

REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

BAB III

ANALISIS DAN RANCANG BANGUN PEKERJAAN

Memiliki informasi dan memahami pentingnya informasi tentang sumber daya manusia (SDM) merupakan tantangan organisasi. Karena, tanpa informasi tersebut suatu organisasi sulit mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memanfaatkan SDM semaksimal mungkin. Melalui sistem informasi SDM akan dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sarannya. Artinya dalam usaha meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi serta dalam usaha meningkatkan hasil pekerjaan, titik tolak yang paling tepat adalah pengetahuan yang mendalam tentang kegiatan yang diselenggarakan oleh setiap orang dalam organisasi.

Ada pendapat bahwa organisasi kecil tidak perlu memiliki sistem informasi SDM. Namun bagi organisasi besar, sistem informasi SDM mampu memberikan sumbangan positif bagi organisasi. Dari pangkalan informasi tersebut, pengelola SDM akan mampu secara efektif melakukan kegiatan seperti rancang bangun pekerjaan baru, rekrutmen tenaga baru, merumuskan program pelatihan bagi para pekerja yang sudah berkarya, perumusan kebijakan pengupahan, dsb.

Pentingnya Informasi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai, dan mengorganisasikan semua pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Berarti dalam suatu organisasi diperlukan keberadaan sekelompok analis pekerjaan yang bertugas menganalisis terhadap semua pekerjaan yang ada. Setidaknya, menurut teori manajemen SDM ada sepuluh kegiatan pengelolaan SDM yang penyelenggaraannya dengan baik didasarkan pada informasi yang berhasil dikumpulkan dan diolah.

1. Informasi analisis pekerjaan memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi. Misal penggunaan teknologi canggih mesin, otomasi atau robotisasi akan berdampak pada pekerja karena pekerjaan yang selama ini menggunakan tenaga manusia diambil alih oleh mesin, komputerisasi atau robotisasi.
2. Menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif. Para analis pekerjaan harus mewaspadaai situasi organisasi agar jangan sampai ada kebijaksanaan di bidang kepegawaian yang bernada diskriminatif.
3. Analisis pekerjaan harus mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu kekaryaan para anggota organisasi. Memperoleh pekerjaan yang layak merupakan HAM. Hal ini sekaligus berarti memperoleh imbalan yang layak dan perlakuan manusiawi. Operasionalisasi pengakuan, penghormatan dan penjunjungan harkat dan martabat manusia terlihat dari berbagai bentuk seperti kondisi fisik pekerjaan, jam kerja, hak cuti, program kesejahteraan, suasana kerja harmonis, dsb.
4. Merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan. Pertumbuhan dan perkembangan organisasi bukan hanya dalam arti kuantitatif, tetapi juga kualitatif. Melalui analisis pekerjaan dapat diperoleh gambaran tentang kemampuan para pekerja yang ada sekarang, arah dan kecenderungan perubahan di masa depan. Sehingga harus bersifat proaktif dan antisipatif.
5. Analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran masuk dengan lowongan yang tersedia. Pengisian lowongan yang tepat dapat dilakukan apabila dua hal digabung secara tepat pula, yaitu di satu pihak mengetahui sifat dan bentuk pekerjaan/jabatan yang lowong dan di pihak lain pemenuhan persyaratan yang telah ditentukan oleh para pelamar.
6. Analisis pekerjaan sangat membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan. Pelatihan untuk pekerja baru maupun pekerja yang

sudah berpengalaman. Pelatihan bagi pekerja yang sudah berpengalaman biasanya mengambil 2 bentuk yaitu :

- a) meningkatkan kemampuan melakukan pekerjaan sekarang,
- b) sebagai persiapan melakukan tugas baru, baik sebagai akibat promosi, alih tugas maupun alih wilayah kerja.

Teknik pelatihan yang tepat tergantung pada populasi pelatihan, tujuan pelatihan, lamanya pelatihan, dan hasil yang diharapkan.

7. Menyusun rencana pengembangan potensi para pekerja. Penelitian menunjukkan bahwa potensi para pekerja belum selalu dikembangkan sepenuhnya. Artinya pengalaman menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif para pegawai dengan potensi yang dimilikinya. Sehingga perlu dikembangkan secara sistematis dan programatik. Pengembangan harus punya 2 sasaran sekaligus, yaitu agar para pekerja semakin mampu memberikan kontribusinya yang semakin besar demi kepentingan organisasi dan agar mutu karyawan semakin meningkat, yang pada gilirannya memungkinkan pekerja yang bersangkutan memenuhi berbagai kebutuhannya, baik yang bersifat fisik/material atau sosial dan intelektual.
8. Untuk kepentingan penentuan standar prestasi kerja yang realistis. Realisme harus ditonjolkan ketimbang standar yang idealistik karena berbagai pertimbangan, antara lain :
 - a) prestasi kerja berkaitan langsung dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai harus bersifat realistis juga;
 - b) keterbatasan organisasi memberikan imbalan dan balas jasa;
 - c) kemampuan para anggota organisasi menjalankan tupoksinya;
 - d) memperhitungkan jenis pekerjaan yang dilakukan, misalnya menuntut kemampuan fisik atau mental intelektual, atau kedua-duanya;
 - e) kriteria pengukuran prestasi kerja, mengingat ada pekerjaan tertentu yang hasilnya mudah diukur, sukar diukur bahkan ada pula pekerjaan yang tidak mungkin diukur.

9. Penempatan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki. Penempatan orang yang tepat melakukan pekerjaan yang cocok pada waktu yang tepat dengan memperoleh imbalan yang tepat pula. Hal ini akan mendorong gairah semangat bekerja.
10. Perumusan dan penentuan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat. Di sini perlunya kriteria objektif dalam analisis pekerjaan, bukan dari persepsi manajemen saja atau para pekerja saja. Para pekerja umumnya membandingkan tiga “alat pembanding” dalam menggunakan persespsinya tentang keadilan dalam sistem imbalan, yaitu :
 - a) diri sendiri berdasarkan harapannya;

Setiap orang bekerja membawa harapan-harapan pribadi berdasarkan pertimbangan pribadi seperti tingkat pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, usia, pengalaman, jumlah tanggungan, dll. Semakin dekat imbalan yang diperoleh dengan harapan tadi, semakin besar pula kemungkinan pekerja tersebut bekerja dengan gairah tinggi.
 - b) diri sendiri dengan orang lain dalam organisasi;

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian adalah faktor pembanding seperti tingkat pendidikan formal, jenis pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, pengalaman, jenis pekerjaan yang dilakukan, beban tugas dan besar kecilnya tanggung jawab. Jika faktor tersebut relatif sama dengan pekerja lain dalam organisasi, berarti imbalan yang diterima oleh yang bersangkutan harus relatif sama pula dengan pekerja lain berdasarkan perbandingan itu.
 - c) diri sendiri dengan orang lain di luar organisasi.

Seseorang akan membandingkan imbalan pekerjaan yang diperoleh dengan imbalan yang diterima oleh pekerjaan yang melakukan pekerjaan yang sejenis di organisasi lain di kawasan yang sama. Faktor pembanding yang digunakan biasanya faktor pembanding pada poin b).

Teknik Pengumpulan Informasi Tentang Analisis Pekerjaan

Salah satu fungsi pokok seorang analis pekerjaan adalah mengumpulkan semua informasi tentang semua pekerjaan dalam suatu organisasi dan ciri-ciri pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut.

Beberapa hal yang perlu diketahui analis pekerjaan dalam rangka pengumpulan informasi antara lain ; seluk beluk organisasi tentang tujuan, strategi struktur, sumber daya dan dana yang dimiliki serta produk dari organisasi tersebut apakah dalam bentuk barang atau jasa.

Berdasarkan hal-hal tersebut ada tiga jenis kegiatan pengumpulan informasi yang harus dilakukan yaitu; mengidentifikasi berbagai pekerjaan yang hendak dianalisis, menyusun kuesioner sebagai instrumen pengumpulan informasi dan pengumpulan informasi itu sendiri.

1. Identifikasi pekerjaan

Dilakukan untuk mengetahui sumber informasi tentang pekerjaan itu misalnya daftar gaji, bagan organisasi dan juga tidak kalah pentingnya adalah diskusi dengan para pekerja.

2. Penyusunan Kuesioner

Dalam penyusunan kuesioner sebagai instrumen dalam memperoleh informasi tentang pekerjaan paling sedikit mengandung 5 hal ;

- a) Status informasi yang dimiliki sekarang dikaitkan dengan pekerjaan yang diidentifikasi.
- b) Tugas dan tanggungjawab dengan maksud untuk memperoleh informasi yang setepat mungkin tentang tugas yang harus ditunaikan dan tanggungjawab yang harus dipikul. Sehingga akan diperoleh kesesuaian penempatan seseorang dengan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman dan kemampuan kerjanya.
- c) Karakteristik Insani. Untuk memperoleh informasi tentang latar belakang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, pengetahuan khusus yang dimiliki, ketrampilan yang dikuasai. Informasi ini dipakai sebagai bahan pertimbangan orang-orang yang hendak di mutasikan, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah kerja.

- d) Kondisi Kerja. Hal ini juga dibutuhkan karena kondisi kerja akan menuntut persyaratan tertentu pula. Misalnya antara pekerja bank dengan pekerja tambang bawah tanah tentu persyaratan yang akan ditetapkan juga berbeda.
- e) Standar Prestasi Kerja. Sepanjang sifat pekerjaan yang dilakukan memungkinkan, standar prestasi kerja perlu untuk diketahui sehingga penilaian dapat dilakukan secara obyektif.

3. Pengumpulan Informasi

Sebagai dasar pertimbangan dalam pengumpulan informasi seyogyanya mempergunakan teknik yang telah terbukti tepat seperti wawancara, pendapat pejabat senior, kuesioner, buku catatan pegawai dan absen.

- Wawancara : Merupakan teknik yang paling sering digunakan karena informasi yang dapat digali dengan teknik ini cukup akurat.
- Pandangan Pejabat Senior : Teknik yang dipergunakan dengan memperoleh pandangan dari dua kelompok pertama, dari mereka yang dianggap senior dalam bidang pekerjaannya, kedua, dari atasan langsung dari para pekerja.

Dalam hal ini dibutuhkan ketelitian dan kehati-hatian dalam menginterpretasikan bahan yang diperoleh.

- Kuesioner Melalui Pos, keuntungannya biaya murah, responden lebih besar, proses pengumpulan informasi lebih cepat. Kelemahan, jawaban tidak lengkap, tidak akurat jumlah responden yang mengembalikan kuesioner tidak memungkinkan analisis yang sah.
- Catatan Harian Pegawai , tekniok ini menjadi akurat apabila pegawai diharuskan membuat catatan harian tentang apa yang mereka kerjakan dan catatan tersebut harus mencakup kurun waktu yang cukup panjang.
- Observasi, teknik pengamatan langsung yang digunakan oleh para analis atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.
- Teknik Gabungan, penggunaan teknik gabungan ini dimaksudkan untuk meningkatkan mutu informasi yang terkumpul dan menghemat biaya.

Aplikasi Informasi Analisis Pekerjaan

Seluruh teknik pengumpulan informasi dalam rangka analisis pekerjaan dapat dikatakan tepat apabila satu atau gabungan beberapa teknik bermanfaat dalam peningkatan sumber daya manusia dalam mengoptimalkan kontribusinya kearah tujuan dan sasaran organisasi. Tolok ukur dari keberhasilan pengumpulan informasi tersebut dapat dilihat seberapa besar sumbangan nyata dalam menentukan 4 hal, yaitu :

1. Penyusunan Uraian Pekerjaan, pernyataan tertulis yang menguraikan beberapa berbagai segi suatu pekerjaan (profil suatu pekerjaan)
2. Merumuskan Spesifikasi Pekerjaan, menonjolkan karakteristik manusia yang diperuntukkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.
3. Menetapkan Standar Prestasi Kerja, yang berguna sebagai
 - Tolok ukur yang digunakan oleh atasan pekerja yang bersangkutan
 - Merupakan alat pengendali perilaku para pekerja
 - Sebagai alat koreksi terhadap penyimpangan atau deviasi yang terjadi
 - Berguna sebagai bahan umpan balik bagi pekerja yang bersangkutan
 - Merupakan sasaran yang harus diusahakan pencapaiannya oleh setiap pekerja.
4. Menciptakan Informasi Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi mutlak perlu menciptakan suatu Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Pangkalan data secara minimum tercipta dengan adanya informasi tentang analisis pekerjaan melalui uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar prestasi kerja.

Adapun kegunaan dengan adanya Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi ;

1. Internal, berguna dalam hal pengelompokan berbagai pekerjaan berdasarkan jenisnya yang akhirnya berguna dalam pengambilan keputusan mis dalam hal alih tugas di antara anggota kelompok.
2. Eksternal, sebagai pembuktian bahwa organisasi mentaati berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian

misalnya dalam hal penggajian, pengupahan, kondisi kerja, jam kerja, pengaturan cuti tahunan, cuti hamil dan sebagainya.

Dengan demikian lebih jauh dapat disampaikan bahwa sinformasi analisis pekerjaan sangat bermanfaat dan dapat diaplikasikan untuk berbagai keperluan dan kepentingan dalam rangka Manajemen Sumber Daya Manusia secara lebih efektif.

Rancang Bangun Pekerjaan

Tujuan utama dari dasar bangun pekerjaan ialah menghubungkan antara sumber daya manusia yang ada dengan organisasi yang akhirnya mendukung tercapainya produktivitas dan kepuasan yang tinggi. Sedangkan gagalnya suatu rancang bangun pekerjaan akan berakibat pada perilaku negatif, di antaranya sering ditemui pekerjaan tak selesai, tingkat mangkir yang tinggi, keluhan, sabotase, dan terhambatnya proses produksi.

Dalam menyusun rancang bangun pekerjaan yang baik ada tiga hal yang perlu diperhatikan. *Pertama*, rancang bangun harus mencerminkan tuntutan organisasional dan perilaku pekerjaan yang dirancang. *Kedua*, membuka ruang bagi para pelakunya untuk menjalankan pekerjaan sesuai tolok ukur kepuasan masing-masing. *Ketiga*, tingkat produktifitas dan kepuasan yang diterima pelaku dapat diukur dengan tercapainya produktifitas dan kepuasan dalam skala organisasional.

Unsur-unsur rancang bangun pekerjaan terdiri dari:

Unsur organisasional

Dalam membuat rancang bangun pekerjaan yang dipentingkan ialah bagaimana membuat suatu kerja organisasional menjadi efisien. Tentu saja, di sini membutuhkan stuktur kerja yang ditempati oleh sumber daya manusia yang tepat. Kemudian, masing pekerja akan menjalankan tugasnya sebagaimana posisi yang ditempati.

Tuntutan Lingkungan

Poin ini lebih hendak menjembatani situasi yang berada di luar unsur organisasional tapi mempunyai pengaruh penting dalam terlaksananya suatu pekerjaan. Terlebih banyak orang berinteraksi di dalamnya. Hal ini juga berkaitan dengan penggunaan alat, perabot, suasana kerja, dan lain sebagainya.

Keperilakuan

Keberadaan unsur keperilakuan ini berkaitan dengan mempertimbangkan masing-masing individu yang terlibat dalam suatu pekerjaan atau organisasi. Tolok ukurnya ialah mutu kehidupan berkarya dari pekerja. Tentu saja, mutu kehidupan berkarya yang tinggi dari individu mampu memberikan sumbangsih terhadap produktifitas dan efektifitas kerja secara organisasional. Sedikitnya ada lima unsur yang perlu diperhatikan dalam unsur keperilakuan yakni: otonomi dalam pelaksanaan kerja, variasi tugas, identitas tugas, pentingnya pekerjaan seseorang, dan memperkaya pekerjaan.

Implementasi Analisis Rancang Bangun Pekerjaan di Lingkungan

Pemerintah

Beberapa hal mengenai uraian di atas sebagian besar sudah diadopsi pemerintah dalam menata organisasinya agar para pegawainya produktif bekerja dan mampu melayani masyarakat dengan efektif dan efisien. Implementasinya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman antara lain :

1. Analisis Beban Kerja

Seluruh pegawai dalam satu organisasi diberikan beban kerja dan tanggung jawab. Dalam analisis ini terdapat indikator-indikator beban kerja seperti uraian tugas, waktu, volume beban kerja dalam kurun waktu tertentu, presentase, dan jumlah

pegawai ideal yang seharusnya dibutuhkan suatu organisasi. Melalui ABK ini kebutuhan pegawai di masa depan bisa direncanakan untuk diusulkan pada perekrutmen pegawai baru ke Pemkab bila dibutuhkan.

2. Analisis Jabatan (Anjab)

Seluruh jabatan pegawai mulai dari staf dan pejabat struktural maupun fungsional masuk ke dalam nama jabatan. Nama jabatan ini ditentukan oleh Badan Kepegawaian Negara yang disesuaikan oleh Pemkab Sleman. Istilah staf sekarang diganti dengan nama jabatan tertentu sesuai dengan pekerjaan yang ditangani. Misalnya operator komputer, pranata komputer, pengelola bahan kepegawaian, Kepala Seksi, dsb.

3. Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg)

Setiap Pemkab/Pemkot biasanya memiliki situs intranet ini. Simpeg memuat data pegawai, jabatan, unit kerja, dan informasi umum lainnya seputar pegawai. Sistem ini juga memuat jabatan kosong, pegawai yang akan pensiun, dsb. Selain itu juga bisa digunakan untuk konsultasi online dan mengolah data-data kepegawaian.

4. Sasaran Kinerja Pegawai Negeri Sipil (SKP)

Dokumen ini merupakan kontrak pekerjaan antara pegawai dengan atasan langsungnya. Di sini memuat uraian tugas, kualitas pekerjaan, volume/jumlah pekerjaan, waktu, target sasaran, dsb. Nantinya pada akhir tahun akan dinilai realisasinya berapa dan akan kelihatan nilai prestasi kerja pegawai dalam Daftar Penilaian Prestasi PNS.

Referensi :

Siagian, Sondang P. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.