

SISTEM PENEMPATAN KARYAWAN PADA PURI SARON BARUNA BEACH COTTAGES & SPA SINGARAJA

Made Adi Suardana

Jurusan Pendidikan Ekonomi
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail : adi.suardana87@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) sistem penempatan karyawan, (2) masalah-masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan (3) solusi terkait dengan penempatan karyawan pada Puri Saron Singaraja. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara, data diolah menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) terdapat dua sistem penempatan karyawan pada perusahaan, yaitu a) penempatan karyawan baru melalui tahapan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, seleksi, orientasi/*training* dan penempatan karyawan, sedangkan b) penempatan karyawan lama melalui mutasi karyawan. (2) masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan ada tiga yaitu, a) status karyawan, b) kebijakan mutasi c) *resign* karyawan. (3) solusi terkait penempatan karyawan, a) untuk pengangkatan karyawan tetap, karyawan harus bekerja selama lima tahun, b) apabila terjadi kesalahan penempatan, perusahaan mengembalikan karyawan tersebut ke posisi awal, c)antisipasi *resign* karyawan, dengan menahan ijazah karyawan pada awal mencari kerja dengan syarat jika keluar wajib membayar *pinalty* dan menawarkan kenaikan gaji.

Kata kunci: karyawan, penempatan, sistem.

Abstract

This research is aimed in knowing (1) employees placement system, (2) problems encountered in the placement of employees, (3) solutions related to placement of employees on Puri Saron Singaraja. This research is a descriptive study. Data was collected through observation and interviews, data was processed using descriptive analysis. These results indicate that (1) there are two system of employees placement on company, there are (a) placement of new employees through the stages of workforce planning needs, selection, orientation/*training* and placement of employees, while (b) placement of old employee through employee mutation. (2) problems encountered in the placement of employees, there are three, a) the status of employees, b) mutation policies c) the employee resigned. (3) solutions related to employees placement, a) to hiring of permanent employees, the employees must work for five years, b) in case of misplacement, the company the employee returns to the starting position, c) anticipation resigned employees, by holding a diploma in early employee seeking work on the condition that if the exit is obliged to pay *pinalty* and offer a raise.

Keyword: employees, placement, system.

PENDAHULUAN

Hotel adalah suatu perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang akomodasi yang menyediakan pelayanan bagi masyarakat umum dengan fasilitas jasa penginapan, makanan dan minuman serta pelayanan jasa penunjang lainnya dengan syarat pembayaran yang sesuai dengan jumlah pelayanan yang diterima (Sulastiyono, 2011). Pelayanan yang berkualitas akan terjadi apabila perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam setiap divisi perusahaan untuk mengerjakan tugas dan kewajibannya masing-masing, sehingga dapat memberikan *service* yang memuaskan kepada konsumen.

Dalam rangka memberikan pelayanan yang berkualitas kepada konsumen, maka pihak hotel harus memperhatikan kualitas sumber daya manusia khususnya penempatan aryaan. Penempatan karyawan harus sesuai antara kualifikasi karyawan dengan *job descriptions* dan *job specification*, sehingga sesuai dengan prinsip manajemen *the right man in the right place*. Prinsip tersebut menegaskan agar karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan maksimal tanpa adanya rasa canggung membuat kesalahan karena telah memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam bidang pekerjaannya.

Penempatan atau *placement* adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, hal ini difokuskan dengan kesesuaian dan pencocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skill, and abilities*) orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan (Malthis dan Jackson, 2004). Selanjutnya menurut Bedjo Siswanto Sastrohadiwiryono (2005), penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab. Menurut Wilson Bangun (2012), penempatan (*placement*) berkaitan dengan penyesuaian

kemampuan dan bakat seseorang dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Oleh karena itu manajer harus menempatkan karyawan yang sesuai antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang dikerjakan. Seseorang diberikan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang akomodasi yang terletak di Desa Pamaron-Lovina. Target kunjungan tamu dari Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa adalah 65% wisatawan mancanegara dan 35% wisatawan lokal. Karena wisatawan mancanegara lebih mendominasi berkunjung ke Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, sehingga para karyawan khususnya bagian *service* harus fasih dalam berbahasa Inggris untuk menjaga kenyamanan dalam pelayanan terhadap tamu dari mancanegara.

Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa mempunyai tenaga kerja dengan jumlah 48 karyawan yang terdiri dari berbagai divisi, yaitu *Managing Director, Board of Director, Operation Manager, Accounting, Sales & Front Office Division, Food & Beverage Product Division, Food & Beverage Service Division, Housekeeping Division, General Afair/Administration Division*. Setiap divisi memiliki tugas dan fungsinya masing-masing, keahlian karyawan harus sesuai dengan bidangnya, sebagai contoh salah satunya bagian *Food & Beverage Service* yaitu *waiter & waitrees* yang memberikan pelayanan pramusaji bertugas untuk melakukan *greeting, sitting the guest, puring water, taking order, presentation menu, clear up, abseling, billing, say thank you*. Melihat kompleksnya spesifikasi pekerjaan yang ada maka hotel harus benar-benar memikirkan sistem penempatan karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya.

Untuk menjalankan tugas-tugas tersebut maka Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa membutuhkan karyawan yang handal dan berpengalaman sesuai dengan prinsip manajemen *the right man in the right place*. Akan tetapi dalam kenyataan di lapangan prinsip tersebut

belum sepenuhnya dilaksanakan, karena ditemukan beberapa karyawan yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai kualifikasinya, yaitu penempatan pada divisi *Food & Beverage Service* yang berjumlah lima orang terdapat tiga orang yang bekerja sebagai *waiter & waitrees* memiliki kualifikasi tidak sesuai dengan pekerjaannya, karena karyawan tersebut memiliki kualifikasi pendidikan diploma perhotelan konsentrasi *Front Office, kitchen* dan SMA. Sedangkan pada divisi *house keeping* yang memiliki karyawan berjumlah sembilan orang terbagi menjadi satu orang *house keeping supervisor*, lima orang *room boy*, dua orang *public area* dan satu orang *line checker*. Terdapat karyawan yang bekerja pada posisi yang tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaannya, yaitu tiga orang *room boy* dan satu orang *public area* memiliki kualifikasi SMA. Untuk mengisi posisi *house keeping* seharusnya karyawan memiliki kualifikasi diploma perhotelan konsentrasi *house keeping*, karena divisi tersebut harus cekatan dalam memberikan pelayanan kebersihan bagian kamar, area dalam maupun luar hotel.

Penempatan sumber daya manusia dalam hal ini seharusnya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki individunya. Karena tanpa adanya penempatan yang sesuai dengan bidangnya, maka dapat menimbulkan kemubaziran.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menggambarkan keadaan atau status fenomena yang terjadi pada suatu tempat (Arikunto, 2002). Penelitian ini dilakukan di Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa desa Pemaron-Lovina. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan sistem penempatan karyawan, masalah-masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan dan solusi terkait dengan penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. Pada penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah manajer operasional Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. Sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah sistem penempatan, masalah-

masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan dan solusi terkait dengan penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, data dalam penelitian ini berupa sistem penempatan karyawan yang selama ini dilakukan oleh perusahaan, data diperoleh dari wawancara dengan manajer operasional Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer, dalam penelitian ini data primer didapat dari wawancara dengan manajer operasional Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa mengenai sistem penempatan karyawan, masalah-masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan dan solusi terkait dengan penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. Teknik pengumpulan data dan instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Observasi dan wawancara. Observasi digunakan pada awal penelitian untuk memperoleh gambaran terkait penempatan karyawan yang selama ini dilakukan oleh perusahaan dan Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan atau tanya jawab mengenai penempatan karyawan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa pedoman wawancara. Teknik analisis yang digunakan penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang menganalisa sistem penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. Adapun langkah-langkah dalam analisis ini adalah langkah pertama melakukan observasi ke lapangan untuk mengetahui situasi dan kondisi perusahaan. Langkah kedua mengumpulkan data mengenai penempatan karyawan yang diperoleh dari wawancara dengan manajer operasional pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. Langkah ketiga memilah data yang diperoleh dari wawancara dengan mempertahankan data yang diperlukan untuk penelitian, sehingga didapatkan seluruh gambaran dari masalah yang akan diteliti. Langkah terakhir mengelompokkan data yang didapatkan lebih terperinci untuk

mendapatkan jawaban dari setiap rumusan masalah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, maka didapatkan bahwa terdapat dua sistem penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, yaitu 1) penempatan karyawan baru dan 2) penempatan karyawan lama. 1) Penempatan karyawan baru memiliki beberapa tahapan hingga sampai ditematkannya seorang karyawan pada suatu jabatan di perusahaan. Tahapan tersebut dimulai dari (1) perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perencanaan kebutuhan tenaga kerja pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa dimulai dengan menentukan jabatan apa saja yang masih lowong dalam perusahaan. Pada proses ini personalia mendata jumlah karyawan yang masih bekerja dan yang sudah tidak bekerja untuk dibuatkan laporan *in/out* tenaga kerja. Pendataan tersebut digunakan untuk mengetahui jabatan yang masih kosong dan berapa jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan untuk mengisinya, pendataan juga bertujuan menentukan standar-standar yang dibutuhkan untuk calon karyawan dalam mengisi jabatan yang masih lowong. Dalam upaya mengisi jabatan yang kosong perusahaan menerapkan syarat minimal memiliki ijazah terakhir minimal D1 perhotelan dan sertifikat pengalaman kerja (jika ada). (2) seleksi calon karyawan, seleksi karyawan yang dilakukan Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa bertujuan untuk menyaring calon karyawan yang memiliki kualifikasi untuk mengisi jabatan. Untuk mendapatkan karyawan yang qualified maka perusahaan melakukan tes wawancara untuk menggali keterangan individu seperti negosiasi gaji, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan pengalaman bekerja calon karyawan. Sehingga diperoleh calon karyawan yang paling sesuai atau paling memenuhi syarat untuk menjadi karyawan Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. (3) orientasi atau *training*, *training* karyawan baru pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa

bertujuan untuk mengenalkan karyawan baru pada situasi, kondisi dan peraturan perusahaan. *Training* pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa berlangsung selama dua bulan, pada masa tersebut karyawan baru diharapkan dapat beradaptasi dengan pekerjaannya sehingga dapat menunjukkan kemampuan, kecakapan dan keahlian yang dimilikinya. Sedangkan manfaat bagi Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa adalah mengukur kinerja karyawan baru yang akan ditempatkan sesuai dengan penilaian dari perusahaan untuk terjadinya prinsip *the right man on the right place* pada penempatan karyawan di Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. (4) penempatan karyawan, setelah melawati masa *training* karyawan apabila karyawan tersebut menunjukkan kinerja yang sangat baik, maka karyawan tersebut akan mendapatkan kontrak kerja dari perusahaan untuk menempati jabatan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan hasil penilaian dari personalia terhadap karyawan tersebut. Dalam penempatannya jika karyawan yang mendapat kontrak memiliki banyak pengalaman maka akan ditempatkan pada jabatan yang memiliki tanggung jawab yang besar, sebaliknya jika karyawan yang diterima masih minim pengalaman maka ditempatkan pada posisi yang memiliki tanggung jawab yang lebih ringan. Kontrak kerja karyawan tersebut berdurasi selama satu tahun, jika karyawan mengalami penurunan kinerja maka pada tahun berikutnya perusahaan tidak memperpanjang kontrak tersebut sehingga posisi yang akan ditinggalkan dapat diisi oleh karyawan lain. sedangkan 2) penempatan karyawan lama, penempatan karyawan lama Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa hanya melakukan mutasi pada karyawan lama. Mutasi dilakukan sebagai langkah untuk mengisi suatu jabatan yang mengalami kekosongan pada perusahaan atau memiliki karyawan dengan kinerja rendah, untuk melakukan mutasi perusahaan biasanya memindahkan karyawan yang untuk menutup kekosongan tersebut, sedangkan karyawan dengan kinerja rendah dipindahkan ke posisi yang lebih ringan. Untuk promosi dan demosi pada Puri Saron Baruna Beach Cottages &

Spa jarang dilaksanakan. Promosi bisa dilakukan apabila seorang karyawan telah bekerja lebih dari lima tahun dan memiliki prestasi dalam pekerjaannya. Sedangkan untuk demosi jarang dilakukan, apabila seorang karyawan memiliki kinerja yang buruk, perusahaan lebih menyarankan untuk karyawan tersebut mengambil *resign* karena dapat melindungi citra seseorang daripada harus melakukan pemecatan.

Masalah-masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan ada tiga yaitu 1) status kerja, pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa hampir seluruh karyawan yang dimiliki adalah berstatus karyawan kontrak, sedangkan untuk menjadi karyawan tetap sangat sulit dan dibutuhkan waktu lama. Oleh karena itu karyawan yang bersifat kontrak tersebut mendapatkan hak yang lebih kecil daripada karyawan tetap, karena karyawan kontrak tidak mendapatkan *service charge* dan tunjangan-tunjangan lainnya dari perusahaan, karyawan kontrak hanya memperoleh gaji pokok, sehingga bagi karyawan yang masih muda tidak kuat dengan status karyawan kontrak memutuskan untuk *resign* dan mencari hotel yang lebih besar untuk mencari peluang lebih besar menjadi staf di perusahaannya yang baru. 2) Kebijakan mutasi, Mutasi dilakukan oleh Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan yang dimilikinya, biasanya mutasi dilakukan oleh perusahaan apabila terjadi kekosongan pada suatu jabatan tertentu atau terdapat karyawan yang memiliki kinerja rendah. Untuk mengisi kekosongan posisi tertentu maka Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa biasanya memindahkan posisi karyawan ke devisi lain sehingga kekosongan tersebut dapat di atasi. Akan tetapi terkadang beberapa karyawan yang dimutasi tidak memiliki kualifikasi yang cocok dengan posisi baru yang dikerjakannya, sehingga hal tersebut menyebabkan kinerja yang dimiliki karyawan tidak maksimal. Untuk karyawan yang memiliki kinerja rendah biasanya dipindahkan ke posisi yang jenis pekerjaannya lebih mudah sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya. dan 3) Resign karyawan, *resign* karyawan Puri

Saron Baruna Beach Cottages & Spa terjadi karena karyawan tidak mendapatkan pengakuan dari perusahaan untuk dijadikan sebagai staf, hal tersebut merupakan resiko besar apabila karyawan yang mengundurkan diri adalah karyawan yang memiliki pengalaman kerja dan pengetahuan kerja yang bagus pada posisinya. *Resign* karyawan tersebut menyebabkan kekosongan posisi pada suatu jabatan dan untuk mencari penggantinya membutuhkan usaha yang panjang, karena harus mengadakan *recruitment* dan seleksi lagi yang akan memakan anggaran dari perusahaan.

Solusi terkait dengan penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, dari analisis yang dilakukan peneliti terkait permasalahan penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, maka dapat ditawarkan beberapa solusi untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi pada penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. 1) Status kerja, solusi yang diberikan perusahaan mengenai pengangkatan status karyawan kontrak menjadi karyawan tetap, sampai saat ini dalam pelaksanaannya dengan cara menentukan lama waktu bekerja, menurut perusahaan jika masa kerja lebih dari lima tahun, karyawan tersebut telah diakui oleh perusahaan memiliki kinerja bagus dan memiliki peluang untuk diangkat menjadi karyawan tetap. Masa kerja lebih dari lima tahun yang ditetapkan perusahaan bertujuan untuk menguji loyalitas karyawan yang memiliki kinerja bagus, apabila loyalitas karyawan terhadap perusahaan tinggi memiliki peluang untuk mendapatkan status karyawan tetap. 2) Kebijakan mutasi karyawan, kebijakan mutasi/*transfer* dari perusahaan bertujuan untuk mengisi kekosongan, menambah pengalaman kerja karyawan dan meningkatkan karyawan yang memiliki kinerja rendah. Apabila terjadi kesalahan dalam mutasi karyawan, tindakan yang diambil oleh perusahaan adalah meninjau kembali penyebab ketidakcocokannya karyawan pada posisi barunya. Penyebab ketidakcocokan tersebut pada umumnya karena kurangnya pengetahuan dan pengalaman karyawan,

berdasarkan hal tersebut maka perusahaan mengambil langkah dengan cara mengembalikan karyawan tersebut ke posisi awal. 3) *Resign* karyawan, *resign* yang dilakukan oleh karyawan Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, biasanya terjadi karena rasa tidak puas yang dimiliki oleh karyawan yang memiliki prestasi baik terhadap kebijakan perusahaan mengenai hal gaji, jam kerja dan pengangkatan status karyawan tetap. Untuk mengatasi karyawan *resign* pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa adalah perusahaan mencegah karyawan untuk mengundurkan diri apabila karyawan yang mengajukan *resign* merupakan karyawan yang berprestasi, maka perusahaan mempersulit karyawan tersebut mengundurkan diri dengan cara menahan ijazah asli karyawan yang dilakukan pada awal mencari kerja dengan syarat jika keluar wajib membayar *pinalty* kepada perusahaan dan melakukan peningkatan gaji terhadap karyawan tersebut untuk menahan keinginan karyawan pindah ke perusahaan lain.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan melalui wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, maka dapat diketahui bahwa dalam sistem penempatan karyawan, terdapat dua jenis penempatan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu penempatan karyawan baru dan penempatan karyawan lama. Masalah-masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa adalah status karyawan, kebijakan mutasi dan *resign* karyawan. Perusahaan memiliki solusi terkait dengan permasalahan yang dialami, tetapi solusi perusahaan masih memiliki kekurangan dan belum sesuai dengan teori manajemen sumber daya manusia terkait penempatan karyawan.

Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa terdapat dua penempatan karyawan dalam pelaksanaannya, yaitu penempatan karyawan baru dan penempatan karyawan lama. Penempatan karyawan baru pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa dimulai dari adanya kekosongan posisi pada suatu jabatan pada perusahaan

karena adanya karyawan yang mengundurkan diri, dipindahkan ke posisi lain atau karyawan yang meninggal. Untuk mengisi kekosongan tersebut, maka perusahaan membuat perencanaan kebutuhan karyawan atau rekrutmen karyawan. Setelah dilakukannya proses rekrutmen untuk mendapatkan calon karyawan, kemudian diadakannya seleksi oleh pihak personalia untuk menyaring calon karyawan yang memiliki kualifikasi untuk mengisi jabatan. Dalam proses seleksi yang digunakan adalah tes wawancara, wawancara yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui kepribadian pelamar, prestasinya dalam bekerja dan besaran gaji yang diinginkan, sehingga melalui proses wawancara diperoleh calon karyawan yang paling sesuai atau paling memenuhi syarat untuk menjadi karyawan. Karyawan yang lolos seleksi selanjutnya akan menjalani masa orientasi atau *training* selama dua bulan, bertujuan untuk mengenalkan karyawan baru pada situasi, kondisi dan peraturan perusahaan. *Training* bagi karyawan baru bertujuan untuk dapat beradaptasi dengan pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan kemampuan, kecakapan dan keahlian yang dimilikinya, sedangkan bagi perusahaan adalah dapat mengukur kinerja karyawan baru yang akan ditempatkan sesuai dengan penilaian dari perusahaan. Setelah melewati masa *training* maka bagian personalia menyerahkan penilaian akan kemampuan, keahlian dan kedisiplinan karyawan baru kepada manajer, bagi karyawan yang menunjukkan kinerja bagus akan diberikan kontrak kerja dan segera menempati suatu jabatan pada perusahaan, kontrak kerja karyawan tersebut berdurasi selama satu tahun, jika karyawan mengalami penurunan kinerja maka pada tahun berikutnya tidak akan diperpanjang. Penempatan karyawan baru selain dinilai pada saat *training* perlu juga memperhatikan faktor-faktor seperti usia, kesehatan, status perkawinan dan jenis kelamin. Faktor tersebut dapat membantu perusahaan dalam menentukan pemberian jabatan pada karyawan, seperti jabatan yang memiliki tingkat resiko tinggi atau rendah, dan menentukan waktu kerja karyawan.

Pada penempatan karyawan lama pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa adalah mutasi dilakukan sebagai langkah untuk mengisi suatu jabatan yang mengalami kekosongan pada perusahaan atau memiliki karyawan dengan kinerja rendah, untuk melakukan mutasi perusahaan biasanya memindahkan karyawan yang untuk menutup kekosongan tersebut, sedangkan karyawan dengan kinerja rendah dipindahkan ke posisi yang lebih ringan sehingga memungkinkan karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerja pada posisi baru yang ditempatinya. Sistem penempatan karyawan yang digunakan oleh Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Marihot (2005:156) menyebutkan "penempatan pegawai dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru dipekerjakan melalui tahapan rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (*transfer*) dan penurunan jabatan (*demosi*) atau bahkan pemutusan hubungan kerja".

Dalam penempatan karyawan terdapat tiga masalah yang dihadapi perusahaan dalam penempatan karyawan. *Pertama*, status karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, hampir seluruh karyawan yang dimiliki perusahaan masih bersifat karyawan kontrak, sedangkan untuk menjadi staf atau karyawan tetap sangat sulit dan dibutuhkan waktu lama yaitu lebih dari lima tahun masa kerja. Bagi karyawan yang masih dalam usia produktif yang merasa tidak kuat dengan status karyawan kontrak, akan memutuskan *resign* dari perusahaan dan mencari hotel yang lebih besar untuk mencari peluang lebih besar menjadi staf di perusahaannya yang baru. Untuk mengatasi hal tersebut perusahaan membuat peraturan yang dapat mengangkat karyawan tetap apabila telah bekerja selama lima tahun dengan menunjukkan loyalitasnya. Hal tersebut sejalan dengan peraturan perusahaan menurut UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 59 ayat (7) menyatakan jika ada karyawan yang dikontrak lima tahun, maka secara otomatis hukum karyawan tersebut menjadi

karyawan tetap. Hal tersebut berarti apabila kontrak dilakukan selama lima tahun berturut-turut berarti karyawan tersebut harus diangkat menjadi karyawan tetap karena telah menunjukkan kualitas dan loyalitasnya terhadap perusahaan (www.kompasiana.com/hak-hak-karyawan-kontrak). Akan tetapi jika dalam kurun waktu masa kerja kurang dari lima tahun, karyawan sudah dapat menunjukkan kualitas yang dimilikinya, sebaiknya segera diangkat tanpa harus menunggu sampai lima tahun, sehingga dapat menekan keinginan karyawan tersebut untuk *resign* dan pindah ke perusahaan lain.

Kedua, kebijakan mutasi pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa kerap memiliki masalah dalam pelaksanaannya yaitu seperti pemindahan karyawan dari suatu divisi ke divisi lain bertujuan untuk mengisi kekosongan jabatan, tapi terkadang perusahaan tidak memperhatikan kualifikasi karyawan dan *job description* posisi baru tersebut. Sehingga karyawan yang dipindahkan tidak memiliki kecocokan dengan posisi baru yang ditempatinya, hal tersebut menyebabkan kinerja karyawan menurun atau tidak maksimal, karena karyawan tersebut kurang memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam posisi barunya. Apabila telah terjadi kesalahan dalam penempatan karyawan, maka perusahaan mengadakan peninjauan kembali terhadap penyebab tidak cocoknya karyawan tersebut dengan posisi barunya, salah satu langkah perusahaan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan cara mengembalikan karyawan tersebut ke posisi awalnya. Seharusnya perusahaan tidak hanya mengembalikan karyawan tersebut ke posisi awalnya, tetapi juga dapat dipindahkan pada posisi lainnya yang sesuai dengan bakat dan kemampuan dimilikinya. Sejalan dengan hal tersebut menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003: 130), apabila terjadi kesalahan penempatan (*missplacement*), maka perlu di adakan suatu program penyesuaian kembali (*readjustment*) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang di miliki, yaitu dengan melakukan a) menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai, b) menugaskan

kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

Ketiga, Resign karyawan Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, terjadi karena ketidakpuasan karyawan yang terhadap kebijakan perusahaan mengenai hal gaji, jam kerja dan pengangkatan status karyawan tetap, sehingga hal tersebut dapat menyebabkan tingginya keinginan karyawan untuk mengundurkan diri. Untuk mengatasi *resign* pada karyawan yang berkualitas, perusahaan akan mempersulit karyawan untuk mengundurkan diri dengan cara penahanan ijazah asli karyawan sampai masa kontraknya berakhir atau jika keluar dari perusahaan, karyawan wajib membayar *pinalty* dan meningkatkan gaji karyawan untuk membendung keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Penahanan ijazah atau pemberian kenaikan gaji bukan satu-satunya cara perusahaan untuk mencegah karyawan mengundurkan diri, karena hal tersebut dapat mengekang karyawan dalam mengembangkan kemampuannya. Sebaiknya untuk mencegah kerugian akibat *resign* karyawan perlu diambil langkah-langkah berupa perbaikan dan penyempurnaan dalam bidang ketenagakerjaan. Langkah-langkah mencegah *resign* karyawan adalah sebagai berikut, a) memperbaiki tingkat kompensasi lebih memadai, b) menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, c) meninjau kembali pola penempatan karyawan sehingga mendekati bakat dan kemampuan, d) memperketat pelaksanaan seleksi, e) mengubah gaya kepemimpinan dan f) lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan (Sulistiyani & Rosidah, 2008).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

1. Terdapat dua sistem penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa. a) Penempatan karyawan baru memiliki tahapan-tahapan sebagai berikut (a) rekrutmen dengan membuat perencanaan analisis kebutuhan tenaga kerja, (b) seleksi

melalui tes wawancara untuk menggali keterangan individu mengenai gaji, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan pengalaman calon karyawan, (c) orientasi atau *training* yang berlangsung selama dua bulan untuk mengenalkan karyawan baru pada situasi, kondisi dan peraturan perusahaan dan (d) penempatan karyawan pada suatu jabatan dilakukan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Sedangkan b) penempatan karyawan lama adalah dengan melakukan mutasi karyawan sebagai langkah untuk mengisi suatu jabatan yang mengalami kekosongan pada perusahaan dan upaya peningkatan kinerja bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah.

2. Masalah-masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa yaitu (a) status karyawan, kurang jelasnya peraturan atau tata cara menjadi karyawan tetap, (b) kebijakan mutasi memindahkan karyawan dari satu divisi ke divisi lain tanpa memperdulikan kualifikasinya dan (c) *resign* menyebabkan kekosongan posisi pada suatu jabatan, sehingga untuk mencari penggantinya membutuhkan usaha yang panjang, karena harus mengadakan *recruitment* dan seleksi lagi yang akan memakan anggaran dari perusahaan.
3. Solusi terkait penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa adalah (a) perusahaan memiliki peraturan terkait pengangkatan status karyawan kontrak menjadi karyawan tetap dengan penilaian lamanya masa bekerja pada perusahaan, (b) kesalahan mutasi karyawan pada perusahaan terjadi karena karyawan kurang siap untuk menempati posisi barunya akibat antara kualifikasi dan *job description* karyawan tidak cocok, apabila terjadi kesalahan

perusahaan mengambil langkah dengan cara mengembalikan karyawan tersebut ke posisi awal, (c) perusahaan melakukan antisipasi *resign* karyawan dengan melakukan penahanan ijazah atau pemberian *pinalty* dan menawarkan peningkatan gaji karyawan untuk menahan keinginan keluar dari perusahaan.

Saran

Berdasarkan temuan yang terjadi di lapangan terkait sistem penempatan karyawan, masalah-masalah yang dihadapi dalam penempatan karyawan serta solusi untuk memecahkan masalah tersebut, maka peneliti menyarankan beberapa hal antara lain sebagai berikut.

- 1) Sistem penempatan karyawan pada Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, dalam pelaksanaan penempatan karyawan baru pada perusahaan selain mempertimbangkan pendidikan, pengalaman, pengetahuan kerja seorang karyawan, perusahaan juga perlu memperhatikan beberapa faktor penting, seperti faktor usia, kesehatan, status perkawinan dan jenis kelamin. Faktor tersebut dapat membantu dalam menentukan pemberian jabatan pada karyawan, seperti apabila seorang karyawan yang masih muda dan belum menikah dapat ditempatkan pada suatu jabatan yang memiliki waktu kerja lebih fleksibel, yaitu bisa bekerja pada siang hari atau malam hari. Sedangkan untuk masa *training* karyawan sebelum resmi ditempatkan pada suatu posisi harus diperpanjang dari dua bulan menjadi tiga bulan, hal ini berguna untuk membuat karyawan bisa beradaptasi lebih baik lagi.
- 2) Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa harus memiliki peraturan yang jelas terkait pengangkatan status karyawan kontrak menjadi karyawan tetap. Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa harus menerapkan standar-standar yang wajib dipenuhi oleh karyawan

demikian mendapatkan status karyawan tetap seperti lamanya masa bekerja, memiliki prestasi kerja dan disiplin dalam bekerja. Peraturan dalam penetapan status karyawan tetap harus berlandaskan kepada UU Ketenagakerjaan. Dengan jelasnya cara untuk menjadi karyawan tetap maka karyawan akan bekerja dengan lebih giat, disiplin karena jika menjadi karyawan tetap akan mendapatkan tunjangan ketenagakerjaan.

- 3) Kebijakan mutasi karyawan dalam penempatan karyawan lama melalui mutasi untuk mengisi kekosongan posisi, yang perlu menjadi perhatian dalam pelaksanaannya tidak hanya dilihat dari kinerja atau kekosongan jabatan, tetapi juga dilihat dari kualifikasi karyawan tersebut agar cocok dengan posisi baru yang akan ditempati karyawan. Apabila karyawan dipindahkan ke divisi lain, karyawan harus memiliki pengetahuan dalam posisi yang akan ditempati seperti mengadakan pelatihan atau pendidikan untuk menambah pengetahuan karyawan pada posisi tersebut. Sebaliknya jika terjadi kesalahan penempatan karyawan, maka perusahaan perlu mengadakan suatu program penyesuaian kembali terhadap karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki dengan mengambil tindakan *replacement* atau mengembalikan karyawan yang menempati posisi yang lebih sesuai dan menugaskannya kembali dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.
- 4) *Resign* yang dilakukan oleh karyawan Puri Saron Baruna Beach Cottages & Spa, biasanya terjadi karena rasa tidak puas yang dimiliki oleh karyawan yang memiliki prestasi baik terhadap kebijakan perusahaan mengenai hal gaji, jam kerja dan pengangkatan status karyawan tetap. Cara mengantisipasi karyawan untuk *resign* adalah perusahaan harus

melakukan pendekatan-pendekatan diantaranya seperti menawarkan peningkatan gaji terhadap karyawan untuk menurunkan keinginannya mengundurkan diri dan mengangkat karyawan yang memiliki prestasi kerja bagus tanpa harus memiliki masa kerja lima tahun, sehingga kemungkinan untuk kehilangan karyawan yang memiliki kualitas berkurang daripada harus mencari karyawan baru yang kualitasnya belum tentu bagus, sehingga perusahaan dapat menghemat anggaran untuk melakukan rekrutmen dan seleksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Kompasiana.com dalam topik bahasan Hak-hak sebagai karyawan kontrak (diunduh tanggal 19 september 2015).
- Malthis, Robert L. & John H. Jackson. 2004. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sastohadiwiry, Bejo Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 2005. *Manajemen Tenaga Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulastiyono, A. 2011. *Seri Manajemen Usaha Jasa Sarana Pariwisata dan Akomodasi: Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosindah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.