

BAB III

TINJAUAN TEORI DAN PRAKTIK

3.1 Tinjauan Teori

3.1.1 Pengertian Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Soeprihanto (1988:7) Penilaian Kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan hanya dilihat atau dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus sesuai dengan bidang level pekerjaan yang dijabatinya.

Menurut Hasibuan (2000:87) Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai.

Menurut Rivai (2005:66) Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan di capai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan itu tidak akan dicapai di dalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang dikemukakan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan kinerjanya.

Menurut Handoko (1994:11) Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedang menurut Hariandja (2002:195) penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain.

Jadi secara umum dapat didefinisikan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Dengan demikian, Penilaian Kinerja (*performance appraisal*), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian, serta organisasi. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada dibawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat

ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kajian tentang penilaian yang sistematis atas kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang ditentukan organisasi.

3.1.2 Fungsi Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kerja adalah suatu proses dimana organisasi mengadakan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya (Handoko:1994:20). Sebenarnya tidak ada suatu hal yang mewajibkan tiap-tiap organisasi untuk memiliki penilaian tetapi dengan melihat fungsi penilaian yang begitu besar, maka hampir semua organisasi dimanapun mempunyai sistem penilaian kinerja.

Fungsi diadakannya penilaian kinerja disetiap kinerja organisasi yaitu:

- 1) Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian.
- 2) Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok.
- 3) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai.
- 4) Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan dan pemberhentian.

3.1.3 Pengertian Analisis Jabatan

Menurut Malayu (2005:28) Job Analisis (analisis pekerjaan) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana pekerjaannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Menurut Umar (2005:6) bahwa analisis pekerjaan merupakan suatu proses untuk menentukan isi suatu pekerjaan sehingga dapat dijelaskan orang lain untuk tujuan manajemen.

Menurut Gomes (2003:91) analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati atau mengadakan interview pada pekerjaan, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor.

Benandin & Russell dalam Gomes (2003:91) mengatakan analisis pekerjaan ini akan menghasilkan daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

Stephen Robbin (1993) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Menurut Milkovich & Newman (1999) analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap berbagai informasi terpercaya dan relevan, berhubungan dengan pekerjaan, dan asal-usul dari suatu jabatan tertentu.

Analisis pekerjaan adalah studi sistematis mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan adalah titik awal untuk hampir semua fungsi personalia dan analisis ini sangat penting untuk mengembangkan cara penilaian personalia (Wheaton & Whetzel, 1997).

Analisis pekerjaan adalah suatu proses, sedangkan produknya adalah deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan evaluasi jabatan. Analisis pekerjaan pada intinya terdiri dari rangkaian sejumlah informasi yang digali melalui pertanyaan-pertanyaan tertentu. Pertanyaan dalam analisis pekerjaan itu dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) What: menanyakan tentang apa yang dikerjakan pada jabatan tersebut atau tugas-tugas apa sajakah yang terdapat pada jabatan tersebut.
- 2) How: terkait dengan informasi tentang bagaimana mengerjakan pekerjaan atau tugas-tugas dalam jabatan tersebut atau terkait dengan cara/ prosedur pelaksanaan tugas.
- 3) Why: menyangkut penggalian informasi tentang mengapa tugas-tugas dalam jabatan tersebut dilakukan atau untuk tujuan apa tugas-tugas tersebut dikerjakan.
- 4) Skill involved: kecakapan/ kepandaian/ ketrampilan apakah yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan/ tugas-tugas tersebut.

Berdasarkan batasan-batasan di atas maka menurut penulis analisis pekerjaan memiliki arti yang sama dengan analisis jabatan, yaitu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja secara sistematis

3.1.4 Fungsi Analisis Jabatan

Analisis pekerjaan mengarah langsung kepada pengembangan beberapa produk personalia yang meliputi : deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan dan kriteria performa kerja.

Deskripsi jabatan (Job Description) adalah pernyataan faktual dan terorganisasi perihal kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan tertentu.

Sebagian besar pegawai mengetahui deskripsi pekerjaannya karena sering kali pegawai baru dilengkapi dengan penjelasan-penjelasan tentang pekerjaan mereka selama masa orientasi dan pelatihan. Spesifikasi jabatan (Job Specification) menyediakan informasi mengenai karakteristik orang yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan, seperti keadaan fisik dan personal seseorang. Spesifikasi pekerjaan diharapkan mampu untuk menunjukkan kualitas yang disyaratkan bagi pelaksanaan yang dapat diterima. Evaluasi jabatan (Job Evaluation) adalah penetapan dari nilai suatu pekerjaan terhadap suatu organisasi untuk menentukan kompensasi atau perkiraan upah. Analisis pekerjaan membantu menegaskan kriteria jabatan yang maksudnya untuk menghargai kesuksesan pekerja dalam menjalankan tugasnya. Hasil Analisis pekerjaan ini penting karena mereka menyediakan informasi terperinci yang dibutuhkan untuk aktifitas personalia lainnya seperti perencanaan, program seleksi, perekrutan, dan sistem penghargaan hasil kerja. Pihak perusahaan sekarang tidak lagi dapat membuat keputusan yang terburu-buru untuk mempekerjakan, memecat, atau mempromosikan pekerja melainkan harus berbasis analisis pekerjaan. Proses analisis ini dilakukan untuk memahami apa tanggung jawab setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi. Dengan analisis ini, maka nantinya uraian jabatan akan menjadi daftar tanggung jawab, bukan daftar tugas atau aktivitas.

Hasil Analisis pekerjaan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Fungsi dan kegunaan Analisis pekerjaan pada umumnya yaitu:

(1) Kelembagaan (Organisasi Dan Perancang Jabatan)

- 1) Penyusunan organisasi baru
- 2) Penyempurnaan organisasi yang sekarang
- 3) Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap jabatan

(2) Kepegawaian

- 1) Rekrutmen seleksi/penempatan
- 2) Penilaian jabatan (Evaluasi jabatan)
- 3) Penyusunan jenjang karir (Career Planning)
- 4) Program pelatihan

(3) Ketatalaksanaan

- 1) Tata laksana
- 2) Tata kerja/prosedur

3.1.5 Pengertian Pembinaan Karyawan

Edwin B. Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pemimpin. Istilah-istilah yang dikemukakan adalah training operative personal, dan executive development J.

C Denyer menggunakan istilah-istilah induction training, job training, supervisory training, management training, dan executive development.

Wexley dan Yukl (1976:282) mengemukakan bahwa: Training and development are term is refering to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skill, knowledge and attitudes by organization members. (Pelatihan dan Pengembangan adalah istilah yang mengarah pada usaha yang terencana yang dirancang untuk memfasilitasi kebutuhan keterampilan, pengetahuan dan sikap yang sesuai dengan anggota organisasi).

Berdasarkan pendapat Andrew E. Sikula dapat dikemukakan bahwa pelatihan (training) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Gary Dessler (1997,h.263) mendefinisikan pelatihan sebagai proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001, 43), penggunaan istilah pelatihan (training) dan pengembangan (development) dikemukakan para ahli, yaitu Dale Yoder menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas.Sedangkan istilah pengembangan ditunjukkan untuk pegawai tingkat manajemen.Istilah yang dikemukakan oleh Dale Yoder adalah supervisor training, dan management development.

Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan adalah memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini. (Mathis dan Jackson, 2004,h.301).

Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi/perusahaan. Pelatihan juga merupakan proses melengkapi para pekerja dengan keterampilan khusus atau kegiatan membantu para pekerja dalam memperbaiki pelaksanaan pekerja yang tidak efisien. (Hadari Nawawi, 2005,h.208).

Dengan demikian, istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan diperuntukan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation.

Pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dan terfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan. Pengembangan adalah usaha-usaha untuk

meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas.(Mathis dan Jackson, 2004, h.301 dan h.350).

Pendapat Wexley dan Yukl lebih memperjelas mengenai penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana).

Menurut Hasibuan (2003, hal 68), pengembangan (development) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan baru/lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Pengembangan adalah suatu usaha yang meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Efisiensi organisasi sangat tergantung dari baik buruknya pengembangan anggota organisasi sendiri. Tujuan perusahaan dapat dicapai, jika karyawannya terlatih dengan baik dan tepat pada bidangnya. Latihan yang baik diperlukan setiap saat, selain oleh karyawan baru, juga oleh karyawan lama. Karyawan baru memerlukan latihan pengenalan dan keterampilan sebelum menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Sedangkan karyawan lama membutuhkan pelatihan karena adanya tuntutan baru ditugasnya yang selalu berkembang, atau untuk mempersiapkan diri jika terjadi mutasi. Latihan untuk karyawan, jika diberikan dengan tepat dan diselenggarakan dengan baik, akan mendorong mereka untuk bekerja lebih

keras lagi. Karyawan yang lebih mengetahui dengan lebih baik tugas dan tanggung jawabnya, akan berusaha mencapai tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi. Kesadaran para pengusaha akan pentingnya latihan bagi karyawan untuk dapat mengikuti perubahan teknologi yang akan dipakai pada perusahaan, mendorong peran pelatihan menjadi semakin penting. Perusahaan akan bersedia menyisihkan sebagian anggarannya untuk kepentingan karyawan, karena pengeluaran ini merupakan investasi yang memberikan bahwa karyawan akan menjadi anggota organisasi yang kompeten. Ini sangat dirasakan untuk industri yang berada pada kondisi pelatihan teknologi. Pada kondisi itu perusahaan mampu menggunakan teknologi yang lebih maju agar dapat mempertahankan dinamika usahanya.

Penggunaan teknologi baru akan menciptakan pekerjaan, kegiatan, dan peluang baru. Manajer yang efektif menyadari bahwa latihan adalah proses berjalan terus-menerus, bukan proses yang hanya terjadi sesaat. Permasalahan baru, prosedur kerja baru, peralatan kerja baru, pengetahuan mutakhir, dan yang menyebabkan jabatan baru, selalu timbul dalam organisasi yang dinamik. Keadaan yang dinamik itu mendorong terjadinya perubahan kebijakan pada proses dan sistem manajemen, misalnya dalam pemberian instruksi pada karyawan. Munculnya kondisi baru dalam perusahaan mendorong manajemen untuk terus memperhatikan dan menyusun program latihan yang terus menerus (continuous). Adanya karyawan yang keluar, mutasi pekerjaan atau tugas, dan adanya promosi jabatan, juga mendorong manajemen untuk terus menyusun program yang berbeda-beda.

Dari konsep yang diajukan oleh Mason Haire, dapat disimpulkan bahwa pada suatu organisasi akan selalu terjadi pergeseran jabatan. Pada pergeseran jabatan itu akan terdapat karyawan yang keluar, yang dipromosikan, dan yang ditarik atau direkrut untuk mengisi lowongan jabatan sebagai akibat dari keluarnya atau adanya promosi. Karyawan yang keluar bisa disebabkan oleh usia dengan hak pensiun, atau dengan hak pesangon. Atau bisa juga sebagai

akibat dari kecelakaan. Karyawan yang mengalami musibah seperti itu tidak memungkinkan ia bekerja dengan benar. Misalnya cacat fisik tertentu tidak memungkinkan karyawan bekerja pada keadaan yang menuntut persyaratan khusus. Karyawan yang keluar tentunya harus diganti agar kebutuhan akan jumlah karyawan untuk melaksanakan dan mengerjakan suatu penugasan tetap terpenuhi. tujuannya agar tingkat produktivitas perusahaan tetap bisa dipertahankan atau kalau mungkin bahkan diperbaiki. Demikian juga jabatan yang lowong, yang karena jabatannya telah dipromosikan, perlu diisi kembali. Perusahaan harus menarik karyawan (baru) untuk mengganti karyawan yang dipromosikan tersebut. Karyawan yang baru direkrut harus menjalani masa latihan, agar mereka mampu menjalankan tugas dengan baik. Karyawan yang dipromosikan tentunya juga harus menjalani pelatihan, agar mampu melaksanakan tugas baru dengan tepat dan dengan sebaik-baiknya. Karena itu jelaslah bahwa program pelatihan itu sangat penting untuk menjamin adanya kesinambungan pekerjaan dan penugasan dalam suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2008, h 226) pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani jawabanya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Karena adanya perbedaan antara kegiatan pelatihan (sekarang) dan pengembangan (di masa mendatang) menyebabkan sering kabur dan hal ini merupakan salah satu permasalahan utama. Apabila dilihat dari perspektif keseluruhan, perbedaan antara kegiatan pelatihan untuk bidang tugas yang sekarang dengan kegiatan pengembangan untuk suatu tanggung jawab di masa mendatang makin kabur. Umumnya suatu perusahaan melakukan usaha untuk menciptakan sesuatu

adalah suatu organisasi di mana orang-orang bergabung untuk melakukan kegiatan belajar yang terus-menerus. Walaupun pelatih dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu peningkatan karirnya di masa mendatang. Pengembangan, sebaliknya, dapat membantu individu untuk memegang tanggung jawab di masa mendatang.

3.1.6 Fungsi Pembinaan Karyawan

Tujuan organisasi akan tercapai jika karyawan melakukan tugasnya dengan tepat dan baik. Untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan, organisasi harus mengusahakan pengembangan karyawan. Jadi tujuan pengembangan karyawan adalah untuk dapat memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja.

Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan melalui:

- (1) peningkatan pengetahuan,
- (2) perbaikan keterampilan,
- (3) pembinaan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, dan terhadap tugas-tugasnya.

Dengan upaya peningkatan efektifitas kerja itu timbulah pengertian yang sangat teknis spesifik, bahwa pengembangan mempunyai konotasi usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan, sedangkan pembinaan adalah upaya untuk merubah sikap seseorang terhadap persepsi mengenai dirinya dan mengenai pekerjaan yang dihadapinya. Pengetahuan karyawan mengenai pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum (yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas), menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas itu sendiri. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerja (seperti karyawan baru) akan bekerja dengan tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan faktor produksi lainnya sering dilakukan oleh mereka belum yang cukup mempunyai pengetahuan dibidang kerjanya. Pemborosan

ini akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Karena itulah karyawan harus dibina dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang bisa merugikan usaha mencapai tujuan organisasi.

Keterampilan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagi karyawan baru, atau yang menghadapi pekerjaan baru, diperlukan tambahan keterampilan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Selain keterampilan, diperlukan pengetahuan dasar yang cukup memadai bagi karyawan untuk penyelesaian pekerjaan. Namun, pengetahuan dan keterampilan saja sebelum cukup untuk mencapai suksesnya tujuan. Sikap (attitude) karyawan terhadap pelaksanaan tugas merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan. Oleh karena itu pembinaan sikap juga harus dilaksanakan dalam kerangka pengembangan kemampuan karyawan secara keseluruhan.

Adanya perbedaan dalam obyek pengembangan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan, membawa konsekuensi pada metoda peningkatan efektifitas karyawan. Perkembangan pengetahuan bisa dilaksanakan dengan cara-cara perkuliahan, menggunakan audiovisual aids (AVA), dan instruksi yang telah diprogramkan. Keterampilan dapat dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan dengan fokus kepada kemampuan dasar fisik karyawan. Namun pembinaan sikap hanya bisa dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metoda permainan (games), sensitivity training dan lain-lain yang sejenis.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001, h 45) tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja.
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.

- 6) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- 7) Menghindarkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- 8) Menghindari keusangan (obsolescence).
- 9) Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Veithzal Rivai (2008, h 229), tujuan atau sasaran dari pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Keefektifan/validasi pelatihan
Apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan selama pelatihan.
- 2) Keefektifan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan
Apakah pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dipelajari dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja kinerja dalam melakukan tugas.
- 3) Keefektifan/validitas intraorganisasional
Apakah kinerja pekerjaan dari grup baru yang menjalani program pelatihan di perusahaan yang sama dapat dibandingkan dengan kinerja pekerjaan dari grup sebelumnya.
- 4) Keefektifan/validasi interorganisasional
Dapatkah suatu program pelatihan yang ditetapkan di satu perusahaan berhasil diperusahaan yang lain.

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan kinerja adalah:

- 1) Untuk meningkatkan kualitas output
- 2) Untuk meningkatkan kuantitas output
- 3) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
- 4) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- 5) Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja

3.1.7 Pengertian dan Jenis-jenis Kompensasi

Salah satu usaha departemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah melalui pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Maksud dari tujuan pemberian kompensasi ini yaitu untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk lebih jelasnya, definisi kompensasi menurut beberapa para ahli antara lain sebagai berikut : Definisi kompensasi menurut Panggabean (2004:75) mengemukakan: “Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Menurut Rivai (2004:357) mengemukakan bahwa: “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Kompensasi menurut Sihotang (2007 :220) ”Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan”.

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2007:83) bahwa: ”Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”.

Menurut Hariandja (2005:244) mengemukakan bahwa : ”Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka penulis mencoba menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi dapat diberikan kepada karyawan sesuai dengan kinerja karyawan, jenis-jenis kompensasi yaitu:

- 1) Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati
- 2) Gaji, adalah balas jasa yang diberikan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti.
- 3) Upah insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas standar.

Indirect compensation diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan bisa berupa:

- 4) Benefit, meliputi program-program perusahaan seperti jaminan hari tua, waktu lembur, tabungan dll.
- 5) Service, kesejahteraan berupa fisik/barang seperti mobil perusahaan, lapangan olah raga, mushola dll.

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2004 : 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

(1) Kompensasi Finansial.

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- 1) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
 - 2) Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
- (2) Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Menurut Mondy dan Noe dalam Panggabean (2004:76) mengemukakan bahwa:

- (1) Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

1) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya

pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

3) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

(2) Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*)

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Menurut Dessler dalam Indriyatni (2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kompensasi finansial terdiri atas :

(1) Kompensasi Finansial Langsung, yaitu:

1) Upah,

menurut Nawawi (2001:316) diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan Rivai (2004:375) mengartikan upah sebagai imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2) Gaji,

menurut Hariandja (2005:245) merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi.

3) Bonus,

menurut Mathis dan Jackson (2000:369) mendefinisikan bonus sebagai pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan.

4) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

(2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung/ Tunjangan, yang terdiri atas:

1) Program Asuransi

merupakan jaminan atau pertanggungan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan ini diberikan oleh perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan asuransi.

Menurut Rivai (2004:398) jaminan asuransi yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi karena ketidakmampuan fisik atau mental karyawan, dan jaminan asuransi lainnya.

2) Program pension

menurut Rivai (2004:401) program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif. Program ini bukanlah sesuatu yang diharuskan oleh pemerintah sehingga hanya perusahaan swasta bertaraf nasional maupun internasional saja yang biasanya menggunakan program ini selain instansi pemerintah yang memang diwajibkan memberikan dana pensiun kepada pegawai tetapnya.

3) Bayaran saat tidak masuk kerja

menurut Rivai (2004:405) yang termasuk dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran.

Senada dengan pendapat tersebut Schuler dan Jackson (1996:201) membaginya dalam dua kategori utama yaitu pertama waktu pekerja tidak bekerja di luar kantor, yang antara lain adalah cuti, cuti sakit, dan acara pribadi. Kedua, waktu pekerja tidak bekerja di dalam kantor, yang termasuk di dalamnya adalah jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, dan waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan.

3.1.8 Fungsi Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Menurut Rivai (2004:359) tujuan kompensasi yaitu :

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas
Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada
Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- 3) Menjamin keadilan
Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- 5) Mengendalikan biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa

manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

- 6) Mengikuti aturan hukum
sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- 7) Memfasilitasi pengertian
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
- 8) Meningkatkan efisiensi administrasi
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat system informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Hill, Bergma, dan Scarpello yang dikutip Panggabean (2004:77) mengemukakan bahwa kompensasi diberikan untuk :

- 1) Menarik karyawan dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan
- 2) Mendorong agar lebih berprestasi
- 3) Agar dapat mempertahankan mereka

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi :

Menurut Mangkunegara (2007:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu :

- 1) Faktor Pemerintah
Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuang standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

3) Standar Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

4) Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Rivai (2004:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

(1) Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi yaitu sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

1) Pasar Tenaga Kerja

pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama*, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. *Kedua*, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

2) Kondisi Ekonomi

salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

3) Peraturan Pemerintah

pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

4) Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja diperusahaan sektor swasta

diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

(2) Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah yaitu: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

1) Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan kemasing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

2) Siapa yang membuat keputusan kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

Menurut Panggabean (2004:81) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor :

- 1) Penawaran dan permintaan.
- 2) Serikat pekerja.

- 3) Kemampuan untuk membayar.
- 4) Produktivitas.
- 5) Biaya hidup.
- 6) Pemerintah.

Dapat disimpulkan bahwa tidak setiap perusahaan memberikan bentuk kompensasi seperti yang telah disebutkan diatas kepada karyawannya. Hal ini tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut. Di satu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, tetapi dilain pihak perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai karyawan tersebut. Kompensasi ini memerlukan biaya yang tidak sedikit oleh karena itu perlu diperhatikan apakah pemberian kompensasi yang dilakukan dapat memberi manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

3.2 Tinjauan Praktik

3.2.1 Proses Sistem Penilaian Kinerja

Tahapan utama dalam penilaian kinerja karyawan pada PT. Sarana Patra Hulu Cepu Jawa Tengah secara umum terbagi dalam tiga tahapan yaitu:

1) Tahap Perencanaan.

Tahap ini merupakan saat dimana penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kemampuan atau kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan pada setiap individu yang bekerja didalamnya, baik bagi karyawan yang memiliki jabatan manajerial maupun staff. Tahap Perencanaan sistem penilaian kinerja PT. Sarana Patra Hulu Cepu disusun pada awal tahun dan akan terjadi komunikasi yang intensif antara staff dengan masing-masing atasannya.

2) Tahap pelaksanaan

Tahap ini merupakan waktu dimana pelaksanaan pemantauan terhadap berbagai rencana yang telah disusun dijalankan dengan baik dan mendapatkan tanggapan yang positif bagi setiap karyawan. Pada tahap ini akan sering terjadi diskusi yang cukup intens dengan atasan. Karena harus diakui untuk melaksanakan sebuah tahapan atau bagian dari pekerjaan dibutuhkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, agar tidak menciptakan salah paham dan jarak. Pemberian nasehat dan teguran kepada bawahan sangat diharapkan pada proses ini, agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan. Tahap ini dilakukan hampir disepanjang waktu.

3) Tahap penilaian

Hasil dari tahap pelaksanaan akan dinilai pada setiap akhir tahun yang disebut dengan tahap penilaian. Pada tahap ini akan terjadi komunikasi yang intens mengenai hasil review dari keseluruhan hambatan dan pelaksanaan kinerja di sepanjang tahun yang telah berjalan. Ketiga tahapan utama dalam penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah proses yang akan berjalan secara berkesinambungan dan bukan hanya sebuah evaluasi kinerja pegawai yang diadakan satu kali dalam setahun.

3.2.2 Prosedur Sistem Penilaian kinerja karyawan

Prosedur sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Sarana Patra Hulu Cepu terbagi menjadi tiga tahapan yang harus dilaksanakan secara sistem yang sudah ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur perusahaan yaitu:

(1) Persiapan: Komunikasi item dan target kerja

Kepala Departemen SDM dan Umum bersama dengan Direktur dan semua kepala Departemen melakukan analisa dan menetapkan bobot (Prosentase) tiap-tiap komponen dalam proses sistem penilaian kinerja.

Kepala Departemen SDM dan Umum bertanggung jawab untuk:

- 1) Menyiapkan formulir penilaian kinerja dan mendistribusikan kepada seluruh Departemen,
- 2) Memberikan panduan, penjelasan serta pendampingan terhadap proses penilaian kinerja,
- 3) Menyiapkan data pencapaian target KPI,
- 4) Menetapkan personil penilai yang akan terlibat dalam penilaian kinerja.

(2) Pelaksanaan: Penilaian dan Evaluasi Kinerja

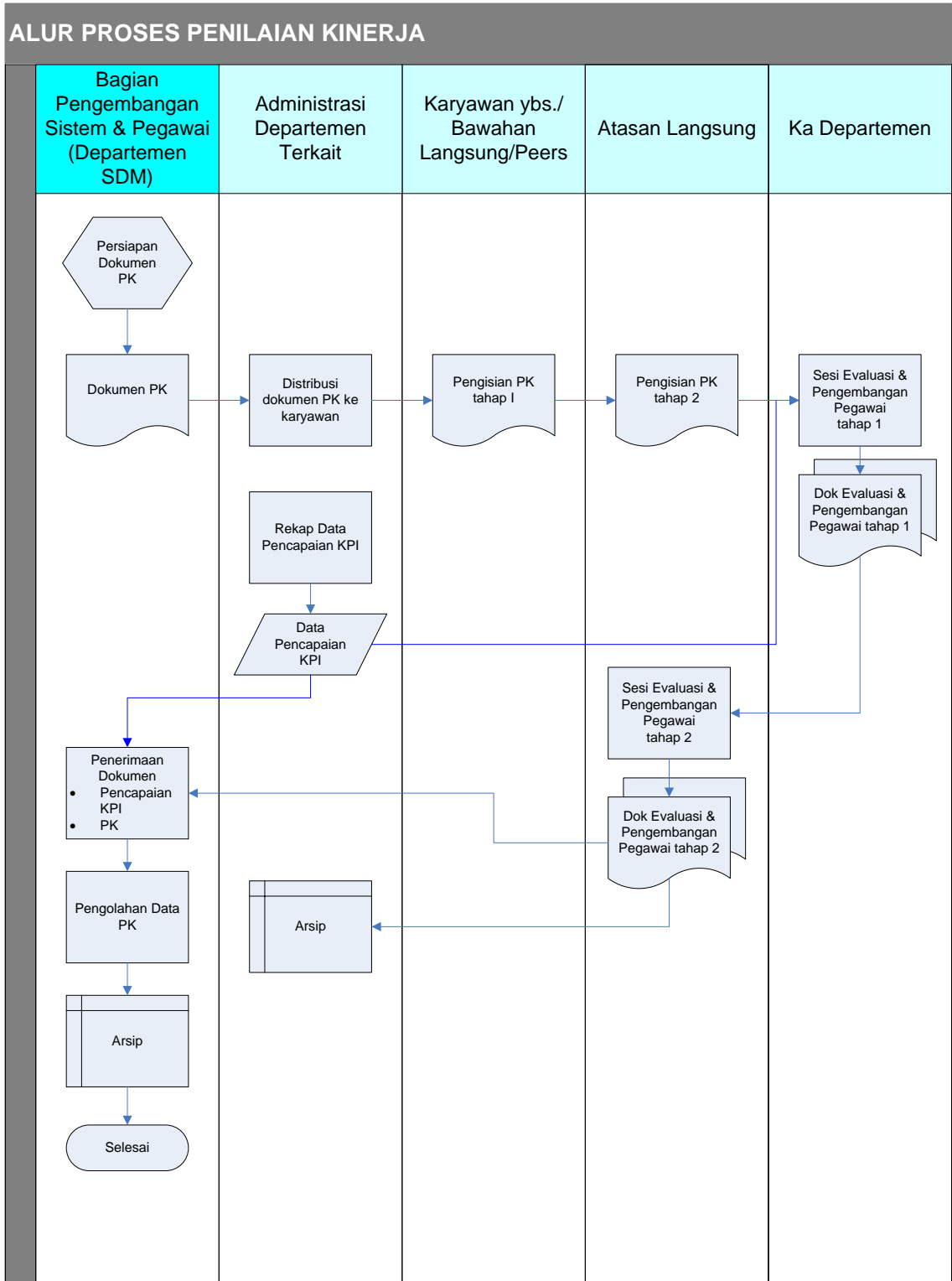
- 1) Penilaian kinerja dilakukan dengan sistem multi assessor dimana setiap karyawan akan dinilai oleh atasan, rekan kerja dan bawahannya,
- 2) Untuk jabatan yang tidak memiliki bawahan, penilaian kinerja dilakukan oleh kepala Departemen yang bersangkutan,
- 3) Pada pelaksanaan tahap I: Karyawan, Bawahan dan atau Rekan kerja yang ditunjuk mengisi formulir Penilaian kinerja (PK) berdasarkan interpretasi masing- masing atas indikator perilaku dalam formulir PK yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan,

- 4) Pada pelaksanaan tahapan II : atasan langsung melakukan penilaian dengan mengisi formulir penilaian kinerja (PK) berdasarkan intepretasi atas indikator perilaku yang ditunjukkan karyawan yang bersangkutan,dalam tahap ini atasan langsung bisa meminta klarifikasi kepada karyawan yang bersangkutan terkait realitas indicator perilaku dalam formulir PK,
- 5) Setelah melakukan penilaian kinerja, atasan langsung dan atasan tidak langsung menyelenggarakan sesi evaluasi serta pengembangan tahap I atas karyawan diunit kerjanya,dalam sesi ini dibahas pencapaian KPI (Key Performance Indicator) dan hasil penilaian kinerrja karyawan sekaligus kebutuhan pengembangan karyawan yang bersangkutan,
- 6) Setelah melakukan sesi evaluasi dan pengembangan tahap I, atasan langsung melakukan evaluasi dan pengembangan tahap II atas karyawan terkait, kegiatan ini merupakan kegiatan coaching dan counseling antara karyawan dan atasan langsung.

(3) Administrasi evaluasi dan penilaian kinerja

- 1) Rekap hasil penilaian kinerja diserahkan kepada Departemen SDM dan Umum untuk diolah dan diadminstrasikan
- 2) Granding hasil penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan metode forced distribution, dimana:

- 20% populasi dengan total nilai kinerja tertinggi mendapat grade I (diatas rata-rata)60% tertinggi berikutnya mendapat grade II (rata-rata)20% berikutnya mendapatkan grade III (dibaawah rata-rata)
- 3) Populasi dalam menentuan grade kinerja ditentukan secara berjenjang mengikuti struktur organisasi, pada bidang yang sejenis dan yang dapat dibandingkan secara langsung.



Sumber: Flowchart Standar Operasional Prosedur Penilaian Kinerja PT.SPHC

3.2.3 Proses analisis jabatan

Proses analisis jabatan pada PT. Sarana Patra Hulu Cepu Secara umum dilaksanakan melalui langkah-langkah yaitu:

- 1) Mengkaji jabatan secara keseluruhan dan kesesuaian setiap jabatan
- 2) Menentukan bagaimana informasi analisis jabatan akan digunakan
- 3) Pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis
- 4) Mengumpulkan data dengan teknik analisis jabatan tertentu
- 5) Menyiapkan uraian jabatan
- 6) Menyiapkan spesifikasi jabatan.

Analisis jabatan pada PT. Sarana Patra Hulu Cepu Jawa Tengah dimulai dengan mengkaji jabatan secara keseluruhan dan kesesuaian tiap jabatan yang ada dalam Perusahaan. Perusahaan menentukan bagaimana informasi analisis, jabatan yang akan digunakan, atau menentukan tujuan spesifik analisis jabatan. Selanjutnya yaitu pemilihan teknik-teknik analisis jabatan, teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang karakteristik jabatan, perilaku yang disyaratkan dan karakteristik yang perlu dimiliki oleh seorang pekerja untuk menjalankan pekerjaan. Informasi yang diperoleh digunakan untuk menyusun uraian Jabatan. Dan Selanjutnya disiapkan spesifikasi jabatan yang dapat digunakan untuk merencanakan analisis jabatan.

3.2.4 Prosedur Analisis Jabatan

Prosedur analisis jabatan pada PT. Sarana Patra Hulu Cepu yaitu proses untuk memperoleh uraian jabatan (Job Descriptions) dan Spesifikasi jabatan (Job Specifications). Uraian jabatan merupakan diskripsi tentang tugas (tanggungjawab), kewenangan (otoritas), dan akuntabilitas (pertanggungjawaban hasil). Sedangkan Spesifikasi Jabatan merupakan

deskripsi tentang persyaratan jabatan minimal yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan. Tujuan dari menetapkan uraian jabatan yaitu deskripsi tentang tugas, kewenangan, dan akuntabilitas jabatan secara jelas dan tegas, dan Untuk menetapkan spesifikasi jabatan, yaitu deskripsi tentang persyaratan jabatan minimal yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan.

Tahapan prosedur analisis jabatan pada PT. Sarana Patra Hulu Cepu terbagi dalam tiga tahapan utama yaitu:

1. Kepala departemen SDM dan Umum
 - (1) Bertanggung jawab menemntukan perlu tidaknya dilaksanakan analisis jabatan berdasarkan hal-hal berikut:
 - 1) Adanya perubahan terhadap struktur organisasi
 - 2) Adanya adaptasi terhadap perubahan teknologi/proses/metode baru.atau perubahan peraturan perundangan, atau hal-hal yang berpengaruh terhadap cara kerja, penugasan, kewenagan,serta pertanggung jawaban hasil pada satu atau beberapa jabatan yang ada.
 - (2) Menyampaikan permintaan untuk melaksanakan analisis ulang atas satu atau beberapa jabatan secara tertulis kepada direktur dengan disertai alasan yang tepat, usulan rencana kerja, ulasan komposisi tim analisis jabatan, serta rencana anggaran yang dibutuhkan,
 - (3) Tim analisis jabatan terdiri dari segenap unsur manajemen yang secara representative mewakili seluruh fungsi pekerjaan serta seluruh lapisan organisasi yang ada,
 - (4) Kepala departemen SDM dan Umum bertugas sebagai sekertaris dalam analisis jabatan.

2. Direktur

- (1) Direktur menyetujui atau tidak menyetujui permintaan departemen SDM dan Umum untuk melaksanakan analisis ulang jabatan sebagaimana dimaksud pada angka 2 bagian departemen SDM dan Umum,
- (2) Dalam hal permintaan analisis jabatan tidak disetujui, maka direktur memberikan jawaban tertulis yang menjelaskan keputusan yang dimaksud beserta alasannya.
- (3) Dalam hal permintaan analisis jabatan disetujui, maka direktur dapat menunjuk konsultan ahli dari luar organisasi PT. SPHC untuk bekerja bersama-sama dalam tim analisis jabatan.

3. Tim analisis jabatan

- (1) Kepala Departemen SDM dan Umum atau Konsultan yang ditunjuk wajib memberikan pelatihan analisis jabatan kepada tim analisis jabatan,
- (2) Tim analisis jabatan mengidentifikasi jabatan-jabatan yang akan dianalisis beserta alasan yang mendasarinya,
- (3) Analisis jabatan setidaknya dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara/observasi dan studi literatur,
- (4) Tim analisis jabatan menyajikan dan mendokumentasikan informasi yang telah diperoleh dalam bentuk uraian jabatan dan spesifikasi jabatan.

Gambar Alur Proses Analisis Jabatan

TANGGUNG JAWAB	DIAGRAM ALUR PROSES	REFERENSI
<p>Direktur Utama Ka. Dep. SDM</p> <p>Tim Analisis Jabatan, Ka. Dept. SDM</p> <p>Tim Analisis Jabatan, Ka. Dept. SDM</p> <p>Tim Analisis Jabatan, Ka. Dept. SDM</p> <p>Tim Analisis Jabatan, Ka. Dept. SDM</p>	<pre> graph TD Start([Mulai]) --> A[Pembentukan Tim Analisis Jabatan] A --> B[/Daftar Tim Analisis Jabatan/] B --> C[Kontrol dan Cek Struktur Organisasi] C --> D[/Inventarisasi Jabatan dan Pemegang Jabatan yang Akan Dianalisa Sesuai Struktur Organisasi/] D --> E[/Daftar Jabatan dan Pemegang Jabatan/] E --> F[Pelaksanaan Analisis Jabatan] F --> G[/Penyusunan Uraian dan Spesifikasi Jabatan/] G --> End([Selesai]) </pre>	<p>SK Pembentukan Tim Analisis Jabatan</p> <p>Struktur Organisasi</p> <p>Formulir Daftar Jabatan</p> <p>Instruksi Pengisian Analisis Jabatan</p> <p>Formulir Uraian dan Spesifikasi Jabatan</p>

Sumber: Flowchart Standar Operasional Prosedur Analisis Jabatan PT.SPH

3.2.5 Proses pembinaan Karyawan

Tahapan Proses pembinaan karyawan pada PT. Sarana Patra Hulu Cepu dilakukan melalui langkah-langkah yang sudah ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur Perusahaan yaitu:

1) Analisa kebutuhan

Melakukan coaching dan counseling secara berkala, untuk mengetahui tujuan karyawan dalam bekerja samakah visi karyawan dengan visi Perusahaan agar mereka dapat lebih mudah untuk diarahkan. Berikan pengetahuan dan keterampilan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka serta motivasi mereka untuk berjuang keras mencapai hasil yang ditentukan demi keunggulan pribadi. Selalu diskusikan sikap, keterampilan dan pengetahuan yang menjadi modal dasar untuk sukses didalam pekerjaan. Sampaikan beberapa kesempatan untuk peningkatan tanggung jawab dan kemajuan karir serta beri pengakuan secara jujur untuk prestasi kerja yang telah mereka lakukan dan jangan lupa untuk mengingatkan mereka agar terus menerus belajar menjadi lebih baik.

2) Buat rencana pengembangan

Perencanaan pengembangan berfungsi sebagai peta dalam perjalanan karyawan. Membantu karyawan menetapkan tujuan yang selaras dengan tujuan Perusahaan. Bangun pondasi yang kuat dan bangun kekuatan bagi mereka untuk sampai ke tujuan tersebut. Letakkan langkah langkah dan tindakan yang harus dilakukan di dalam peta tersebut, buat secara spesifik dengan perumusan pekerjaan yang harus dilakukan dan target waktu untuk mencapainya. Fokuskan pada pembangunan sikap, pengetahuan dan keterampilan beserta tindakan penyelesaian yang di perlukan apabila terjadi kendala atau masalah. Peta ini sangat penting untuk membantu perkembangan karir karyawan dan Perusahaan.

3) Keluarkan dari zona nyaman

Memberi tantangan kepada karyawan untuk keluar dari zona kenyamanan mereka. Sesungguhnya karyawan tidak bisa tumbuh dan berkembang jika tidak pernah dikeluarkan dari zona kenyamanan mereka. Jika memungkinkan, terus berikan tugas yang menantang untuk karyawan. Yakinkan mereka bahwa mereka mampu melakukan tantangan tersebut dan awasi mereka dengan baik dalam menghadapi tantangan tersebut dengan terus memberikan perhatian, bantuan dan motivasi. Delegasikan beberapa tugas penting atau proyek khusus yang membuat karyawan merasa tertantang untuk menyelesaikannya. Buatlah tugas atau proyek tersebut sebagai suatu pekerjaan yang bermakna dan pastikan karyawan memandang proyek sebagai imbalan atas pekerjaan yang baik selain dari pekerjaan yang biasa mereka lakukan sehingga tugas yang Anda berikan dapat menjadi suatu pengalaman yang membanggakan atau pengalaman yang dapat memotivasi mereka untuk menjadi lebih baik.

4) Gunakan buddy system

Buddy System pada awalnya digunakan oleh Angkatan Bersenjata Amerika Serikat yang kemudian banyak di adaptasi oleh banyak sekolah dan juga perusahaan. Buddy system dapat mendorong pengembangan profesional karyawan. Buddy system dilakukan dengan prosedur di mana dua orang, “karyawan” yang dirasa cocok dipasangkan didalam satu tim dan beroperasi bersama-sama sebagai satu kesatuan sehingga mereka dapat saling memantau dan saling membantu. Keuntungan lain dari system ini adalah dapat meminimalisasi kesalahan karena masing masing dapat saling mengingatkan atau memberikan pertolongan apabila salah satu mendapat kesulitan. Selain itu melalui system belajar dan bekerja secara bersama dengan berbagi

pengalaman dan pengetahuan karyawan dapat belajar dengan lebih cepat dibandingkan dengan belajar dan bekerja sendiri. Pekerjaan yang diberikan juga dapat lebih cepat terselesaikan karena adanya kontak langsung yang memungkinkan mereka menyelesaikan masalah yang mereka hadapi secara bersama sama.

5) Lakukan mentoring

Memberi pelayanan mentoring terhadap karyawan. Mentoring adalah sebuah sarana yang baik untuk mendukung dan mendorong karyawan untuk melakukan pengembangan pribadi dan meningkatkan kinerja mereka melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan dan juga sikap yang baik yang di tularkan oleh satu orang yang telah teruji kompeten. Mentoring adalah kemitraan antara satu orang mentor dan satu atau lebih mentee yang biasanya bekerja di bidang yang sama. Seorang mentor adalah seseorang yang dapat memandu dan membantu para mentor untuk menemukan arah yang benar dalam mengembangkan diri dan menemukan solusi yang baik dalam pengembangan karir mereka. Mentor dipilih dari karyawan yang dapat diandalkan dan telah memiliki banyak pengalaman dibidang yang sama dengan mentee dan juga harus diakui mentor sebagai orang yang dipercaya dan diyakini mampu untuk membantu dirinya. Seorang mentor harus mau dan mampu membantu mentee untuk membangun dan meningkatkan kepercayaan dirinya. Seorang mentor harus mengajukan pertanyaan dan tantangan, sambil memberikan bimbingan dan dorongan kepada mentee. Mentoring memungkinkan mentee untuk mengeksplorasi ide-ide baru dalam meningkatkan kepercayaan diri dalam pengembangan karir dan peningkatan kualitas pekerjaan.

6) Memberikan Pelatihan

Jika proses buddy system atau mentoring tidak terlalu maksimal untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan atau apabila tidak ada karyawan yang layak untuk di jadikan mentor maka cobalah untuk menggunakan pihak eksternal untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Pilih pelatih eksternal yang memiliki kemampuan sesuai dengan pengembangan yang diharapkan. Pelatih eksternal menyediakan pelatihan yang lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan karyawan serta lingkungan yang lebih luas dan terbuka di mana para karyawan dapat belajar dengan lebih baik dalam rangka meningkatkan kemampuannya dan juga bebas untuk membahas tantangan dan peluang yang mereka hadapi dalam karir mereka melalui penggunaan penilaian, pertanyaan yang kuat, dan rencana pengembangan individu. Pelatih eksternal yang kompeten di berbagai bidang soft skill juga diperlukan untuk karyawan berpotensi yang memungkinkan untuk dikembangkan ke level lebih tinggi dan perlu dibekali keahlian dan kemampuan lain diluar dari kemampuan dan pengetahuan yang telah mereka miliki.

7) Monitor perkembangan dan tanamkan keyakinan

Pemimpin atau Kadiv SDM dan Umum diharapkan untuk tidak lalai dalam memonitor dan megamati bagaimana proses pengembangan karyawan tersebut berlangsung, Lakukan review secara berkala untuk membahas setiap kemajuan, kegagalan ataupun masalah masalah yang menghambat. Ajukan pertanyaan kepada karyawan yang dikembangkan mengenai kesulitan yang dihadapi dan keberhasilan yang dicapai. Berikan umpan balik untuk semua proses disertai dengan saran saran perbaikan. Umpan balik dan tindak lanjut sangat penting bagi keberhasilan proses pengembangan karyawan. Karena keyakinan karyawan akan keseriusan proses pengembangan

dibangun dari keseriusan pemimpin dalam menindaklanjutinya proses pengembangan tersebut. Berikan dorongan dan dukungan yang diperlukan untuk membuat mereka merasa yakin dan percaya diri bahwa pemimpin adalah orang yang dapat diperhitungkan untuk membuat mereka berkembang. Keberhasilan utama dalam pengembangan karyawan sebenarnya bergantung kepada kerja keras karyawan itu sendiri, akan tetapi keberhasilan proses pengembangan bergantung kepada keseriusan pimpinan dalam melaksanakannya.

Adapun tolak ukur metode pembinaan karyawan yaitu:

- 1) Prestasi Kerja karyawan
- 2) Kedisiplinan karyawan
- 3) Absensi karyawan
- 4) Tingkat kerusakan produksi, dan mesin-mesin
- 5) Tingkat kecelakaan karyawan
- 6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu
- 7) Prakarsa karyawan
- 8) Tingkah upah insentif karyawan

3.2.6 Proses Kompensasi Kerja

PT. Sarana Patra Hulu Cepu mempunyai program Kompensasi Kerja bagi seluruh karyawan sesuai dengan kemampuan kinerja karyawan masing-masing. Proses pelaksanaan Kompensasi Kerja dapat dilaksanakan melalui beberapa tahapan yaitu:

(1) Bagian SDM

- 1) Bagian SDM setelah menerima Akta Notariil memberikan Internal Memo kepada Direksi untuk dasar usulan pemberian imbalan kerja kepada Komisaris
- 2) Bagian SDM memberikan Standar Skema Pembagian Imbalan Kerja kepada Direksi sebagai dasar Surat Usulan.
- 3) Bagian SDM setelah menerima Lembar Disposisi dari Direksi, maka segera melengkapi dokumen-dokumen terkait (Surat Usulan Direksi, Cuplikan Akta Notariil RUPS, Lembar Disposisi dari Komisaris, Dan SK Direksi) untuk diakta notariilkan.
- 4) Bagian SDM setelah menerima Akta Notariil berdasarkan dokumen-dokumen terkait imbalan kerja (imbalan pasca kerja, bagi laba, dan bonus), maka memberikan Internal Memo kepada Direksi untuk selanjutnya Direksi akan mendisposisikan Internal Memo Tersebut kepada Bagian Keuangan Dan Akuntansi untuk pelaksanaannya.
- 5) Bagian SDM menerima Lembar Disposisi dari Direksi berdasarkan Internal Memo dari Bagian Keuangan Dan Akuntansi untuk bersama-sama membagikan Imbalan Kerja yang telah disetujui sebelumnya

- 6) Bagian SDM bersama-sama dengan Bagian Keuangan Dan Akuntansi memberikan Asumsi Skema Pembagian Imbalan

Kerja yang baru apabila ada perubahan berupa penyesuaian-penyesuaian yang terjadi berdasarkan Lembar Disposisi dari Komisaris yang diteruskan melalui Direksi

- 7) Bagian SDM setelah mengajukan Asumsi Skema Pembagian Imbalan maka langkah-langkah selanjutnya dapat mengikuti pada poin c,d, dan e.

(2) Direksi

- 1) Direksi menerima Internal Memo dan Standar Skema Pembagian Imbalan Kerja dari Bagian SDM.
- 2) Direksi memberikan Surat Usulan berdasarkan Internal Memo dari Bagian SDM kepada Komisaris
- 3) Direksi menerima Lembar Disposisi dari Komisaris.
- 4) Direksi memberikan SK berdasarkan Surat Usulan kepada Komisaris dan Surat Perintah Pelaksanaan kegiatan dari Komiasris kepada Bagian SDM
- 5) Direksi memberikan Lembar Disposisi kepada Bagian SDM berdasarkan poin a,b,c,dan d kepada Bagian SDM untuk diakta notariilkan
- 6) Direksi menerima Internal Memo dari Bagian SDM dan meneruskannya kepada Bagian Keuangan Dan Akuntansi melalui Lembar Disposisi untuk melaksanakan arahan kegiatan selanjutnya.
- 7) Direksi menerima Internal Memo dari Bagian Keuangan Dan Akuntansi dan meneruskannya kepada Bagian SDM untuk bersama-sama membagikan Imbalan Kerja melalui Lembar Disposisi
- 8) Direksi menerima Lembar Disposisi perubahan dari Komisaris untuk penyesuaian Standar Skema Pembagian Imbalan Kerja.

- 9) Direksi menerima Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja dari Bagian SDM dan Bagian Keuangan Dan Akuntansi
- 10) Direksi setelah menerima Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja, maka dapat melakukan langkah-langkah selanjutnya pada poin b,c,d,e,f,dan g.
- 11) Direksi menyetujui Internal Memo, PUT dan Realisasi PUT berdasarkan poin b,c,d,e,f,g, dan j.yang diajukan oleh Bagian Keuangan Dan Akuntansi untuk dilaksanakan kembali tindak lanjutnya oleh Bagian Keuangan Dan Akuntansi

(3) Komisaris

- 1) Komisaris menerima Surat Usulan dari Direksi
- 2) Komisaris Memberikan Lembar Disposisi kepada Direksi untuk melaksanakan sesuai arahan
- 3) Apabila ada perubahan dari Komisaris, maka Komisaris dapat melakukan langkah-langkah pada poin a dan b kembali.
- 4) Apabila ada perubahan dari Komisaris, maka Komisaris dapat melakukan langkah-langkah pada poin a dan b kembali.

(4) Bagian Keuangan / Akuntansi

- 1) Bagian Keuangan Dan Akuntansi menerima Lembar Disposisi dari Direksi
- 2) Bagian Keuangan Dan Akuntansi mengajukan PUT untuk sejumlah dana yang telah diakta notariilkan
- 3) Bagian Keuangan Dan Akuntansi harus mengajukan Realisasi PUT sebagai bukti bahwa pengajuan anggaran yang telah disetujui tersebut telah dilaksanakan beserta kelengkapan dokumen-dokumennya.
- 4) Bagian Keuangan Dan AKuntansi mencatat dalam Bukti Memorial yang kemudian memasukan dalam pembukuan

pada Laporan Keuangan melalui Sitem Akuntansi Perusahaan

- 5) Bagian Keuangan memeberikan Internal Memo Kepada Direksi untuk persetujuan membagikan Imbalan Kerja bersama-sama dengan Bagian SDM
- 6) Bagian Keuangan Dan AKuntansi bersama-sama dengan Bagian SDM memberikan Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja sesuai dengan arahan dari Lembar Disposisi Komisariss melaui Direksi kepada Direksi.
- 7) Apabila telah mendapat persetujuan dari Komisariss dan Direksi, maka dapat melakukan langkah-langkah pada poin a,b,c,d, dan e.

3.2.7 Prosedur Kompensasi Kerja

Prosedur Kompensasi kerja pada PT. Sarana Patra Hulu Cepu terbagi menjadi tiga tahapan yang harus dilaksanakan secara sistem yang sudah ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur perusahaan yaitu:

(1) Bagian SDM

- 1) Bagian SDM setelah menerima Akta Notariil, maka membuat Internal Memo mengenai tidak lanjut pembagian Imbalan Kerja Pasca Kerja, Bagi Laba, dan Bonus berdasarkan atas Akta Notariil tersebut serta memberikan Internal Memo tersebut kepada Direksi untuk dijadikan dasar Surat Usulan pemberian imbalan kerja sebagai mana dimaksud dalam standar ini kepada Komisariss
- 2) Bagian SDM memberikan Standar Skema Pembagian kepada Direksi sebagai dasar untuk Surat Usulan Direksi
- 3) Setelah menerima Lembar Disposisi dari Direksi, maka segera Bagian SDM melengkapi dokumen-dokumen terkait

(Surat Usulan Direksi, Cuplikan Akta Notariil RUPS, Lembar Disposisi dari Komisaris, Dan SK Direksi) untuk kemudian

- 4) Bagian SDM setelah menerima Akta Notariil berdasarkan dokumen-dokumen terkait imbalan kerja (imbalan pasca kerja, bagi laba, dan bonus), maka membuat Internal Memo mengenai tidak lanjutnya dan memberikan Internal Memo kepada Direksi untuk selanjutnya Direksi akan mendisposisikan Internal Memo tersebut dan kemudian menunggu arahan pelaksanaan selanjutnya dari Direksi
- 5) Bagian SDM menerima Lembar Disposisi dari Direksi berdasarkan Internal Memo dari Bagian Keuangan Dan Akuntansi untuk bersama-sama membagikan Imbalan Kerja yang telah disetujui sebelumnya
- 6) Apabila ada perubahan dari Standar Skema Pembagian Imbalan Kerja dari Komisaris, maka Bagian SDM Bersama-sama dengan Bagian Keuangan dan Akuntansi membuat dan serta mengajukan Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja yang baru disesuaikan berdasarkan Lembar Disposisi dari Komisaris yang diteruskan melalui Direksi
- 7) Setelah dibuat bersama-sama dengan Bagian Keuangan Dan Akuntansi, maka diajukan kepada Direksi maka langkah-langkah selanjutnya sesuai dengan poin c,d, dan e.

(2) Direksi

- 1) Direksi setelah menerima Internal Memo dan Standar Skema Pembagian Imbalan Kerja dari Bagian SDM maka membuat Surat Usulan berdasarkan hal tersebut kepada Komisaris
- 2) Direksi setelah menerima Lembar Disposisi dari Komisaris, maka Direksi membuat surat SK berdasarkan Lembar

Disposisi tersebut yang kemudian diturunkan kepada Bagian SDM untuk tindak lanjutnya.

- 3) Direksi memberikan Lembar Disposisi kepada Bagian SDM berdasarkan poin b kepada Bagian SDM untuk diakta notariilkan
- 4) Direksi kemudian akan menerima Internal Memo dari Bagian SDM yang berdasar pada Akta Notariil pada poin c dan kemudian meneruskannya kepada Bagian Keuangan Dan Akuntansi melalui Lembar Disposisi untuk melaksanakan arahan kegiatan selanjutnya
- 5) Direksi akan menerima Internal Memo, PUT dan Realisasi berdasarkan poin c dari Bagian Keuangan Dan Akuntansi untuk disetujui
- 6) Apabila Direksi telah menyetujui Internal Memo, PUT dan Realisasi pada poin e, maka direksi akan memberikan Lembar Disposisi kepada Bagian Keuangan Dan Akuntansi untuk dilaksanakan tindak lanjutnya.
- 7) Apabila Direksi menerima Lembar Disposisi perubahan dari Komisararis untuk penyesuaian Standar Skema Pembagian Imbalan Kerja, maka Direksi memberikan Lembar Disposisi kepada Bagian SDM dan Bagian Keuangan Dan Akuntansi untuk membuat Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja
- 8) Direksi setelah menerima Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja, maka dapat melakukan langkah-langkah pada poin a,b,c,d,e, dan f
- 9) Apabila Komisararis dan Direksi telah menyetujui pada poin h, maka Direksi dapat memberikan Lembar Disposisi kepada Bagian SDM beserta Bagian Keuangan Dan Akuntansi untuk dibagikan kepada pekerja

(3) Komisaris

- 1) Komisaris menerima Surat Usulan dari Direksi
- 2) Komisaris membuat dan memberikan Lembar Disposisi kepada Direksi untuk dilaksanakan sesuai arahnya
- 3) Apabila ada perubahan dari Komisaris, maka Komisaris dapat melakukan pendisposisian kepada Direksi untuk melakukan perubahan dengan menggunakan Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja
- 4) Setelah Komisaris menyetujui Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja yang baru, maka dapat melakukan langkah-langkah pada poin a dan b.

(4) Bagian Keuangan / Akuntansi

- 1) Bagian Keuangan Dan Akuntansi menerima Lembar Disposisi dari Direksi
- 2) Bagian Keuangan Dan Akuntansi kemudian membuat dan mengajukan Internal Memo, PUT dan Realisasi PUT untuk sejumlah dana yang telah diakta notariilkan beserta dokumen-dokumen pelengkapannya.
- 3) Setelah mendapatkan Lembar Disposisi pembagian imbalan kerja dari Direksi, maka Bagian Keuangan Dan Akuntansi melaksanakan kegiatan membagikan Imbalan Kerja bersama-sama dengan Bagian SDM.
- 4) Setelah terealisasi, maka Bagian Keuangan Dan AKuntansi mencatat dalam BUKti Memorial yang kemudian memasukan dalam pembukuan pada Laporan Keuangan melalui Sistem Akuntansi Perusahaan
- 5) Apabila terdapat perubahan dalam Standar Skema Pembagian Imbalan Kerja dari Komisaris melalui Direksi berdasarkan Lembar Disposisi dari Komisaris, maka Bagian

Keuangan Dan AKuntansi bersama-sama dengan Bagian SDM memberikan Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja sesuai dengan arahan dari Lembar Disposisi Komisaris melalui Direksi kepada Direksi.

- 6) Apabila Asumsi Skema Pembagian Imbalan Kerja telah mendapat persetujuan dari Komisaris dan Direksi, maka dapat melakukan langkah-langkah pada poin a,b,c, dan d.

