

HR PLANNING

Workload Analysis

Workforce Analysis

Job Analysis

Job Description

Job Specification

Job Evaluation

PERENCANAAN TENAGA KERJA DAN ANALISIS JABATAN

- 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.
- 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.

PERENCANAAN TENAGA KERJA DAN ANALISIS JABATAN

- 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:

Cara Menentukan Jenis Orang

- 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

- 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.

Skema Perencanaan SDM



Posisi Perencanaan Tenaga Kerja dalam Staffing Process pada organisasi



A. Analisis Jabatan

Alasan-alasan perlunya Analisis jabatan:

- Mendapatkan jumlah dan jenis karyawan yang cocok dan tepat
- Menyusun program pelatihan
- Mengadakan evaluasi jabatan
- Mengadakan penilaian prestasi kerja
- Transfer personil (promosi, mutasi, demosi)
- Pemberian balas jasa (kompensasi)
- Menghindari salah paham (konflik) antara sesama pejabat/karyawan
- Memperbaiki kondisi kerja
- Mengatasi ketidakpuasaan kerja para pejabat/karyawan
- Menentukan standar produksi (hasil kerja)
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- Mempermudah perencanaan organisasi

Orang-orang yang melakukan Anjab:

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 & prioritas)

Kapan Pelaksanaan Anjab?

- Pada masa-masa awal organisasi/perusahaan akan beroperasi,
- Pada saat mulai timbul masalah dalam proses/mekanisme organisasi perusahaan (misalnya sering terjadi salah paham atau tumpang tindih/overlap hak dan kewajiban antar pejabat). Perlu dokumen tertulis.
- 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.

Arti Istilah-istilah Penting yang Terkait Dengan Proses Analisis Jabatan

(Drs. Moekijat, Analisis Jabatan)

(Lihat Word)

Proses & Langkah-langkah dalam melakukan Analisis Jabatan

1. Mantapkan bagan struktur organisasi
2. Inventarisir semua jabatan/pekerjaan yang ada
3. Klasifikasi hasil inventaris tersebut berdasarkan tingkat kepentingan, bidangnya dan strata/lapisannya (top, middle, first line dan operator)
4. Tetapkan dan susun alat-alat dan tata cara pengumpulan data
5. Komunikasikan dan sosialisasikan maksud/tujuan analisis jabatan
6. Latihlah para pelaksana analisis jabatan
7. Seleksi dan tetapkan responden yang representative
8. Jadwalkan program pengumpulan data (mulai dari job-job operasional dan lini) komunikasikan kepada responden

Proses & Langkah-langkah dalam melakukan Analisis Jabatan

9. Laksanakan proses pengumpulan data secara konsisten dan akurat
10. Dari data-data yang terkumpul susunlah job description dan specification
11. Koreksi kembali rumusan tersebut (mintalah bantuan responden)
12. Sosialisasikan job description dan specification tersebut
13. Berdasar rumusan yang sudah mantap laksanakan evaluasi jabatan
14. Laksanakan penggolongan jabatan dan job grading
15. 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:
(Lihat Word)

B. Uraian Jabatan (Job Description)

- 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.
- Idealnya uraian pekerjaan memuat 5W-1H dari pekerjaan yang dianalisisnya, yaitu meliputi:

What?

- Apa nama pekerjaan ybs
- Apa sasaran/tujuan dar 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)

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

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

C. Job Evaluation

Definisi Evaluasi Jabatan

Merupakan 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

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

D. Analisis Beban Kerja

(Workload Analysis)

Definisi Analisis Beban Kerja

- Beban kerja ialah jumlah semua kegiatan tugas yang harus diselesaikan oleh seseorang karyawan atau sekelompok kerja karyawan, selama periode tertentu dalam keadaan normal.
- Analisis beban kerja merupakan suatu proses untuk meneliti secara bersistem 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.
- 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.

E. Analisis Angkatan Kerja

(Workforce Analysis)

Definisi Angkatan Kerja

- Angkatan kerja ialah jumlah total dari seluruh karyawan yang sekarang bekerja pada perusahaan tertentu.
- 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.
- Tujuan analisis angkatan kerja ialah mendapatkan gambaran yang bisa diandalkan tentang:
 1. berapakah jumlah karyawan yang masih akan bekerja?
 2. dari yang masih akan bekerja itu, karyawan macam apa?

Keterkaitan Kedua Langkah Analisis

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