



# MODUL PRAKTIKUM

MANAJEMEN SUMBERDAYA  
MANUSIA

---

Ananda Fortunisa

FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BAKRIE

**MODUL PRAKTIKUM  
MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS BAKRIE**

**ANANDA FORTUNISA**

## **KATA PENGANTAR**

Tatakelola sumberdaya manusia atau manajemen sumberdaya manusia haruslah disentuh dengan hati, karena objek yang dikelola adalah aset yang hidup bukan aset mati. Kecintaan saya pada sumberdaya manusia, khususnya kepada karyawan adalah anugrah dari Allah Swt yang telah memberikan saya karunia seorang putra yang istimewa sehingga memberikan saya pelajaran hidup tak ternilai harganya tentang bagaimana menghadapi karakter, keperibadian, minat, kompetensi, dan perilaku manusia.

Karya ini saya buat dengan tujuan untuk referensi bagi tatakelola sumberdaya manusia pada perusahaan. Dimulai dari bagaimana merancang strategi sumberdaya manusia, melakukan analisa pekerjaan, membuat deskripsi pekerjaan, menentukan perencanaan karyawan, melakukan analisa kebutuhan pelatihan, tatakelola memberikan orientasi dan pelatihan serta pengembangan kepada karyawan, mengukur kinerja hingga menentukan skema gaji karyawan. Karya ini saya buat sangat sederhana dalam setiap bab nya dan juga terdapat kertas kerja untuk mempraktikkannya secara langsung., sehingga dapat dipahami dengan mudah.

Setiap karya pasti ada kekurangannya, oleh karena itu masukan dari berbagai pihak sangat saya nantikan. Semoga karya ini dapat memberikan banyak manfaat bagi mereka yang mencintai karyawan dengan sepenuh hati.

Jakarta, 2022  
Ananda Fortunisa

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
Gambar 1. Alur Tata Kelola Sumberdaya Manusia.....	2
BAB II.....	3
ANALISA DAN STRATEGI SWOT UNTUK MANAJEMEN SDM.....	3
Gambar 2. Peta SWOT Sumberdaya Manusia .....	3
Gambar 3. Matriks Strategi SWOT Manajemen Sumberdaya Manusia .....	4
BAB III.....	5
ANALISA PEKERJAAN.....	5
Tabel 1. List Pertanyaan Wawancara Analisa Pekerjaan .....	5
Tabel 2. Uraian Jabatan yang Ditemukan.....	6
Tabel 3. Spesifikasi Pekerjaan yang ditemukan .....	7
BAB IV .....	8
PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA .....	8
Tabel 4. Perbedaan Analisa Tren Masa Lalu dan Analisa Rasio Kebutuhan Karyawan .....	8
BAB V .....	9
PERKRUTAN KARYAWAN .....	9
BAB VI .....	10
SELEKSI, TES DAN WAWANCARA KANDIDAT .....	10
Tabel 5. Daftar Pertanyaan Wawancara dan Tolak Ukur Jawaban.....	10
BAB VII.....	11
ORIENTASI DAN PELATIHAN .....	11
BAB VIII.....	12
PENGUKURAN KINERJA.....	12
BAB IX .....	13
SKEMA GAJI KARYAWAN.....	13
FAKTOR 1 DAN 2: PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN .....	13
Keterangan:.....	14
Keterangan:.....	15

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. List Pertanyaan Wawancara Analisa Pekerjaan .....	5
Tabel 2. Uraian Jabatan yang Ditemukan.....	6
Tabel 3. Spesifikasi Pekerjaan yang ditemukan.....	7
Tabel 4. Perbedaan Analisa Tren Masa Lalu dan Analisa Rasio Kebutuhan Karyawan .....	8

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Alur Tata Kelola Sumberdaya Manusia.....	2
Gambar 2. Peta SWOT Sumberdaya Manusia .....	3
Gambar 3. Matriks Strategi SWOT Manajemen Sumberdaya Manusia .....	4

## BAB I

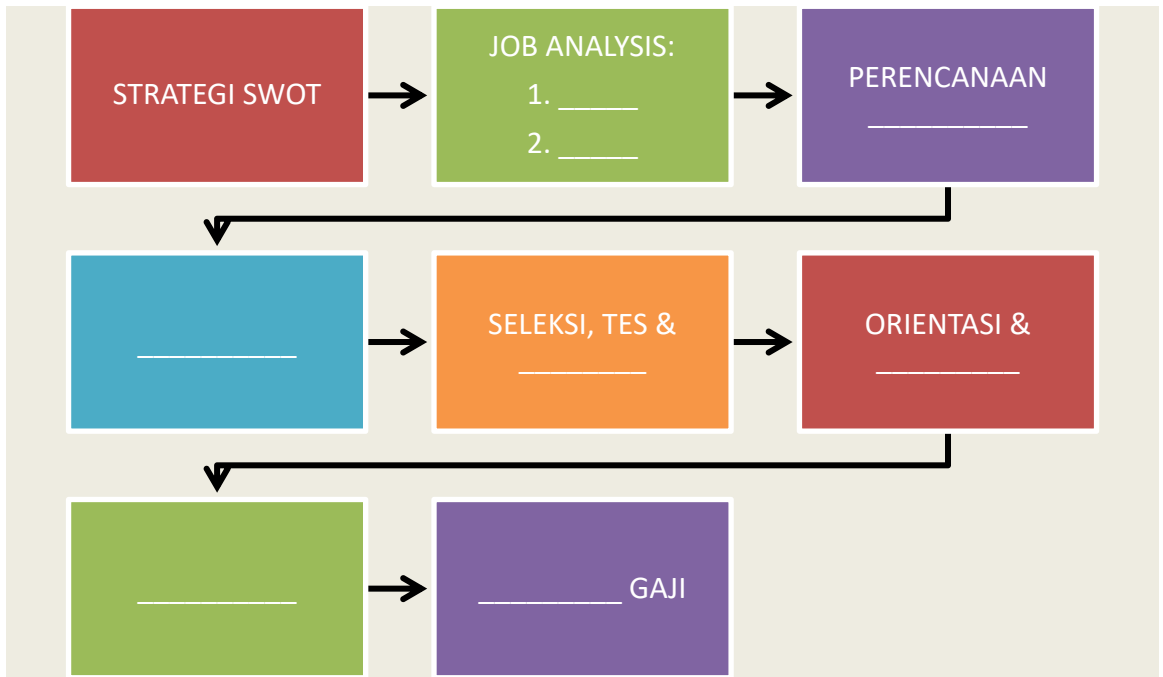
### PENDAHULUAN

Aktifitas bisnis sangat didukung oleh penempatan orang-orang yang kompeten dan sesuai dengan bidang pekerjaan mereka agar tujuan organisasi dan tujuan bisnisnya dapat tercapai. Proses ini dikenal dengan manajemen sumberdaya manusia atau tatakelola sumberdaya manusia. Tatakelola ini dimulai dari menyelaraskan strategi perusahaan dan bisnis dengan strategi disetiap fungsi manajemen termasuk manajemen sumberdaya manusia. Strategi manajemen sumberdaya manusia harus selaras dengan strategi yang diturunkan dari perusahaan.

Strategi manajemen sumberdaya manusia dimulai dari proses memetakan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) atau yang biasa dikenal dengan akronim SWOT yang ada dilingkungan bisnis/perusahaan. Keberhasilan dari proses strategi ini akan mempengaruhi sukses atau tidaknya kinerja karyawan yang akan berdampak pada kinerja perusahaan. Strategi ini harus dibangun dengan memetakan SWOT yang sangat tepat. Hasil dari peta SWOT ini akan merumuskan strategi-strategi yang mungkin dapat diaplikasikan dalam bisnis.

Setelah proses SWOT dijalankan, selanjutnya manajemen sumberdaya manusia melakukan analisa pekerjaan. Analisa pekerjaan ini akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Analisa pekerjaan yang dilakukan dengan tepat akan berdampak pada proses-proses tatakelola sumberdaya manusia berikutnya, seperti keberlanjutan dan ketepatan pelaksanaan perencanaan sumberdaya manusia, perekrutan, penyeleksian dan tes, wawancara, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga penentuan skema penggajian karyawan. Sehingga proses SWOT harus dilakukan dengan hati-hati dan jeli, demikian juga pelaksanaan analisa pekerjaan yang menjadi hulu tatakelola sumberdaya manusia ini, ia akan memberi dampak pada ketepatan pelaksanaan proses-proses selanjutnya. Jika analisa pekerjaan dilakukan dengan salah, maka semua proses akan berdampak negatif, misalnya kesalahan penempatan orang pada satu posisi, kesalahan pada pemberian alat tes dan seleksi saat perekrutan kandidat karyawan, kesalahan memberikan materi pelatihan, kesalahan mengukur kinerja hingga kesalahan pada pembuatan skema gaji karyawan.

Untuk melatih kecakapan anda terhadap tatakelola manajemen sumberdaya manusia, setelah anda membaca uraian diatas, isilah diagram berikut ini:



Gambar 1. Alur Tata Kelola Sumberdaya Manusia



## BAB II

### ANALISA DAN STRATEGI SWOT UNTUK MANAJEMEN SDM

Selanjutnya, untuk memastikan bahwa anda menguasai teknik memetakan SWOT, maka isilah kertas kerja SWOT dibawah ini. Sebelumnya, anda harus tetapkan satu perusahaan yang ingin anda jadikan objek latihan di modul ini. Sangat disarankan agar memilih satu perusahaan yang telah memiliki setidaknya 35 orang karyawan. Perusahaan bisa berupa perusahaan yang baru berdiri ataupun yang sudah lama berdiri. Perusahaan yang dipilih juga bisa merupakan perusahaan yang belum ada struktur organisasi ataupun yang sudah memiliki struktur organisasi. Jika perusahaan yang akan anda jadikan objek pelatihan belum memiliki struktur organisasi, belum memiliki deskripsi pekerjaan, belum memiliki tatakelola sumberdaya lainnya dengan sempurna, maka anda akan semakin leluasa untuk menganalisisnya karena terbebas dari batasan, dan anda akan menjadi semakin banyak melatih kemampuan anda sebagai seorang konsultan manajemen SDM untuk perusahaan yang akan memulai tatakelola sumberdaya manusianya. Dari objek pelatihan yang telah anda tentukan, maka isilah peta SWOT berikut ini:

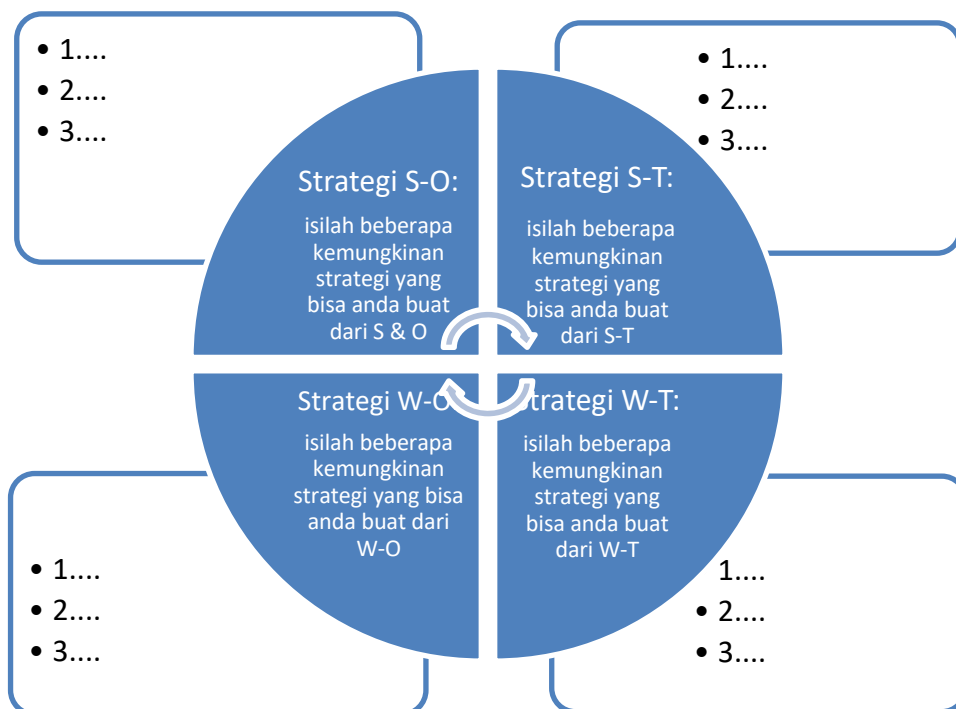


Gambar 2. Peta SWOT Sumberdaya Manusia

#### **Catatan penting!**

Hati-hatilah dalam mengisi tabel Peta SWOT diatas. Aspek yang diisi HARUSLAH yang berkaitan dengan SUMBERDAYA MANUSIA. Hindari mengisinya dengan aspek yang tidak berkaitan dengan itu, seperti misalnya keunggulan produk, harga yang kompetitif, kompetitor yang memiliki produk lebih unggul, keuangan perusahaan yang lemah, teknik produksi dengan mesin yang canggih, dan sebagainya.

Setelah mengisi peta SWOT diatas, selanjutnya maka tugas anda adalah merancang strategi-strategi yang bisa dilaksanakan oleh perusahaan dengan mengisi matriks SWOT. Matriks ini merupakan strategi yang bisa anda buat dari memperhatikan unsur kekuatan-peluang (S-O), unsur kekuatan-ancaman (S-T), unsur kelemahan-peluang (W-O), dan unsur kelemahan-ancaman (W-T). Anda mungkin akan sangat mudah membangun strategi pada matriks unsur kekuatan-peluang, dan akan sangat sulit membangun startegi pada matriks unsur kelemahan-ancaman. Buatlah strategi tersebut pada kolom yang tersedia dimatriks gambar 3.



Gambar 3. Matriks Strategi SWOT Manajemen Sumberdaya Manusia

### BAB III

#### ANALISA PEKERJAAN

Bab ini akan melatih anda dalam melakukan analisa pekerjaan. Analisa pekerjaan memiliki peran penting dalam keberlanjutan sistem dan tatakelola sumberdaya manusia agar berjalan efektif dan efisien. Dari analisa pekerjaan ini, anda akan menghasilkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Kedua hal ini akan memudahkan anda selaku manajemen sumberdaya manusia untuk menentukan kandidat karyawan yang dibutuhkan untuk direkrut, menentukan alat tes seleksi, menentukan jenis pelatihan yang diberikan, menentukan komponen pengukuran kinerja hingga membangun skema gaji karyawan. Oleh karena ini, anda harus sangat hati-hati dan teliti saat mengerjakan ini. Jawablah beberapa pertanyaan berikut ini:

1. Sebutkanlah beberapa pendekatan analisa pekerjaan yang anda ketahui!
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
  - d. ....
2. Menurut jawaban no 1 diatas, pendekatan manakah yang paling baik untuk dilaksanakan pada objek pelatihan anda? .....Jelaskan alasannya, mengapa?  
.....  
.....  
.....
3. Kapankah waktu paling tepat melaksanakan analisa jabatan? .....
4. Apa manfaat dan tujuan dari analisa jabatan? .....
5. Jika analisa jabatan yang dilakukan melalui pendekatan wawancara, apa sajakah yang akan anda tanyakan? Buatlah list pertanyaannya pada tabel 1.
6. Siapa sajakah yang akan anda wawancarai? .....
7. Jika analisa jabatan yang dilakukan melalui pendekatan observasi dilapangan, sebutkan variabel apa saja yang akan anda tinjau!
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
  - d. ....
  - e. ....
8. Setelah selesai melakukan analisa jabatan, maka selanjutnya anda akan membuat .....dan .....
9. Buatlah uraian jabatan pada kolom yang tersedia di tabel 2 dan buatlah spesifikasi jabatan pada kolom yang tersedia di tabel 3.

Tabel 1. List Pertanyaan Wawancara Analisa Pekerjaan

No	Pertanyaan	Tujuan pertanyaan
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

No	Pertanyaan	Tujuan pertanyaan
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		

Tabel 2. Uraian Jabatan yang Ditemukan

1	Komponen apa sajakah yang wajib ada di identitas uraian jabatan?	a. b. c. d. e. f. g.
2	Pekerjaan utama	
3	Tanggung jawab pekerjaan	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
4	Wewenang pekerjaan	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
5	Lingkup pekerjaan	1. 2.

		3.
6	Kondisi lingkungan kerja	1. 2. 3.

Tabel 3. Spesifikasi Pekerjaan yang ditemukan

1	Pendidikan minimal	...
2	Batasan usia	....
3	Pengalaman	.... .... .....
4	Keperibadian	..... .... .....
5	Kompetensi inti	.... .... ..... .....
6	Persyaratan khusus	.... ..... .....

## BAB IV

### PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA

Setelah dilakukan analisa pekerjaan, berikutnya adalah membuat perencanaan sumberdaya manusia. Disini anda harus memetakan jumlah karyawan yang dibutuhkan, dan akan ditempatkan diposisi apa saja. Agar proses perencanaan ini menghasilkan data yang akurat, maka anda bisa menggunakan beberapa pendekatan, antara lain analisa tren masa lalu atau analisa rasio kebutuhan.

1. Jelaskan perbedaan analisa tren masa lalu dan analisa rasio kebutuhan! Tuliskan dalam tabel 4.
2. Dari hasil observasi anda pada objek pelatihan, hitunglah berapa jumlah karyawan yang akan dibutuhkan perusahaan dan uraikan teknik perhitungannya!

---

---

---

---

---

Tabel 4. Perbedaan Analisa Tren Masa Lalu dan Analisa Rasio Kebutuhan Karyawan

No	Analisa Tren Masa Lalu	Analisa Rasio Kebutuhan
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

## BAB V

### PERKRUTAN KARYAWAN

Setelah memetakan kebutuhan karyawan pada bab sebelumnya, kini anda diminta untuk melakukan perekrutan karyawan. Anda harus hati-hati saat proses ini dilakukan, agar kandidat yang diterima dan ditempatkan adalah orang yang tepat sesuai dengan kompetensinya dan kebutuhan pekerjaannya. Selain itu, ada beberapa variabel yang harus anda tentukan, yaitu:

1. Media sosialisasi perekrutan yang akan anda pilih adalah ....., ....., ....., dan jelaskan alasan anda memilih media tersebut!  
.....
2. Saat akan mensosialisasikan perekrutan, AIDA merupakan komponen yang harus anda perhatikan. Jelaskan yang dimaksud dengan AIDA tersebut! .....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
3. Buatlah poster sosialisasi perekrutan tersebut didalam kolom yang tersedia!



## BAB VI

### SELEKSI, TES DAN WAWANCARA KANDIDAT

Pada tahapan ini, anda diminta untuk membuat alat tes yang paling tepat yang akan digunakan untuk merekrut kandidat karyawan yang posisi pekerjaannya telah anda temukan dari Bab III. Terhadap pekerjaan tersebut, jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Bagaimanakah anda melakukan seleksi terhadap lamaran yang masuk kepada anda?  
.....  
.....  
.....
2. Sebutkan alat tes apa sajakah yang akan anda gunakan pada kandidat tersebut!  
.....  
.....  
.....
3. Buatlah alat tes yang sesuai dengan pekerjaan tersebut!  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....
4. Buatlah pertanyaan wawancara kepada kandidat karyawan dan sertakan pula tolak ukur jawabannya didalam tabel 5.

Tabel 5. Daftar Pertanyaan Wawancara dan Tolak Ukur Jawaban

No	Pertanyaan	Tolak ukur jawaban	Jawaban Kandidat
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			



## BAB VII

### ORIENTASI DAN PELATIHAN

Pada bab ini, anda dituntut untuk membuat pelatihan yang efektif bagi karyawan. Agar pelatihan dapat memberikan dampak signifikan pada kinerja karyawan, maka yang harus anda lakukan terlebih dulu adalah memetakan kebutuhan pelatihan pada karyawan, atau yang biasa dikenal dengan analisa kebutuhan pelatihan (*training need analysis*). Setelah itu, anda harus mempersiapkan silabus materi pelatihan dan memvalidasi materi pelatihan tersebut.

1. Jelaskanlah bagaimana anda menganalisa kebutuhan pelatihan karyawan!

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Pemateri pelatihan bisa saja anda cari dari pihak ketiga yang dianggap lebih kompeten. Dalam pemilihan pemateri, hal apa saja yang harus anda perhatikan agar pelatihan dapat berjalan efektif bagi peserta pelatihan?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Materi yang akan diberikan saat pelatihan harus tertuang secara rinci pada silabus. Komponen apa sajakah yang harus ada dalam silabus pelatihan? Sebutkan!

.....  
.....  
.....  
.....

4. Mengapa perlu dilakukan evaluasi pelatihan? Jelaskan pula apa sajakah yang harus dievaluasi?

.....  
.....  
.....  
.....

## BAB VIII

### PENGUKURAN KINERJA

Pada bab ini, anda harus mengidentifikasi alat ukur kinerja yang paling tepat pada sebuah jabatan. Pengukuran ini akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan disetiap level. Kinerja karyawan yang optimal tentunya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal pula. Untuk itu, tugas anda kini adalah:

1. Dari uraian pekerjaan yang telah anda temukan di Bab III, maka indikator untuk mengukur kinerjanya adalah:
  - a. ....
  - b. ....
  - c. ....
  - d. ....
  - e. ....
  - f. ....
  - g. ....
  - h. ....
2. Dari indikator yang telah anda tetapkan diatas, tentukanlah bobotnya masing-masing!

Indikator	Bobot	Nilai	Total Nilai
A			
B			
C			
D			
E			
F			
G			
H	100%		

3. *Balance scorecard* merupakan pendekatan yang paling efektif untuk merancang indikator kinerja karyawan, karena ia memiliki 4 dimensi penting yang merepresentasikan fungsi manajerial (keuangan, pemasaran, operasional dan sumberdaya manusia). Sebutkanlah 4 dimensi tersebut!  
.....  
.....  
.....  
.....
4. Dari ke 4 dimensi *balance scorecard* tersebut, sebutkan indikator apa saja yang termasuk kedalam masing-masing dimensi itu!

Dimensi 1	Dimensi 2	Dimensi 3	Dimensi 4

## BAB IX

### SKEMA GAJI KARYAWAN

Pada bab ini, anda diminta untuk membuat skema gaji karyawan perusahaan. Skema ini dibuat mulai dari level manajerial tertinggi hingga terendah. Pada proses pembuatan skema gaji ada faktor-faktor yang mempengaruhi besaran komponen gaji.

1. Tentukalah faktor-faktor yang akan dikompensasikan dari jabatan yang ada di objek pelatihan anda!

.....  
.....  
.....  
.....

2. Selanjutnya apabila faktor yang akan dikompensasikan adalah pendidikan, pengalaman, lingkup pekerjaan, tanggung jawab, maka tentukanlah berapa rupiahkah yang akan diterima oleh masing-masing level? Kerjakanlah skema gaji yang telah tertuang pada modul ini.

### FAKTOR 1 DAN 2: PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN

Faktor ini mempertimbangkan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja sesuai dengan tugas-tugas pada jabatan yang akan ditempati. Pengalaman yang cukup lama dapat membantu keterbatasan pendidikan atau pengetahuannya sehingga harus dipertimbangkan secara bersamaan. Jumlah pengalaman harus berkorelasi dengan jumlah periode kerja dan training profesi sesuai dengan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan pada tingkat pendidikan yang dikehendaki.

		Tingkat Pengalaman					
Tingkat Pendidikan	Pendidikan	< 1 thn	1-3 thn	4 – 6 thn	7-10 thn	10-15 thn	> 15 thn
1	Sampai lebih kurang 11 thn (SMP)	(1,1)	(1,2)	(1,3)	(1,4)	(1,5)	(1,6)
2	Sampai 12 – 13 tahun (SMTA)	(2,1)	(2,2)	(2,3)	(2,4)	(2,5)	(2,6)
3	1 – 3 setelah SMTA (Diploma 1-3)	(3,1)	(3,2)	(3,3)	(3,4)	(3,5)	(3,6)
4	Tingkat Universitas (S1 dan S2)	(4,1)	(4,2)	(4,3)	(4,4)	(4,5)	(4,6)
5	Tingkat doctoral (S3)	(5,1)	(5,2)	(5,3)	(5,4)	(5,5)	(5,6)

### FAKTOR 3: RUANG LINGKUP PEKERJAAN

Cakupan Kriteria	Hanya diperlukan sedikit pengetahuan akan kegiatan dan permasalahan di dalam fungsi kerjanya	Diperlukan banyak pengetahuan akan kegiatan dan permasalahan di luar fungsi kerjanya
Pekerjaan yang terbatas dan rutin sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan	1	2
Pekerjaan melibatkan small group dengan kegiatan sama sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan	2	3
Pekerjaan melibatkan small group dengan kegiatan berbeda	3	4
Pekerjaan melibatkan large group dengan kegiatan sama	4	5
Pekerjaan melibatkan large group dengan kegiatan berbeda atau melibatkan small group dengan kegiatan sangat berbeda	5	6
Pekerjaan yang meliputi kegiatan memimpin sebagian fungsional departemen	6	7
Pekerjaan yang memimpin keseluruhan operasi tiap fungsional departemen: misal operasional; sales; finance, marketing.	8	
Pekerjaan yang memimpin keseluruhan kegiatan operasi lebih dari satu fungsional departemen: misal dari operasional dan sales; operasional dan busdev; sales dan busdev	9	
Pekerjaan yang meliputi keseluruhan kegiatan operasi unit/Lembaga	10	
Pekerjaan yang meliputi keseluruhan kegiatan operasi Lembaga	11	

#### Keterangan:

1. Small Group : terdiri dari 2 – 10 orang
2. Large Group : terdiri dari 11 orang atau lebih

#### FAKTOR 4: KONSEKUENSI KESALAHAN

		TINDAKAN PERBAIKAN					
		Normal		Sedang		Berat	
Cakupan Kriteria		Hanya melakukan pertukaran, menjelaskan suatu informasi yang menyangkut masalah rutin biasa		Memerlukan ketrampilan khusus dalam bekerja sama, mempengaruhi orang, negosiasi, wawancara dan diskusi		Membuat keputusan dan bernegosiasi tingkat tinggi dalam lingkup keseluruhan skala usaha	
Frekuensi Kontak	Jarang (beberapa kali per bulan)	1	3	3	5	5	7
	Sering (sering tetapi tidak tiap hari)	2	4	4	6	6	8
	Rutin (Tiap hari)	3	5	5	7	7	9
		Di dalam Unit/Fu ngsi	Lintas Unit/Fu ngsi/Le mbaga	Di dalam Unit/Fu ngsi	Lintas Unit/Fu ngsi/Le mbaga	Lintas Unit/Fu ngsi/Le mbaga	Lintas Lembaga/Group

#### Keterangan:

1. Internal : kontak dalam ruang lingkup unit
2. External : sedikitnya 25% kontak berhubungan dengan pihak luar  
Kontak antar unit dalam Lembaga dapat dikategorikan external bila merupakan kontak yang cukup kompleks.

## FAKTOR 5: KOMPLEKSITAS PENGAWASAN

Faktor ini mempertimbangkan tingkat resiko akibat dari kompleksitas pengawasan

Resiko	Tingkat kerja lebih sering berada di ruangan	
	INTERNAL UNIT/FUNGSI	EXTERNAL LINTAS LEMBAGA/GROUP
Pengawasan terhadap peralatan dan lingkungan kerja hanya menimbulkan resiko rendah	1	2
Pengawasan terhadap peralatan, lingkungan kerja , dan asset Lembaga akan menyebabkan resiko sedang	3	4
Pengawasan terhadap penggunaan asset Lembaga yang terkait dengan keberlangsungan Organisasi bisa mengakibatkan resiko tinggi (berbahaya)	5	6

## FAKTOR 6: PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Faktor ini mengukur kebebasan posisi yang bersangkutan untuk mengambil keputusan tanpa pengarahan dari pihak lain. Hal ini penting untuk menjamin bahwa penelitian dan pembatasan yang bebas dari tiap-tiap degree harus dipenuhi bila membuat keputusan, sehingga kedudukan dari posisi dalam organisasi tidak otomatis lebih tinggi dari degree sesungguhnya.

Degree	Cakupan Kriteria
1	Tugas baru diberikan dengan instruksi yang jelas dan terperinci dari atasan.
2	Tugas dikerjakan sesuai dengan jadwal
3	Tugas-tugas dapat dianalisis sendiri tetapi biasanya atasan memberikan ide dan mengontrol hasil, aktif memberi saran dan melaksanakan pedoman organisasi dan metode kerja
4	Meliputi formulasi dan liputan analisis yang memerlukan persetujuan sebelum dijabarkan lebih lanjut. Konsultasi dengan atasan hanya diperlukan pada permasalahan-permasalahan operasional.
5	Bertanggung jawab untuk memimpin dan mendelegasikan kerja kepada bawahan dan mempunyai wewenang menjabarkan pedoman untuk organisasi, metode kerja dan distribusi sumber daya di bawah Divisi
6	Bertanggung jawab terhadap unit (Lembaga) dalam satu grup. Membuat pedoman aktivitas tiap unit dan bertanggung jawab terhadap pencapaian target. Konsultasi dengan atasan untuk hal yang bersifat strategi dan permasalahan makro industri.
7	Bertanggung jawab terhadap Lembaga yang tidak terikat oleh grup, merupakan penentu target di Unit nya
8	Bertanggung jawab terhadap grup/Lembaga. Merupakan pengambil keputusan, penetapan target dan berkonsultasi dengan Board of Director di Group
9	Bertanggung jawab terhadap grup/Lembaga. Merupakan pengambil keputusan, penetapan target dan visi jangka panjang pengembangan group Lembaga

## FAKTOR 7: JUMLAH KARYAWAN

Faktor ini mempertimbangkan jumlah bawahan (termasuk *worker*) yang menjadi tanggung jawabnya. Pemimpin unit / Lembaga bertanggung jawab terhadap jumlah bawahannya dalam Lembaga. Pimpinan (manager) fungsional bertanggung jawab terhadap jumlah bawahan dalam fungsi kerja yang bersangkutan.

Degree	Dalam Departemen/Divisi/Unit	Lintas Unit/Fungsi/Lembaga
1	Tanpa mempunyai tanggung jawab pengawasan	
2	Bertanggung jawab memimpin 1 – 10 anak buah	
3	Bertanggung jawab memimpin 11 – 25 anak buah	
4	Bertanggung jawab memimpin 26 – 75 anak buah	Bertanggung jawab memimpin 1 – 25 anak buah
5	Bertanggung jawab memimpin 76 – 150 anak buah	Bertanggung jawab memimpin 26 – 50 anak buah
6	Bertanggung jawab memimpin 151 – 500 anak buah	Bertanggung jawab memimpin 51 – 75 anak buah
7	Bertanggung jawab memimpin sampai dengan 1.500 anak buah	



## FAKTOR 8: PENGEMBANGAN METODE DAN ANALISA

Faktor ini mempertimbangkan ketrampilan dalam evaluasi dan analisa cara kerja hingga strategi Lembaga/ corporate untuk terus diperbaiki/dikembangkan

Degree	Tingkat ketrampilan pengembangan metode dan analisa
1	Melakukan evaluasi dan pelaporan atas metode kerja
2	Mampu melakukan perbaikan metode kerja untuk lingkup tugasnya sendiri
3	Mampu melakukan perbaikan metode kerja untuk lingkup tugas team/keompok kerjanya
4	Mampu melakukan perbaikan metode kerja untuk lingkup tugas Departemen/Divisi
5	Mampu melakukan perbaikan metode kerja untuk lingkup tugas Fungsi/Unit
6	Mampu melakukan perbaikan metode kerja untuk lingkup tugas Lembaga
7	Mampu melakukan perbaikan metode kerja untuk lingkup tugas Lembaga

## FAKTOR 9: RESIKO KEUANGAN

Faktor ini mempertimbangkan ketrampilan dalam bekerja secara teliti, hati-hati, mengutamakan keamanan dan keselamatan keuangan Lembaga.

Degree	Tingkat ketrampilan pengamanan keuangan
1	Melakukan dengan aman, pekerjaan yang berhubungan langsung dengan uang tunai untuk lingkup tugasnya sendiri
2	Melakukan dengan aman, pekerjaan yang berhubungan langsung dengan uang tunai/giro untuk lingkup tugas di bawah pengawasan bagian/team/keompok kerjanya
3	Melakukan dengan aman, pekerjaan yang berhubungan langsung dengan uang tunai/giro untuk lingkup tugas di bawah pengawasan Departemen/Divisinya.
4	Melakukan dengan aman, pekerjaan yang berhubungan langsung dengan uang tunai/giro untuk lingkup tugas di bawah pengawasan Unit/Lembaganya.
5	Melakukan dengan aman, pekerjaan yang berhubungan langsung dengan uang tunai/giro untuk lingkup tugas di bawah pengawasan Lintas Lembaga/Group.

## POINT PENILAIAN JABATAN

FAKTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DEGREE	Pendidikan	Pengalaman	Ruang Lingkup Pekerjaan	Konsekuensi Kesalahan	Kompleksitas Pengawasan	Pengambilan Keputusan	Jumlah Bawahan	Pengembangan Metode dan Analisa	Resiko Keuangan
1	15	15	10	10	15	15	10	10	20
2	30	30	20	20	45	30	20	20	40
3	60	60	30	30	75	45	30	30	60
4	90	90	50	40	115	60	60	40	80
5	120	120	70	50	145	90	90	60	100
6		150	90	60	175	120	120	80	
7			110	70	215	150	150	100	
8			130	80		190			
9			170	90		230			
10			210						
11			250						

FORM  
SKEMA  
GAJI

DEPARTE  
MEN:

NO	JABATAN	DEGREE / POIN	FAKTOR									TOTAL POIN	LEVEL
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
			Pendidikan	Pengalaman	Ruang Lingkup Pekerjaan	Konsekuensi Kesalahan	Kompleksitas Pengawasan	Pengambilan Keputusan	Jumlah Bawahan	Pengembangan Metode dan Analisa	Resiko Keuangan		
1	Direktur	Degree	8	2	10	7	6	5	4	4	3		
		Poin	120	30	210	70	165	90	60	40	80		
2	General Manager	Degree	7	2	9	7	6	5	4	4	3		
		Poin	120	30	170	70	165	90	60	40	80		
3	Senior Manager	Degree	6	1	9	7	6	5	3	4	3		
		Poin	120	15	170	70	165	90	30	40	80		
4	Manager	Degree	5	2	8	6	6	5	2	4	2		
		Poin	120	30	150	60	165	90	20	40	50		
5	Supervisor	Degree	4	2	7	7	5	4	2	4	3		
		Poin	90	30	130	70	135	60	20	40	80		
6	Asisten Supervisor	Degree	3	3	8	8	5	4	2	4	3		
		Poin	60	60	150	80	135	60	20	40	80		
9	Staf	Degree	2	2	8	6	5	4	2	3	3		
		Poin	30	30	150	60	135	60	20	30	80		
10		Degree	1	3	2	6	6	4	2	4	2		

	Karyawan Non Staf	Poin	15	60	30	60	165	60	20	40	50		
11		Degree	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>		
		Poin	60	30	70	70	135	60	20	40	50		
12		Degree	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		
		Poin	60	30	90	50	75	45	30	30	50		
13		Degree	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		
		Poin	60	15	90	60	75	60	30	30	50		
14		Degree	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		
		Poin	60	30	50	70	135	60	20	30	50		
15		Degree	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		
		Poin	60	30	30	30	165	60	20	30	50		
16		Degree	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>		
		Poin	60	30	90	60	135	60	20	30	50		