupun dengan kata lain manajemen personalia adalah suatu ilmu yang mempelajari cara bagaimana memberikan fasilitas untuk perkembangan pekerja dan rasa partisipasi pekerja dalam suatu unit aktivitas" ⁸

Dari beberapa pengertian yang telah diutarakan di atas, dapatlah disimpulkan bahwa manajemen personalia adalah suatu ilmu pengetahuan yang secara khusus mempelajari bagaimana merencanakan, melaksanakan pengorganisasian dan pengarahan serta menciptakan pengawasan bagi tenaga kerja yang dipergunakan dalam suatu kegiatan tertentu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Personalia

Di muka telah dijelaskan secara singkat fungsi manajemen personalia dan berikut ini akan dikemukakan secara

⁷Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad. Manajemen Personalia, (Edisi kedua, Yogyakarta : Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjadara, 1983). hal. 4

⁸Manullang, M. Management Personalia, (Cetakan kelima, Medan : Ghalia Indonesia, 1976), hal. 11-12

ra singkat fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Hei djrachman yang terdiri atas :

- "1. Procurement atau pengadaan
2. Development atau pengembangan
3. Compensation atau pemberian kompensasi
4. Integration atau pengintegrasian
5. Maintenance atau pemeliharaan" ⁹

ad.1 Procurement atau pengadaan, fungsi ini adalah fungsi pertama manajemen personalia yaitu usaha untuk mendapatkan tenaga kerja dengan jumlah dan kualitas tertentu. Fungsi ini mempunyai peranan yang cukup besar dan menentukan keberhasilan organisasi di masa mendatang.

Karena dengan pelaksanaan penarikan tenaga kerja yang tepat, akan memberikan harapan bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan suatu pola atau kebijaksanaan yang menjadi pedoman atau landasan bagi organisasi dalam penarikan tenaga kerja. Kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam penarikan tenaga kerja adalah; perencanaan tenaga kerja, analisa proses, analisa jabatan, seleksi dan penempatan tenaga kerja. Semua kegiatan yang tersebut di atas adalah saling mempunyai hubungan yang erat antara satu dengan yang lainnya.

ad.2 Development atau pengembangan, adalah menyangkut tentang peningkatan mutu tenaga kerja yang telah ada, baik menyangkut intelektualitas maupun ketrampilan. Fungsi ini mutlak dilakukan oleh setiap pimpinan yang menginginkan perusahaan yang dipimpinnya berkembang, disamping itu karena adanya tuntutan per-

⁹Heidjrachman, Op. Cit. hal 4

kembangan teknologi yang begitu pesat dan semakin modern. Jadi secara umum dapat dikatakan bahwa, fungsi development adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memperbaiki pengetahuan, sikap dan keahlian para bawahannya.

Dalam usaha pengembangan kegiatan-kegiatan yang termasuk didalamnya adalah pendidikan dan latihan serta pelaksanaan promosi jabatan. Dengan dilaksanakannya kegiatan-kegiatan tersebut di atas, diharapkan adanya kader-kader manajer yang dapat diharapkan akan mampu mengembangkan organisasi serta dapat memecahkan berbagai macam persoalan organisasi pada masa mendatang.

ad.3 Compensation atau pemberian balas jasa, menyangkut tentang pemberian balas jasa secara adil dan layak kepada karyawan sesuai dengan sumbangan yang mereka berikan kepada organisasi. Masalah pemberian balas jasa adalah masalah yang harus dipikirkan secara matang dan sebijaksana mungkin, oleh karena pemberian balas jasa yang dianggap oleh para karyawan tidak sepadan dengan sumbangan yang telah diberikan pada perusahaan akan dapat berakibat buruk. Akibat buruk tersebut, dapat berupa berkurangnya gairah kerja, adanya ketidak senangan terhadap pimpinan/atasan yang pada gilirannya dapat membawa kerugian bagi perusahaan.

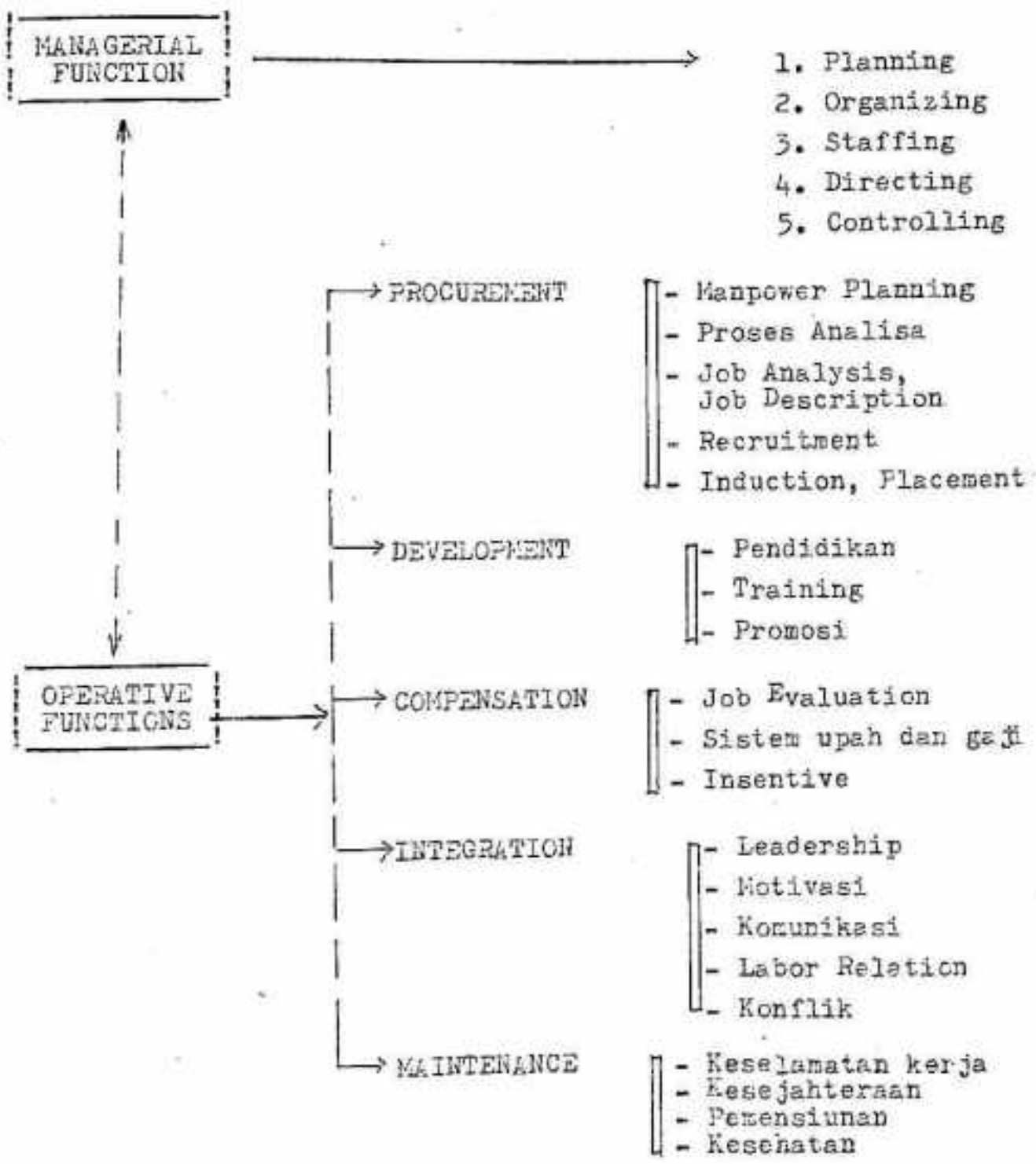
ad.4 Integration atau penyesuaian diri, fungsi ini menyangkut cara yang baik untuk melakukan perpaduan atau kombinasi yang searas antara kepentingan-kepentingan individu, organisasi dan lingkungan masyarakat secara keseluruhan dimana karyawan tersebut melakukan kegiatannya.

ad.5 Maintenance atau pemeliharaan, fungsi ini adalah merupakan fungsi operatif yang terakhir dari manajemen personalia. Fungsi

maintenance dimaksudkan sebagai pemeliharaan terhadap kondisi fisik karyawan serta usaha menciptakan suasana kerja yang aman, menarik dan menyenangkan. Dengan kata lain bahwa fungsi maintenance adalah usaha untuk tetap mempertahankan kondisi yang telah dicapai dari rangkaian kegiatan ke empat fungsi operatif manajemen personalia.

Setelah dikemukakan ke lima fungsi operatif manajemen personalia seperti tersebut di atas, berikut ini akan disajikan hubungan fungsi manajemen dengan fungsi manajemen personalia.

SKEMA I 10
 HUBUNGAN FUNGSI MANAGEMENT
 DENGAN FUNGSI PERSONNEL MANAGEMENT



¹⁰Paridy, J.T. Diktat Personnel Management, (Kampus Ba-
 raya, Universitas Hasanuddin, 1980), hal. 24

3.4 Job Analysis

Pengertian analisa jabatan dikemukakan oleh beberapa ahli seperti :

NitiseMITO, memberikan pengertian sebagai berikut :

"Job analisis adalah suatu kegiatan untuk memberikan analisa pada setiap jabatan / pekerjaan sehingga akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi untuk jabatan tertentu"¹¹

Jadi analisa jabatan dilakukan dengan maksud untuk mengetahui keadaan suatu jabatan, dan oleh karenanya dapat diketahui orang yang bagaimana yang akan memangku jabatan tersebut.

Selanjutnya Flippo, mengartikan job analisis sebagai berikut:

"Job analysis is the proces of studyng and collecting information relating to operations and responsibilities of this analysis are job description and job specification"¹²

Dari kedua defenisi tersebut di atas, jelaslah kiranya apa yang dimaksudkan dengan job analysis yaitu suatu proses dalam mempelajari dan mengumpulkan informasi yang ada kaitannya dengan kegiatan-kegiatan dan tanggung jawab suatu jabatan.

Menurut Yoder yang dikutip Manullang, ada empat informasi yang diperoleh dalam analisa jabatan yaitu :

¹¹NitiseMITO, Alex.S., Manajemen Personalia, (Revisi, Bandung : Ghalia Indonesia, 1982), hal. 18

¹²Flippo, Edwin.B., Op. Cit. hal.110

- "a. What is done
- b. Personnel qualification to do it
- c. Job responsibilities
- d. Working condition" ¹³

Informasi yang pertama akan menjelaskan apa yang akan dikerjakan dalam jabatan tersebut, bagaimana mengerjakannya, peralatan apa yang akan dipergunakan dan bahan-bahan apa yang akan dipergunakan.

Informasi yang kedua menjelaskan persyaratan karyawan yang akan menduduki jabatan tersebut, serta kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Syarat-syarat karyawan yang akan menduduki jabatan yang dimaksud akan ditinjau dari segi pendidikan, pengalaman, keahlian yang dimiliki serta apakah diperlukan latihan/pendidikan khusus untuk dapat menduduki jabatan itu.

Informasi yang ketiga akan menjelaskan tanggung jawab yang harus dipikul oleh pemegang jabatan, baik yang menyangkut hubungan yang ada dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Informasi yang keempat akan menjelaskan kondisi pekerjaan yang akan ditempati oleh karyawan yang bersangkutan.

Fendekatan yang biasa digunakan dalam analisa jabatan adalah; kuesioner, observasi dan wawancara.

- Kuesioner

Cara pengumpulan informasi dengan kuesioner memang -
 dung beberapa hal positif, misalnya biayanya relatif lebih mu-
 rah disamping itu para pekerja merasa bangga oleh karena di-
 mintai pendapatnya mengenai pekerjaannya. Sedangkan kelemah-

¹³Manullang.M, Op. Cit. hal. 29

an cara ini adalah informasi yang diperoleh sering tidak lengkap. Hal ini dapat disebabkan karena kesalahan dalam menafsirkan pertanyaan yang diajukan. Oleh karena itu, daftar pertanyaan harus dibatasi, dan disusun sedemikian rupa sehingga tujuan dari pertanyaan dapat memberikan gambaran yang jelas.

- Observasi

Dengan pendekatan observasi, informasi yang diperoleh akan lebih terjamin, karena langsung diperoleh dari tangan pertama. Yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap para karyawan yang sedang melakukan pekerjaan.

Dengan demikian para analis dapat mengetahui secara langsung peralatan yang digunakan, kondisi kerja serta keahlian yang dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

- Wawancara

Penggunaan metode ini lebih efektif karena pada analisis langsung bertatap muka dengan para pekerja. Keberhasilan metode wawancara ini banyak tergantung pada ketrampilan pewawancara dalam memperoleh informasi yang tepat, sehingga kesalahan-kesalahan dalam menterjemahkan berbagai masalah akan dapat dihindari.

Manfaat yang dapat diperoleh dari analisa jabatan adalah seperti yang dikemukakan oleh Nitsemto yaitu :

"Analisa jabatan sebenarnya dapat dipakai sebagai landasan atau pedoman untuk penerimaan dan penempatan karyawan serta penentuan jumlah kebutuhan karyawan, selain itu dapat juga dipakai sebagai landasan atau pedoman untuk melaksanakan :

- Mutasi
- Promosi
- Latihan

- Kompensasi
- Pemenuhan peralatan" 14

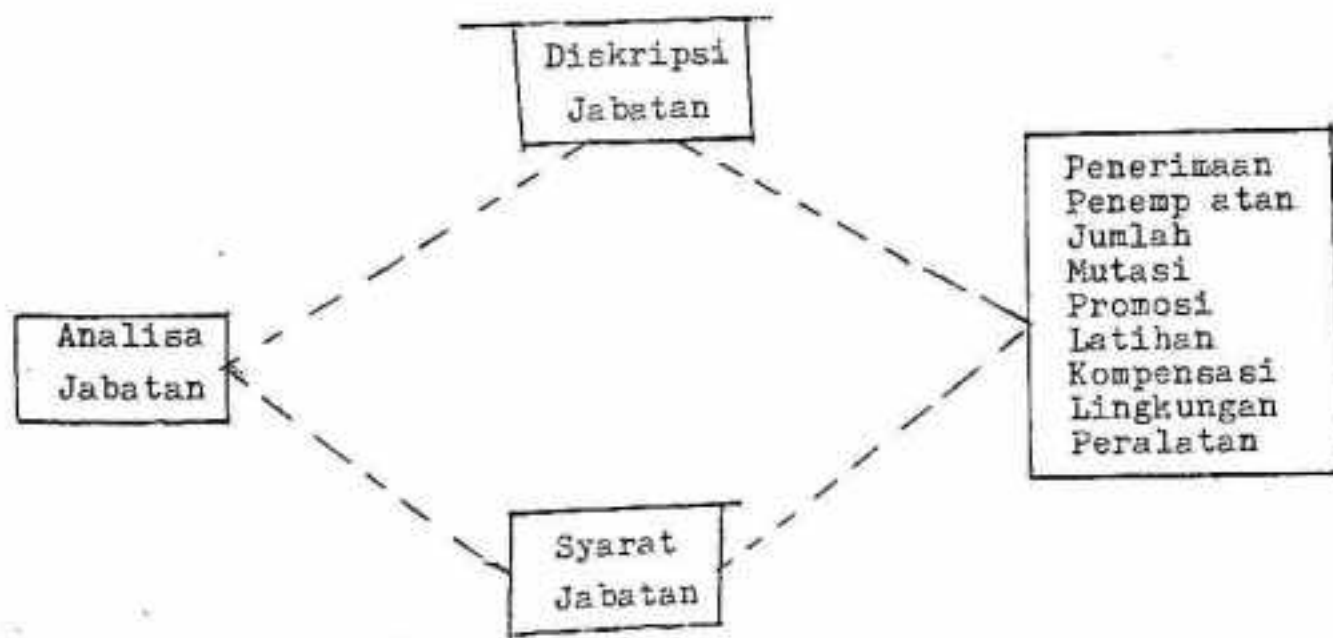
Seirama dengan itu, Manullang juga memberikan beberapa manfaat yang diperoleh dari analisa jabatan, seperti dalam hal :

- "1. Dalam penarikan, seleksi dan penempatan para pekerja
2. Pendidikan
3. Penilaian jabatan
4. Perbaikan syarat-syarat pekerjaan
5. Perencanaan organisasi
6. Pemindahan dan promosi"¹⁵

Dari beberapa manfaat analisa jabatan yang telah diutarakan di atas, maka NitiseMITO memberikan skema sebagai berikut :

SKEMA II 16

PEMANFAATAN ANALISA JABATAN DALAM KEGIATAN MANAJEMEN PERSONALIA



¹⁴NitiseMITO, Op. Cit. hal. 30

¹⁵Manullang, M. Op. Cit. hal. 32

¹⁶NitiseMITO, Op. Cit. hal. 29

3.5 Job Description (Diskripsi jabatan)

Sebagai hasil yang diperoleh dari job analysis adalah job description. Menurut Flippo, diskripsi jabatan didefinisikan sebagai berikut :

"A job description is an organized factual statement of the duties and responsibilities of a specific job" ¹⁷

Sedang Heidjrachman, memberikan definisi sebagai berikut :

"Diskripsi jabatan adalah suatu statement yang teratur, dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu" ¹⁸

Statement yang akan disusun hendaknya mudah dipahami, oleh karenanya cara seperti ini mungkin bisa dipergunakan :

- identifikasi jabatan
- ringkasan jabatan
- tugas yang dilaksanakan
- pengawasan yang diberikan dan yang diterima
- hubungan dengan jabatan-jabatan lain
- bahan-bahan, alat-alat dan mesin-mesin yang dipergunakan
- kondisi kerja
- penjelasan istilah-istilah yang tidak lazim
- komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas" ¹⁹

Perlu ditekankan bahwa dengan adanya diskripsi jabatan yang benar dan jelas, dengan sendirinya dapat merupakan landasan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan efektif dan efisien.

¹⁷Flippo, Edwin B. Op. Cit. hal. 29

¹⁸Heidjrachman, Op. Cit. hal. 24

¹⁹Loc. Cit.

Agar diskripsi jabatan yang dibuat dapat menjadi landasan pekerjaan yang efektif dan efisien, maka harus dibuat sedemikian rupa sehingga tidak terjadi penetapan tugas-tugas antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya saling tumpang tindih.

3.6 Job Specification

Hasil daripada job description, adalah job specification. Dalam job specification dijelaskan karakteristik dari karyawan yang dibutuhkan untuk memangku jabatan tertentu. Pada dasarnya job specification memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualifikasi yang dibutuhkan dari pemangku jabatan.

Berkaitan dengan itu, Flippo memberikan batasan pengertian job specification sebagai :

"A job specification is a statement of the minimum acceptable human qualities necessary to perform of a job properly" ²⁰

Dengan batasan pengertian tersebut, maka berarti bahwa spesifikasi jabatan merupakan gambaran mengenai karyawan yang akan menjelaskan persyaratan minimum yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan, baik yang menyangkut tingkat pendidikan, pengalaman, persyaratan fisik, usia dan lain-lain.

Dalam pengangkatan seseorang untuk memangku jabatan pimpinan atau manager tentunya diperlukan beberapa bentuk pendekatan. Bentuk-bentuk pendekatan yang dimaksud seperti pendekatan sistem dan aspek-aspek kepribadian.

ad. Pendekatan Sistem

Karena begitu pentingnya pengangkatan seseorang pimpinan

²⁰Flippo, Edwin B. Op. Cit. hal. 111

atau manager dalam suatu organisasi, maka diperlukan adanya suatu pendekatan secara sistematis. Hal ini begitu penting, karena dalam pengangkatan tersebut terdapat beberapa variabel yang saling berkaitan sehubungan dengan proses pengangkatan tersebut.

Dalam pengangkatan pimpinan melalui pendekatan sistem terdapat dua kelompok proses yang saling berkaitan.

1. Kelompok proses yang dimulai sejak jabatan pimpinan yang direncanakan, sampai dengan tahap pelaksanaan orientasi.
2. Kelompok proses penampilan kepemimpinan sampai dengan tahap pimpinan tersebut memasuki masa pensiun.

Gambaran yang terinci dalam proses pengangkatan pimpinan melalui pendekatan sistem adalah :

- a. Jabatan pimpinan yang telah direncanakan atau dasar persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh calon pimpinan yang bersangkutan.
- b. Persyaratan jabatan pimpinan atas dasar kemampuan manajemen.
- c. Persyaratan jabatan pimpinan berdasarkan ciri-ciri kepemimpinan
- d. Dengan telah dipenuhinya kedua persyaratan tersebut, selanjutnya dilakukan penarikan, seleksi dan penempatan.
- e. Pada tahapan ini sebelum pimpinan yang bersangkutan melaksanakan tugasnya maka perlu melakukan orientasi dan sosialisasi untuk memberikan berbagai macam pengetahuan.

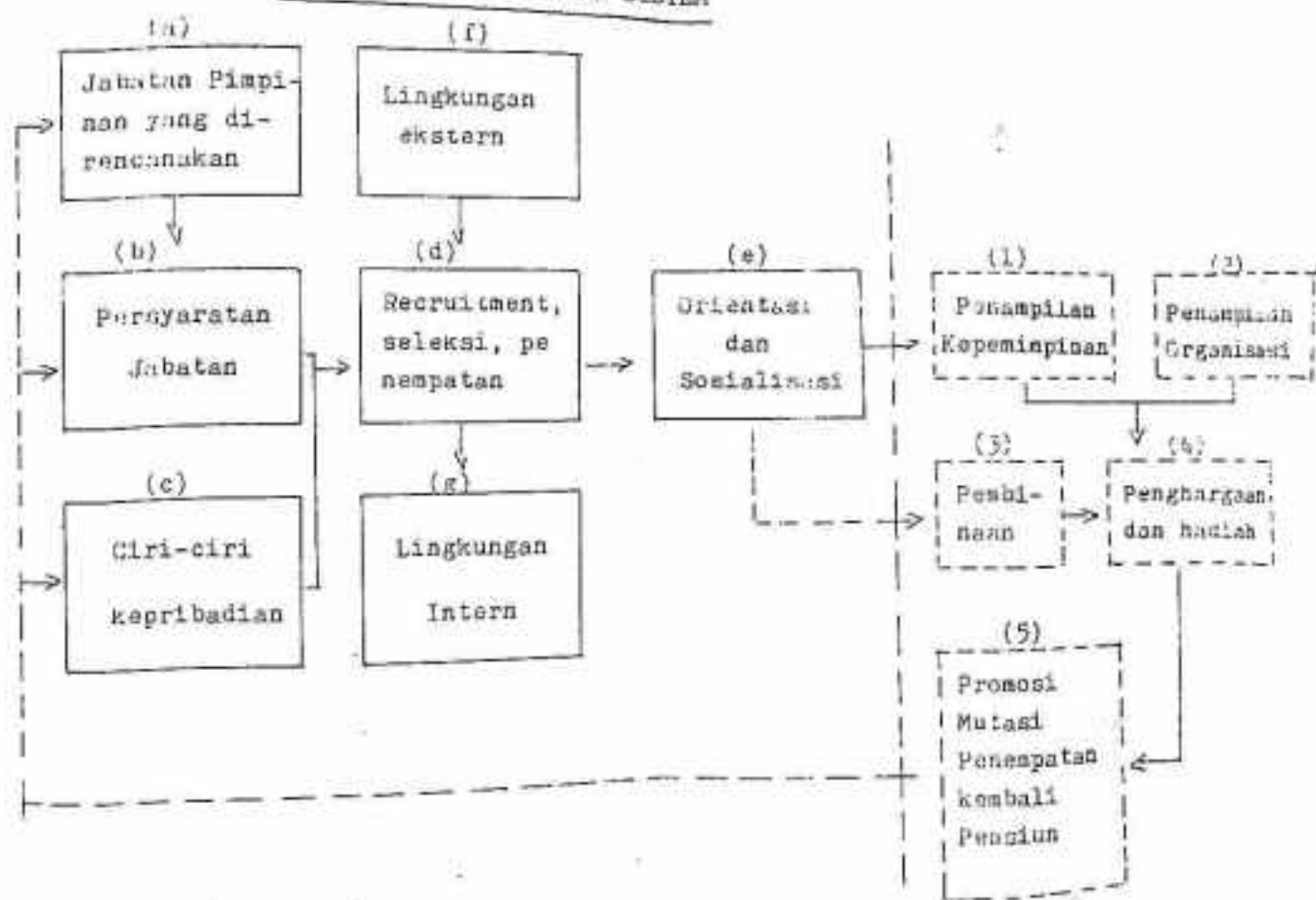
- f. Dalam pengangkatan jabatan pimpinan, perlu memperhatikan kondisi lingkungan eksteren dan interen

Gambaran selanjutnya mengenai pengangkatan pimpinan tersebut adalah :

1. Pada tahap ini gambaran penampilan kepemimpinan dalam mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi
2. Disini akan nampak penampilan organisasi yang merupakan hasil kerja dari pimpinan yang bersangkutan.
3. Pada tahap ini pimpinan tersebut harus memperoleh pembinaan-pembinaan yang sangat diperlukan bagi pengembangan organisasi selanjutnya.
4. Pada tahap keempat perlu diberikan penghargaan dan hadiah guna memotivasi mereka dalam menjalankan tugas-tugasnya.
5. Dengan memperhatikan tahap-tahap yang telah disebutkan di atas, baik menyangkut prestasi yang telah dicapai, maka pada tahap yang kelima karyawan yang bersangkutan perlu memperoleh mutasi, baik berupa promosi penempatan kembali dan pensiun.

Berikut ini akan diperlihatkan proses pengangkatan pimpinan/manager berdasarkan pendekatan sistem menurut Koontz dan O'Donnel seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo.

PROSES PENGANGKATAN PIMPINAN
BERDASARKAN PENDEKATAN SISTEM



²¹ Wahjosumidjo, Kepemimpinan dan Motivasi (Cetakan Pertama, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), hal. 139.

ad. Pendekatan aspek-aspek kepribadian

Aspek kepribadian adalah merupakan hal yang harus diperhatikan dalam pengangkatan seorang pimpinan/manager. Oleh karena setiap orang mempunyai kepribadian atau watak (karakter yang berbeda-beda)

Dalam hal ini Koontz dan O'Donnel mengemukakan aspek-aspek kepribadian yang harus diperhatikan dalam pengangkatan pimpinan/manager seperti yang dikutip Manullang yaitu :

- "1. Intelligence
2. Leadership ability
3. Communication ability
4. Logical approach to problem
5. Cultural interest
6. Moral virtues
7. Good judgement
8. Initiative" ²²

- Intelligence

Kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan atau manager adalah kecakapan/kecerdasan, sehingga memungkinkan dapat memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahannya dengan baik. Dalam hal ini bimbingan akan sangat berguna manakala kecakapan dan kecerdasan yang dimiliki oleh seorang pimpinan, maka akan memungkinkan bagi pimpinan tersebut untuk mengatasi permasalahan yang muncul dalam organisasi serta akan lebih mampu mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi pada masa mendatang.

- Leadership ability

Keberhasilan seorang pimpinan dalam menjalankan fungsi-

²²Manullang, M. Op. Cit. hal. 38

nya sangat ditentukan pada aspek bagaimana pimpinan tersebut menggerakkan bawahannya. Dalam hal ini seorang pimpinan dituntut kemampuannya untuk dapat memotivisir bawahannya sehingga mereka dengan senang hati menjalankan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

Disamping itu seorang pimpinan diharapkan untuk mampu menanamkan kepada setiap bawahannya rasa memiliki (Self of belonging) dari perusahaan.

- Communication ability

Aspek yang ketiga yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan/manager adalah kemampuan dalam berkomunikasi sehingga dapat tercipta kerja sama dan saling pengertian dalam berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

Dalam hal ini komunikasi yang dimaksudkan dapat berupa lisan dan tertulis. Komunikasi tidak hanya sampai pada apakah bawahan mengerti dan memahami, tetapi lebih dari itu harus dapat mendorong bawahan untuk dapat melakukannya. Di samping itu seorang pimpinan harus mampu berkomunikasi terhadap semua karyawan yang dibawahinya dengan bahasa yang sederhana dan mudah di pahami.

- Logical approach to problem

Aspek ini menuntut adanya kemampuan dari seorang pimpinan untuk melihat suatu permasalahan secara logis dan objektif, sehingga setiap permasalahan yang muncul dapat diselesaikan berdasarkan data yang ada. Oleh karena dengan menyelesaikan setiap masalah secara logis dan objektif, akan lebih memudahkan bagi karyawan untuk menerima setiap penyelesaian permasalahan serta akan menimbulkan rasa percaya dari bawahan terhadap atasannya.

- Moral Virtues

Pimpinan harus memiliki moral yang tinggi, yang dilandasi oleh nilai-nilai religius sehingga bawahan senantiasa merasa hormat dan patuh terhadap setiap kebijaksanaan yang ditetapkan. Selain itu pimpinan tersebut akan menjadi pamutan dari bawahannya.

- Good Judgement

Dalam hal ini seorang pimpinan harus dapat mengambil keputusan yang seadil mungkin dalam setiap permasalahan yang ada. Karena itu diperlukan musyawarah dalam setiap kali mengambil keputusan atau kebijaksanaan agar para karyawan merasa tidak dirugikan.

Seorang pimpinan akan berhasil dalam menilai / menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi, apabila pertimbangan akan faktor like dan dis like terhadap karyawan sejauh mungkin dapat dihindarkan.

- Initiative

Seorang pimpinan harus berani mengambil langkah-langkah kebijaksanaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Ini berarti bahwa mereka tidak perlu menunggu perintah dari atasannya, karena itu diperlukan kreativitas dan keberanian yang dilandasi oleh pemahaman terhadap setiap permasalahan yang ada dalam organisasi.

Berkaitan dengan pengangkatan jabatan pimpinan/ manager, maka berikut ini akan dikemukakan tugas seorang manager menurut Stonner seperti yang dikutip oleh Wahjosumidjo.

Adapun tugas tersebut adalah :

"a. The manager assumer responsibility

- b. The manager must balance competing goals
- c. The manager is a conceptual thinker
- d. The manager works with and through
- e. The manager is a mediator
- f. The manager is politician
- g. The manager is a diplomat
- h. The manager makes difficult decisions"²³

- The manager assumes responsibility

Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah merupakan tanggung jawab manager. Dengan demikian, manager harus memiliki pengetahuan dan keahlian bagi kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

- The manager must balance competing goals

Seorang manager dituntut untuk dapat menciptakan keseimbangan antara tujuan organisasi dan karyawan oleh karenanya seorang manager harus jeli melihat mana kegiatan-kegiatan yang perlu diprioritaskan.

- The manager is a conceptual thinker

Seorang manager harus mampu berpikir secara konseptual. Ini berarti manager harus dapat menganalisa setiap masalah yang dihadapi organisasi berdasarkan data yang ada atau informasi yang akurat sebagai pemecahannya dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan.

- The manager works with through other people

Seorang manager harus mampu bekerja sama dengan seluruh personil yang terlibat dalam organisasi.

²³Wahjosumidjo. Op. Cit. . hal. 35

- The manager is a mediator

Seorang manajer harus dapat menempatkan dirinya ditengah-tengah karyawan yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Di samping itu harus mampu menjadi penengah dan penetrasinya dalam setiap komplik yang terjadi dalam organisasi.

- The manager is a politician

Manager adalah seorang politisi yang mampu bertindak persuasi dan kompromi bagi kemajuan organisasi.

- The manager is a diplomat

Seorang manager harus dapat mewakili organisasi dalam pertemuan-pertemuan sebagai wakil dari organisasinya, serta dapat bekerja sama dengan organisasi-organisasi lainnya.

- The manager makes difficult decision

Manager harus mampu mengazbil keputusan yang bijaksana terhadap berbagai macam pandangan dan pendapat yang ada dalam organisasi.

3.6 Performance Appraisal

Berbagai istilah yang digunakan untuk performance appraisal, namun Yoder menggunakan istilah Personnel Appraisal dengan pengertian:

" Personnel Appraisal refers to all the formal procedures used in working organization to evaluate the personalities, and contributions and potential of group members"²⁴

Dari pengertian tersebut diatas, maka personnel appraisal -

²⁴Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relation. Fifth Edition, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall Inc. 1962, p. 157

sal, secara umum dapat dikatakan bahwa untuk menilai hasil pekerjaan karyawan termasuk sikap dan tingkhalakunya. Dari hasil penilaian tersebut, selanjutnya dapat digunakan untuk beberapa tujuan sebagai mana yang dikemukakan oleh Manullang, sebagai berikut :

- "- Dasar untuk memindahkan karyawan tertentu ke jabatan yang sesuai
- Dasar untuk mengadakan promosi bagi yang berprestasi tinggi
- Untuk memperbaiki moral pegawai dan kepercayaan terhadap pimpinan
- Juga sebagai dasar untuk memperbaiki bagi tenaga kerja yang belum/tidak berprestasi"²⁵

Mengenai metode performance appraisal yaitu yang menyangkut metode apa yang paling baik dan paling efektif yang akan digunakan dalam penilaian prestasi kerja.

Dalam pembahasan ini istilah penilaian prestasi kerja yang dipakai adalah merit rating atau penilaian jasa.

Penilaian jasa didefinisikan oleh George D. Halsey yang disadur oleh Anaf S. Bagindo dan M. Ridwan, sebagai berikut:

"Penilaian jasa adalah sebagai analisa dan penilaian yang teratur, sistematis dan ditimbang dengan cermat mengenai jasa-jasa seseorang didasarkan pada pengamatan selama waktu yang cukup lama dan juga pada pemeriksaan semua catatan-catatan obyektif mengenai prestasi dan perilaku"²⁶

²⁵Manullang. M. Op. Cit. hal. 102

²⁶Bagindo. S. Anaf dan Ridwan. M Bagaimana memimpin dan mengawasi Pegawai anda, cetakan kedua, Jakarta: Aksara Baru, 1983, hal. 190

Jadi penilaian prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk mengadakan evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan. Penilaian jasa ini semakin penting artinya mengingat semakin banyaknya tantangan yang dihadapi oleh organisasi, sehingga diperlukan pengamatan yang seksama terhadap karyawan yang telah memberikan sumbangannya terhadap kemajuan organisasi perusahaan.

Penilaian jasa ini adalah bentuk penilaian yang paling adil guna memperoleh keputusan-keputusan dalam kenaikan gaji, promosi, mutasi, pemberian bonus, dan lain-lain.

Adapun syarat-syarat keberhasilan penilaian jasa adalah:

1. Manajer tingkat menengah dan atas diharapkan mempunyai niat yang besar dalam masalah ini.
2. Formulir penilaian hendaknya disusun dengan baik.
3. Harus ada petunjuk yang jelas tentang keseragaman dalam penilaian.
4. Para penilai hendaknya melakukan penilaian yang bijaksana dan seadil mungkin.

Pada dasarnya para ahli membagi metode penilaian prestasi kerja atas tiga, seperti yang dikemukakan oleh Heidjrachman sebagai berikut:

"Penilaian secara kebetulan
Metode tradisional yang sistematis
Dengan menggunakan Management by objective (MBO)"²⁷

ad.1. Penilaian secara kebetulan

Sistem penilaian ini akan membawa dampak yang negatif

²⁷Heidjrachman, Op. Cit. hal. 112

bagi mekanisme manajemen suatu organisasi.

Cara kerja metode ini adalah manakala ada suatu jabatan yang lowong, namun karyawan yang akan menduduki jabatan tersebut belum ditentukan sehingga diperlukan pemilihan seketika untuk menentukan siapa yang berhak menduduki jabatan yang lowong tersebut.

ad.2. Penilaian dengan metode tradisional yang sistematis

Metode semacam ini dimaksudkan untuk mengurangi kelemahan-kelemahan yang ditimbulkan oleh metode penilaian yang telah ada. Ada beberapa macam metode penilaian semacam ini yaitu, rating scale, checklist, perbandingan karyawan dengan karyawan, metode ranking dan grading.

- Rating Scale

Diantara metode penilaian yang ada, metode rating scale merupakan metode yang tertua dan banyak perusahaan yang menggunakan metode penilaian semacam ini.

Adapun kebaikan metode rating scale adalah biayanya murah, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, waktu yang digunakan sedikit, serta dapat diterapkan pada perusahaan yang banyak memiliki tenaga kerja yang banyak.

Sedang kelemahannya adalah adanya kesulitan untuk menentukan kriteria yang ada dalam formulir penilaian dengan kriteria bagi karyawan itu sendiri. Selain itu kelemahan yang lain akan lebih jelas manakala semua formulir penilaian diterapkan untuk semua jenis pekerjaan.

Contoh kartu penilaian karyawan dengan metode rating scale dapat dilihat pada halaman berikut:

TABEL I. Contoh Kartu Penilaian Karyawan Dengan Menggunakan Metode Rating Scale

PERUSAHAAN " XYZ "					
Nama Karyawan :					
Departemen :					
Tanggal : P enilai :					
Penilaian	Sangat Baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat Jelek
	5	4	3	2	1
1.Keterampilan	-	-	-	-	-
2.Kehadiran	-	-	-	-	-
3.Kerjasama	-	-	-	-	-
4.Sikap	-	-	-	-	-
5.Dan lain-lain	-	-	-	-	-
Jumlah	-	-	-	-	- =*
* Nilai Total					

- Cheklist

Penilaian dengan metode cheklist akan memberikan suatu kemudahan bagi penilai karena bobot nilai telah ditentukan pada setiap faktor-faktor yang akan dinilai. Dalam hal ini penilai tinggal memilih kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Keuntungan dari metode semacam ini adalah biaya murah, mudah administrasinya dan terstandarisasi. Adapun kelemahan dari metode semacam ini adalah penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relatif.

Contoh kartu penilaian karyawan dengan metode cheklist dapat dilihat pada halaman berikut .

TABEL: II. Contoh Kartu Penilaian Karyawan Dengan Metode Checklist

PERUSAHAAN "XYZ"		
Nama Karyawan :		
Departemen :		
Tanggal :		Penilai :
Nilai	Penilaian	Hasil Penilaian
25,0	1. Kehadiran	-
22,0	2. Keterampilan	-
18,0	3. Inisiatif	-
14,0	4. Kerjasama	-
12,0	5. Sikap	-
9,0	6. Dan lain-lain	-
00,0		Jumlah : -

- Perbandingan Karyawan dengan Karyawan

Metode penilaian perbandingan karyawan dengan karyawan adalah bersifat kepemimpinan, inisiatif dan dapat tidaknya seorang karyawan diharapkan dalam menjalankan tugasnya, sehingga akan nampak kemampuan dari setiap karyawan yang ada.

Masing-masing faktor yang dinilai dari seorang karyawan dibanding dengan karyawan yang lain, sehingga akan diperoleh kepemimpinan karyawan yang dinilai paling mendekati faktor-faktor yang telah dirumuskan. Kesulitan yang dapat timbul dalam metode penilaian semacam ini adalah bahwa tidak akan mungkin membandingkan seorang karyawan dengan karyawan yang lain yang berada pada departemen yang berbeda.

- Metode Rangkings

Metode ini mempunyai persamaan dengan metode perbandingan karyawan dengan karyawan. Dalam metode rangking terdapat tiga atau empat orang penilai yang melakukan penilaian terhadap sejumlah karyawan.

Hasil penilaian dari masing-masing penilai, digabungkan untuk memperoleh hasil penilaian. Dengan melihat hasil penilaian dari masing-masing penilai, maka mudahlah menentukan karyawan mana yang memiliki nilai tertinggi.

Metode semacam ini dapat dipergunakan dalam hal kenaikan upah, promosi, dan bentuk penghargaan lainnya.

- Grading

Pada metode penilaian semacam ini terlebih dahulu ditentukan definisi yang jelas untuk setiap kategori penilaian. Contohnya, kategori untuk prestasi kerja karyawan adalah baiksek

li, memuaskan, dan kurang memuaskan.

Kategori tersebut kemudian dibandingkan dengan prestasi kerja karyawan untuk dimasukkan dalam salah kategori diatas. Metode semacam ini dapat menimbulkan prestasi dikalangan karyawan karena seorang karyawan bisa tetap berada pada kategori yang rendah meskipun prestasi kerjanya baik.

Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan yang lain juga telah meningkatkan prestasi kerjanya.

ad.3. Penilaian dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran.

Metode penilaian dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran adalah metode yang melibatkan karyawan dan pimpinan dalam mewujudkan sasaran yang hendak dicapai.

Pimpinan dan karyawan secara bersama-sama menentukan sasaran yang hendak dicapai pada masa yang akan datang. Jadi pimpinan tidak hanya sekedar untuk menilai tetapi turut menentukan sasaran bersama dengan karyawan.

Sasaran yang telah dicapai dipergunakan sebagai pedoman dalam penilaian, dimana pimpinan maupun bawahan secara bersama-sama menentukan prestasi kerja yang telah dicapai. Dengan demikian akan mendorong bawahan dalam pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama, karena antara pimpinan dan bawahan terdapat rasa tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah disepakati bersama.

Dalam merumuskan sasaran, pimpinan dan bawahan hendaknya membuat suatu sasaran yang jelas dan mudah dipahami, karena dalam penentuan sasaran bawahan cenderung menginginkan sasaran yang mudah dicapai, tetapi sebaliknya bagi pimpinan. Karena itu diperlukan dialog dalam menentukan sasaran, serta memberikan mo-

tivasi kepada bawahan.

38. Promosi

Promosi merupakan hal yang sangat diharapkan oleh karyawan, karena dengan promosi mereka akan memperoleh hak-hak yang lebih baik dibanding dengan sebelum mereka dipromosikan. Hak-hak tersebut ada yang bersifat material dan non material.

Nitisemito mengartikan promosi sebagai:

"Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang senantiasa akan diikuti oleh tugas tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang didudukinya sebelumnya"²⁸

Lebih lanjut Manullang, menjelaskan promosi sebagai:

"Pemberian promosi kepada seorang pegawai, bahwa pegawai tersebut naik pada posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi suatu badan usaha. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu biasa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah besar pula balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya. Dalam pada itu kenaikan upah tidak selalu dapat diartikan merupakan promosi. Bila promosi itu tidak diikuti oleh kenaikan gaji, maka pada umumnya tidak berarti kenaikan authority dan responsibility"²⁹

Memperhatikan definisi kedua promosi tersebut diatas, dapatlah diambil suatu simpulan bahwa unsur yang terkandung dalam promosi jabatan adalah adanya pemindahan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi, dibarengi dengan penerimaan tanggung jawab yang lebih besar serta pendapatan yang diperoleh akan lebih besar.

²⁸Nitisemito, Op. Cit. p. 134

²⁹Manullang, M. Op. Cit. p. 98

Adapun keuntungan yang dapat diperoleh dari pelaksanaan promosi yang baik adalah:

1. Promosi yang menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan bagi karyawan yang dipromosikan.
2. Dapat menimbulkan dan memberi pengalaman serta pengetahuan baru bagi karyawan.
3. Dapat menjamin stabilitas pegawai sehingga stabilitas perusahaan dapat terjamin.
4. Promosi dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
5. Dapat mendorong semangat kerja karyawan yang lain untuk berpacu mengejar prestasi.

Dalam pelaksanaan promosi jabatan, setiap perusahaan sebaiknya membuat program yang menyangkut kearah mana suatu jabatan akan menuju, kriteria apa yang akan dipakai sebagai dasar untuk melaksanakan promosi.

Sehubungan dengan program yang menyangkut kearah mana suatu jabatan akan menuju, maka perusahaan harus menggambarkan jalur promosi dari suatu jabatan berdasarkan perencanaan karier. Gambaran mengenai jalur promosi dapat diperoleh berdasarkan informasi dari analisa jabatan.

Pada umumnya pertanyaan yang biasa muncul dalam pikiran karyawan mengenai kedudukannya adalah:

- a. Jabatan ini nantinya kemana.
- b. Dari jabatan apa kita akan dipromosikan kejabatan lain.

Oleh karena itu, jalur promosi harus jelas dan sesuai dengan jenjang karier dari suatu bagian dalam perusahaan.

TABEL III. Contoh Jalur Promosi Pada
Perusahaan Perbankan

No	Tingkatan Jabatan	Nama Jabatan	Perubahan Jabatan	Waktu (thn)	Umur
1	Calon Karyawan.	Calon Analis Kredit	-	1	25
2	Karyawan	Analisis Kredit	Promosi	4	29
3	Karyawan	Pembantu Kepala Analisis Kredit	Promosi	2	31
4	Supervisor	Kepala Analisis Kredit	Promosi	3	34
5	Supervisor	Kepala Administrasi Keuangan	Transfer	3	37
6	Manajemen	Wakil Pemimpin Cabang Kecil	Promosi Menjalani Latihan, Pendidikan	3 1	40 41
7	Manajemen	Wakil Pemimpin Cabang Besar	Transfer	1	42
8	Manajemen	Pemimpin Cabang Kecil	Promosi	2	44
9	Manajemen	Pemimpin Cabang Besar	Transfer	3	47
10	Manajemen	Kepala Bagian Kredit Investasi	Promosi	3	50
11	Eksekutif	Wakil Dirut Bid. Operasi	Promosi	2	52
12	Eksekutif	Direktur	Promosi, Pensiun	4	56

Menyangkut kriteria yang akan digunakan untuk menentukan karyawan yang akan dipromosikan, dasar pertimbangan yang umum digunakan atas dasar kecakapan dan senioritas.

- Promosi atas dasar kecakapan

Guna memperoleh penilaian kecakapan atas karyawan sebagai dasar pelaksanaan promosi, Kwik Kian Kwiat, yang dikutip oleh Manullang mengatakan bahwa penilaian kecakapan ada lima syarat yang harus diperhatikan antara lain:

- "- Harus sederhana, tidak berbelit-belit dan mudah dipahami.
- Harus menggambarkan syarat yang kongkrit.
- Harus seragam.
- Harus mempunyai perincian (timbangan) yang mengikat, serta dapat mengukur secara kuantitatif
- Harus dapat memberi penilaian hasil keseluruhannya"³⁰

Kelima syarat penilaian yang dikemukakan diatas sangat membantu pihak manajemen untuk dapat memberi penilaian yang dianggap objektif.

Selain itu Kauner mengemukakan beberapa metode penilaian yang dikutip Manullang, sebagai berikut:

- "- Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh kepala bagian.
- Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
- Penilaian kecakapan oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan suatu penilaian : kecakapan sekali lagi oleh satu atau dua orang teman pegawai yang bersangkutan"³¹

³⁰Manullang. M. Op. Cit. hal. 104

³¹Ibid. hal. 105

Bentuk penilaian yang dikemukakan oleh Neuner, terlihat untuk mendapatkan hasil penilaian yang dianggap cukup objektif diperlukan beberapa orang penilai termasuk atasan langsung biasanya dua sampai tiga orang penilai. Ini berarti penilaian dari masing-masing penilai digabungkan dan dilakukan perbandingan untuk melihat nilai yang tertinggi yang diperoleh karyawan yang bersangkutan.

Dalam kaitan ini perlu disadari oleh para penilai untuk menghindari hal-hal yang akan menyebabkan penilaian menjadi tidak objektif sebagaimana yang dikemukakan oleh Louis A. Allen yang dikutip oleh Manullang.

Beliau mengatakan bahwa:

" Kebanyakan diantara kita mempunyai pendapat yang pasti mengenai kesangupan bawahan masing-masing. Sayangnya penilaian-penilaian ini tidak selalu mempunyai dasar yang baik. Suatu kecenderungan dari manusia, adalah untuk membiarkan emosi-emosi pribadi mempengaruhi pendapat yang baik. Sering kali kesan kita tentang seseorang didasarkan atas suatu khasiat khusus" ³²

Pendapat Louis. A. Allen tersebut diatas, adalah merupakan kritik bagi para atasan atau penilai yang senantiasa dipengaruhi emosinya dalam memberikan penilaian terhadap karyawan.

- Promosi atas dasar senioritas

Senioritas merupakan dasar penilaian dalam pelaksanaan promosi yang banyak digunakan oleh perusahaan karena dianggap cukup objektif dibanding dengan cara pertama. Alasan lain adalah lama kerja seseorang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Manun demikian, pertimbangan yang lainnya didasarkan atas

masa kerja karyawan juga mempunyai kelemahan, karena pertimbangan-pertimbangan yang lain seperti pendidikan, kecakapan dan ke-trampilan sering kali terabaikan.

Dengan dapatnya terabaikan hal-hal tersebut di atas, sehingga Erian Chapman yang dikutip oleh Moenir mensyinyalir bahwa :

" Kesulitan menggunakan sistem senioritas adalah bahwa ia demikian objektif sehingga gagal mengambil pertimbangan mengenai kecakapan pribadi" ³³

Dengan adanya kelemahan seperti tersebut di atas, sehingga dapat dikatakan bahwa faktor senioritas bukanlah satu-satunya dasar pertimbangan dalam pelaksanaan promosi jabatan.

Oleh karena itu, dalam pelaksanaan promosi jabatan diperlukan adanya perpaduan antara penilaian kecakapan kerja dan senioritas. Dengan adanya perpaduan ini, dianggap merupakan alternatif yang terbaik dan merupakan penilaian yang objektif terhadap pelaksanaan promosi jabatan. Dengan demikian diharapkan akan memberikan hasil yang maksimal bagi perkembangan organisasi.

³³ Moenir. A.S., Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian, Cetakan Pertama, Jakarta : Gunung Agung, hal. 178

B A B IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan ini berlokasi di jalan Gowa Raya, Km. 7 Kota Madya Ujung Pandang, daerah tingkat I Sulawesi Selatan, dengan surat persetujuan Presiden Republik Indonesia, No. B 47/Pres/5/1969 tertanggal 22 Mei 1969 dan izin pendirian Menteri Perindustrian No. 217/M/SK/VI/1969 tanggal 10 Juni 1969. Perusahaan ini adalah merupakan suatu perusahaan patungan dalam rangka Undang-Undang No. 1 tahun 1967 juncto No. 11 tahun 1970 (Penanaman Modal Asing) antara:

1. Tuan E. Sjamuddin Dg. Mangawing (Indonesia)
2. Nippon Kokan Kabushiki Kaisha (Jepang)
3. Marubeni Corporation (Jepang)

yang sesudah melalui prosedur yang ditentukan mendapat pengesahan hukum dengan surat keputusan Menteri Kehakiman tanggal 12 Januari 1970 No. J.A.5/4/12.

Data-data selanjutnya adalah:

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Nama perusahaan | : PT. Sernani Steel Corporation |
| 2. A l a m a t | : Jl. Jend. Urip Sumoharjo KM.
7 Tello Baru, Ujung Pandang
(Sulawesi Selatan). |
| 3. Mulai dibangun | : Peletakan batu pertama dilakuk-
kan pada tanggal 1 Nopember -
1969 |
| 4. Selesai dibangun | : 12 Agustus 1970 |
| 5. Luas tanah (plant site) | : 20.790 M ² |
| 6. Luas bangunan pabrik | : 1.872 M ² |

7. Luas ruang kantor : 250 M²
8. Unit mesin : 1 (satu) galvanizing line
9. Kapasitas produksi : Maksimal 1.500 ton G.I. Sheets sebulan
10. Mulai trial operation : 24 Agustus 1970
11. Mulai commercial operation : 1 September 1970
12. Peresmian pembukaan : 24 Oktober 1970
13. Modal disahkan dan disetor : US 700.000.- yang terbagi atas :

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Tuan H. Sjamsuddin Dg. Mangawing | - 22,86 % |
| 2. Nippon Kokan Kabushiki Kaisha | - 38,57 % |
| 3. Marubeni Corporation | - 38,57 % |

Jumlah 100 %

Selanjutnya dalam perkembangannya dan dengan surat keputusan Menteri Perindustrian No. 476/M/12/1976 tertanggal 31 Desember 1976 modal investasi perusahaan ditingkatkan menjadi US 130.000,- yang saham-sahamnya dimiliki masing-masing oleh :

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. Tuan H. Sjamsuddin Dg. Mangawing | - 34,52 % |
| 2. Nippon Kokan Kabushiki Kaisha | - 32,74 % |
| 3. Marubeni Corporation | - 32,74 % |

Jumlah 100 %

Dalam memberikan merek pada hasil produksi PT. Sermoni Steel Corporation, cap yang digunakan adalah "Menjangan" (Rusa) yang melambangkan perdamaian dan ketangkasan. Dalam perkembangan selanjutnya dengan melihat pada kenyataan bahwa permintaan atap seng dalam negeri terus meningkat, sehingga pihak PT. Ser-

mani Steel Corporation memohon dan memperoleh persetujuan tetap dari pemerintah dengan surat keputusan Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal Asing No. 15/VI/PMA/1978 tertanggal 10 Mei 1978 juncto No. 11 VI/PMA/1979 tertanggal 24 Januari 1979 untuk menambah pabrik dengan tambahan satu unit galvanizing line.

Penambahan galvanizing line ini telah direalisasikan pada permulaan triwulan kedua tahun 1979. Dengan adanya penambahan ini maka beberapa hal mengalami perubahan pula seperti :

1. Luas bangunan pabrik 3.582 M²
2. Luas ruang kantor 4.15 M²
3. Unit mesin 2 Galvanizing Line.
4. Kapasitas maksimum produksi 18.000 ton/tahun menjadi 38.000ton/tahun.
5. Modal yang disahkan dan disetor US \$ 2.712.000.

Komposisi pemilik modal setelah mengalami perubahan adalah :

- Tuan H. Sjamsuddin Dg. Mangawing:	US \$	936.000 (34.52%).
- Nippon Kokan Kabushiki Kaisha	: US \$	888.000 (32.74%).
- Marubeni Corporation	: US \$	888.000 (32.74%).

Jumlah : US \$ 1.712.000 (100%).

4.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk memperlancar jalannya operasi perusahaan, maka dirasa perlu untuk membuat suatu struktur organisasi. Selain itu dengan adanya struktur organisasi, akan memudahkan bagi para karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban serta dengan mudah mengetahui kemana mereka akan bertanggung jawab.

Sebelum melihat struktur organisasi PT. Sermani Steel Corporation terlebih dahulu akan dikemukakan secara singkat pengertian organisasi.

Menurut Jamis D. Nooney yang dikutip oleh Sarwoto, organisasi diartikan sebagai:

" Organization is the form of every human association for the attainment of a common purpose"³⁴

Dari pengertian tersebut diatas, memberikan pengertian bahwa organisasi adalah merupakan wadah kerjasama guna mencapai tujuan.

Seiring dengan pengertian organisasi tersebut, Derek Newman yang dikutip oleh A.S. Moenir mengemukakan fungsi organisasi sebagai wadah kerjasama dengan bentuk dan susunan organisasinya yang merupakan kerangka kerja.

Beliau mengatakan bahwa:

" Hidup dan Bergeraknya organisasi berasal dari orang-orang yang ada didalamnya, baik secara pribadi maupun dalam kelompok. Bentuk organisasi seharusnya memberikan dan berkelanjutan terhadap gerakan atau kegiatan itu. Bentuk itu. Bentuk itu sendiri disebabkan orang-orang yang bekerja dalam organisasi tersebut"³⁵

Dari definisi tersebut diatas, jelas bahwa kelangsungan suatu organisasi ditentukan oleh aktivitas personalia yang ada dalam organisasi itu.

Setelah menyimak pengertian organisasi seperti yang dikemukakan diatas, maka untuk jelasnya organisasi PT. Sermani Ste

³⁴Sarwoto, Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen, (Cetakan Kelima, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985), hal. 13

³⁵Moenir, A.S, Op. Cit., hal. 9

el Corporation dapat dilihat di bawah ini.

4.3 Uraian Jabatan Middle Manager (manager Departement)

Sebagaimana yang nampak pada struktur organisasi perusahaan ini, dilengkapi dengan lima departement yang masing-masing dikepalai oleh seorang manager yang mana dalam penulisan ini diistilakan sebagai middle manager.

Adapun departemen yang ada adalah :

1. General and Personnel Affairs Departement
2. Finance/Accounting Departement
3. Sales Departement
4. Purchase Departement
5. Factory Departement

Adapun bagian dari masing-masing departemen dan tugas yang akan diembannya adalah :

ad.1 Tugas utama General dan Personnel Affairs Departement :

a. Office

- Mengirim dan menerima surat-surat/telex
- Memeriksa daftar hadir karyawan/pekerja
- Membuat laporan kepada Departemen Tenaga Kerja, industri dan lembaga pemerintah lainnya
- Mengadakan program latihan dan pendidikan
- Menyusun daftar dan tiket perjalanan Managing Director, Manager dan para tamu.

b. Factory

- Mempersiapkan pakaian seragam pekerja dan formulir yang diperlukan di pabrik
- Menjaga kesehatan pekerja
- Menyelenggarakan hal-hal yang berhubungan dengan perturuhan

c. Guard

c. Guard

- Mengawasi laporan harian yang dibuat oleh guard
- Membuat laporan atas tugas dan kewajiban guard setiap bulan dan menyangkut penempatan guard

d. Drivers

- Mengawasi sopir dan mengatur penggunaan kendaraan
- Mengatur sopir jika salah seorang tidak hadir
- Menerima laporan dari para sopir yang menyangkut kendaraan

ad.2 Finance/Accounting Departement :

- a. Mengkoordinir bagian-bagian dalam lingkungan finance
- b. Menjalankan administrasi perusahaan
- c. Membuat laporan keuangan
- d. Menangani urusan perpajakan dan asuransi aktiva tetap

ad.3 Sales Departement :

- a. Merundingkan alokasi kontrak penjualan dengan para distributor
- b. Membuat perencanaan produksi
- c. Melaksanakan pengawasan terhadap penjualan dan distribusi barang
- d. Melaksanakan administrasi dan pengelolaan data
- e. Membuat analisa pasar, promosi penjualan dan kebijaksanaan penentuan harga

ad.4 Purchase Departement :

- a. Membuat rencana pembelian dan pengadaan bahan kebutuhan produksi
- b. Mengadakan pembelian, baik kebutuhan pabrik maupun kantor
- c. Menjalankan pengawasan pergudangan bahan dan pekerjaan di bagian pergudangan

- d. Menjalankan administrasi dan pengolahan data bagian pembelian
- e. Membuat laporan keadaan persediaan bahan baku dan persediaan bahan Pembantu setiap bulan
- f. Membuat laporan verifikasi pembelian pada akhir bulan

ad.5 Factory Departement:

- a. Menjalankan administrasi terhadap pemakaian bahan baku dan peralatan mesin-mesin
- b. Membuat rencana, mengatur dan mengendalikan produksi lembaran lapis seng
- c. Membuat administrasi departemen pabrik dan membuat laporan secara bulanan kepada General Managers
- d. Memelihara semua peralatan dan mesin-mesin yang ada pada departemen pabrik
- e. Mengadakan kontrol kualitas produksi

B A B V

ANALISIS PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN MIDDLE MANAGERS

5.1 Penilaian Prestasi

Telah dikemukakan bahwa perusahaan ini memiliki lima departemen atau bagian yaitu; departemen personalia, departemen pabrik, departemen penjualan, departemen pembelian dan departemen keuangan/accounting. Masing-masing departemen ini dikepalai oleh seorang manajer.

Berdasarkan job specification dari masing-masing departemen yang dikepalai oleh seorang manajer, nampak bahwa seluruh departemen atau bagian yang ada dalam perusahaan ini kemampuan, loyalitas dan dedikasi yang harus dinilai oleh seorang manajer harus sesuai dengan jabatannya.

Melihat persyaratan jabatan tersebut, seperti yang nampak berikut ini maka kesimpulan yang dapat diambil, ialah potensi manajer yang dimiliki perusahaan ini cukup memadai untuk dikembangkan. Dengan demikian seorang karyawan dituntut untuk senantiasa mengembangkan kemampuannya agar mereka dapat memiliki pengetahuan ataupun kecakapan yang disertai dengan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi sebagai syarat bagi karyawan dalam pelaksanaan promosi jabatan.

Dalam hal penilaian prestasi kerja, pada dasarnya dikenal tiga metode, yaitu :

1. Penilaian secara tidak sistimatis atau penilaian secara kebetulan.
2. Penilaian yang sistimatis yang berorientasi pada pres-

tasi dimasa lampau..

3. Penilaian dengan menggunakan manajemen berdasarkan sasaran atau Management By Objective (MBO).

Khusus bagi perusahaan P.T. Sermani Steel Corporation penilaian prestasi bagi karyawan dilakukan dengan sistim grading (tabel IV). Penilaian dengan sistim grading ini, juga bermanfaat terhadap masalah kenaikan upah, pemberian bonus, pelaksanaan promosi dan lain-lain.

Data yang diperoleh, menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan oleh atasan langsung sebagai penilai pertama, sedang penilai kedua yang merupakan penilaian terakhir dilakukan oleh Top Managers. Namun tidak berarti bahwa hasil penilaian atasan langsung akan gugur begitu saja dengan adanya penilaian top manager, melainkan tetap dijadikan bahan pertimbangan oleh top manager sebelum memberikan nilai akhir. Sebagai contoh, misalnya karyawan A dalam hal kehadirannya diberikan nilai 5 (lima) oleh atasan langsung, kemudian oleh top manager diberikan nilai 4 (empat) atau 6 (enam). Nilai yang diberikan oleh top manager adalah merupakan nilai akhir bagi karyawan A. Dengan adanya hal tersebut, ini menunjukkan adanya keterbatasan atasan langsung dalam menentukan penilaian terhadap bawahannya.

Sebelum membahas tentang pelaksanaan promosi jabatan middle managers pada perusahaan PT. Sermani Steel Corporation, terlebih dahulu akan disajikan syarat-syarat umum jabatan dari masing-masing manager departemen sebagai berikut :

1. General and Personnel Affairs manager

Syarat-syarat jabatan :

- Berpendidikan minimal Sekolah lanjutan, tingkat atas.

- Jujur.
- Mempunyai loyalitas yang tinggi bagi perusahaan.
- Berpengalaman dalam bidang personalia.

2. Finance/Accounting Manager

Syarat-syarat jabatan :

- Berpendidikan minimal sekolah lanjutan tingkat atas.
- Jujur.
- Mempunyai loyalitas yang tinggi bagi perusahaan.
- Dapat menyimpan rahasia perusahaan.

3. Sales Manager

Syarat-syarat jabatan :

- Berpendidikan minimal sekolah lanjutan tingkat atas.
- Jujur.
- Mempunyai loyalitas yang tinggi bagi perusahaan.
- Memahami soal-soal penjualan.
- Mempunyai relasi yang banyak.

4. Purchase Manager

Syarat-syarat jabatan :

- Pendidikan minimal sekolah lanjutan tingkat atas.
- Jujur.
- Mempunyai loyalitas yang tinggi bagi perusahaan.
- Memahami soal-soal pembelian.

5. Faktory Manager

Syarat-syarat jabatan :

- Berpendidikan minimal sekolah lanjutan tingkat atas.
- Jujur.
- Mempunyai loyalitas yang tinggi bagi perusahaan.
- Mempunyai pengetahuan yang luas tentang manajemen perkantoran.

ran.

5.2 Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Middle Managers.

Setelah melihat gambaran umum syarat-syarat jabatan dari masing-masing manager departemen yang ada dalam P.T. Sermani Steel Corporation, maka selanjutnya akan dikemukakan pelaksanaan promosi jabatan pada P.T. Sermani Steel Corporation.

Berdasarkan hasil penelitian, ternyata bahwa pelaksanaan manajemen dalam perusahaan ini banyak dipengaruhi oleh manajemen Jepang. Hal ini sebagai akibat karena perusahaan ini adalah merupakan perusahaan patungan antara pihak Jepang dan pihak Indonesia.

Dengan melihat pada struktur organisasinya, nampak bahwa kekuasaan tertinggi dalam perusahaan ini dipegang oleh Board OF Management yang terdiri atas Managing Director (Daily Management) yang mewakili pihak Jepang, Managing Director (Coordination), yang mewakili pihak Indonesia, dan dibantu oleh seorang Director yang akan memutuskan setiap kebijaksanaan yang akan ditempuh oleh perusahaan.

Karena perusahaan ini merupakan perusahaan patungan, maka pelaksanaan promosi jabatan dalam perusahaan ini dipengaruhi oleh ciri manajemen Jepang. Adapun ciri-ciri manajemen Jepang adalah:

- Disiplin diri
- Dedikasi
- Loyalitas
- Solidaritas kelompok
- Penghormatan senioritas
- Tertutup
- Dan lain-lain.

Berikut ini akan diperlihatkan tabel jabatan manager yang

dipromosikan serta syarat umum bagi pelaksanaan promosi jabatan pada P.T. Sermani Steel Corporation. (TABEL V)

Disamping tabel tersebut di atas, selanjutnya akan disajikan tabel rincian prosentase terpenuhinya syarat umum bagi promosi jabatan manager. (TABEL VI). Dan rincian prosentase pencapaian syarat umum manajer yang dipromosikan (TABEL VII).

TABEL: V . S

:

NAMA BAGIAN	PENDIDIKAN (%)	HARGA TERPENUHI (%)
Finance Depart	15	100
Factory Depart	15	100
Sales Departmen	15	100
Purchase Depa	15	100
Personnel Dep	15	100

Sumber

Memperhatikan tabel di atas, menunjukkan bahwa pengangkatan manajer dalam perusahaan ini berdasarkan senioritas seorang karyawan yang disesuaikan dengan syarat-syarat pekerjaan (job specification) yang ada.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa dalam pengangkatan manajer, seorang karyawan harus memenuhi syarat senioritas 25%, pengalaman 20%, ketrampilan 20%, kesetiaan 20%, dan pendidikan 15%. Di sini nampak bahwa syarat yang paling tinggi nilainya adalah syarat senioritas, jika dibandingkan dengan syarat-syarat lainnya. Namun tidak berarti bahwa syarat yang lain akan terabaikan, tetapi juga tetap mendapat perhatian.

Dalam kenyataan, rincian menunjukkan bahwa syarat senioritas, dan pengalaman dari beberapa manajer belum dapat memenuhi syarat-syarat umum yang merupakan standar dalam pelaksanaan promosi jabatan (lihat tabel VI). Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa hanya manajer purchase, manajer personnel yang memenuhi syarat senioritas, ketrampilan, kesetiaan dan pendidikan masing-masing sebanyak 100%, sedangkan manajer financial, factory dan sales memiliki syarat senioritas dan pengalaman dibawah 100%. Manajer Financial dan factory memiliki tingkat ketrampilan dibawah 100%, sedangkan syarat kesetiaan dan pendidikannya masing-masing sebanyak 100%. Berdasarkan tabel VI tersebut di atas, maka total pencapaian syarat umum manajer yang dipromosikan (tabel VII) adalah : manajer financial 83,5%, manajer factory 82,5%, manajer sales 88,75%, manajer purchase 98% dan manajer personnel 96%.

Dari gambaran tersebut di atas, menunjukkan bahwa kualitas manajer sales, purchase dan manajer personnel lebih tinggi dibanding dengan manajer financial dan manajer faktori sebelum

TABEL VI : Rincian % (persen) Terpenuhi Syarat Umum
Bagi Promosi Jabatan Manager.

JABATAN DIPROMOSIKAN	SYARAT TERPE- NUHI	SENIORITAS (25%)	PENGALAMAN (20%)	KETERAMPILAN (20%)	KESETIAH (20%)	PENDIDIKAN (15%)
		%	%	%	%	%
Manager Financil Depart.	Tingkat Terpenuhi	70	80	75	100	100
Manager Factory Depart.	Tingkat Terpenuhi	70	70	80	100	100
Manager Sales Depart.	Tingkat Terpenuhi	75	75	100	100	100
Manager Purchase Depart.	Tingkat Terpenuhi	100	90	100	100	100
Manager Personnel Depart.	Tingkat Terpenuhi	100	80	100	100	100

Sumber : Bagian Personalia

reka dipromosikan.

Untuk menutupi kekurangan yang ada, maka seorang karyawan yang akan dipromosikan terlebih dahulu memperoleh pendidikan dan latihan di Jepang selama 6 (enam) bulan.

Dengan adanya usaha mendidikan dan melatih para calon manajer, berarti bahwa pada perusahaan ini pelaksanaan promosi jabatan memang merupakan suatu program yang terencana, dimana para calon manajer memang telah dibekali dan dipersiapkan sejak dini.

BAB VI

P E N U T U P

Bab ini adalah merupakan bab terakhir dari seluruh rangkaian penulisan skripsi ini yang mana memuat akan simpulan dan saran.

6.1 Simpulan

Dari uraian dan hasil analisis yang telah dikemukakan pada bab terdahulu, dapatlah ditarik beberapa simpulan seperti :

1. Berhubung P.T. Sermani Steel Corporation adalah merupakan perusahaan patungan, maka dalam pelaksanaan manajemennya banyak dipengaruhi oleh manajemen Jepang.
2. Kriteria yang digunakan sebagai dasar bagi penilaian bagi seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki suatu jabatan middle managers adalah senioritas 25%, pengalaman 20%, ketrampilan 20%, kesetiaan 20%, dan pendidikan 15%.
3. Berdasarkan hasil analisis pelaksanaan promosi jabatan middle managers, menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan dalam perusahaan ini didasarkan atas pertimbangan senioritas dan kemampuan/keahlian dari seorang karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa manajemen dalam perusahaan ini masih cukup dipengaruhi oleh manajemen Jepang.

Bertitik tolak dari uraian dan simpulan tersebut di atas menunjukkan bahwa hipotesis pertama dapat diterima karena terbukti kebenarannya, sedangkan hipotesis kedua ditolak berhubung tidak dapat dibuktikan.

6.2 Saran-saran

Berdasarkan hasil analisa yang telah diutarakan, ternyata

masih nampak beberapa hal yang masih perlu dibenahi. Sehubungan dengan itu dipandang perlu untuk mengemukakan beberapa saran yang selanjutnya dapat dijadikan masukan oleh pimpinan perusahaan pada masa yang akan datang dalam mengambil suatu kebijaksanaan baru. Adapun saran-saran tersebut sebagai berikut :

- 1). Dalam rangka penilaian bagi seorang karyawan sebaiknya diberikan wewenang yang lebih luas bagi penilai pertama/atasan langsung, oleh karena atasan langsung inilah yang melihat secara langsung dari dekat aktivitas seorang karyawan.
- 2). Jika cara pertama tidak dapat dilaksanakan, dengan alasan penilaian dapat bersifat subjektif, maka sebaiknya dibentuk satu tim penilai yang dapat terdiri dari tiga sampai lima orang. Dari tim ini melakukan penilaian secara tersendiri dan selanjutnya hasil penilaian mereka digabungkan untuk menentukan nilai akhir dari seorang karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Flipppo, Edwin B. Principles Of Personnel Management, Fourth Edition, Tokyo : Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd. 1976.
2. Manullang, M. Dasar-Dasar Management, Cetakan ketujuh, Medan : Ghalia Indonesia, 1961.
3. Manullang, M. Dasar-Dasar Management, Cetakan keenam, Medan : Ghalia Indonesia, 1981.
4. Nitisemito, Alex S. Management Personalis, Cetakan ketiga Jakarta : Ghalia Indonesia, 1963.
5. Ranupandojo, Heidjracman dan Husnan, Saad. Manajemen Personalis, Yogyakarta : Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, 1982
6. Sarwoto, Dasar-Dasar Organisasi dan Management, Revisi, Jakarta : Ghalia Indonesia 1963.
7. Schroeffer, H.J. Vander, dan Willem H. Makaliwe. 1985. Manajemen dan Organisasi Perusahaan, Edisi Pertama, Jakarta : Ghalia Indonesia.
8. Sukarno K. Dasar-Dasar Management, Cetakan kelima, Jakarta : C.V. Telaga Sejahtera, 1972.
9. Terry, George R. Principles Of Management, Seventh Edition, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc. 1977.

Bahan Bacaan Lain:

- Makaliwe Willem H 1987 "Usakawan" (Interpreneur dari Zaman Kezaman) dikutip dalam Majallah Ekonomi.