

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA
KAJIAN BISNIS

PENANGGUNG JAWAB
 Ayik Muhammad Al-Hasny
 Ketua STIE Widya Wiwaha

DEWAN PENYUNTING
 Basu Swastha DH
 Revisond Baswir
 Mas'ud Machfoedz

PENYUNTING PELAKSANA
 Ina Kurniati Pamuncaksari

SEKRETARIS PENYUNTING
 Suhartono

SIRKULASI
 Mahmud Machfoedz

ALAMAT REDAKSI
 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
 WIDYA WIWAHA
 Status: DISAMAKAN
 Jl. Lowanu, Sorosutan UH. VI/20,
 Telp. (0274) 377091-370394
 Yogyakarta 55162
 Fax: (0274) 370394

ISSN : 0854-4530

Kajian Bisnis di samping dimaksudkan sebagai media informasi dan forum pembahasan mengenai ekonomi dan bisnis Indonesia, juga dimaksudkan sebagai media komunikasi antara sesama civitas akademika STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Redaksi menerima sumbangan tulisan, karangan dan ringkasan hasil penelitian dari sidang pembaca. Naskah harap diketik rapi spasi ganda. Redaksi dapat menyingkat dan memperbaiki tulisan yang akan dimuat tanpa mengubah maksud dan isinya.

Pendapat yang dinyatakan dalam jurnal ini merupakan pendapat pribadi pengarang,

tidak mencerminkan pendapat

Penerbit dan Dewan Redaksi

DAFTAR ISI

ii

EDITORIAL

1

PENGARUH SERIKAT PEKERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA, GAJI DAN STRUKTUR GAJI KARYAWAN PADA HOTEL-HOTEL BERBINTANG DUA & SATU DI YOGYAKARTA
 Gugup Kismono & Nurcahyo PA

14

STRATEGI PENGELOLAAN KONFLIK PERBURUHAN
 Diah R. Wulandaru

24

MENGATASI KONFLIK ANTARA PIMPINAN DAN BAWAHAN
 Titik Nurbiyati

30

PUSAT PENILAIAN KARYAWAN SEBAGAI METODE PELENGKAP SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN
 Muhammad Subkhan

35

TANGGUNG JAWAB BISNIS TERHADAP KONSUMEN
 Juzuli Akhmad

41

MENGAPA AKUNTAN PUBLIK INDONESIA CENDERUNG TIDAK JUJUR ?
 Setiyono

51

PENINGKATAN KEPUTUSAN INVESTASI DENGAN MENGGUNAKAN NILAI AKHIR BERSIH
 Priyastiwi

58

PENGEMBANGAN USAHA KECIL DI INDONESIA
 Nur Feriyanto

65

KAJIAN KRITIS KETIMPANGAN DAN KEMISKINAN DI INDONESIA

RALAT

Artikel karya Priyastiwi berjudul PENINGKATAN KEPUTUSAN INVESTASI DENGAN MENGGUNAKAN NILAI AKHIR BERSIH judul ini seharusnya berbunyi PENILAIAN KEPUTUSAN INVESTASI DENGAN MENGGUNAKAN NILAI AKHIR BERSIH

Dengan demikian kesalahan tersebut telah diperbaiki.

EDITORIAL

Pembaca yang budiman,

Jurnal **KAJIAN BISNIS** yang saat ini berada di tangan Anda seharusnya terbit pada bulan Mei 1995, namun baru dalam bulan ini dapat kami sajikan. Keterlambatan ini disebabkan oleh masalah teknis yang sulit kami hindari.

Sebagaimana yang telah kami janjikan dalam jurnal terbitan sebelumnya, dalam edisi ini kami suguhkan satu artikel lebih banyak sehingga anda dapat menikmati sepuluh artikel dalam edisi ini.

Dalam edisi ini kami sajikan artikel-artikel mengenai sumber daya manusia tentang persoalan dunia perburuhan. Ini kami anggap sebagai sajian yang cukup menarik sehubungan dengan sering terjadinya konflik antara majikan dan karyawan pada masa dewasa ini. Selain artikel-artikel tersebut juga kami sajikan tulisan mengenai akuntansi dan studi pembangunan. Dengan demikian, sajian dalam jurnal **KAJIAN BISNIS** edisi bulan Mei ini lebih khas dibandingkan dengan terbitan sebelumnya.

Atas keterlambatan jurnal edisi bulan Mei ini redaksi minta maaf, kiranya pembaca dapat maklum.

Yogyakarta, Juli 1995

PUSAT PENILAIAN KARYAWAN SEBAGAI METODE PELENGKAP SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN

Oleh:

Muhammad Subkhan *)

ABSTRAKSI

Dalam kenyataan sering terjadi adanya orang yang tidak dapat mengembang tugas dalam jabatannya. Salah satu penyebabnya adalah kesalahan dalam proses seleksi maupun penempatannya. Seleksi, penarikan dan penempatan karyawan yang biasa dilakukan seringkali kurang dapat mengungkapkan potensi dan kemampuan sebenarnya dari calon.

Masalah tersebut diatas dapat dikurangi dengan Metode Pusat Penilaian sebagai pelengkap metode seleksi yang selama ini biasa digunakan oleh berbagai lembaga.

Makalah ini dimaksudkan untuk memberikan ilustrasi mengenai metode seleksi karyawan dengan metode pusat penilaian, disamping proses seleksi yang biasa diterapkan.

PENDAHULUAN

Manajer (pimpinan) sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi terikat untuk menggerakkan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Salah satu sumberdaya organisasi yang paling menentukan keberhasilan organisasi adalah sumberdaya manusia. Untuk itu diperlukan personel yang tepat untuk menduduki jabatan tertentu atau bertanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu.

Dalam rangka mencari sumberdaya manusia yang tepat untuk suatu jabatan atau pekerjaan yang tepat adalah melalui seleksi dan penempatan karyawan. Dilain pihak sering terjadi penempatan karyawan baik hasil dari promosi jabatan maupun dari seleksi tidak memuaskan. Hal ini terbukti dari banyaknya kasus bahwa pemegang jabatan yang baru tidak dapat menunjukkan kemampuan yang dimiliki seperti ketika masih menduduki jabatan yang lama.

Penyebab terjadinya kasus tersebut mungkin berasal dari cara penilaian prestasi karyawan dan proses seleksi yang kurang tepat. Biasanya penilaian calon berdasarkan prestasi yang pernah diraih di waktu-waktu yang lalu. Hal tersebut belum menunjukkan kemampuan calon dimasa mendatang atau untuk jabatan yang baru. Demikian juga jika calon berasal dari luar perusahaan. Metode seleksi yang dilaksanakan oleh perusahaan mungkin kurang tepat karena tidak dapat mengukur kemampuan yang sebenarnya dari diri calon.

Untuk mengurangi kasus-kasus yang serupa, menurut penulis, proses dan metode seleksi yang ada harus tepat dan lengkap. Maksudnya, metode seleksi harus dapat mengungkapkan kemampuan sebenarnya dari calon dan potensi untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi serta kemampuan untuk berkembang dari calon atau pelamar.

*) Staf Pengajar STIE Widya Wiwaha

PROSEDUR SELEKSI TENAGA KERJA SECARA UMUM

Proses seleksi tenaga kerja yang biasa dilakukan adalah meliputi seleksi awal mengenai kemampuan calon karyawan yang biasanya dilakukan dengan wawancara pendahuluan dan dilanjutkan dengan beberapa test. Secara umum prosedur seleksi tenaga kerja dapat digambarkan sebagai berikut (Randall S, Vandra, 1993) :

1. Wawancara pendahuluan

Wawancara ini biasanya singkat dan dimaksudkan untuk mengurangi pelamar yang benar-benar tidak memenuhi syarat. Dalam wawancara ini pertanyaan yang sering diajukan adalah alasan pelamar melamar pekerjaan tersebut, besarnya gaji yang diminta, pendidikan terakhir dan sebagainya. Penilaian didasarkan atas penampilan dan kemampuan berbicara.

2. Blangko lamaran

Penggunaan blangko/formulir lamaran dimaksudkan untuk mengetahui secara lengkap data tentang pelamar. Data pelamar ini biasanya digunakan untuk kepentingan analisa yang lebih jauh dengan menghubungkan data tersebut dengan keberhasilan karyawan. Dari analisa tersebut dapat ditarik suatu hubungan tertentu antara data pelamar dengan keberhasilan pekerjaan. Misalnya prestasi di sekolah dengan keberhasilan pekerjaan dan sebagainya.

3. Referensi

Penggunaan surat-surat referensi masih menjadi bahan perdebatan. Tetapi masih banyak digunakan terutama untuk perusahaan yang mempunyai hubungan baik dengan

pemberi referensi (baik perusahaan maupun perorangan). Referensi yang baik adalah menyangkut tentang karakter, prestasi pekerjaan selama ini, maupun sekolah.

4. Test psikologi

Test ini dirancang untuk mengetahui atau mengukur berbagai faktor psikologis tertentu. Seperti logika berpikir, kemampuan mempelajari, temperamen dan berbagai kecakapan tertentu. Diharapkan dari test tersebut dapat diketahui kemampuan dasar yang dimiliki pelamar/calon sehingga dapat dipilih sesuai dengan jabatan/pekerjaan yang ada dan untuk proses pengembangan karyawan selanjutnya.

5. Wawancara

Wawancara merupakan metode seleksi yang paling sering digunakan. Dalam wawancara ini diharapkan dapat diketahui kebaikan dan kemampuan pelamar, loyalitas, kejujuran dan sebagainya. Yang menjadi masalah disini adalah seringkali pewawancara tidak dapat menilai pelamar, sehingga diperlukan beberapa pewawancara. Dalam wawancara unsur subyektivitas pewawancara sering muncul, sehingga tidak ada kesepakatan antara pewawancara satu dan yang lainnya. Dalam wawancara, akan lebih mudah memperoleh informasi yang negatif dari pelamar, yang mungkin luput diperoleh dari seleksi yang lain.

6. Persetujuan atasan langsung

Bagi pelamar yang sudah lolos dari langkah-langkah sebelumnya, maka sampailah pada langkah ini. Persetujuan atasan langsung ini diperlukan sesuai dengan prinsip hubungan lini dan staf, yang

memungkinkan supervisor menerima atau menolak pelamar tersebut. Tapi adakalanya bagian personalia (SDM) diberi wewenang untuk menolak atau menerima pelamar tanpa persetujuan atasan langsung.

7. Pemeriksaan kesehatan

Tahap ini biasa dilakukan oleh perusahaan. Pemeriksaan ini meliputi kondisi kesehatan pelamar seperti; buta warna atau tidak, memakai kacamata atau tidak, pendengaran normal atau tidak.

8. Induksi

Tahap terakhir dari proses seleksi ini adalah induksi pelamar yang sudah diterima akan melakukan orientasi pekerjaan. Cara yang biasa digunakan dalam induksi antara lain pemberian informasi tentang perusahaan secara mendetail, sifat dan sejarah berdirinya perusahaan, produk yang diproduksi, kondisi kerja, upah dan jaminan sosial. Selama kurang lebih 3 bulan karyawan yang diterima tersebut dikenalkan kepada jenis pekerjaan yang dihadapi dan diadakan pelatihan (training) untuk jenis pekerjaan yang dimaksud.

Metode seleksi tradisional biasanya hanya melibatkan proses pemeriksaan psikologis terhadap calon dan pemantauan prestasi pekerjaan jika calon bersalan dari dalam.

Metode tersebut diatas dianggap masih mempunyai beberapa kelemahan antara lain:

1. Hasil pemeriksaan psikologis seringkali belum mampu menggambarkan kemampuan calon secara menyeluruh sesuai yang dibutuhkan dalam persyaratan jabatan.
2. Persyaratan jabatan sendiri sifatnya masih kabur dan belum dijabarkan dalam kriteria-

kriteria operasional yang dapat diukur.

3. Prestasi kerja calon seringkali tidak bisa dijadikan patokan karena biasanya yang dijadikan ukuran adalah keberhasilan calon pada jabatan saat ini bukan jabatan yang akan dipegang dimasa yang akan datang.

METODE PUSAT PENILAIAN

Karena adanya beberapa kelemahan metode seleksi yang sudah ada, maka menurut penulis metode yang selama ini dilaksanakan perlu dilengkapi dengan suatu cara yang lebih lengkap yaitu dengan adanya pusat penilaian karyawan di organisasi atau lembaga. Pusat penilaian ini merupakan metode seleksi dengan menggunakan standar penilaian untuk menilai seseorang secara komprehensif berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan secara sistematis dari hasil analisis jabatan, sehingga diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan kriteria spesifik sesuai yang dituntut oleh persyaratan jabatan yang ada. Metode tambahan ini lazim digunakan untuk penilaian kemampuan posisi manajerial, baik calon dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan (promosi jabatan).

TAHAP-TAHAP SEBELUM MELAKUKAN PENILAIAN

Sebelum penilaian dilakukan diperlukan sejumlah persiapan yaitu:

1. Melakukan analisis jabatan

Analisis jabatan ini dimaksudkan untuk menyusun uraian pekerjaan (job description) dari jabatan yang akan diisi (Heidjrahman, 1994). Misal kita akan mencari seorang untuk jabatan Kepala Perpustakaan, maka uraian jabatan Kepala Perustakaan harus disusun secara jelas dan operasional.

2. Menentukan kriteria sukses jabatan

Setelah uraian pekerjaan jelas maka perlu disusun kriteria sukses jabatan. Misal kriteria sukses Kepala Perpustakaan antara lain: pelayanan yang efektif dan efisien, penyediaan informasi yang lengkap, koleksi buku yang memadai, peningkatan peminjam perpustakaan dari waktu ke waktu, team work yang padu.

3. Penentuan persyaratan jabatan

Syarat-syarat tersebut harus dianggap mewakili dan harus dimiliki oleh calon pemegang jabatan agar yang bersangkutan mampu mencapai kriteri sukses yang ditetapkan. Contoh syarat untuk kepala perpustakaan adalah: kemampuan manage buku, kemampuan untuk menyelaraskan team kerja, kemampuan merencanakan pengembangan perpustakaan dan kemampuan mengevaluasi hasil kerja bawahan, kepemimpinan yang memadai dan minimal diploma library. Syarat jabatan tersebut sebaiknya diisi oleh seorang yang mengetahui secara persis isi jabatan tersebut.

4. Menetapkan bentuk simulasi

Setelah syarat jabatan ditentukan, langkah selanjutnya adalah menentukan bentuk simulasi yang akan digunakan dalam menilai calon. Bentuk simulasi yang digunakan harus dapat menstimulasi munculnya kemampuan yang telah ditetapkan. Bentuk simulasi yang biasa digunakan adalah sebagai berikut (Mannulang, 1985):

a. Leaderless group discussions

Adalah diskusi kelompok tanpa penunjukan seorang pemimpin, yang memungkinkan setiap anggota kelompok

memanifestasikan kemampuannya. Dalam simulasi ini antara lain dapat diamati kemampuan seseorang dalam mengarahkan dan memimpin kelompok, kemampuan menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima orang lain, kemampuan diterminasi dan sebagainya.

b. In-basket exercise

Yaitu bentuk latihan dimana calon diminta menyimpulkan dan memecahkan suatu masalah melalui sejumlah data dan informasi yang disediakan secara terpisah, baik dari data korespondensi, data yang lalu dan data-data lain. Dari simulasi ini diharapkan dapat diamati kemampuan analisis dan sintesis, kemampuan merencana dan mengorganisasi serta kemampuan logis.

c. Interview role play

Dalam bentuk simulasi ini, calon berperan sebagai pemimpin yang melakukan interview guna pemecahan masalah. Dalam simulasi ini antara lain dapat diungkap kemampuan komunikasi, sistematika berpikir.

d. Business game

Model simulasi ini adalah model simulasi yang lengkap yang disesuaikan dengan dunia nyata. Dari simulasi ini dapat mengungkap kemampuan seseorang dalam menjalankan usahanya (kegiatannya) seperti: kemampuan merencanakan, kemampuan mengorganisasi, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan entrepreneurship, ketahanan terhadap stress dan kreativitas.

e. Analysis exercise

Bentuk simulasi ini adalah merupakan latihan untuk memecahkan kasus. Dari

simulasi model ini dapat diketahui kemampuan calon terhadap analisis dan sistensis.

f. Presentation exercise

Calon diminta untuk melakukan presentasi. Bentuk simulasi ini lebih dimaksudkan untuk mengungkapkan sistematika berpikir dan kemampuan mengemukakan gagasan.

5. Menyusun materi simulasi

Persiapan untuk assessment center yang terakhir adalah menyusun materi simulasi. Didalam penyusunan materi ini kita susun item-item atau materi-materi yang akan menjadi obyek bahasan/diskusi/latihan dalam masing-masing bentuk simulasi yang telah ditetapkan. Materi ini harus diuji validitasnya melalui proses uji statistik sehingga materi-materi tadi benar mengungkapkan syarat dan faktor yang ditetapkan.

PELAKSANAAN PENILAIAN

Dalam proses penilaian calon, penilai memegang peranan penting dan dominan karena ia harus mengikuti dan mengamati seluruh proses dengan seksama untuk mengevaluasi kemampuan calon dengan setiap syarat yang telah ditetapkan dan memberikan nilai dalam bentuk angka yang ditulis dalam sebuah formulir yang telah disediakan. Oleh karena itu assessor atau penilai harus seorang benar-benar terlatih dalam bidangnya, baik dalam pemahaman perilaku manusia maupun dalam bidang pekerjaan yang diamati. Jumlah penilai yang disarankan adalah 3 sampai 4 orang untuk 6 sampai 8 calon.

Pelaksanaan pusat penilaian biasanya berkisar antara 2 sampai 3 hari dengan

menggunakan beragam bentuk simulasi yang ada. Untuk menyiapkan hasilnya penilai memerlukan waktu 2 hari untuk mendiskusikan hasil pengamatan dan penilaian masing-masing penilai dan memberikan umpan balik atas kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penilaiannya tersebut.

KESIMPULAN

Penilaian calon pemegang jabatan dapat menjadi pelengkap dari metode-metode yang sudah ada sebelumnya yang dapat meningkatkan akurasi dalam penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat. Dalam hubungannya dengan career planning metode penilaian calon ini dapat membantu melacak calon-calon potensial dan menyiapkan calon-calon tersebut (dengan mengetahui kelemahan-kelemahannya yang ada dan tindakan untuk mengatasinya, seperti mengikuti pelatihan) untuk menduduki jabatan tertentu dalam perusahaan/lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Manullang (1985), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.
- Ranupandojo H. dan Suad Husnan (1994), *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE.
- Randal S. Vandra (1993), *Personel and Human Resource Management*, New York: West Publishing Company.