

SESI: II

HRM PLANNING

Perencanaan Sumber Daya Manusia

- Workload Analysis
- Workforce Analysis
- Job Analysis
- Job Description
- Job Specification
- Job Evaluation

SESI: II

HRM PLANNING

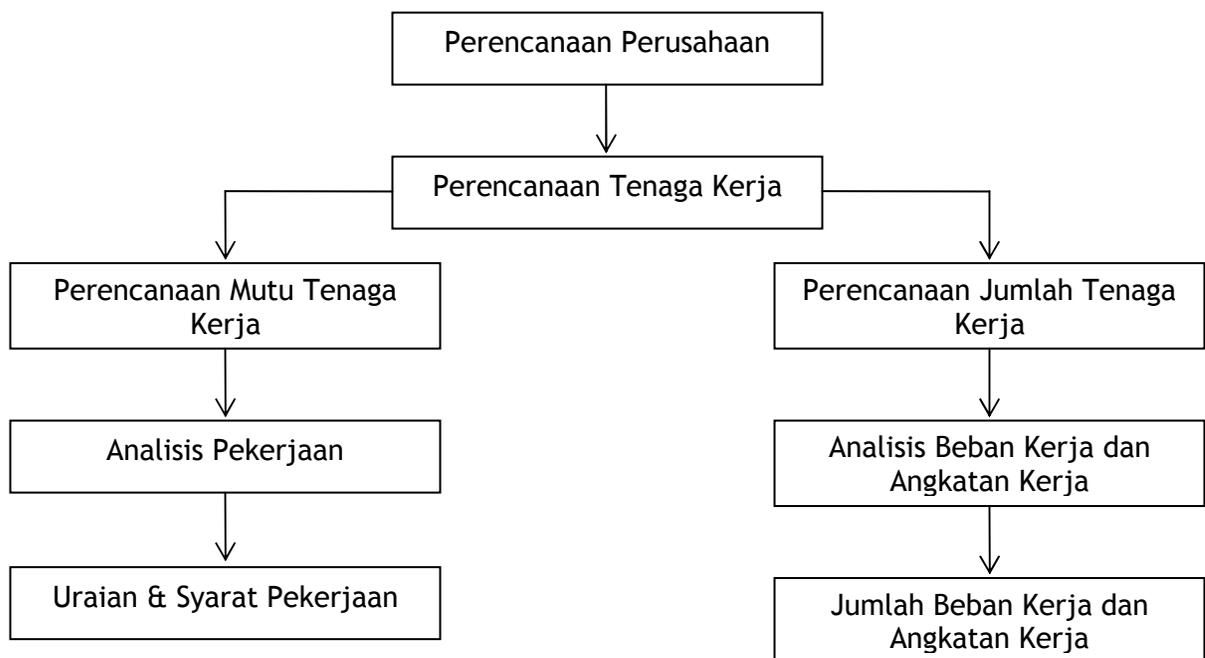
Perencanaan Sumber Daya Manusia

ANALISIS JABATAN DAN PERENCANAAN TENAGA KERJA

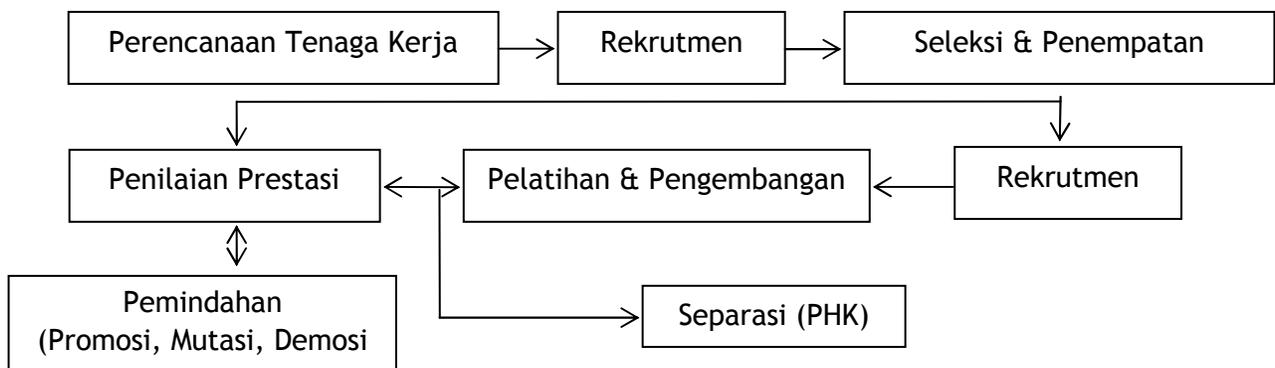
- Perencanaan tenaga kerja ialah proses untuk menentukan jenis dan jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan organisasi di masa datang (perencanaan dalam konteks pengadaan tenaga kerja).
- Analisis Jabatan ialah proses pengumpulan data/informasi tentang suatu jabatan/pekerjaan secara sistematis dan metodis agar dapat disusun suatu uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan yang sangat berguna sebagai salah satu pedoman penting di dalam sistem dan proses manajemen SDM.
- Untuk dapat menentukan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan (aspek who dalam pekerjaan) perlu dilaksanakan proses analisis jabatan, sedangkan untuk dapat menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perlu dilaksanakan analisis beban kerja dan analisis angkatan kerja.
- Cara menentukan jenis orang (bawahan) yang dibutuhkan melalui prosedur analisis jabatan (*job analysis*) yang sebagai hasil akhirnya akan didapat:
 - uraian pekerjaan (*job description*), yang pada dasarnya berisi tentang apa saja tugas-tugas yang harus dilaksanakan pada jabatan tersebut
 - spesifikasi pekerjaan (*job specification*), yang pada dasarnya berisi tentang siapa atau orang macam apa yang dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut di atas secara efektif dan efisien. Spesifikasi pekerjaan inilah yang merupakan jawaban pokok atas penentuan jenis orang yang dibutuhkan.
- Cara menentukan jumlah orang (bawahan) yang dibutuhkan melalui beberapa prosedur:
 - analisis beban kerja (*workload analysis*), yang sebagai hasil akhirnya memberikan kepada kita angka formasi; atau berapa seharusnya orang yang ada pada jabatan/pekerjaan tertentu (das-solen)
 - analisis angka kerja (*workforce analysis*), yang sebagai hasil akhirnya memberikan kepada kita angka bezetting; atau berapa yang kenyataannya ada pada jabatan/pekerjaan tertentu (das-sein)
 - formasi dikurangi bezetting sama dengan selisih jumlah tenaga kerja, yang bisa saja terjadi; kekurangan orang (selisih minus) atau kelebihan orang (selisih plus)
 - bila ternyata yang terjadi adalah kekurangan orang, maka harus mengisinya atau menambahnya dengan orang baru.

- Dalam konteks perencanaan pemberian balas jasa (kompensasi) untuk karyawan, maka uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan sebagai analisis jabatan tersebut perlu dilanjutkan diolah melalui proses evaluasi jabatan.

Secara komprehensif dapat digambarkan skema perencanaan tenaga kerja sebagai berikut:



Adapun posisi Perencanaan Tenaga Kerja dalam Staffing Process pada organisasi dapat dilihat pada skema berikut:



A. Analisis Jabatan

Alasan-alasan perlunya Analisis jabatan:

1. Mendapatkan jumlah dan jenis karyawan yang cocok dan tepat
2. Menyusun program pelatihan
3. Mengadakan evaluasi jabatan
4. Mengadakan penilaian prestasi kerja
5. Transfer personil (promosi, mutasi, demosi)

6. Pemberian balas jasa (kompensasi)
7. Menghindari salah paham (konflik) antara sesama pejabat/karyawan
8. Memperbaiki kondisi kerja
9. Mengatasi ketidakpuasan kerja para pejabat/karyawan
10. Menentukan standar produksi (hasil kerja)
11. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
12. Mempermudah perencanaan organisasi

Siapa saja yang berhak dan berkewajiban melaksanakan Analisis jabatan ini?

Oleh karena demikian luas dan banyaknya manfaat dari analisis jabatan ini, maka sesungguhnya yang berhak dan berkewajiban untuk melaksanakan atau terlibat dalam proses analisis jabatan (dalam arti luas) ialah sebagai berikut:

1. Setiap pejabat memiliki bawahan (setiap atasan)
 2. Para pejabat personalia, khususnya yang memegang bidang HRD/PSDM
 3. Setiap individu karyawan (anggota organisasi)
- (Diurut berdasarkan tingkat kepentingan dan prioritas)

Kapan Analisis Jabatan Perlu Dilaksanakan?

1. Pada masa-masa awal organisasi/perusahaan akan beroperasi, dimana dalam hal ini analisis jabatan merupakan elemen dari perencanaan perusahaan.
2. Pada saat mulai diperlukan kepastian perencanaan dalam bentuk dokumen tertulis dari masing-masing isi jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi, biasanya pada saat mulai timbul masalah dalam proses/mekanisme organisasi perusahaan (misalnya sering terjadi salah paham atau tumpang tindih/overlap hak dan kewajiban antar pejabat)
3. Pada saat isi pekerjaan (*job content*) mengalami pergeseran atau perubahan yang biasanya diakibatkan oleh reorganisasi, perubahan sistem dan teknologi, dan perubahan unsur-unsur manajemen lainnya. Dengan demikian berarti bahwa uraian dan syarat pekerjaan yang telah disusun itu tidak valid untuk selama-lamanya, ia perlu direview untuk memastikan validitasnya.

Arti Istilah-istilah Penting yang Terkait Dengan Proses Analisis Jabatan (Drs. Moekijat, Analisis Jabatan

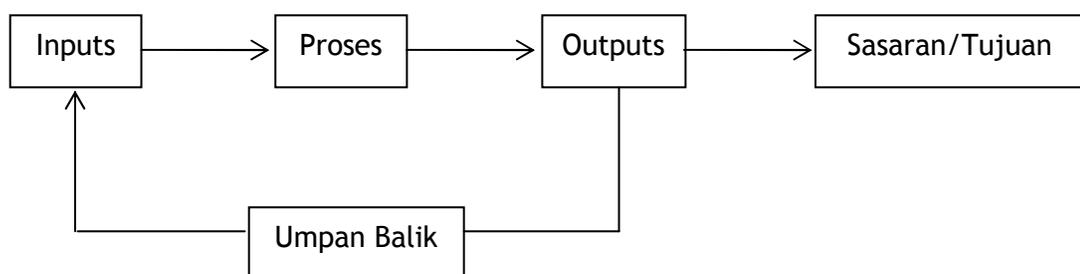
NO.	ISTILAH-ISTILAH	DEFINISI
1.	Task (Tugas)	Satu bagian atau satu unsur atau satu komponen dari satu jabatan (Tugas adalah elemen dari jabatan).
2.	Position (Posisi)	Semua kewajiban dan tanggung jawab yang melekat pada seorang pegawai (pejabat/karyawan).
3.	Job (jabatan/pekerjaan)	Sekelompok posisi yang hampir sama dalam suatu badan/organisasi/perusahaan.
4.	Occupation (Okupasi)	Jabatan-jabatan yang sama (dalam arti syarat-syarat yang diperlukan untuk mengerjakan jabatan-jabatan itu) yang terdapat pada banyak perusahaan/

		organisasi.
5.	Job Analysis (Analisa Jabatan)	Suatu kegiatan mempelajari, mengumpulkan dan mencatat keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis.
6.	Worker Analysis (Analisa karyawan)	Suatu kegiatan untuk memperoleh fakta-fakta jabatan yang berhubungan dengan mutu-mutu perseorangan yang diperlukan untuk masing-masing jabatan.
7.	Job Description (uraian jabatan/uraian pekerjaan)	Suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat mengenai kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab-tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.
8.	Job Specification (Persyaratan jabatan/pekerjaan)	Suatu catatan mengenai syarat-syarat minimum orang/pejabat yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (memangku jabatan) tertentu dengan baik.
9.	Job Evaluation (evaluasi/penilaian jabatan/pekerjaan)	Kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai suatu jabatan dengan nilai jabatan lain)
10.	Job Classification (penggolongan jabatan)	Pengelompokan-pengelompokan jabatan yang bernilai sama.

Analisis Jabatan Sebagai Suatu Sistem dan Proses

1. Sistem adalah suatu keseluruhan yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berinterrelasi, berinteraksi, dan interdependensi sehingga menjadi sinergi yang berproses merubah inputs menjad outputs guna mencapai suatu sasaran/tujuan tertentu. Sistem memiliki pula perangkat umpan balik (*feedback*) dan ia berada di dalam suatu lingkungan atau super dan mega sistem tertentu.
2. Kerangka dasar sistem, sebagai berikut:

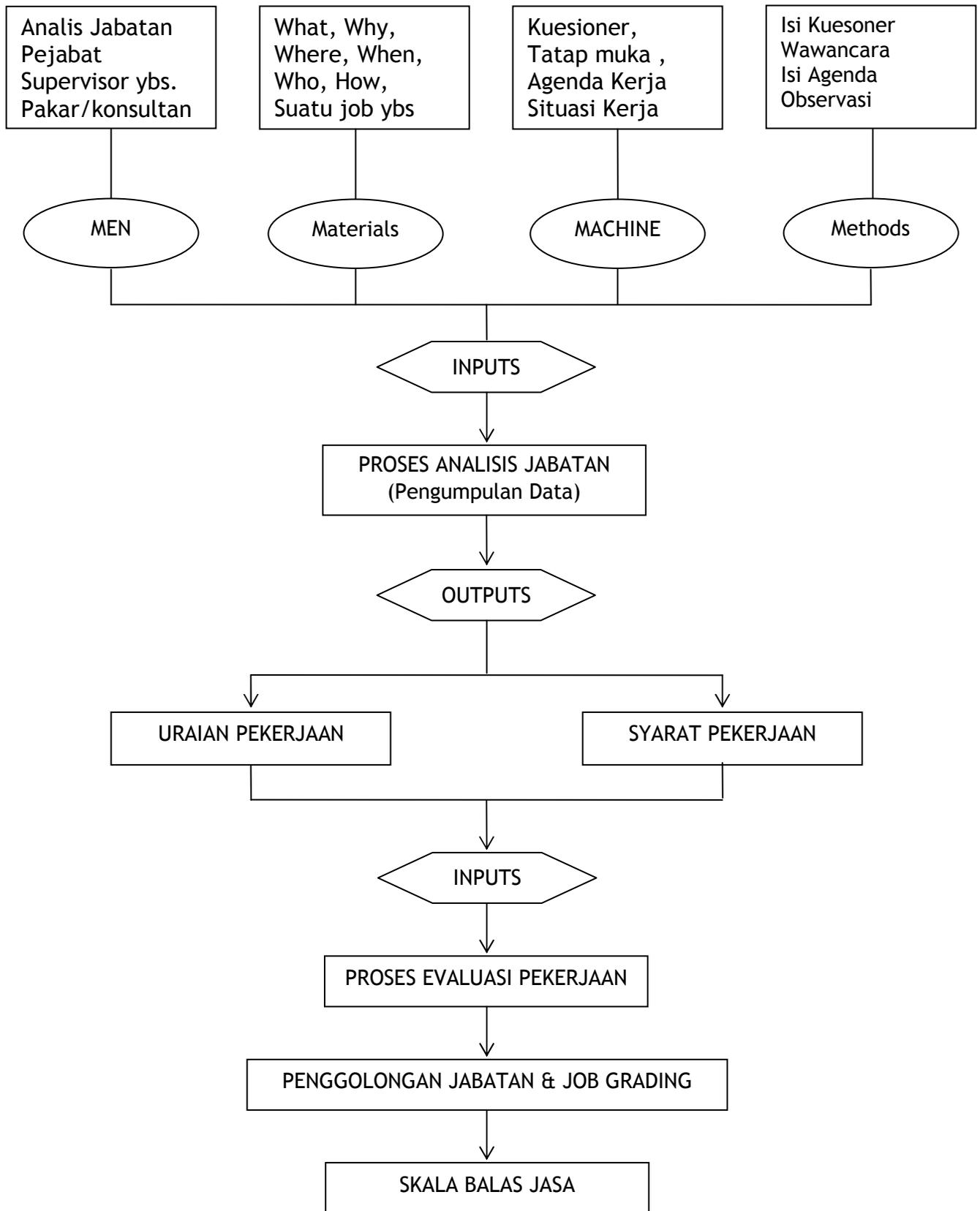
Lingkungan



3. Proses/langkah-langkah secara garis besar dari analisa jabatan, sebagai berikut:
 - Mantapkan bagan struktur organisasi
 - Inventarisir semua jabatan/pekerjaan yang ada

- Klasifikasi hasil inventaris tersebut berdasarkan tingkat kepentingan, bidangnya dan strata/lapisannya (top, middle, first line dan operator)
- Tetapkan dan susun alat-alat dan tata cara pengumpulan data
- Komunikasikan dan sosialisasikan maksud/tujuan analisis jabatan
- Latihlah para pelaksana analisis jabatan
- Seleksi dan tetapkan responden yang representative
- Jadwalkan program pengumpulan data (mulai dari job-job operasional dan lini) komunikasikan kepada responden
- Laksanakan proses pengumpulan data secara konsisten dan akurat
- Dari data-data yang terkumpul susunlah job description dan specification
- Koreksi kembali rumusan tersebut (mintalah bantuan responden)
- Sosialisasikan job description dan specification tersebut
- Berdasar rumusan yang sudah mantap laksanakan evaluasi jabatan
- Laksanakan penggolongan jabatan dan job grading
- Tetapkan skala balas jasa (yang masih mentah)

Bila kita pakai cara berpikir sistem tersebut, maka proses analisa jabatan dapat digambarkan dalam bentuk skema, sebagai berikut:



B. Uraian Jabatan (Job Description)

1. Data/informasi yang diperoleh sebagai hasil analisis jabatan (pengumpulan data) yang dicatat dalam laporan analisis jabatan kemudian diikhtisarkan dalam uraian jabatan/pekerjaan. Idealnya uraian pekerjaan ini menguraikan semua data/informasi yang diperoleh dalam analisis jabatan.
2. Idealnya uraian pekerjaan memuat 5W-1H dari pekerjaan yang dianalisisnya, yaitu meliputi

What?

- Apa nama pekerjaan ybs
- Apa sasaran/tujuan dan adanya pekerjaan itu
- Apa saja isinya (tugas-tugas dan kewajiban yang ada dalam pekerjaan itu)?
- Apa saja mesin, peralatan, bahan-bahan dan data yang dipergunakan?

Why?

- Mengapa atau agar apa tugas-tugas tersebut harus dilakukan? (sebagai informasi pelengkap pada isi pekerjaan yang tercantum di atas)

Where?

- Di dalam bagian/seksi apa pekerjaan itu ada? (posisinya dalam bagan struktur organisasi)
- Bagaimana kondisi dari lokasi/tempat di mana pekerjaan itu dilakukan?

When?

- Kapan tugas-tugas pekerjaan itu harus dilakukan? (menyangkut adanya tugas-tugas rutin harian, mingguan, bulanan, dan tugas-tugas insidental, serta jam kerja)

Who?

- Orang yang bagaimana yang dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan tersebut? (menyangkut kriteria pejabat yang layak, yang nantinya akan secara spesifik disebut sebagai job specification atau persyaratan jabatan)
- Dengan siapa saja pejabat ybs berhubungan?(menyangkut hubungan dengan rekan-rekan pejabat terkait secara horizontal, hubungan dengan atasan, dan hubungan dengan bawahan secara vertikal)

How?

- Bagaimana tata cara dan langkah-langkah melaksanakan tugas-tugas pekerjaan tersebut dengan baik? (menyangkut metoda kerja atau standar operation of performance/SOP)

3. Secara pragmatisnya uraian pekerjaan ini hanya memuat 2 hal penting, yaitu:

- What? (Apa saja tugas-tugas yang akan dilakukan?)
- Who? (Harus memiliki kemampuan apa seseorang untuk dapat melakukannya?)

C. Spesifikasi Jabatan (Job Specification)

Persyaratan jabatan dapat merupakan bagian dari uraian jabatan (aspek “who” dari pekerjaan), tetapi dapat juga dibuat terpisah bergantung kepada kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

Idealnya persyaratan jabatan ini memuat syarat/kriteria calon pemangku jabatan dalam hal:

- Syarat-syarat fisik (komposisi tubuh, panca indera, kesehatan)
- Syarat-syarat mental (kecerdasan, bakat, minat, motivasi, kepribadian)

- Syarat pendidikan
- Syarat pelatihan
- Syarat pengalaman kerja
- Umur, jenis kelamin, status marital
- Pengetahuan dan keterampilan yang dikuasai

D. Evaluasi Jabatan (Job Evaluation)

Evaluasi jabatan ialah proses yang sistematis dan teratur tentang pengukuran nilai suatu jabatan dalam suatu organisasi, ia menilai uraian dan persyaratan jabatan, sehingga prasyarat sebelum dijalankannya evaluasi jabatan mutlak perlu tersedianya uraian dan persyaratan jabatan sebagai hasil proses analisis jabatan.

Tujuan evaluasi jabatan ialah:

- Mendapatkan hubungan intern dan ekstern dalam upah dan gaji (konsep keseimbangan dan keadilan)
- Mendapatkan kepuasan baik bagi karyawan maupun perusahaan/organisasi

Terdapat 5 metoda evaluasi jabatan, yaitu:

- Rangking
- Paired Comparison
- Grading/Classification
- Point Rating
- Factor Comparison

Masing-masing metoda tersebut di atas memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Evaluasi jabatan tergolong metoda ilmiah guna menentukan harga suatu jabatan tertentu. Hasil penelitian di Amerika menunjukkan bahwa ternyata proses evaluasi jabatan ini merupakan prosedur yang paling sedikit digunakan pada prakteknya dibandingkan metoda/prosedur lain dalam manajemen SDM.

ANALISIS BEBAN KERJA & ANALISIS ANGKATAN KERJA SEBAGAI KOMPONEN PERENCANAAN TENAGA KERJA (PSDM)

Analisis Beban Kerja (Workload Analysis)

1. Beban kerja ialah jumlah semua kegiatan tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang karyawan atau sekelompok kerja karyawan, selama periode tertentu dalam keadaan normal.
2. Analisis beban kerja merupakan suatu proses untuk meneliti secara sistematis dan menentukan hasil kegiatan tugas yang seharusnya dicapai seorang tenaga kerja dalam tempo jam orang kerja (*man hour*) tertentu. Dengan kata lain dapat dikatakan pula bahwa analisis beban kerja ialah penentuan jumlah kerja

yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

3. Biasanya, jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas perkiraan-perkiraan saja dan bukan perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standar prestasi kerja. Hal ini sering mengakibatkan jumlah karyawan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan, sehingga menimbulkan kerugian.

Analisis Angkatan Kerja

1. Angkatan kerja ialah jumlah total dari seluruh karyawan yang sekarang bekerja pada perusahaan tertentu.
2. Analisis angkatan kerja ialah seluruh proses penelitian untuk meramalkan jumlah dan macam tenaga kerja yang tersedia di dalam perusahaan selama periode tertentu di masa mendatang.
3. Tujuan analisis angkatan kerja ialah mendapatkan gambaran yang bisa diandalkan tentang:
 - berapakah jumlah karyawan yang masih akan bekerja?
 - dari yang masih akan bekerja itu, karyawan macam apa?
4. Langkah-langkah pokok analisis angkatan kerja, sbb:
 - Inventarisir jumlah tenaga kerja (kuantitatif).
 - Inventarisir macam tenaga kerja (kualitatif). Inventarisasi macam tenaga kerja ini membantu kita untuk mengatur promosi dan mutasi karyawan, sehingga inventarisasi jumlah tenaga kerja bisa terlaksana dengan lengkap.
 - Laksanakan audit tenaga kerja (pemeriksaan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keadaan tenaga kerja).

Keterkaitan Kedua Langkah Analisis

1. Melalui analisis beban kerja dapat ditentukan berapakah seharusnya jumlah total tenaga kerja yang akan dibutuhkan.
2. Melalui analisis angkatan kerja dapat ditentukan berapa tenaga kerja yang masih akan ada di dalam perusahaan.
3. Jika jumlah tenaga yang nantinya masih tersedia di dalam perusahaan ternyata belum memadai, maka perlu diadakan penarikan tenaga kerja dari luar perusahaan.

CONTOH:

URAIAN ANALISIS JABATAN

A. IDENTITAS JABATAN

1. Nama Jabatan :
Nama Jabatan yang Diusulkan :
2. Golongan :
3. Pangkat :
4. Unit Kerja :
5. Bagian :
6. Jabatan Pada Unit Kerja Lain :
7. Pengangkatan Sebagai Pegawai :
8. Masa Kerja di Bagian : tahun
9. Masa Kerja pada Golongan terakhir : tahun
10. Masa Kerja pada Jabatan terakhir : tahun
11. Posisi Jabatan dalam Struktur Organisasi :
12. Persetujuan Pejabat : Tgl/bln/thn
Tanda Tangan

13. Nama Analis :

B. FUNGSI JABATAN

C. TUGAS-TUGAS JABATAN

D. PELAKSANAAN TUGAS JABATAN

E. TANGGUNG JAWAB JABATAN

1. T.J Pemberian Pengawasan

No	Nama Jabatan yang Diawasi	Jumlah Pejabat	Pekerjaan yang Diawasi	Frekuensi Pengawasan

2. T.J Penerimaan Pengawasan

No	Nama Jabatan yang Diawasi	Jumlah Pejabat	Pekerjaan yang Diawasi	Frekuensi Pengawasan

3. T.J Administrasi

No	Nama Jabatan yang Diawasi	Jumlah Pejabat	Pekerjaan yang Diawasi	Frekuensi Pengawasan

4. T.J Keuangan/Surat Berharga

No	Nama Jabatan yang Diawasi	Jumlah Pejabat	Pekerjaan yang Diawasi	Frekuensi Pengawasan

5. T.J Alat/Mesin/Bahan

No	Nama Jabatan yang Diawasi	Jumlah Pejabat	Pekerjaan yang Diawasi	Frekuensi Pengawasan

6. T.J Hubungan Sosial

No	Nama Jabatan yang Diawasi	Jumlah Pejabat	Pekerjaan yang Diawasi	Frekuensi Pengawasan

7. T.J Kerahasiaan

No	Nama Jabatan yang Diawasi	Jumlah Pejabat	Pekerjaan yang Diawasi	Frekuensi Pengawasan

8. T.J Metoda Kerja

No	Nama Jabatan yang Diawasi	Jumlah Pejabat	Pekerjaan yang Diawasi	Frekuensi Pengawasan

F. LINGKUNGAN JABATAN

1. Temperatur tempat kerja : Baik
2. Penerangan di tempat kerja : Baik
3. Kebisingan : Tidak ada
4. Di dalam ruangan : %
5. Di luar ruangan : %
6. Bekerja di Tempat Tinggi : % (dari jam kerja)
7. Bahan beracun yang ditangani : Tidak ada
8. Kemungkinan kecelakaan : %
9. Taraf kecelakaan : Ringan/Sedang/Berat

G. PERSYARATAN JABATAN

1. Pendidikan Minimum : Jurusan :
 2. Pelatihan Minimum :

No	Nama Pelatihan	Lamanya

3. Pengalaman Kerja :

No	Nama Pelatihan	Lamanya

4. Persyaratan Fisik
 a. Berat Badan :
 b. Tinggi Badan :
 c. Tidak Buta Warna :
 d. Jenis Kelamin :
 e. Umur :
 f. Cacat yang diperbolehkan :

H. KOMPETENSI

1. General Competency

No	Jenis Kompetensi	Pentingnya	Uraian

2. Specific Competency

No	Jenis Kompetensi	Pentingnya	Uraian

Keterangan derajat pentingnya kompetensi (*Skill Importance*):

- *Critical Skill* : 4
- *Key Skill* : 3
- *Important Skill* : 2
- *Minor Skill* : 1

I

Tugas Kelompok :

1. Pilihlah salah satu jabatan (job) yang telah disediakan!
2. Sebutkan perkiraan uraian jabatan (job description) yang dimiliki oleh jabatan tersebut!
3. Sebutkan kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh pejabat yang berwenang!
4. Buatlah sebuah iklan lowongan kerja mengenai jabatan tersebut!
5. Presentasikan di depan kelas untuk pertemuan yang ke-4!

Jabatan:

1. Manajer Bank
2. Sekretaris
3. Marketer
4. Apoteker
5. Teknisi
6. Bendahara
7. Tukang masak
8. Penjual Obat
9. Penjual Mainan Anak-anak
10. Pembantu Rumah Tangga
11. Dosen Fakultas Teknik
12. Guru TK
13. SPG
14. Supir
15. Polisi