

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Profil Perusahaan

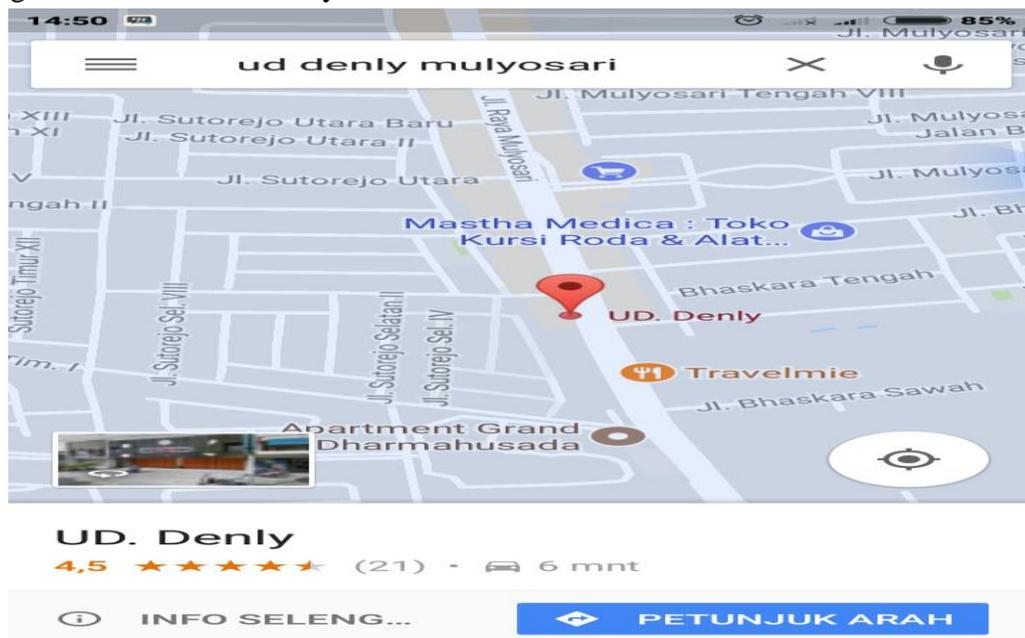
Nama Perusahaan	: UD. Denly
Alamat Perusahaan	: Jl. Raya Mulyosari 312-314, Surabaya
No. Telp/ Fax	: (031)-5921372 / (031)-5921373
Email	: denly_hb2@hotmail.com
Facebook	: UD. Denly
Instagram	: @uddenly_tbk
Jenis Perusahaan	: Usaha Dagang
Bidang Usaha	: Supplier bakery ingredients and cake accessories

2. Sejarah Berdirinya UD. Denly

UD. Denly adalah sebuah Perusahaan Dagang berbentuk perusahaan perseorangan yang dijalankan oleh satu orang pengusaha sehingga tanggung jawabnya dibebankan satu orang saja. (Purwosutjipto, 2008:1) dalam buku pokok-pokok hukum bisnis “perusahaan perseorangan adalah perusahaan yang dimiliki, dikelola, dan dipimpin oleh seseorang yang bertanggung jawab penuh terhadap

Semua resiko dan aktifitas perusahaan”. Oleh karena itu perusahaan dagang dibentuk atas dasar kehendak seorang pengusaha yang mempunyai cukup modal untuk berusaha dengan menjalankan perusahaan.

Awal mulanya UD. Denly ini didirikan pada tahun 2010 yang berkedudukan di jl. Raya Mulyosari 312-314 Surabaya timur, daerah kenjeran yang letaknya sangat strategis antara perumahan kalangan menengah keatas hingga kalangan menengah kebawah selain itu dekat dengan kampus ITS, Widya Kartika, UM Surabaya dan UNAIR. Bahkan terdapat banyak *cafe/ Restoran* serta warung-warung pedagang kaki lima disekitarnya, guna memanfaatkan *moment* tersebut muncul ide peluang usaha untuk mendirikan toko bahan kue serta alat-alat dan perlengkapannya menjadi *supplier* bahan kue di daerah tersebut. Berikut gambar lokasi UD. Denly



Gambar 4.1 peta lokasi UD. Denly
(Sumber: Google Map 2017)

Nama UD. Denly ini merupakan penggabungan dari nama Denny dan Lily dimana orang-orang tersebut adalah pendiri sekaligus pemilik perusahaan ini. Bermula dari keaktifan mengolah dan hobi dibidang makanan khususnya membuat dan menghias kue. Pengembangan perusahaan ini terus dilakukan agar dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang, maka UD. Denly ini harus selalu mengikuti perkembangan jaman dalam menciptakan kreatifitas dan inovasi tersebut dengan cara menyediakan beragam peralatan dalam membuat kue, promosi penjualannya juga dengan cara demonstrasi atau kursus kue yang bekerja sama dengan *chef-chef* baik lokal maupun ibukota, keaktifan mengikuti pameran dalam acara *Festival East and Food Grand City* di Surabaya selain itu toko ini juga memenuhi ruangan toko dengan membeli barang-barang *import* yang berkualitas seperti peralatan Loyang *Nordicware*, cetakan silicon, Barang Merk Wilton dan lain-lain.

Demi menunjang kelengkapan dari toko itu sendiri toko ini juga menambah beberapa bahan-bahan dan pelengkap bahan kue produksi lokal. Untuk tumbuh menjadi salah satu retail yang mengedepankan mutu dan kualitas produk, perlengkapan dan aksesories kue maupun roti di Surabaya. Sejak 7 tahun terakhir ini toko ini merintis usahanya dengan memberikan pelayanan jasa pengiriman barang ke luar pulau maupun dalam kota dengan persyaratan pembelian minimal 1 juta dan menerima orderan melalui media online seperti tokopedia, facebook, Whatsapp, dan instagram.

Beragam aneka jenis produk serta segala macam kebutuhan membuat roti tersedia disini. Khususnya untuk para pecinta, penggemar dan sebatas penggila

Aksesoris untuk koleksi dapur. Oleh karena itu sebagai jembatan untuk menyalurkan hobi dibidang kuliner, Perusahaan dagang ini juga dibantu dengan adanya orang yang memprakarsai pendirian usaha tersebut adalah puterinya yang merupakan lulusan dari perguruan tinggi Monas jurusan *bakery dan kuliner* di Surabaya.

Aktivitas bisnis retail di UD. Denly tidak hanya sekedar penjualan barang saja dalam arti secara fisik, namun pada kenyataannya juga meliputi penjualan jasa. Selain itu jasa-jasa yang menyertai penjualan barang juga termasuk didalamnya, yakni layanan pesan-antar (*delivery services*), jasa GO Mart dan fasilitas kredit (penggunaan kartu kredit) dan juga mencakup aktivitas yang tidak menggunakan tempat khusus dalam proses jual beli. Misalkan seperti *mail order* (layanan pesan barang via *email/telpon/fax*) ataupun melalui media *online/internet* (FB, WA, IG, toko pedia dan jaringan *web site*).

3. Fungsi dan Tugas bagian

1. Manajer UD. Denly

Fungsi dan Tugas (*job description*)

- Membuat Visi dan Misi bersama pemilik toko UD. Denly.
- Membuat sistem pengawasan dan pengendalian SOP dan menetapkan peraturan atau SOP beserta program kerja pada setiap fungsi kegiatan di UD. Denly.
- Mengontrol dan mengorganisasikan setiap karyawan dalam melakukan kegiatan di toko. Mengatur segala keseluruhan baik dalam pelaksanaan dan

pengelolaan, serta mengontrol aktivitas perusahaan secara umum dan melakukan pembinaan secara berkala melalui pembenahan manajemen dalam keseluruhan organisasi perusahaan.

- Membuat strategi, tujuan, sarana dan program kerja.
- Membuat dan menetapkan peraturan atau SOP pada setiap fungsi kegiatan di UD. Denly.

Wewenang dan tanggung jawab

- Menentukan sistem atau peraturan yang akan digunakan.
- Mengawasi pelaksanaan SOP dan program kerja.
- Bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan berdasarkan prestasi kerja dan menerima laporan seluruh kegiatan di UD. Denly.
- Memberi gaji seluruh karyawan di UD. Denly.
- Memberi bonus ataupun tunjangan kesehatan kepada karyawan dari hasil perhitungan penjualan dan masa kerja karyawan.
- Memberhentikan Karyawan berdasarkan ketentuan standar operasional perusahaan (SOP).
- Mengatur jalannya seluruh proses transaksi jual beli baik *input* maupun *output* penjualan di UD. Denly.

2. Keuangan

Fungsi dan Tugas (*job description*)

- Membuat rencana aliran kas masuk dan kas keluar bulanan dan tahunan.
- Menerima dan mengeluarkan surat berharga lainnya sesuai dengan bukti-bukti dokumen yang telah disetujui.
- Mengumpulkan, mencatat, melaporkan dan mengarsipkan laporan dengan benar dan tepat waktu.

Wewenang dan Tanggung jawab

- Bertanggung jawab terhadap aliran kas yang terjadi baik secara internal maupun eksternal.
- Bertanggung jawab terhadap kebenaran penyajian laporan hasil keuangan.
- Memeriksa dan mengklarifikasi laporan kegiatan pembelian, penyimpanan (barang, uang) dan penjualan.
- Mengatur rencana aliran kas melalui penerimaan dan pengeluaran uang dan surat berharga lainnya.

3. Administrasi Pembelian

Fungsi dan Tugas (*job description*)

- Mencatat dan merekap barang-barang kebutuhan yang habis dan harus dipesan.
- Menginput data barang-barang yang baru datang di komputer.
- Membuat kode *barcode* yang harus di tempel untuk barang-barang yang siap dijual.

- Menerima dan mencatat orderan dari pelanggan.
- Menyiapkan PO dari pelanggan yang sudah terpenuhi untuk dibuatkan laporan penjualan dan dibuatkan surat jalan jika siap dikirim ke ekspedisi.

Wewenang dan Tanggung jawab

- Menyampaikan informasi tentang tagihan jatuh tempo supplier dari manajer kepada administrasi piutang.
- Memberikan data-data dan mengajukan barang-barang kebutuhan yang akan dipesan dan meminta persetujuan kepada manajer.
- Memberi perintah untuk mengecek barang kosong terhadap administrasi stok.

4. Administrasi Piutang

Fungsi dan Tugas (*job description*)

- Mencatat dan menyimpan nota/ faktur pembelian didalam buku besar.
- Menyiapkan nota/ faktur yang akan memasuki tanggal jatuh tempo.
- Melayani penagihan dari supplier/ distributor.
- Membantu *closing akunting* di akhir bulan (rekapitulasi akhir bulan).
- Menyerahkan laporan rekapitulasi kepada manajer toko.

Wewenang dan Tanggung jawab

- Memberikan informasi kepada bagian keuangan untuk menyiapkan pembayaran untuk nota/ faktur yang sudah memasuki tanggal jatuh tempo.

- Menyampaikan dan meneliti nota/ faktur jika ada kesalahan dalam penjumlahan atau salah penulisan angka terhadap bagian keuangan.
- Mengikuti dan Menyesuaikan prosedur yang telah ditetapkan untuk memproses kuitansi pembayaran.
- Memberikan tanda terima bagi penagihan yang belum memasuki tanggal jatuh tempo.

5. Kasir

Fungsi dan Tugas (*job description*)

- Melakukan proses penjualan dan pembayaran.
- Melakukan pencatatan atas semua transaksi.
- Menjaga keamanan dari resiko kehilangan.
- Menghargai pelanggan dan menerima *complain* dari pelanggan.
- Melakukan proses transaksi pelayanan jual beli serta melakukan pembungkusan.

Wewenang dan Tanggung jawab

- Bertanggung jawab dengan uang kasir.
- Bertanggung jawab terhadap kasir yang minus atau plus barang maupun uang.
- Bertanggung jawab pengecekan atas stok bulanan.
- Bertanggung jawab atas pencatatan kas fisik serta pelaporan kepada atasan.
- Membantu pelanggan dalam memberikan informasi mengenai suatu produk.

6. Administrasi Stok/ pengadaan barang

Fungsi dan Tugas (*job description*)

- Membuat perencanaan pengadaan barang dan distribusinya (termasuk FIFO dan LIFO).
- Mencatat jenis, jumlah dan asal barang ke dalam kartu persediaan barang.
- Menyimpan dan meletakkan barang ketempat-tempat yang tersedia sesuai dengan jenis sifat dan jangka waktu penyimpanan.
- Membuat laporan kepada atasan atau administrasi pembelian baik harian maupun mingguan tentang barang yang terjadi dalam gudang.

Wewenang dan Tanggung jawab

- Diwajibkan secara berkala untuk melaporkan barang-barang yang diterima dan dikeluarkan serta hal ikhwal yang terjadi dalam gudang, misalnya kerusakan, kehilangan, dan lain-lain.
- Mengawasi barang yang mempunyai *expired date* dan resiko retur karena rusak/ patah untuk barang *non food*.
- Mengawasi dan mengendalikan semua barang yang masuk keluar sesuai dengan SOP.
- Mengawasi dan mengendalikan operasional gudang.

7. Bagian Gudang (*job description*)

Fungsi dan Tugas

- Mengatur barang-barang yang akan disimpan dalam gudang agar terhindar dari kerusakan karena hama, pembungkusnya kurang baik, penyimpanan yang tidak teratur, kadaluarsa dan sebagainya.
- Memperhatikan FIFO dan LIFO setiap barang yang akan dikirim/ditata.
- Membuat laporan kepada bagian administrasi stok.

Wewenang dan Tanggung jawab

- Mengontrol dan mengawasi meliputi penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran barang barang dari gudang.
- Menata barang sesuai dengan kegunaan dan kadaluarsa.
- Menjaga agar kondisi ruangan bersih dan jangan sampai ada kendala barang hilang atau resiko dikarenakan binatang (seperti tikus, kutu dan lalat).

8. Pramuniaga

Fungsi dan Tugas (*job description*)

- Memajang produk sesuai dengan pengelompokkan yang disesuaikan dengan ukuran dan warna, serta mendahulukan rak yang stoknya telah kosong sesuai dengan tanggal kadaluarsa (*expired date*) terutama untuk produk makanan dan minuman.
- Memasang label penunjuk harga yang diletakkan secara benar dan lengkap.
- Memindahkan barang yang rusak dari *display* ke tempat yang telah ditentukan dan menjaga kerapihan serta kebersihan barang yang di *display*.
- Siap sedia setia dalam melayani konsumen.

Wewenang dan Tanggung jawab

- Bersikap ramah terhadap konsumen.
- Melakukan pengecekan produk yang telah kosong harus dicatat dan dilaporkan kepada bagian administrasi pembelian.
- Melakukan pengecekan dan penggantian label harga ketika terjadi Perubahan harga produk.
- Melakukan pengawasan produk yang keluar dan yang masuk untuk menghindari adanya barang yang hilang.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Bab ini akan menguraikan pada pemaparan data yang disajikan dengan tujuan untuk mengetahui peran *job analysis* (analisis pekerjaan) dan cara mengetahui efektifitas kerja karyawan pada UD. Denly di Surabaya. Dalam hal ini peneliti menguraikan secara garis besar berdasarkan hasil observasi penelitian:

Karakteristik bisnis retail di UD. Denly ini yang membedakan dengan entitas bisnis lainnya, seperti penjualan barang/ jasa dalam partai kecil, dengan jumlah secukupnya untuk dikonsumsi sendiri dalam periode waktu tertentu. Meskipun retailer mendapatkan barang kartonan, namun retailer *display* dan menjualnya dalam bentuk pecahan per unit/ *piece* (pcs).

Kondisi yang tercipta dari ketersediaan barang dalam jumlah dan jenis yang sangat variatif sehingga menimbulkan banyaknya pilihan dalam proses belanja

konsumen. Sering kali konsumen dalam prosesnya belanjanya, keputusan yang diambil untuk membeli suatu barang adalah yang sebelumnya tidak tercantum dalam belanja barang tersebut. Efektifitas penanganan barang, jam buka toko, dan tingkat harga di UD. Denly ini juga termasuk bisnis retail yang tergolong minimarket modern dengan kepemilikan individual. Untuk kategori barang UD. Denly ini termasuk toko retail yang menjual satu jenis kategori barang yang relatif sempit, seperti perlengkapan dan bahan kue.

Aspek sumber daya manusia yang merupakan *asset* paling penting bagi retailer, karena merekalah yang memungkinkan sebuah toko retail dioperasikan dengan baik. Memiliki sumber daya manusia yang handal bagi retailer atau bidang bisnis apa pun merupakan kunci untuk meraih kemenangan dalam persaingan bisnis.

1. Job Analysis (Analisis Pekerjaan)

Suatu manajemen ritel yang mulai berkembang akan memiliki suatu bentuk organisasi dengan adanya spesifikasi pekerjaan dan tanggung jawab atau disebut job description, dapat dilihat secara operasional keseharian hubungan antara manajer hingga pramuniaga yang ada di toko, namun pertanggung jawaban langsung atau rentang kendalinya tetap dibawah komando manajer dengan menggunakan model struktur organisasi konvensional. Penelitian ini memungkinkan penggalan yang lebih mendalam untuk penguasaan pengetahuan dan pengawasan barang yang lebih baik.

Struktur organisasi merupakan organisasi yang sederhana yang akan ditegakkan. Bila perusahaan masih terus bertumbuh semakin besar dan lebih banyak lagi departemen atau bagian yang dibentuk, jika terlalu banyak jumlah bawahan langsung tersebut yang diistilahkan 'rentang kendali' ini harus dibuat sedemikian rupa agar manajer yang bertanggung jawab langsung mempunyai waktu untuk menemui dan menanggulangi masalah yang dihadapi oleh bawahan. Bila pertumbuhan suatu manajemen ritel atau toko menyebabkan rentang tersebut melampaui sehingga mencapai efisien, maka suatu tingkat manajemen tambahan dimasukkan, misalnya: pola perkembangan organisasi dapat dilanjutkan sejalan dengan pertumbuhan perusahaan. Di dalam bagan struktur organisasi diatas terdapat bagian keuangan yang dibantu dengan administrasi piutang dan kasir, begitu juga dengan bagian pembelian dibantu dengan bagian stok barang dan gudang. Dan bagian penjualan dibantu dengan pramuniaga. Untuk menjadi perusahaan yang besar dan berkembang maka harus disusun struktur organisasi dengan tujuan bersama.

Hal tersebut dibenarkan mengenai struktur organisasi UD. Denly dengan hasil wawancara dengan Ibu Marlin Tan selaku manager UD. Denly di Surabaya pada Tanggal 24 Juli 2018 pukul 15.30 WIB, dituturkan bahwa:

“Belum, *Hhmm* sebenarnya ada pemikiran rancangan kesitu untuk membuat struktur organisasi, tetapi harus menunggu waktu dan diskusi dulu dengan keluarga untuk meminta persetujuan dari berbagai pihak keluarga. Karena toko ini sifatnya bisnis keluarga”.

W/Struktur Organisasi /FP1/MT-01

Berkaitan dengan tempat yang dilakukan aktivitas penjualan di UD. Denly maka struktur organisasi bisnis retail disini tidak harus menggunakan bagan organisasi yang formal pada umumnya. Oleh karena itu disini memang tidak ada pembagian tugas secara teratur menurut hasil wawancara oleh Ibu Marlin mengungkapkan pendapatnya dengan kode (W/*Struktur Organisasi* /FP1/MT-02)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa toko UD. Denly ini masih menggunakan sistem tradisional yang mana tidak ada struktur organisasi yang jelas dan pembagian tugas yang terarah. Sedangkan berdasarkan bidang usahanya UD. Denly ini termasuk bisnis retail dimana keseluruhan aktivitas bisnis yang menyangkut penjualan barang dan jasa konsumen untuk digunakan oleh mereka sendiri, keluarga, atau rumah tangganya. Dengan kata lain suatu institusi atau kegiatan bisnis yang lebih dari 50% dari total penjualannya merupakan penjualan kepada konsumen akhir yang motivasi membelanjanya adalah untuk kepentingan pribadi atau keluarganya.

Tingkat keterlibatan staf dalam penjualan berbeda untuk setiap toko, tetapi hal yang sangat penting bagi pengecer adalah menyesuaikan struktur personalia dengan pelayanan yang ingin diberikan. Bagi pengecer khusus, unsur personalia sangatlah menentukan hidup matinya perusahaan. Kemampuan dan tersedianya karyawan, efisiensi yang diharapkan dalam organisasi dan penyusunan desain pekerjaan sering kali berbenturan dengan kemampuan dan tersedianya karyawan. Pada kenyataannya kemampuan karyawan yang tidak menjamin berlangsungnya suatu pekerjaan, yang

kalau dipaksakan akan berdampak pada kualitas produk yang kurang memuaskan. Misalkan dengan dibentuknya *job analysis* akan membawa kepada hal-hal positif ataupun sebaliknya. Hal ini juga dibenarkan berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Marlin Tan menuturkan bahwa:

“*Job analysis* bagus untuk membantu pekerjaan pegawai dan adanya tanggung jawab dalam setiap pekerjaan”.

W/job analysis/FP1/MT-03

Demikian juga hal ini diungkapkan oleh beberapa karyawan dengan kode (*W/job analysis/FP2/TW-09*) bagian staff Administrasi dan bagian gudang (*W/Job analysis/FP1/AS-08*). Begitu pula juga yang disampaikan oleh bagian kasir bernama Lailiatul Lutfiyah tentang analisis pekerjaan:

“Iya, sangat penting sekali karena pegawenya banyak, jadi bisa untuk dibagi tugasnya masing-masing biar gak ada kecemburuan sosial tentang jabatan.”

W/Job analysis/FP1/LF-08

Hal ini juga sependapat dengan yang disampaikan oleh bagian pramuniaga bernama Miftachul Chusnah:

“Iya, supaya lebih disiplin lagi dalam mengerjakan tugasnya gak boleh *lelet* kerjanya”.

W/Job analysis/FP1/MC-08

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan UD. Denly maka dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan (*job analysis*) itu sangat penting bagi perusahaan bisnis

retail karena dengan adanya *job analysis* ini karyawan dapat mengerti tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan. Bahkan pembagian tugas yang merata akan meringankan beban tugas masing-masing karyawan, sehingga karyawan yang akan melaksanakan pekerjaannya tidak merasa kesulitan lagi ataupun ‘*semrawut*’ istilah orang jawanya pekerjaannya tidak teratur sesuai dengan bagiannya masing-masing. Tetapi untuk menganalisis lebih dalam lagi harus mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan tujuannya adalah untuk menyiapkan deskripsi pekerjaan.

Hal ini juga akan mengurangi tingkat kecemburuan status sosial didalam pekerjaan apalagi tentang masalah jabatan dan gaji sangat erat hubungannya. Untuk mencegah adanya kesalah pahaman dalam bekerja maupun antar karyawan. Maka dari itu perlu diterapkan *job analysis* (analisa pekerjaan).

2. Deskripsi Pekerjaan (*job description*)

Hasil dari kegiatan menganalisis pekerjaan ini adalah untuk menyeimbangkan antara perilaku atau sikap dan kemampuan karyawan, dengan tujuan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan ritel ini. Dalam suatu pengelolaan sumber daya manusia diukur produktivitas karyawan yaitu dengan membagi penjualan dan keuntungan ritel dengan banyaknya karyawan. Sebuah usaha ritel manajemen Sumber Daya Manusia itu penting, jangan sampai dilewatkan karena Pengelola Sumber Daya Manusia bertanggung jawab menjalankan kelangsungan kantor, menetapkan SDM yang bisa memperkuat strategi ritel dan menyediakan pelatihan kerja yang digunakan

untuk bagian pembelian, kasir, hingga karyawan biasa atau sebagai pramuniaga. Sekaligus untuk menerapkan kebijakan-kebijakannya. Misalnya adanya kebutuhan tenaga kerja paruh waktu. Hal ini disebabkan terdapat banyak ritel yang membuka gerai selama 24 jam sehari yang biasanya dilakukan pada akhir pekan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Maka dari itu, ritel harus melengkapinya dengan menambah *shift* kerja pada saat harus beroperasi selama 24 jam dalam sehari. Seperti halnya yang disampaikan oleh Ibu Marlin Tan sebagai manajer sekaligus pemilik toko UD. Denly tentang kebijakan perusahaan dalam memperhitungkan pengelolaan sumber daya manusia berikut ini:

“Untuk jam kerjanya kita bagi jadi 2 *shift* (pagi dan siang) alasannya kita sudah memperhitungkan biaya sesuai kemampuan kita untuk membayar pegawe (*gak mungkin kan* kita mempekerjakan karyawan nonstop 12 jam misalnya). Mulai dari awal sebenarnya buka toko jam operasionalnya dari jam 9.00 s/d 21.00 WIB. Lalu hari minggu atau tanggal merah libur. Berhubung banyak yang keberatan kita buat jam kerjanya 2 *shift*”.

W/Sistem Kerja/FP1/MT-03

Begitu pula menurut hasil wawancara dengan bagian Staf Administrasi bernama Tri Wahyuni mengenai jam kerja (W/jam kerja /FP1/TW-02)

Hal ini juga diungkapkan oleh bagian pramuniaga Saudara Miftachul Chusnah menyampaikan tentang jam kerja:

“Jam kerjanya. Memang saya akui *shift* pagi lebih lama ketimbang *shift* siang. Kalau saya pribadi saya masuk kerja 8.15 s/d 18.30 karena

saya tahu keterlambatan saya ini akan diprotes maka dari itu saya menambahkan jam pulanginya lebih telat dari awalnya”.

W/jam kerja/FP1/MC-02

Lain halnya dengan Saudara Lailiatul Lutfiyah sebagai kasir juga menambahkan tentang jam kerja berikut ini:

“Jam kerjanya cukup. Tetapi waktu istirahatnya kurang. Jam kerja saya 9 jam dimulai dari pukul 12.00 s/d 21.00 WIB”.

W/jam kerja /FP1/LF-02

Begitu juga hal tersebut sependapat dengan yang disampaikan oleh saudara Ashari mengenai jam kerja tersebut:

“Jam kerjanya di Denly ada dua *shift*. Pagi sama siang. Mulai toko buka jam 8.00 s/d jam 21.00 WIB. Khusus untuk saya kerja mulai buka toko sampe tutup karena cowok yang bagian *shift* siang gk ada maka dari itu saya sebagai pengganti untuk sementara sambil nunggu adanya karyawan *cowok* baru masuk”.

W/jam kerja/FP1/AS-02

Hasil penuturan wawancara tiap-tiap bagian di UD. Denly diatas dapat diambil kesimpulan bahwa suatu perusahaan ritel akan mempertimbangkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek, dan berdampak tentang masa depan perusahaan salah satunya akan membuka kesempatan bagi perusahaan untuk membuka peluang dengan adanya cabang lagi. Juga kemungkinan hasil yang didapat ini akan menimbulkan kesalah pahaman dalam menangani sumber daya manusia yang kemudian dapat berakibat pada turunnya kinerja karyawan. Khususnya bagi

perusahaan akan memberikan dampak baik keuntungan maupun kemampuan dalam memberikan gaji sesuai dengan standar perusahaan.

Penekanan terhadap kontrol biaya ritel harus beroperasi dengan batas biaya yang terkontrol. Maka dari itu manajer, harus melengkapinya dengan menambah shift kerja pada saat harus beroperasi selama 24 jam dalam sehari. Dan pengelola harus berhati-hati merinci pembayaran gaji untuk tiap jam kerja karyawan dan begitu juga dengan jam lembur kerja bagi siapa saja yang kemampuan pekerjaannya rendah.

Sebuah organisasi yang baik, sangat penting untuk menempatkan orang-orang yang tepat dalam berbagai pekerjaan. Kualitas para karyawan lah, yang biasanya membuat perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi. Mulai dengan menyusun pekerjaan-pekerjaan, sampai melaksanakannya penuh dengan rasa tanggung jawab. Berdasarkan teori yang ada dan biasanya yang diungkapkan dengan istilah *job description* tentang penguraian pekerjaan. Berikut hasil wawancara yang disampaikan oleh Ibu marlin tentang *job description* di UD. Denly:

“Belum, tetapi secara umumnya sudah ada *job description* nya, tetapi masih ada yang harus diperbaiki lagi karena banyak pekerjaan yang dikerjakan ala kadarnya. Maksudnya disini ala kadarnya karena sistemnya serabutan, maka dari itu kerjanya asal selesai tepat waktu dan tidak ada masalah *alias beres* semua”.

W/*Job Description* /FP1/MT-05

Demikian juga saudara Tri Wahyuni menambahkan tentang *job description* beserta tugas dan tanggung jawabnya (W/*Job Description*/FP1/TW-06) sebagai berikut:

“Hhmm, *opo yo mbk akeh sih!* Melayani pelanggan, bersih-bersih, Membantu menyiapkan nota *copyan* tagihan-tagihan piutang yang jatuh tempo dari supplier, menggantikan posisi administrasi piutang Apabila cuti kerja, menerima barang datang, mengecek barang *expired date*, mengecek stok barang dan mengganti harga di rak barang. Mengisi barang kalau ada arak yang kosong”.

W/Job Description/FP1/TW-05

Mengenai *job description* saudara Lailiatul Lutfiyah sebagai bagian kasir beserta tugas dan tanggung jawabnya (W/Job Description/FP1/LF-06) juga menambahkan:

“Kasir, *ya anu* menjaga transaksi keluar masuknya pembayaran baik itu *cash* maupun *credit* ataupun *transfer*. Biasanya sering menggunakan *debit card* atau *credit card*”.

W/Job Description/FP1/LF-05

Selanjutnya terkait dengan hal tersebut maka pernyataan itu dibenarkan dengan saudara Miftachul Chusnah yang bekerja sebagai bagian pramuniaga beserta tugas dan tanggung jawabnya (W/Job Description/FP1/MC-06) tentang uraian pekerjaan:

“Banyak yo, termasuk mengatur barang, ngikuti pelanggan dan sambil membawa keranjang, ngatur gudang, terima telfon (kalau ada pelanggan yang pesan/disiapkan), lap-lap rak beserta barangnya, sekaligus mengecek *expired date*, nimbang mentega, tepung, dan selai. Selanjutnya terima barang”.

W/Job Description/FP1/MC-05

Berbeda juga dengan pendapat saudara Ashari terlepas sebagai bagian gudang tentang *job description* beserta tugas dan tanggung jawabnya (W/Job Description/FP1/AS-06):

“Ngepel, *vacuum cleaner*, belanja barang toko, membersihkan kardus, masukkan barang digudang dan mengawasi parkir. Jaga-jaga takutnya ada mobil keluar tapi gak bisa”.

W/Job Description/FP1/AS-05

Jadi dari hasil pernyataan masing-masing narasumber diatas dapat disimpulkan bahwa *job description* menurut mereka adalah kegiatan dan aktivitas sehari-hari yang mereka lakukan. Banyak hal yang terjadi dalam deskripsi pekerjaan karyawan disini yaitu memiliki beban, tugas dan tanggung jawabnya yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Tetapi jika dilihat dari pekerjaan mereka ada beberapa karyawan yang masih perlu ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan *job description* berdasarkan keahlian mereka.

Terkait keterangan yang diuraikan diatas ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menganalisis pekerjaan sehingga dapat menyusun *job description* antara lain mencakup tugas yang dikerjakan oleh karyawan. Oleh sebab itu saudara Tri Wahyuni menyampaikan tugas dan tanggung jawabnya secara terperinci dan Beberapa diantara karyawan lainnya juga menjelaskan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Ada beberapa karyawan yang sudah mengerti dan tahu apa yang harus dikerjakan sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Ada juga yang masih belum tahu akan tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan bagian-bagian/ jabatan yang sudah ditunjuk oleh atasan. Oleh sebab itu ada kegiatan yang diluar jabatan diantara beberapa bagian yang kosong dan dilimpahkan kepada orang lain, dalam arti wewenang jabatan tersebut diambil alih oleh karyawan lain atau diluar *job*

description. Seperti hal tersebut yang disampaikan oleh beberapa karyawan berikut ini:

“Ada, mengangkat barang-barang yang baru masuk ke gudang, menata kardus, piket kamar mandi sehari 2x tiap pagi dan malam secara bergiliran sesuai jadwal. Sistem kerjanya seperti mengejar target. Kerjanya gak ada henti-hentinya. Karyawan tidak boleh diam, harus aktif sehari *full*, dan jam istirahatnya *gak* sampe 1 jam itupun cukup buat makan dan sholat aja”.

W/job description/FP1/LF-07

“Ada, piket kamar mandi, (padahal jaman saya dulu kerja disini gak ada yang namanya piket kamar mandi, walaupun ada yang bersihin kamar mandi toko ada bagian sendiri pembantunya bos dibawa ke toko), setelah itu ngepel, lalu buang sampah tiap sore, angkat-angkat barang ke gudang sekaligus diatur juga dan dibersihkan”.

W/job description/FP1/MC-07

“Ada, biasanya packaging barang yang akan dijual/ di repackaging ulang, mencatat barang expired date ke dalam buku khusus barang ED/rusak atau yang mau diretur. Dan terakhir menimbang barang dagangan (seperti tepung, mentega, selai dll). Dan yang paling ekstrem mengangkat barang ke gudang (gak bisa bayangin kalo kita semua pegawenya cewek-cewek jadi *kuli panggul* hehehe...) dan nyuci kamar mandi (*dadi kacunge wong cino hihhi..*)”.

W/job description/FP1/TW-07

Ada, kerja sampingan jadi vakum cleaner di EZ Clean. Masih dalam naungan perusahaan yang sama tetapi juga mempunyai peluang usaha yang lain. Karena karyawannya sudah keluar sebagai pengganti tenaga yang sedang dibutuhkan. Lumayan buat tambahan uang jajan anakku sekolah”.

W/job description/FP1/AS-07

Maka dari itu hal yang perlu dilakukan setelah mengidentifikasi isi setiap jabatan, meliputi kewajiban-kewajiban, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, tanggung jawab, ciri-ciri khas utama pekerjaan, dan hasil-hasil yang diharapkan. Namun sebuah uraian pekerjaan itu tidak berusaha untuk menjadi daftar dari kewajiban-kewajiban dan semua tanggung jawab yang diembannya. Pada kenyataannya setiap tugas yang diberikan oleh atasan masih dikerjakan oleh orang lain. Bahkan untuk masalah pekerjaan mereka kadang manajer harus turun tangan dan sekaligus juga menggantikan posisi mereka, ketika mereka tidak masuk kerja.

3. Spesifikasi Pekerjaan (*job specification*)

Perincian-perincian pekerjaan dalam mengisi staf organisasi atau posisi jabatan dalam bagian tertentu, untuk menempatkan karyawan-karyawan yang berkompentensi maka perlu langkah yang harus dilakukan adalah selalu mengadakan pengamatan-pengamatan untuk calon-calon yang potensial. Hal ini perlu, karena adanya persaingan hebat, dan Pentingnya untuk memperoleh karyawan-karyawan yang cakap dan tanggap dalam menyelesaikan tugasnya. Sebab untuk merekrut karyawan perlu adanya persyaratan-persyaratan khusus yang dibutuhkan dalam mengisi lowongan bagian-bagian tersebut. Berikut penjelasan yang dikatakan oleh manajer UD. Denly (*W/Job spesification/FP1/MT-06*):

Begitu juga dengan pernyataan yang disampaikan oleh beberapa karyawan tentang persyaratan kerja di UD. Denly terutama bagian kasir (*W/Job spesification/FP1/LF-09*) dan pramuniaga (*W/Job spesification/FP1/MC-09*). Lain halnya yang disampaikan oleh bagian gudang dan administrasi mengenai riwayat pendidikan terakhir sebagai berikut:

“Menurutku SMA”

W/Job spesification/FP1/AS-09

“Menurut ku, minimal SMA/SMU/SMK sederajat ya”.

W/Job spesification/FP1/TW-09

Sertifikat ini sangat perlu bagi calon pelamar kerja karena akan menambah nilai bagi calon pelamar kerja, artinya dengan adanya sertifikat kompetensi, maka dapat dikatakan seorang sudah memiliki keahlian yang khusus, Dimana tidak semua orang memiliki kemampuan tersebut. Berikut penjelasan mengenai sertifikat menurut pendapat saudara Miftachul Chusnah juga menambahkan mengenai sertifikat yang diikut sertakan dalam persyaratan kerja sebagai berikut:

“Ya, perlu karena saya dulu pernah magang sebagai kasir di Ramayana sekaligus OJT (*on the job training*) istilahnya sama dengan praktek kerja yang masuk progam keahlian di sekolah. Oleh karena itu sertifikat itu penting sebagai patokan ngelamar kerja. Setidaknya punya modal pengetahuan didunia kerja”.

W/ Job spesification/FP1/MC-10

Lain halnya dengan beberapa Karyawan mengenai sertifikasi kerja dibawah ini:

“Tidak, karena untuk sertifikasi biasanya hanya dilampirkan pada waktu memasukkan lamaran kerja. karena menurut saya itu hanya

sebatas sertifikat yang tercantum nilai untuk pencapaian kemampuan yang sesuai dengan bidangnya”.

W/Job spesification/FP1/LF-10

“Tidak ada. Karena tak kirain Cuma jaga toko paling cuma melayani pelanggan. Jadi gak perlu sertifikat”.

W/ Job spesification/FP1/AS-10

“Tidak harus juga sih, karena dadakan lagi butuh kerja, lagi pula didalam lowongan kerja tidak tertera persyaratan khusus *gitu kok*”.

W/ Job spesification/FP1/TW-10

Jadi, dapat disimpulkan dari beberapa pendapat hasil wawancara diatas bahwa untuk memenuhi persyaratan sebagai karyawan toko, minimal pendidikan terakhir SMA/ SMU/ SMK atau sederajat. Dengan adanya patokan riwayat pendidikan setidaknya ada standar bagi UD. Denly untuk merekrut karyawan dan beda lagi dengan yang sudah berpengalaman atau sudah memiliki sertifikasi/ kursus sesuai bidangnya masih-masing. Untuk itu manajer akan memprioritaskan karyawan yang memiliki kemampuan tersebut. Sekaligus bisa dijadikan pedoman dan bahan pertimbangan. Untuk menempatkan posisi jabatan sesuai kemampuannya yang sudah ditentukan berdasarkan tugas yang sudah diidentifikasi, karyawan akan dispesifikasikan dalam bentuk bidang kerja yang ditugaskan kepada karyawan dan ditentukan pula hubungan timbal baliknya. Setelah mengidentifikasi tugas untuk karyawan, perlu mempertimbangkan spesialisasi yaitu memfokuskan karyawan pada

suatu satuan aktivitas yang terbatas sehingga memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keahlian dan meningkatkan produktifitas.

Rencana sumber daya manusia didasarkan atas peramalan dan audit sumber daya manusia, Dimana prestasi masing-masing orang dalam organisasi dinilai. Berarti rencana sumber daya manusia harus mempertimbangkan rencana strategis serta lingkungan eksternal organisasi termasuk kondisi lingkungan di dalam pekerjaan. Selain itu karyawan juga mempunyai tujuan utama kerja dimana masing-masing karyawan punya motivasi tersendiri sebagai penyemangat kerja. Menurut pengakuan yang disampaikan oleh beberapa karyawan terkait maksud dan tujuan bekerja sebagai berikut:

“Mencari nafkah dan membantu orang tua”.

W/tujuan kerja/FP1/LF-03

“Untuk membantu suami”

W/tujuan kerja/FP1/MC-03

“Mencari pengalaman dan membantu keuangan keluarga”

W/tujuan kerja/FP1/TW-03

“Untuk mencari nafkah keluarga”.

W/tujuan kerja/FP1/AS-03

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki tujuan untuk bekerja dengan beragam alasan, maupun latar belakang pekerjaan yang berbeda. Rata-rata mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup. Jika dilihat dari segi tingkah laku manusia selalu timbul untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Bahkan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu disebut motivasi.

4. Efektifitas kerja

Penilaian prestasi merupakan salah satu peran sekaligus tugas manajer yang paling penting, namun juga merupakan hal yang diakui terus terang oleh kebanyakan orang terutama didunia kerja seperti manajer sebagai suatu penghargaan atas usaha dan kerja kerasnya dalam mengabdikan di perusahaan tersebut. Berikut pendapat dari manajer Ibu Marlin Tan mengatakan bahwa:

“Menurut saya, prestasi kerja itu hasil dari belajar/hasil karya berdasarkan kemampuan dan keahliannya masing-masing. Dari awal prosesnya tidak bisa hingga menjadi bisa. Prestasi kerja biasanya ditandai dengan pemberian sesuatu yang berkesan atau sebagai penyemangat agar sebuah proses belajar lebih baik lagi dari sebelumnya”.

W/ Prestasi kerja /FP2/MT-01

Demikian juga menurut pendapat beberapa karyawan mengenai prestasi kerja berdasarkan pembagian tugas masing seperti gudang (W/prestasi kerja/FP2/AS-01), bagian kasir juga menambahkan (W/prestasi kerja/FP2/ LF-01) dan beberapa bagian lainnya menambahkan pendapatnya masing-masing:

“Suatu pencapaian hasil kerja yang berupa bentuk benda yang berwujud maupun tak berwujud. Sepertinya gitu mbk”.

W/prestasi kerja/FP2/TW-01

“Prestasi itu menurutku penghargaan atas usaha dan kerja kerasnya”.

W/prestasi kerja/FP2/ MC-01

Jadi istilah penilaian prestasi berarti proses berkesinambungan dalam memberikan kepada bawahan sebagai umpan balik tentang seberapa baik mereka melakukan kerja untuk organisasi. Proses tersebut terjadi baik secara informal maupun secara sistematis. Penilaian informal dilakukan secara harian dan merupakan kewajiban rutin. Manajer secara spontan akan melihat secara langsung dan menilai mana karyawan yang menurutnya rajin ataukah males serta mengatakan bahwa suatu pekerjaan tertentu telah dikerjakan dengan baik atau buruk, untuk mengetahui bagaimana suatu pekerjaan tertentu diterima. Kinerja yang baik juga akan memicu prestasi bagi seorang karyawan termasuk juga peningkatan gaji. Begitu pula pendapat yang disampaikan oleh karyawan mengenai kinerja dan penilaian mereka selama bekerja di UD. Denly antara lain bagian administrasi (W/kinerja/FP2/TW-04) demikian juga menurut bagian pramuniaga (W/kinerja/FP2/MC-04) dan bahkan hal serupa pun juga disampaikan oleh bagian kasir (W/kinerja/FP2/LF-04).

Kinerja menurut hasil wawancara diatas adalah setiap karyawan yang menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Dengan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Berbeda juga dengan pendapat yang disampaikan oleh bagian gudang (W/kinerja/FP2/AS-04). Maka dari

itu perlu adanya motivasi dan semangat dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerjanya. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen. Proses yang dihasilkan dalam menyelesaikan kinerja adalah prestasi kerja sebagai hubungan timbal balik atas jasa, waktu dan tenaga karyawan terhadap perusahaan seperti berikut keterangan yang disampaikan oleh Ibu Marlin Tan mengenai hal tersebut:

“Iya perlu, sebagai bahan pertimbangan untuk memotivasi para karyawan agar kinerjanya semakin bagus, Dimana lebih disiplin dalam mengatur waktu maupun lebih giat lagi untuk bekerja. Menurut saya sebagai manajer harus bisa melihat kinerja karyawan tidak cukup dengan kehadiran/ presensi absensi saja karena, tidak semua karyawan yang bekerja di Denly ini memiliki loyalitas terhadap kerja, karyawan yang berprestasi akan memberikan contoh bagi karyawan yang lainnya. Apalagi kalau karyawan tersebut menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan tepat waktu. Sehingga tidak menghambat pekerjaan yang lainnya”.

W/prestasi kerja/FP2/MT-02

Ibu Marlin tan juga menambahkan tentang komitmen kerja karyawan:

“Menurut saya peran manajer harus pintar melihat karyawan yang tanggap dalam bekerja yang sesuai dengan kemampuan dibidang tersebut. Dan pendapat saya dengan adanya imbalan atau semacamnya, karyawan akan lebih termotivasi dan semangat dalam bekerja. Sebagai manajer harus bisa melihat kinerja karyawan sesuai cara kerja dan kerja sama antar karyawan”.

W/komitmen /FP2/MT-03

Para manajer menganggap bahwa orang dengan keterampilan dan kemampuan untuk berprestasi baik disatu pekerjaan secara otomatis akan berprestasi pula pada

posisi yang berbeda atau posisi yang lebih bertanggung jawab. Karena pada kenyataannya karyawan sering kali dipromosikan ke posisi pada tempat mereka tidak dapat berprestasi secara memadai. Secara umumnya, penilaian dipusatkan pada karakteristik pribadi individu, seperti kecerdasan, ketegasan, kreativitas dan kemampuan untuk bergaul dengan orang lain. Tetapi sekarang, penilaian makin didasarkan pada prestasi kerja individu, yaitu pada seberapa baik bawahan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Program pelatihan merupakan program untuk melatih keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Belajar mempunyai arti suatu Perubahan di dalam perilaku, suatu perubahan jangka panjang yang berasal dari pengalaman atau latihan. Berikut ini penuturan yang di sampaikan oleh beberapa karyawan UD. Denly terkait perihal pelatihan yaitu bagian kasir (W/Pelatihan /FP1/LF-11), ditambah pula dengan pendapat bagian administrasi (W/Pelatihan/FP1/TW-11) dan bagian gudang (W/Pelatihan/FP1/AS-11). Hal ini juga dinyatakan oleh bagian pramuniaga yang menambahkan pendapatnya yang berbeda dengan lainnya mengenai pelatihan kerja sebagai berikut;

“Tidak ada, karena pernah kerja sebelumnya di UD. Denly sebagai kasir dan sekarang menjadi pramuniaga”.

W/Pelatihan/FP1/MC-11

Kegiatan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadikan perusahaan yang mencapai tujuan organisasinya maka diperlukan kualitas dan

keahlian serta tindakan dalam menyelesaikan semua tugas-tugasnya dengan baik. Oleh karena itu perusahaan menyediakan pelatihan bagi karyawan yang baru.

Semakin banyak latihan yang dilakukan oleh karyawan maka karyawan tersebut semakin menguasai tugasnya. Termasuk tugas yang akan dilakukan harus sesuai dengan posisi jabatan karyawan. Memberi kesempatan kepada karyawan bekerja membantu rekan kerja yang lain. Seperti yang dikomentari oleh beberapa karyawan dibawah ini:

“Ya, karena dulu disini membuka lowongan kerja bagian kasir. Maka dari itu lamaran kerja saya tak tulis bagian kasir”.

W/posisi jabatan/FP2/LF-05

“Tidak, karena dari pertama kali masuk kerja disini aku ditempatkan dibagian kasir, dan sekarang diturunkan jadi bagian pramuniaga”.

W/posisi jabatan/FP2/MC-05

“Belum, karena awal masuk kerja tidak ada perjanjian atau *job description* prosedur kerjanya. Pembagian tugasnya tidak jelas”.

W/posisi jabatan/FP2/TW-05

“Tidak, karena awal masuk cuma sebagai pelayan toko, terus ada peningkatan jabatan jadi bagian gudang, dan gak gampang jadi bagian gudang harus banyak-banyak menghafal barang-barang yang macamnya ratusan (khususnya barang-barang peralatan untuk dekorasi kue maupun alat untuk membuat kue)”.

W/posisi jabatan/FP2/AS-05

Posisi jabatan ini juga perlu dipertimbangkan dan sangat dianjurkan untuk melibatkan posisi penting di dalam analisis pekerjaan. Dengan begitu, kita bisa menunjukkan kepada perusahaan dan meningkatkan prestasi sesuai dengan kinerja

karyawan masing-masing. Untuk menjalankan itu semua juga tidak mudah karena semua membutuhkan komitmen yang luar biasa dari setiap bagian karyawan yang bekerja.

5. Peran Job Analysis (Analisis Pekerjaan)

Peranan dapat diartikan suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu. Jika dihubungkan dengan pekerjaan maka peran melainkan sebagai tugas dan wewenang yang berfungsi untuk pemangku jabatan yang diambil oleh seseorang atau kelompok dalam menghadapi suatu peristiwa di UD. Denly berikut keterangan yang disampaikan oleh Manajer UD. Denly terlampir (W/Peranan /FP3/MT-01) dan beberapa penuturan karyawan satu per satu dimulai dari bagian administrasi (W/peranan/FP3/TW-01). Antara lain menurut hasil wawancara dengan saudara Tri Wahyuni mengenai komitmen kerja agar termotivasi menghasilkan kompensasi kerja berikut ini:

“Iya, karena setiap yang diberikan oleh bos kita selalu menerima. Seperti biasanya bos akan memberikan sedikit kebahagiaannya setiap ada perayaan ulang tahun keluarganya. Banyak souvenir yang diberikan termasuk *angpao* setiap perayaan imlek atau hal-hal tertentu. Kadang juga sering memberikan sesuatu seperti baju, tas, dan sepatu. Yang membuat karyawan betah di denly ataupun loyalitas dalam hal makanan”.

W/motivasi kerja/FP3/TW-02

Demikian juga yang diungkapkan oleh beberapa rekan kerja karyawan yang lainnya seperti bagian kasir (W/motivasi kerja/FP3/LF-02), dan berikut penuturan yang disampaikan oleh saudara Miftachul Chusnah dan Ashari:

“*Iya, selalu dapet hadiah/ parcel waktu ada yang ultah, dan diperbolehkan membawa anak ke toko. Kebetulan kerjanya setoko dengan suami. Dapat THR meskipun tidak 1 kali gaji. Untuk prestasi kerjanya mungkin karyawan yang lama ada kenaikan jabatan sekaligus kenaikan gaji*”.

W/motivasi kerja/FP3/MC-02

“*Iya, selalu dapet hadiah/ parcel kadang sering dikasih tip istilahnya uang pelancar kalau setiap kali disuruh mengerjakan sesuatu yang diluar pekerjaan, dapet makan didalam, dapat uang lembur jika lembur, banyak sekali ceperan-ceperan dari hasil parkir, dan hasil jual karton/kardus bekas-bekas yang sudah numpuk itu juga dapet uang lagi. Tunjangan BPJS satu keluarga ditanggung oleh pihak UD. Denly, bisa minjem uang (*cash bon*) nanti tiap gajian dipotong*”.

W/motivasi kerja/FP3/AS-02

Hal tersebut juga sama yang disampaikan oleh Ibu Marlin Tan:

“*Hhhmm, untuk karyawan lama biasanya kita lihat dan memberikan reward berdasarkan masa kerjanya, dan tunjangan lainnya seperti BPJS. Untuk karyawan baru biasanya ada masa training 3 bulan setelah itu sesuai dengan kontrak kerja tiap 3 bulan sekali ada kenaikan gaji bagi karyawan yang kerjanya bagus. *Gak* hanya itu setiap karyawan yang baru yang tanggap (termasuk keinginan untuk tahu tentang barang-barang di toko) dan cara kerjanya bagus atau rajin bekerja biasanya kita akan mengangkat jabatan dia sesuai kemampuannya*”.

W/kompensasi /FP3/MT-02

Faktanya di dalam perusahaan yang mempekerjakan karyawan pada dasarnya hanya menginginkan kebutuhan yang masih belum terpuaskan tetapi dengan adanya

motivasi dan komitmen kerja, karyawan akan terdorong untuk lebih semangat dan lebih giat lagi dalam melakukan pekerjaannya. Apabila suatu ketika kebutuhan lainnya tidak terpenuhi maka kebutuhan yang lainnya akan menuntut untuk terpenuhi, kebutuhan ini yang nantinya akan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan tersebut. Maksud dari terpenuhi disini adalah kebutuhan untuk merasa aman dan nyaman dalam kondisi kerja. Seperti penjelasan yang dilampirkan dalam transkrip wawancara (W/loyalitas/FP3/MT-02) dan Berikut penjelasan mengenai kondisi lingkungan kerja di dalam UD. Denly yang disampaikan oleh Ibu Marlin:

“Kondisi lingkungan yang nyaman dapat menghasilkan kerja yang baik. Apalagi kalau diawasi mereka bekerjanya lebih giat”.

W/Lingkungan kerja/FP1/MT-08

Pernyataan ini juga dibenarkan Oleh saudara Ashari tentang kondisi lingkungan kerja (W/kondisi lingkungan /FP2/AS-03). Hal tersebut juga memunculkan fakta lain dari beberapa komentar karyawan lain:

“Kondisi lingkungan kerja di denly untuk suhu ruang ber AC, hingga kebersihan baik tetapi kenyamanannya kurang karena didenly sering rame bahkan *kalo bosnya* lagi marah-marah barang-barang ditoko pecah semua. Untuk keamanan juga harus diperketat untuk meminimalisir tindakan kriminal atau kejahatan lainnya. Khususnya bagian kasir karena posisinya didepan dekat pintu toko, Dimana tempat keluar masuknya pelanggan. Untuk kesehatan tidak dapat kompensasi berupa tunjangan yang berkaitan dengan karyawan. Bahkan tidak peduli kesehatan karyawan meskipun keseleo, jatuh dari tangga/ sakit) bosnya masa bodoh, yang penting bos dapat untung

banyak. Walaupun karyawan sakit sampai mengeluarkan surat dokter tetap gaji karyawan dipotong pada saat hari itu juga”.

W/kondisi lingkungan /FP2/LF-03

“Aku *sih* lebih suka suasana tenang karena dengan begitu kita bisa mengerjakan pekerjaan sesuai dengan hati kita. Tanpa unsur paksaan maupun diperintah. Dan semua pekerjaan yang dikerjakan dengan hati atau secara ikhlas akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik. Kalau tentang kondisi toko saya lebih suka kerja di dalam *lah* karena *adem*, dingin, lalu untuk suasana toko cukup rame tapi gak suka bising-bising banget lah. Untuk keamanan tidak suka ketinggian kadang juga keamanannya kurang diperhatikan sehingga harus menaiki tangga lipat untuk mengambil barang gudang yang letaknya diatas. Dan lebih memilih pekerjaan yang duduk tetapi gak harus duduk terus melainkan ada aktivitas yang lain”.

W/kondisi lingkungan /FP2/TW-03

“Suasana nya mencekam, tekanan batin/buat stress kerja, kadang antar pegawenya saling bertengkar/ *cek cok* adu mulut. Selalu diawasi kerjanya (pengawasan terlalu ketat) bosnya *mood-mood* tan. Jadi suasana nya tidak tenang. Aku lebih suka keadaan tenang biar bisa konsentrasi mbak kalau ramai malah otaknya kopyor, dan kadang ada resiko nya juga sih kerja disini misalkan jatuh dari tangga gak ada ganti ruginya maupun tunjangan kesehatan”.

W/kondisi lingkungan /FP2/MC-03

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan perlu adanya komunikasi dalam suatu organisasi. Komunikasi secara efektif adalah hal yang sangat penting bagi para manajer di setiap organisasi, terutama fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan sesuai yang diharapkan. Sehingga manajer dapat meluangkan waktunya atas kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan sesuai dengan struktur organisasinya sesuai dengan pendapat Ibu Marlin (W/Komunikasi Kerja/FP3/MT-

03). Menurut pengakuan dari karyawan mengenai komunikasi memiliki pendapat masing-masing antara lain:

“Ya, bagiku sih perlu ya, karena tanpa komunikasi kita tidak bisa tahu apa yang dibutuhkan/diinginkan oleh teman kerja kita”.

W/komunikasi /FP3/MC-03

“Ya sangat penting lah mbk, kalau kita gak ada komunikasi mana bisa ada kerja samanya antar pegawe. Lagipula meskipun ada/tidaknya komunikasi pegawe gak punya kesadaran diri untuk membantu temannya yang lagi bekerja”.

W/komunikasi /FP3/LF -03

“Ya, karena dengan hubungan komunikasi maka suatu pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Dan masih banyak pekerjaan yang terbengkalai, begitu juga karyawan banyak yang menganggur. Maka perlu ada pengarahan dari manajer”.

W/komunikasi /FP3/TW-03

“Ya, perlu lah saling mengingatkan, saling memberi tahu tentang hal yang penting ada ditoko ini, karena sebagai senior sudah jadi kewajibanku untuk menegur pegawe-pegawe yang sekiranya kerjanya tidak beres. Untuk karyawan baru wajib diajari supaya tahu dan ngerti Dimana tempat barang-barang disimpan atau mengenal barang dulu”.

W/komunikasi /FP3/AS-03

Komunikasi ini juga sebagai hubungan perantara penyampaian informasi kerja oleh karyawan dengan manajer, komunikasi ini juga sebagai penentu keberhasilan proses manajerial suatu perusahaan. Karena dengan menjalin komunikasi maka informasi pekerjaan yang disampaikan oleh manajer kepada karyawan berjalan dengan lancar (supaya bisa nyambung). Komunikasi antar manusia merupakan masalah utama yang

penting bagi setiap organisasi untuk itu baik manajer maupun karyawan harus punya kemampuan berkomunikasi secara efektif.

Sebuah perusahaan yang ingin mempertahankan tujuannya dan demi mencapai efektifitas kerja, di mulai dari keberhasilan masing-masing karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain efektifitas suatu perusahaan dapat tercapai apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaannya, untuk itu karyawan yang merasa beban kerjanya banyak dan jika harus ditargetkan pekerjaannya harus selesai pada saat itu juga. Berikut komentar karyawan mengenai pengukuran efektifitas kerja dalam target kerja terhadap karyawan yang diterapkan di UD. Denly yang disampaikan (W/target kerja/FP2/TW-02) dan saudara lutfi (W/target kerja/FP2/ LF-02). Lain halnya dengan karyawan dibawah ini:

“Belum, karena bingung ya, banyak kerjaan yang harus dikerjakan pada saat itu juga”.

W/target kerja/FP2/AS-02

“Belum, karena bingung ya, banyak kerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang bersamaan”.

W/target kerja/FP2/ MC-02

Salah satu hasil atas kinerja yang dilakukan ini berdasarkan pernyataan beberapa wawancara diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa UD. Denly ini masih belum efektif dalam penerapan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Karena banyak karyawan yang masih belum tuntas dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya tepat waktu. Jika karyawan belum bisa menyelesaikan

tugasnya dengan cepat dan tepat waktu, maka kinerja karyawan tersebut tidak efektif. Sehingga akan menghambat prestasi kerja baik untuk karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Pernyataan ini juga disetujui oleh Ibu Marlin sebagai manajer terkait pengukuran efektifitas berdasarkan kuantitas kerja tersebut:

“Belum, karena pekerjaannya masih banyak yang terbengkalai, dan banyak yang menganggur. Masih perlu adanya toleransi waktu kalau karyawan yang tidak disiplin waktu (misalnya datang kerja terlambat pulanginya minta cepat). Belum jam istirahat banyak yang nyolong waktu buat makan. Gimana mau efektif kalau pegawenya sendiri tidak taat peraturan kerja”.

W/efektifitas /FP2/MT-06

Hal serupa juga dibenarkan oleh pendapat karyawan mengenai efektifitas:

“*Hhmm*, selama ini Menurutku UD. Denly belum efektif soalnya tidak ada pembagian kerja secara teratur, pulang tidak tepat waktu alias lebih dari jam kerja dan itupun tidak terhitung jam lembur. Meskipun lembur digaji @5.000,- /jam”.

W/efektifitas kerja/FP2/LF-06

“Untuk perusahaan ini masih belum efektif, karena Dimana-mana banyak kerjaan yang terbengkalai. *Gak* tau itu tugasnya siapa. Dan penambahan jam lembur tidak di bayar. Harus lebih adil lagi supaya merata jam kerjanya dirubah lagi apalagi waktu istirahatnya kalau bisa satu jam batas waktu istirahat normalnya di perusahaan lain. Ketidak efektifan perusahaan ini juga merugikan diri sendiri karena sudah bingung, wes capek tidak karuan, kadang mangkel, kadang seneng banyak teman bercerita/ bertukar pendapat”.

W/efektifitas kerja/FP2/MC-06

“Kesadaran akan tanggung jawab pekerjaan maka akan menimbulkan efektifitas kerja. Menurut saya efektif atau tidak sebenarnya pekerjaan ini tergantung dari perusahaan. *Piye carane* toko ini bisa berkembang dan banyak karyawan yang betah. Jadi intinya toko ini tidak efektif

makanya banyak keluar masuk karyawan. Dan juga tanggung jawabnya besar, menanggung resiko sekaligus tidak seimbang dengan gaji yang diberikan”.

W/efektifitas kerja/FP2/TW-06

“Iya, efektif karena kalau ada barang datang sedikit, pasti cepet terselesaikan karena dikerjakan bersama-sama”.

W/efektifitas kerja/FP2/AS-06

Dari pernyataan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa. Efektifitas kerja merupakan salah satu tujuan yang diharapkan oleh setiap pelaksanaan pekerjaan. Efektifitas kerja dapat di capai jika pelaksanaan kerja sesuai dengan syarat-syarat yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Syarat-syarat tersebut dicapai dengan adanya karyawan-karyawan yang mampu menyelesaikan tugasnya berdasarkan keterampilannya.

Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan sebagaimana yang direncanakan dengan menggunakan segala sumber daya yang telah direncanakan pula. Bagaimana dampak apabila analisis pekerjaan ini efektif atau tidak bagi perusahaan menurut pendapat yang diutarakan oleh Ibu Marlin selaku manajer tentang dampak analisis pekerjaan (W/Dampak/FP3/MT-05). Begini pengakuan ibu Marlin ketika di wawancarai mengenai efektifitas kerja karyawan:

“Ya, mungkin efektif kalau seandainya benar-benar diterapkan karena kita gak tahu hasilnya nanti kedepannya seperti apa. Sebab banyak karyawan yang sudah punya peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Dan

pastinya lebih disiplin lagi pada jam kerja tidak main Hp apalagi berkumpul untuk bercerita. Tetap konsisten pada tugas masing-masing”.

W/efektifitas /FP2/MT-07

Pernyataan ini juga sependapat dengan saudara Tri Wahyuni (W/dampak/FP3/TW-05) Selanjutnya demikian juga menurut pendapat saudara Lailiatul Lutfiyah terkait dampak efektifitas kerja (W/Dampak/FP3/LF-05).Begitu pula pernyataan karyawan yang setuju dengan pendapat tersebut:

“Dampak analisis kerja ini akan menguntungkan diri kita sendiri khususnya kerjaan kita semakin ringan, dan gak ada beban kerja yang terlalu berlebihan. Bagi perusahaan mungkin kerjanya dapat teratur sesuai tugasnya masing-masing. Bahkan efektif buat perusahaan dan menambah pengalaman sendiri. Kalau bisa tugas pekerjaan masing-masing terutama untuk bosnya harus ramah terhadap karyawan”.

W/Dampak/FP3/MC-05

“Senang juga kalau misalnya barang banyak datang dan ada kegiatan yang dikerjakan dan tidak ada yang menganggur. Kadang juga bikin kesel karena saking banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan juga bikin lemes, pusing karena harus rela telat makan. Demi pekerjaan yang harus selesai dalam hari itu juga”.

W/Dampak/FP3/AS-05

Berdasarkan hasil kutipan wawancara diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa dampak efektifitas kerja di UD. Denly ini disambut antusias karena banyak karyawan yang menginginkan adanya *job analysis* ini akan membawa perubahan bagi UD. Denly. Selain karyawan yang berkompetensi dalam tugasnya masing-masing. Penyelesaian pekerjaan yang dilakukan seseorang baik dikerjakan individu maupun

secara kelompok (kerja sama tim) sesuai dengan waktu dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

C. Pembahasan

1. *Job Analysis* (Analisis pekerjaan)

Perusahaan harus mempersiapkan segala macam kebutuhan yang digunakan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Termasuk pertama kali yang harus dipersiapkan adalah merencanakan struktur organisasi. Dimana UD. Denly ini sangat membutuhkan struktur organisasinya maka sudah jelas tidak ada yang namanya *job analysis* yang meliputi *job description* atau uraian pekerjaan yang jelas maupun *job specification*. Karena tanpa struktur inilah suatu perusahaan tidak dapat berkembang dan berjalan sesuai tujuan yang diinginkan. Faktanya meskipun UD. Denly ini tidak memiliki struktur organisasi tetapi masih punya *job description* yang digunakan sebagai acuan dan masih bisa berjalan sampe sekarang, tidak hanya itu *job description* ini juga digunakan untuk mencari kriteria bagi pelamar kerja sesuai posisi jabatan yang dibutuhkan. Secara teori dengan adanya struktur organisasi maka segala sesuatu yang berhubungan tentang jabatan maupun hubungan antar fungsi jabatan yang satu dengan yang lainnya dapat teralokasikan sesuai fungsi manajemen masing-masing.

Job analysis sangat berperan penting dalam sebuah struktur organisasi yang sudah ditentukan, selain menentukan *job description* masing-masing karyawan juga

akan dibahas tentang *job specification*. Oleh karena itu perlu diadakan penyusunan karyawan berdasarkan *skill* atau keahlian dan kemampuan yang dimilikinya, untuk itu maka perlu diadakan penyeleksian karyawan berdasarkan tingkat pendidikan, adanya sertifikasi pelatihan kerja/ kursus, dan pengalaman kerja minimal satu tahun. Untuk mengurangi *turn over* (perputaran karyawan). Penjualan menurun disebabkan oleh beberapa hal antara lain; karyawan yang kurang berpengalaman dalam menjalankan tugasnya, kurang terampilannya sumber daya maupun pengetahuan tentang kebijakan perusahaan dan barang dagangan untuk berinteraksi dengan konsumen secara efektif.

Kegiatan ini bertujuan untuk mengetahui seberapa banyak pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang dibutuhkan dalam setiap bagian masing-masing. Karena proses ini juga memerlukan waktu, tenaga dan membutuhkan biaya. Maka dari itu UD. Denly membuka lowongan kerja sesuai kriteria yang dibutuhkan, oleh sebab itu persyaratan tersebut berlaku bagi calon pelamar kerja yang sesuai dengan bidangnya dan minimal mempunyai pengalaman kerja selama satu tahun. Agar suatu hari jika UD. Denly membuat struktur organisasi tidak salah dalam menempatkan susunan/ posisi jabatan yang ditentukan berdasarkan *job description* dan *Job specification*. Karena kegiatan ini juga sebagai patokan untuk mengukur kinerja karyawan dan sebagai tolok ukur standar prestasi kerja seorang karyawan. Oleh karena itu *job analysis* ini sangat berperan bagi perusahaan.

Selain itu dengan adanya *job analysis* perusahaan tidak akan kesulitan dalam meraih kesuksesan karena kegiatan ini akan memberikan keuntungan bagi perusahaan maupun karyawan yang bekerja di UD. Denly. Fungsi kegunaan analisis kerja selain membantu permasalahan sumber daya manusia dan juga akan meminimalisir angka tingkat pengangguran bahkan untuk mencari karyawan yang handal pun tidak cukup sekedar merekrut saja, karena tingkat jenjang pendidikan dan pengalaman kerja yang mereka miliki juga menentukan gaji yang di terima. Oleh karena itu seorang manajer bisa memberikan insentif lain atau kompensasi selain gaji dan bonus.

Pemberian kompensasi atau insentif lain yang memungkinkan bagi karyawan yang bekerja lama dan mengabdikan dirinya sebagai pekerja yang setia. Selain itu karyawan yang tidak mempunyai kemampuan dan pengalaman kerja maka akan menjadi PR tersendiri bagi UD. Denly karena selain membutuhkan waktu, karyawan baru ini juga akan dilatih seperti pada umumnya. Dengan adanya pelatihan ini maka dapat diperoleh hasil yang membawa dampak positif bagi perusahaan baik secara internal maupun eksternal. Internal disini termasuk motivasi, semangat dan komitmen kerja. Eksternal disini termasuk kondisi lingkungan kerja, kompensasi baik berupa insentif maupun bonus. UD. Denly ini dapat dikatakan efektif bahwasanya kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan berjalan sesuai prosedur dan peraturan perusahaan pada umumnya.

Kesimpulan dari semua rangkaian kegiatan berdasarkan narasumber dari UD. Denly maka dapat diperoleh hasilnya sebagai berikut *job analysis* sangat

mempengaruhi bagi suatu organisasi terutama manajemen ritel seperti UD. Denly karena dari awalnya struktur organisasi yang tidak jelas dan pembagian tugas atau *job description* yang ruwet atau sistem kerjanya serabutan maka secara otomatis kinerja karyawan jelek dan bisa dikatakan tidak efektif. Oleh karena itu dengan adanya *job analysis* ini sangat berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Penelitian ini menunjukkan keadaan yang sebenarnya berdasarkan hasil wawancara dan observasi maka di dalam dunia bisnis retail diperlukan adanya struktur organisasi yang jelas begitu juga seharusnya dengan *job analysis* di UD. Denly, sehingga dapat dibandingkan berdasarkan teori Karyoto (2016: 71) mengungkapkan Fungsi Organisasi adalah suatu kegiatan organisasi untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, banyak sedikitnya kegiatan bagi pekerja didalam suatu organisasi bergantung pada ukuran perusahaan dan kepentingan manajemen dalam penentuan jumlah kegiatan. Begitu juga dengan teori Dessler (2015:119) mengatakan analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur untuk menentukan tugas dan keterampilan yang diperlukan dari suatu pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk perusahaan tersebut. Dengan demikian UD. Denly dikatakan efektif apabila memiliki struktur organisasi dan *job analysis* yang jelas. Sehingga kegiatan ini akan berdampak pada kinerja karyawan. Jika prestasi karyawan bagus, maka secara otomatis kinerja karyawan juga bagus. Jika kinerja karyawan bagus maka secara otomatis tingkat efektifitasnya juga naik. Maka dapat

ditarik garis besarnya jika semakin baik kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka semakin tinggi pula tingkat efektifitasnya.

2. Efektifitas kerja

Suatu pekerjaan yang menghasilkan dampak dan hasil dalam menyusun rencana yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Salah satunya target perusahaan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya terutama dengan adanya *job analysis* di UD. Denly ini banyak pendapat tentang pekerjaan rangkap, dimana pekerjaan yang seharusnya diselesaikan cukup satu orang saja malah dilimpahkan kepada karyawan lainnya. Dengan begitu pembagian tugas tidak sesuai dengan *job description* yang ada. Oleh sebab itu peran *job analysis* ini tidak berfungsi menurut bagian-bagian yang ada dalam penyusunan struktur organisasi sebuah perusahaan, bahkan oleh karena itu sistem kerjanya *serabutan* dan adanya rangkap jabatan serta tugas yang diberikan diluar dari *job description*nya.

Dengan begitu analisa pekerjaan tidak menghasilkan suatu perubahan yang memberikan dampak positif bagi perusahaan. Maka dari itu perlu adanya susunan organisasi karena meskipun ada *job description* tetapi tidak ada pembagian tugas yang jelas maka hasil yang didapatkan juga tidak efektif. Sehingga kegiatan ini juga akan sia-sia selain memakan waktu, tenaga dan biaya. Selain itu juga dapat menghambat jalannya proses dan alur pekerjaan yang menyimpang berdasarkan susunan pengorganisasian. Sementara menurut teori (Cascio, 2011) menyatakan

Effectiveness mengacu pada hubungan antara program atau praktek dan pengaruhnya terhadap target mereka. Efektifitas merupakan melakukan pekerjaan dengan tepat waktu dan memperoleh hasil sesuai dengan target yang diinginkan. Jika faktanya tidak sesuai dengan teorinya maka perusahaan UD. Denly tidak efektif dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai target.

Apabila suatu pekerjaan tidak tercapai maka secara otomatis produktifitas kerja akan berpengaruh pada prestasi kerja, dan Apabila prestasi kerja menurun maka tingkat kinerja karyawan tidak optimal sehingga semakin tinggi tingkat absensi karyawan, semakin tinggi pula tingkat karyawan yang bolos kerja dan semakin tinggi pula keluar masuk perputaran karyawan (*turn over*). Oleh karena itu perusahaan tidak akan tercapai peningkatan efektifitas kerja terhadap karyawan maupun tujuan perusahaan.

Begitu pula kualitas kehidupan kerja termasuk peningkatan prestasi kerja maupun komitmen kerja yang akan memberi dampak yaitu semakin tinggi tingkat stress kerja pada karyawan. Semakin rendah pula tingkat kepuasan kerja termasuk Resiko keselamatan kerja dan lainnya. dimana semakin cepat pekerjaan itu terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, maka akan semakin baik pula efektifitas kerja yang dicapai. Demikian pula sebaliknya dengan semakin lamanya pekerjaan tersebut terselesaikan, maka semakin jauh pula pekerjaan tersebut dari keefektifannya.

3. Peran Job Analysis (Analisis Pekerjaan)

Salah satu tujuan proses penting dari organisasi adalah memastikan bahwa orang-orangnya mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan peran/ kedudukan mereka. Pengelolaan Sumber Daya Manusia atau seorang manajer bertanggung jawab menjalankan kelangsungan kantor, mempunyai pengetahuan khusus sesuai bidangnya sekaligus kebijakan-kebijakannya. Manajer ini juga bertanggung jawab menetapkan karyawan yang bisa memperkuat perusahaan dan menyediakan pelatihan kerja yang digunakan manajer lini dan karyawan, untuk menerapkan kebijakan-kebijakan tersebut.

Mengatur sumber daya manusia termasuk merekrut karyawan dalam UD. Denly mengingat beberapa hal berikut ini: Pertama adanya kebutuhan tenaga kerja paruh waktu, hal ini disebabkan terdapat banyak Toko bahan kue yang membuka gerai selama 24 jam sehari yang biasanya dilakukan pada akhir pekan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, maka dari itu UD. Denly menambah shift kerja pada saat beroperasi selama 24 jam sehari yaitu dua Shift antara lain shift pagi jam 08.00 s/d 18.00. Shift siang jam 12.00 s/d 21.00.

Kedua penekanan terhadap Kontrol biaya UD. Denly harus beroperasi dengan batas biaya yang terkontrol. Maka dari itu sangat hati-hati dalam merencanakan dan merinci anggaran perusahaan baik untuk pembayaran gaji tiap jam dan memperhitungkan bagi karyawan yang memiliki skill yang tinggi.

Membangun komitmen karyawan untuk mengurangi *turnover* (perputaran karyawan). Karena *turnover* yang tinggi akan mengurangi tingkat penjualan. Penjualan menurun ini disebabkan oleh beberapa hal antara lain karyawan yang kurang berpengalaman dalam menjalankan tugasnya, kurang terampilnya karyawan maupun pengetahuan tentang kebijakan perusahaan dan barang dagangan untuk berinteraksi dengan konsumen secara efektif. Biaya-biaya meningkat karena kebutuhan untuk merekrut dan melatih karyawan harus terus-menerus dilakukan. Pertama mengembangkan keterampilan karyawan melalui seleksi dan pelatihan. Karena selektif yaitu berkaitan dengan kekuatan kerja awalnya harus dilakukan perekrutan orang-orang yang benar. Dan pelatihan tersebut sangat penting, sebab lebih dari 60% karyawan mempunyai kontak langsung dengan pelanggan. Dengan menanamkan modal keterampilan karyawan untuk memberi informasi, hal ini sekaligus sebagai jawaban atas kesukaran dalam menemukan pekerja jasa atau layanan yang berkualitas.

Mengikut sertakan karyawan ini adalah salah satu proses di mana manajer mempunyai wewenang dan otoritas untuk pengambilan keputusan dengan karyawan. Ketiga menciptaka suatu hubungan kemitraan dalam karyawan yaitu faktanya ketika kinerja karyawan meningkat berarti secara otomatis pertumbuhan dan perkembangan UD. Denly juga meningkat bahkan hasil yang didapatkan ialah efektifitas dalam segala hal baik keuangan maupun Sumber Daya Manusia.

Membangun dan mengembangkan komitmen karyawan melalui hubungan kemitraan. Yaitu sebagai berikut; Pertama mengurangi perbedaan status antar karyawan dengan membatasi perbedaan status, karyawan akan merasa betah dalam menjalankan tugasnya yang penting dalam UD. Denly, dalam pencapaian keberhasilan tujuan dan kontribusinya yang patut dihargai. Perbedaan ini dapat dikurangi melalui penggunaan Bahasa dan mempertipis perbedaan upah dan meningkatkan komunikasi antar manajer dengan tingkatan yang berbeda dalam perusahaan. Kedua promosi kerja, suatu kebijakan susunan kepegawaian yang merekrut karyawan baru hanya untuk memposisikan tingkatan yang paling bawah, sedangkan dalam hierarki pekerjaan yang lebih tinggi dipromosikan untuk karyawan tetap didalam UD. Denly. Promosi kebijakan ini menetapkan agar karyawan lebih merasakan perusahaan, bukan perusahaan memperhatikan karyawan.

Ketiga kehadiran karyawan untuk menyeimbangkan karir dan keluarga jumlah pendapatan yang berbeda apalagi bagi yang sudah berkeluarga tentunya membuat sulit karyawan untuk secara efektif melakukan pekerjaan bersama. Maka dari itu perlu *flextime* dan *job sharing*. *Flextime* adalah suatu sistem penjadwalan pekerjaan karyawan yang memungkinkan karyawan memilih waktunya untuk bekerja. Sedangkan pembagian kerja (*job sharing*) adalah dua karyawan yang secara sukarela bertanggung jawab atas suatu pekerjaan yang sebelumnya hanya dijalankan oleh satu orang.

Memotivasi karyawan yaitu dengan kebijakan tertulis dan pengawasan karyawan, kebijakan ini adalah koordinasi yang paling mendasar, karena menyiapkan kebijakan-kebijakan tertulis yang menjadi indikasi atau karyawan mengenai apa yang harus dilakukannya. Mempunyai pengawasan kerja yang ketat untuk memperkuat atau menyelenggarakan kebijakan tersebut. Insentif untuk memotivasi karyawan dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten dan sesuai dengan tujuan ritel. Terdapat dua jenis insentif yaitu komisi dan bonus. Jenis insentif komisi dan bonus ini termasuk insentif ganti rugi. Jika komisi adalah suatu kompensasi yang didasarkan pada rumusan yang ditetapkan perusahaan, seperti 2% dari penjualan. Sedangkan bonus adalah kompensasi tambahan yang diberikan secara periodik berdasarkan evaluasi cara kerja karyawan. Misalnya bonus akhir tahun, berdasarkan pencapaian hasil penjualan yang dianggarkan meraih laba yang besar. Sedangkan insentif yang sangat efektif dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, tapi bisa juga menyebabkan karyawan mengabaikan tugas-tugas yang lain. Misalnya karyawan yang berprofesi sebagai pramuniaga yang diberikan insentif berdasarkan penjualan, membuat karyawan menjadi malas untuk meluangkan waktu dalam menstok ulang barang dagangan.

D. Proposisi

Analisis jabatan (*Job analysis*) berdasarkan temuan dalam hasil penelitian ini menyatakan terdapat beberapa hal diantaranya:

- Ditemukan karyawan yang kerja melebihi jam kerja dan tidak adanya jam istirahat sesuai standar operasional perusahaan.
- Karyawan yang mempunyai rangkap jabatan.
- Karyawan tidak disiplin dalam bekerja.

Dari masalah diatas dapat diselesaikan dengan menerapkan sistem *job analysis* maka karyawan tidak akan bekerja melebihi jam kerja, karena banyak pekerjaan yang harus ditanggung sendiri, maka banyak pula pekerjaan yang harus diselesaikan saat itu juga. Dengan adanya pernyataan tersebut menyebabkan motivasi karyawan akan turun, dan jika karyawan tidak punya semangat kerja, maka yang akan terjadi tidak adanya komitmen kerja. Jika di dalam suatu pekerjaan tidak ada komitmen kerja maka yang terjadi karyawan menjadi males bekerja.

Oleh karena itu jika tidak ada komitmen kerja otomatis prestasi kerja menurun. Dan jika kinerja karyawan turun maka hasil yang diperoleh tidak efektif. Demikian juga efektifitas suatu perusahaan tergantung dari seberapa besar hasil atau target kerja yang dicapai oleh karyawan. Dengan begitu perlu adanya tindakan untuk menerapkan kegiatan analisis kerja ini. Berdasarkan teori yang sudah diuraikan pada bab 2 begitu pula proses dari awal sampai akhir. Dampak peran *job analysis* (analisa pekerjaan) ini juga menghasilkan efektifitas kerja karyawan pada UD. Denly Surabaya. Karena semakin banyak karyawan yang tahu akan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing maka akan meringankan beban tugas dan pekerjaannya akan terselesaikan secara tepat waktu.