

BAB III

PERMASALAHAN PERUSAHAAN

3.1 Analisa Permasalahan yang Dihadapi Perusahaan

3.1.1 Temuan Masalah

Selama melaksanakan program kerja praktek di KPM Ghyna Mulia penulis mendapatkan berbagai macam ilmu yang bermanfaat terutama terkait manajemen di dalam departemen sumber daya manusia, akan tetapi penulis juga mendapati beberapa permasalahan tata kelola yang terjadi di dalam perusahaan sehingga para karyawan perusahaan kurang paham dan mengerti mengenai job desknya, padahal job desk pada karyawan sangat penting untuk di pahami dan di praktekan dengan baik. Job desk yang telah dibuat oleh perusahaan sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan saat ini, sehingga harus ada jobdesk yang terbaru supaya target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan bisa tercapai dengan baik bahkan melampaui target.

Selain itu belum adanya penilaian kinerja para karyawan juga merupakan permasalahan yang patut untuk dicarikan solusinya, mengingat penilaian kinerja merupakan suatu hal yang penting demi kemajuan perusahaan dan para karyawan itu sendiri. Sehingga para karyawan dapat memaksimalkan potensi yang ada pada dirinya dan bisa lebih memajukan perusahaan dimana para karyawan bekerja.

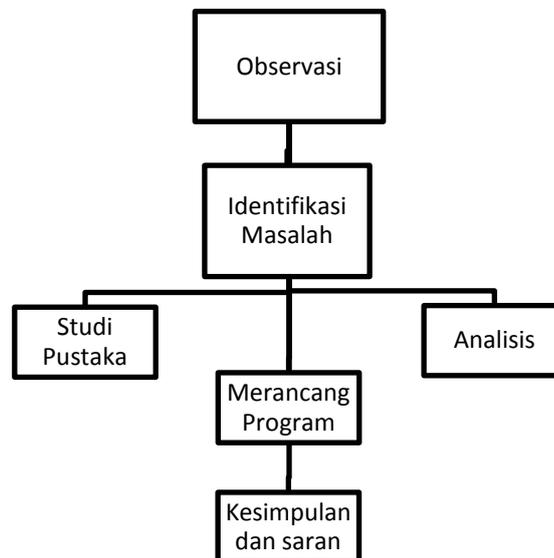
Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan yang sesuai jobdesk dan penilaian karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3.1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan temuan masalah yang telah dijelaskan diatas, terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana cara menentukan jobdesk karyawan di dalam perusahaan yang bergerak di bidang asuransi pada zaman sekarang?
- b. Bagaimana cara memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan sehingga dapat menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan performa dalam bekerja?

3.1.3 Kerangka Pemecahan Masalah



3.2 Landasan Teori

3.2.1 Pengertian Job desk

Deskripsi pekerjaan (job description) merupakan kumpulan informasi mengenai apa saja kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang yang dipegang serta harus dilaksanakan oleh para pegawai (Mustikawati, et al dalam Afnawati, 2018). Uraian pekerjaan suatu uraian pekerjaan menyebutkan tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Disebutkan apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dan dimana dikerjakannya, dan secara singkat bagaimana mengerjakannya (Stoner, 1991.). Definisi yang hampir sama

bahwa Sebuah deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya (Gary Dessler, 2004).

Dari definisi para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang ruang lingkup pekerjaan, yang menginformasikan tentang pekerjaan, bagaimana melakukannya, bagaimana kondisinya. Definisi yang menyebutkan bahwa deskripsi pekerjaan merupakan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab “ *Job description a list of the tasks, duties, and responsibilities (TRDs) that a particular job entails*” (Raymond A. Noe, 2004). Yang berarti deskripsi pekerjaan adalah sebuah daftar tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu, dan satu definisi mengatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah identifikasi tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari sebuah pekerjaan (Stephen Robbins, 2005).

Dari beberapa definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa deskripsi jabatan atau pekerjaan adalah merupakan hasil analisis pekerjaan yang sistematis sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan, atau dapat pula dikatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi pekerjaan dapat diasumsikan sebagai keseluruhan kajian ringkas informasi pekerjaan dan syarat-syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut, yaitu tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu. Informasi yang dihasilkan oleh analisis jabatan merupakan basis bagi beberapa kegiatan manajemen SDM yang saling terkait, yaitu perekrutan dan seleksi, kompensasi, penilaian kinerja, pelatihan, dan memastikan pengangkatan yang lengkap atas semua tugas (Garry Dessler, 1997).

Jadi dapat disimpulkan bahwa deskripsi jabatan merupakan bagian dari analisis jabatan, yang dimana untuk menentukan analisis jabatan dapat diuraikan dalam bentuk spesifikasi pekerjaan (job spesifikasi) dan deskripsi pekerjaan (job description). Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan berisi tentang

uraian nama pekerjaan, atau jabatan, tugas dan fungsi dasar, wewenang, tugas-tugas, penggunaan teknologi, ruang lingkup kegiatan, tanggung jawab, hubungan kerja dan kriteria penilaian hasil kerja.

Penyajian hasil analisis jabatan dapat disajikan dalam bentuk- bentuk (Bambang Wahyudi, 2002):

- a. Deskripsi jabatan/uraian jabatan/ job description yang berisi:
 1. Uraian tentang jabatan.
 2. Syarat kualifikasi pemangku jabatan.
- b. Pelaksanaan kegiatan (prestasi kerja) yang harus dicapai oleh pemangku jabatan (job required Performance).
- c. Persyaratan Jabatan (job Spesification) atau sering disebut juga sebagai:
 1. Job Qualification.
 2. Job requirement.
 3. Minimum Hiring Requirement.
- d. Klasifikasi jabatan (job Clasification)
- e. Desain jabatan (job design), yang dapat berbentuk:
 1. Desain jabatan secara sederhana dan bersifat garis besar/ menyeluruh.
 2. Desain jabatan secara khusus/ spesialisasi.
 3. Perluasan jabatan (job enlargement).
 4. Pemerdayaan jabatan (job enrichment).
- f. Nilai jabatan (job volume)

Model karakteristik pekerjaan (job characteristics models) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerdayaan pekerjaan (job enrichment) (Simamora, 2004). Program pemerdayaan pekerjaan (job enrichment) berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan,

pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Penambahan elemen tersebut kepada pekerjaan kadangkala disebut pemuatan kerja secara vertical (vertical job loading). Pemerdayaan pekerjaan itu sendiri merupakan salah satu dari teknik desain pekerjaan.

3.2.2 Pengertian Penilaian Kinerja

“Performance evaluation is comparing actual performance with plants and providing feedback for future planning and control” (Anderson dan Sollenberg dalam Bisri, 2017). Penilaian kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan.

Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Leon C. Mengginson mengemukakan evaluasi kinerja atau penilaian prestasi adalah “penilaian prestasi kerja (Performance appraisal), suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.” (Dalam Mangkunegara, 2005:10).

Berdasarkan pendapat di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses penilaian kinerja aparatur yang dilakukan untuk melihat tanggung jawab pekerjaannya setiap hari apakah terjadi peningkatan atau penurunan sehingga pemimpin bisa memberikan suatu motivasi penunjang untuk melihat kinerja aparatur kedepannya. Evaluasi harus sering dilakukan agar masalah yang di hadapi dapat diketahui dan dicari jalan keluar yang baik.

Evaluasi kinerja yang dikemukakan Payaman J. Simanjuntak adalah “suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (performance) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi

sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.” (Simanjuntak, 2005:103).

Berdasarkan pengertian tersebut maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menentukan prestasi kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya menurut tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Selain itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Evaluasi kinerja kemudian di definisikan oleh *Society for Human Resource Management* yaitu “*The process of evaluating how well employees perform their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees.* (Proses mengevaluasi sejauh mana kinerja aparatur dalam bekerja ketika dibandingkan dengan serangkaian standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut pada aparatur).” (Dalam Wirawan 2009:12).

Berdasarkan definisi di atas, maka evaluasi kinerja merupakan suatu proses untuk mengetahui sejauh mana kinerja aparatur bila dibandingkan dengan serangkaian standarisasi yang dilakukan untuk bekerja sesuai komunikasi informasi yang telah diberikan oleh pimpinan. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik aparatur bekerja setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan aparatur yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan pimpinan dan kinerja para aparatur itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai.

3.3 Metode yang digunakan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian Deskriptif. Metode analisis deskriptif kualitatif yaitu suatu metode penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan proses atau peristiwa yang sedang berlaku pada saat ini di lapangan yang di jadikan objek penelitian, kemudian data atau informasinya di analisis sehingga di peroleh suatu pemecahan masalah.

Seperti dikatakan David Williams (1995) dalam buku Lexy Moleong menyatakan: “Bahwa penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah” (Moleong, 2007:5).

Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat yang terjadi, atau tentang kecenderungan yang tengah berlangsung.

3.4 Rancangan Program yang akan dibuat

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi perusahaan terkait tata kelola departemen Sumber daya manusia, penulis merancang 2 buah program yang diharapkan bisa menjadi solusi yang tepat untuk memecahkan permasalahan tersebut, yaitu:

- 3.1.1 Membuat Jobdesk yang sesuai untuk karyawan dibidang asuransi pada kondisi perusahaan saat ini.
- 3.1.2 Membuat Form penilaian untuk evaluasi kinerja karyawan.