

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN

A. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Tugas dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang baik akan pekerjaannya.

Beberapa defenisi manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli dalam bidang manajemen antara lain: Menurut Manulang (2011), Manajemen Personalia adalah suatu seni dan ilmu memperoleh, memajukan, dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja.

Menurut Handoko T. Hani (2001) Manajemen Personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Dari pendapat para ahli manajemen di atas, penulis mencoba mengartikan bahwa definisi manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan dan pengendalian terhadap tenaga kerja dan mekanisme tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan instansi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Fungsi Manajerial

1). Perencanaan

Perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam merencanakan kebutuhan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia.

2). Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

3). Pengarahan

Pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemampuan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

4). Pengendalian

Pengendalian adalah melakukan pengaturan-pengaturan di dalam kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja.

b. Fungsi Operasional

1). Pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk pengadaan dan penarikan tenaga kerja guna mengisi posisi jabatan yang belum terisi maupun bagian atau tugas baru yang diciptakan di instansi.

2). Pengembangan

Pengembangan adalah kegiatan yang meliputi kegiatan pengembangan tenaga kerja didalam manajemen organisasi.

3). Kompensasi

Kompensasi adalah kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan balas jasa atau imbalan jasa kepada tenaga kerja yang telah memberikan kontribusinya dalam mencapai tujuan instansi.

4). Pengintegrasian

Untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5). Pemeliharaan

Kegiatan ini untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai masa kerjanya berakhir.

6). Pemutusan Hubungan Kerja

Dimaksudkan untuk memberhentikan tenaga kerja dari jabatan atau jabatan semula, baik dari kehendak tenaga kerja yang bersangkutan maupun instansi.

B. Pengertian Rekrutmen

Perekrutan tenaga kerja memberikan kesempatan kepada siapa saja yang melamar pekerjaan secara kompetitif. Penyaringan tenaga kerja dipandang menyulitkan karena menyeleksi pencari kerja yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan. Penyaringan tenaga kerja dapat dibuat selektif dengan jalan membatasi permohonan kepada kelompok khusus.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002), perekrutan tenaga kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan pengarahan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan.

Sedangkan menurut Handoko T. Hani (2001), penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Menurut Noe Raymond (2010) rekrutmen didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apa pun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial.

1. Perekrutan dari Dalam Perusahaan

Bagi perusahaan besar, perekrutan dari dalam perlu mendapatkan pertimbangan rasional, karena banyak berpengaruh pada kebijakan penentuan sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan. Sumber tenaga kerja yang berasal dari perusahaan perlu dibina dan dikembangkan baik dari tenaga kerja maupun oleh perusahaan.

Keunggulan atas kebijakan penentuan sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan antara lain:

- b. Kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya akan mendorong tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas kerjanya.
- c. Pemindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dalam satu tingkatan dapat menghindarkan kejenuhan dan kebosanan terhadap pekerjaan yang lama.
- d. Promosi dan mutasi menimbulkan semangat dan kegairahan kerja lebih tinggi bagi tenaga kerja.
- e. Alokasi dana dalam promosi dan mutasi dapat lebih rendah dari suatu pencarian tenaga kerja dari luar perusahaan.

- f. Alokasi waktu lebih singkat sehingga kekosongan jabatan dapat segera diduduki oleh tenaga kerja dalam perusahaan.
- g. Karakteristik pribadi dan kecakapan kerja dari dalam perusahaan yang akan menduduki suatu jabatan telah diketahui dengan nyata, sedangkan tenaga kerja dari luar belum jelas.

2. Perekrutan dari Luar Perusahaan

Perusahaan akan mulai beroperasi atau perusahaan yang akan merencanakan ekspansi usaha memerlukan tenaga kerja baru. Alternatif dalam penempatan tenaga kerja baru merupakan jalan yang harus ditempuh atas pertimbangan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen tenaga kerja. Tata cara perekrutan tenaga kerja dari luar antara lain sebagai berikut:

a. Melalui Departemen atau Dinas Tenaga Kerja

Perhatian pemerintah yang cukup besar terhadap perkembangan badan usaha maupun perusahaan beserta masalah ketenagakerjaan tercermin kepada kebijakan pemerintah dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja dalam menjembatani dan memberikan kebijakan baik yang menyangkut masalah pencarian lapangan kerja dan tenaga kerja.

b. Melalui Lembaga Pendidikan (Sekolah dan Luar Sekolah)

Cara ini dilakukan beberapa perusahaan khususnya perusahaan besar, baik perusahaan nasional maupun semi nasional, misalnya Pertamina, Caltex Pasific, Bank Indonesia dan sebagainya. Cara ini dilakukan dengan jalan memberikan beasiswa khusus kepada mahasiswa salah satu perguruan tinggi yang dipandang relevan dengan bidang yang diperlukan. Dengan harapan mahasiswa yang menerima beasiswa setelah selesai studinya langsung bisa dipekerjakan pada perusahaan yang memberikan beasiswa. Perusahaan menginginkan tenaga muda yang energik dan baru menyelesaikan studi pada pendidikan formal, meskipun pengalaman kerja sama sekali belum ada padanya.

c. Melalui Teman Karyawan Perusahaan

Cara perekrutan tenaga kerja melalui teman-teman karyawan perusahaan dipandang memiliki keunggulan, karena mengenal karakter pribadi dan kecakapan calon tenaga kerja dan dianggap mampu memikul beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang akan diserahkan kepadanya. Disisi lain, segi negatifnya adalah apabila tenaga kerja yang diberikan kepercayaan mencari tenaga kerja hanya mengutamakan keluarga tanpa memandang karakter dan kecakapan yang dimiliki.

d. Melalui Iklan di Media Massa

Tidak sedikit lembaran surat kabar, majalah, televise dan radio dimanfaatkan sebagai sarana untuk merekrut tenaga kerja. Cara ini dipandang menguntungkan kedua belah pihak, baik pencari kerja maupun pencari tenaga kerja (perusahaan). Dengan ini pemilihan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi dan kecakapan dapat ditentukan secara selektif.

Perekrutan tenaga kerja melalui iklan atau advertensi biasanya memuat bidang pekerjaan yang diperlukan, gambaran pekerjaan yang ada, serta syarat-syarat yang harus dipenuhi tenaga kerja. Contoh: Store Manager dan Assistant Store Manager dengan syarat:

- 1). Pendidikan : Sarjana Jurusan Ekonomi Manajemen
- 2). Jenis Kelamin : Laki-laki/ Perempuan
- 3). Usia : 25-35 tahun
- 4). Pengalaman : Di bidang sales/ marketing, terutama dibidang perdagangan *fasion product*
- 5). Kesediaan : Sanggup bekerja keras, mampu memimpin dan sanggup ditempatkan dikota-kota besar seluruh Indonesia

e. Melalui Badan Maupun Organisasi Lain

Pemanfaatan badan atau organisasi lain diluar perusahaan sebagai perekrut tenaga kerja telah banyak dimanfaatkan perusahaan, baik perusahaan swastan dan pemerintah maupun gabungan swasta dan pemerintah. Jalinan kerjasama antara perusahaan dengan badan diluar perusahaan memberikan keuntungan kedua belah pihak.

Banyak perusahaan yang merekrut tenaga kerja dari salah satu badan/ organisasi pofesi. Misalnya, PLN atau bank swasta sering mengambil tenaga kerja dari perkumpulan sepak bola atau ikatan volleyball. Hal ini dimaksudkan selain untuk membina bibit olahraga dalam perusahaan diharapkan dapat dibentuk suatu tim olahraga di dalam perusahaan.

C. Analisis Beban Kerja

Beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu. Standar kemampuan rata-rata pegawai atau standar profesi rata-rata pegawai adalah standar kemampuan yang menunjukan ukuran energi rata-rata yang diberikan oleh seorang pegawai untuk memperoleh satu satuan hasil. Perhitungan beban kerja adalah suatu teknik untuk menetapkan waktu bagi seorang

pegawai yang memenuhi persyaratan (qualified) dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu dengan standar prestasi yang telah ditetapkan.

Menurut Permenakertrans (2010), kebutuhan pegawai adalah jumlah pegawai yang diperlukan oleh perusahaan sesuai dengan beban kerjanya dengan berbagai karakteristiknya. Menurut Kep. Menpan (2004), Formasi pegawai adalah jumlah dan susunan pangkat pegawai yang diperlukan dalam satu satuan organisasi untuk mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam jangka waktu tertentu.

1. Pengertian dalam Perhitungan Beban Kerja

a. Beban kerja

Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja ditetapkan melalui program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan.

b. Standar kemampuan rata-rata/ standar prestasi

Standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu disebut norma waktu, sedangkan standar kemampuan yang diukur dari satuan hasil waktu, sedangkan standar kemampuan yang diukur dari satuan hasil disebut norma hasil.

Norma waktu adalah satu satuan waktu yang dipergunakan untuk mengukur berapa hasil yang diperoleh.

$$\text{NORMA WAKTU} = \frac{\text{Orang} \times \text{Waktu}}{\text{Hasil}}$$

Misalnya, Seorang pengetik dalam waktu 30 menit dapat menghasilkan 2 lembar ketikan.

$$\text{NORMA WAKTU} = \frac{1 \text{ orang pengetik} \times 30 \text{ menit}}{2 \text{ lembar ketikan}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang pengetik adalah 30 menit menghasilkan 2 lembar ketikan.

Norma hasil adalah satu satuan hasil dapat diperoleh dalam waktu berapa lama. Rumusnya adalah:

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{\text{Hasil}}{\text{Orang} \times \text{Waktu}}$$

Contoh:

Analisis jabatan untuk menghasilkan 1 uraian jabatan diperlukan waktu berapa lama untuk menyelesaikan (misalnya 90 menit)

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{1 \text{ uraian jabatan}}{1 \text{ analisis jabatan} \times 90 \text{ menit}}$$

Dari contoh tersebut data ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang analis jabatan untuk menghasilkan 1 uraian jabatan diperlukan waktu 90 menit.

c. Waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud adalah waktu efektif, yaitu waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas Hari Kerja Efektif dan Jam Kerja Efektif.

1). Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi dari libur dan cuti.

a). Perhitungan hari kerja efektif dalam 5 hari kerja adalah

- 1 tahun = 365 hari
- Hari Minggu = 52 hari
- Hari Sabtu = 52 hari
- Hari Libur Lain = 14 hari
- Cuti Tahunan = 12 hari
- Hari Kerja Efektif = 365 hari - 130 hari = 235 hari

b). Perhitungan hari kerja efektif dalam 6 hari kerja adalah

- 1 tahun = 365 hari
- Hari Minggu = 52 hari
- Hari Libur Lain = 14 hari
- Cuti Tahunan = 12 hari

- Hari Kerja Efektif = 365 hari - 78 hari = 287 hari

2). Jam Kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti makan, sholat dan sebagainya. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran dalam 1 minggu.

a). Perhitungan jam kerja efektif dalam 5 hari kerja

- Jumlah jam kerja formal 1 minggu = 37,5 jam
- Jumlah jam kerja formal 1 hari = $\frac{37,5 \text{ jam}}{5 \text{ hari}} = 7.5 \text{ jam/hari}$

$$\text{Allowance } 30\% \times 37,5 \text{ jam} = 12,5 \text{ jam}$$

- Jam kerja efektif 1 minggu = 37,5 jam - 12,5 jam = 25 jam
- Jam kerja efektif 1 hari = $\frac{25 \text{ jam}}{5 \text{ hari}} = 5 \text{ jam/hari}$

b). Perhitungan jam kerja efektif dalam 6 hari kerja

- Jumlah jam kerja formal 1 minggu = 37,5 jam
- Jumlah jam kerja formal 1 hari = $\frac{37,5 \text{ jam}}{6 \text{ hari}} = 6 \text{ jam/hari}$

$$\text{Allowance } 30\% \times 37,5 \text{ jam} = 12,5 \text{ jam}$$

- Jam kerja efektif 1 minggu = 37,5 jam - 12 jam = 25jam
- Jam kerja efektif 1 hari = $\frac{25 \text{ jam}}{5} = 4 \text{ jam/hari}$

6 hari

2. Metode Perhitungan Beban Kerja

Metode perhitungan beban kerja dengan menggunakan:

a. Metode teknik analitis

Metode ini adalah metode ilmiah dengan menggunakan pengukuran waktu yang teliti melalui pengamatan langsung.

b. Metode praktis empiris

Metode ini didasarkan pada pengalaman perorangan atau pemegang jabatan.

c. Metode identifikasi beban kerja

Metode ini dilakukan dengan mengidentifikasi beban kerja melalui hasil kerja, objek kerja, peralatan kerja dan tugas jabatan.

3. Prinsip Penyusunan Formasi Pegawai

Dalam penyusunan formasi pegawai hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. Setiap jenjang jabatan jumlah pegawai sesuai dengan beban kerjanya

b. Setiap perpindahan dalam posisi jabatan baik karena adanya mutasi atau promosi, dapat dilakukan apabila tersedia posisi jabatan yang kosong.

c. Selama beban kerja organisasi tidak berubah, kompensasi jumlah pegawai tidak berubah.

4. Teknik Perhitungan Beban Kerja

Dalam penyusunan/ perhitungan formasi pegawai dilakukan beberapa tahapan, yaitu tahapan analisis jabatan, perkiraan persediaan pegawai, perhitungan kebutuhan pegawai dan perhitungan keseimbangan persediaan dan kebutuhan.

a. Analisis jabatan

Formasi pegawai harus dapat ditunjukkan dengan jumlah pegawai dalam jabatan. Maksudnya adalah agar setiap pegawai yang menjadi bagian dalam formasi memiliki kedudukan dalam jabatan yang jelas. Dengan demikian sebelum dilakukan perhitungan/penyusunan formasi pegawai terlebih dahulu harus tersedia peta jabatan dan uraian jabatan bagi setiap jabatan yang ada. Peta jabatan dan uraian jabatan data diperoleh dengan melakukan analisis jabatan. Oleh karena itu analisis jabatan merupakan tahap awal dalam pelaksanaan perhitungan atau penyusunan formasi pegawai.

b. Perkiraan Persediaan Pegawai

Persediaan pegawai adalah jumlah pegawai yang dimiliki oleh suatu unit kerja pada saat ini. Pencatatan data persediaan pegawai menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perencanaan kepegawaian secara keseluruhan. Dalam kepentingannya dengan perhitungan atau penyusunan formasi, persediaan

pegawai perlu disusun perkiraan untuk beberapa tahun yang akan datang.

Perkiraan persediaan pegawai tahun yang akan datang merupakan perkiraan yang terdiri dari atas jumlah pegawai yang ada dikurangi dengan jumlah pegawai yang pensiun dalam tahun yang bersangkutan.

Pengurangan pegawai diluar pensiun seperti mutasi dan promosi sulit diperkirakan. Oleh karena itu, pengurangan tersebut tidak perlu masuk dalam perkiraan, kecuali sudah ada rencana yang pasti. Persediaan pegawai hendaknya dinyatakan dalam inventarisasi yang erlihat kualifikasinya.

Langkah-langkah menetapkan persediaan pegawai adalah sebagai berikut:

1). Menyusun daftar jabatan

Menyusun daftar jabatan beserta ringkasan uraian tugasnya (ikhtisar jabatan) disertai dengan syarat pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan syarat lain yang bukan menjadi syarat formal.

2). Menyusun daftar pegawai menurut jabatan

Daftar pegawai menurut jabatan memuat nama jabatan, nama pegawai, tahun pengangkatan, tahun pensiun, dan kualifikasi pegawai yang bersangkutan.

3). Membuat perkiraan perubahan komposisi pegawai

Membuat perkiraan perubahan komposisi pegawai yang akan pensiun dan rencana promosi serta mutasi untuk mengetahui kemungkinan perubahan posisi pegawai dalam jabatan.

4). Membuat perkiraan persediaan pegawai

Membuat perkiraan persediaan pegawai untuk waktu yang ditentukan dengan inventarisasi pegawai yang sudah bersih yaitu inventarisasi yang sudah tidak mencantumkan lagi pegawai yang pensiun dalam waktu sampai penyusunan perencanaan.

c. Perhitungan Kebutuhan Pegawai

1). Perhitungan dengan metoda umum

Perhitungan kebutuhan pegawai untuk jabatan fungsional umum/ non struktural menggunakan dasar data pegawai yang ada serta peta jabatan dan uraian jabatan. Oleh karena itu, alat pokok yang digunakan dalam menghitung kebutuhan pegawai adalah uraian jabatan. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghitung kebutuhan pegawai adalah mengidentifikasi beban kerja melalui:

- a). Hasil kerja
- b). Objek kerja
- c). Peralatan kerja
- d). Tugas per tugas jabatan

2). Pendekatan hasil kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metode dengan menggunakan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dan hasil kerja jabatan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau non fisik tetapi dapat kuantifisir. Metoda ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang dipergunakan adalah:

- a). Wujud hasil kerja dan satuannya
- b). Jumlah beban kerja yang tercermin dari target hasil kerja yang harus dicapai
- c). Standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung kebutuhan pegawai dengan pendekatan metoda ini adalah:

$$\frac{\sum \text{Beban Kerja}}{\text{Standar Kemampuan Rata-Rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Standar Kemampuan Rata-Rata

Contoh jabatan: Penyortir surat

Hasil kerja: Surat yang telah disortir

Beban kerja/ target hasil: 2.500 surat setiap hari

Standar kemampuan penyortir: 450 surat per hari

Perhitungan kebutuhan pegawai:

$$\frac{2.500 \text{ surat}}{450 \text{ surat}} \times 1 \text{ orang} = 5,5 \text{ orang}$$

dibulatkan menjadi 6 orang

3). Pendekatan Objek Kerja

Objek kerja yang dimaksud adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Seperti pramu tamu/ resepsionist, objek kerjanya adalah tamu.

Metoda ini memerlukan informasi:

- a). Wujud objek kerja
- b). Jumlah beban kerja yang tercermin dan banyaknya objek yang harus dilayani
- c). Standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah:

$$\frac{\sum \text{Objek Kerja}}{\text{Standar Kemampuan Rata-Rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Standar Kemampuan Rata-Rata

Contoh jabatan: Pramuwisata/ resepsionis

Objek kerja: Tamu

Beban kerja: 150 orang tamu per hari

Standar kemampuan penerima: 50 orang tamu per hari

$$\frac{150 \text{ orang tamu}}{50 \text{ orang tamu}} \times 1 \text{ orang} = 3 \text{ orang}$$

4). Pendekatan Peralatan Kerja

Peralatan kerja adalah peralatan yang dipergunakan dalam bekerja. Metoda ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerja, seperti pengemudi, beban kerjanya bergantung pada kebutuhan operasional kendaraan yang harus dikemudikan.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah:

- a). Satuan alat kerja
- b). Jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja
- c). Jumlah alat kerja yang dioperasikan
- d). Rasio jumlah pegawai per jabatan peralatan kerja (RPK)

Rumus menghitung dengan metoda ini adalah:

$$\frac{\sum \text{Peralatan Kerja}}{\text{Rasio penggunaan alat kerja}} \times 1 \text{ orang}$$

Contoh: Kendaraan dinas

Satuan alat kerja: Kendaraan dinas (mobil)

Jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja:

a). Pengemudi

b). Montir

Jumlah alat kerja yang dioperasikan 20 mobil dinas

Rasio penggunaan alat kerja:

a). Pengemudi

$$\frac{20 \text{ mobil dinas}}{1} \times 1 \text{ pengemudi} = 20 \text{ pengemudi}$$

b). Montir

$$\frac{20 \text{ mobil dinas}}{5} \times 1 \text{ montir} = 4 \text{ montir}$$

5). Pendekatan Tugas Petugas Jabatan

Metoda ini adalah metoda menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam, artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.

Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung kebutuhan pegawai dengan metoda ini adalah:

- a). Uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas
- b). Waktu penyelesaian tugas
- c). Jumlah waktu kerja efektif perhari rata-rata.

Rumusan metoda ini adalah:

$$\frac{\sum \text{Waktu Penyelesaian Tugas}}{\sum \text{Waktu Kerja Efektif}}$$

- 1. Waktu penyelesaian tugas disingkat WPT
- 2. Waktu kerja efektif disingkat WKE

D. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna sesuatu keperluan (Manullang, 2011).

Ada dua tujuan dari kegiatan analisis jabatan atau pekerjaan yaitu:

- 1. Untuk menyusun uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*). Dari uraian jabatan dapat diketahui jenis tugas dan tanggung jawab, prosedur pengerjaannya dan alasan si pejabat melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan persyaratan jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang agar mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik. Dengan persyaratan

jabatan akan tergantung syarat pendidikan minimal yang harus dimiliki, pengetahuan atau pengalaman kerja, keterampilan yang dimiliki, bakat, minat, kondisi fisik dan jenis kelamin (untuk jabatan-jabatan tertentu).

2. Sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Kegiatan ini dimaksudkan untuk penilaian kinerja pejabat yang bersangkutan, apakah sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, jika ada kesenjangan antara prestasi kerja dan uraian jabatan, tindakan apa yang diperlukan agar prestasi pejabat tersebut bisa selaras dengan uraian jabatan yang diberikan, misalnya diberikan pelatihan atau dialih tugaskan ke bagian lain yang mungkin cocok dengan minatnya. (Samsudin, 2006)

Analisis jabatan atau pekerjaan akan memberikan manfaat dalam banyak hal antara lain:

- a. Penarikan, seleksi, dan penempatan tenaga kerja.
- b. Pendidikan dan pelatihan tenaga kerja.
- c. Penilaian jabatan dan prestasi kerja.
- d. Perbaikan persyaratan jabatan dan pekerjaan.
- e. Penempatan, pemindahan, mutasi atau promosi jabatan.

Dengan analisis jabatan atau pekerjaan maka kualifikasi personil tenaga kerja yang dibutuhkan dapat diketahui dan

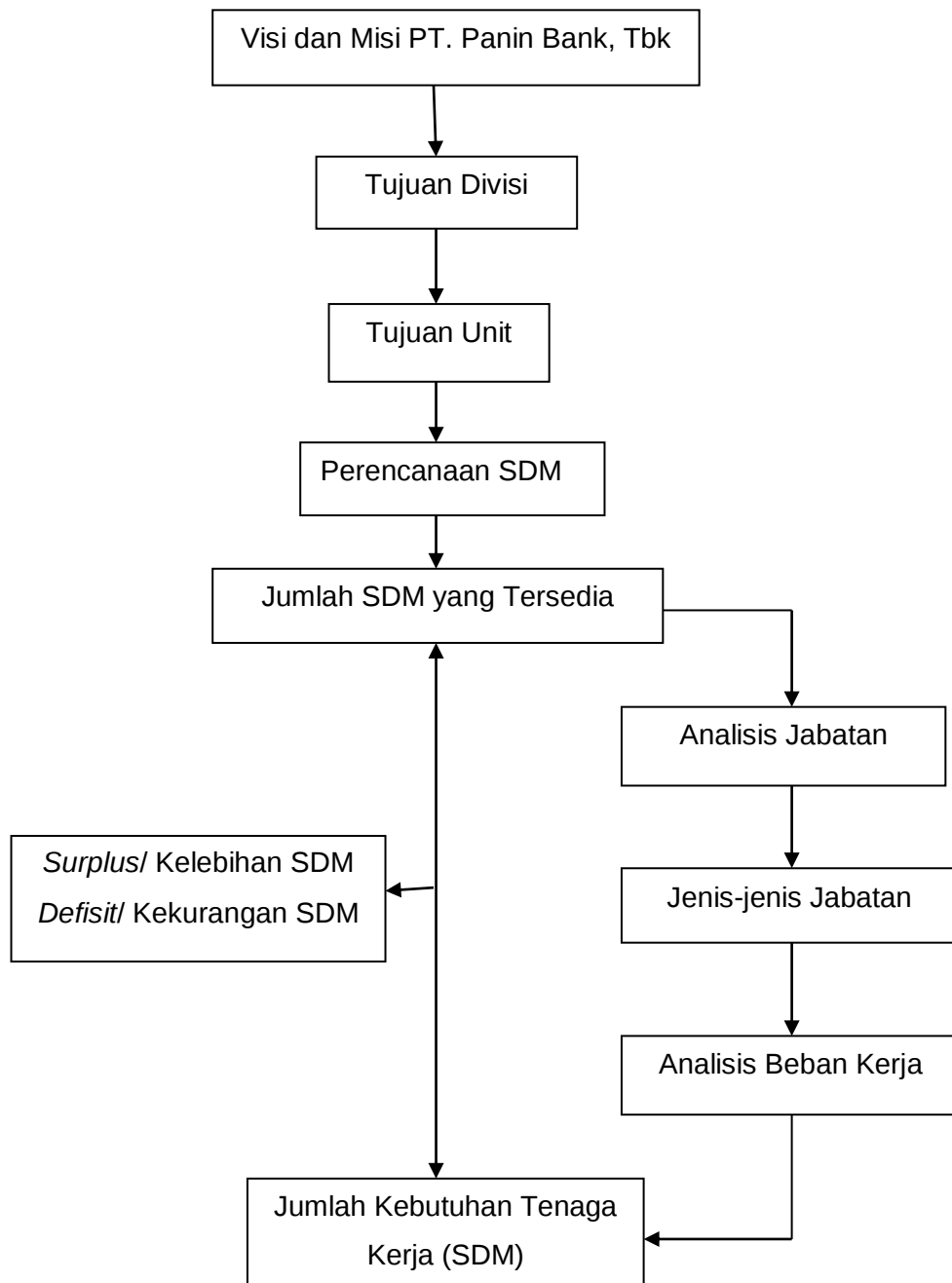
diprediksi. Analisa jabatan atau pekerjaan dapat memberikan perbaikan persyaratan jabatan dan perencanaan ketenagakerjaan dalam organisasi akan mudah diketahui dengan telat dan jelas batasan masing-masing jabatan atau pekerjaan sehingga duplikasi tugas dapat dihindari.

E. Kerangka Pemikiran

Penjabaran visi, misi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dilakukan dengan perencanaan SDM dari awal secara baik. Perencanaan SDM merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan ketika perusahaan berhasil merencanakan SDMnya dengan baik maka akan diperoleh karyawan yang dapat bekerja secara aktif pada posisi yang tepat.

Perencanaan SDM dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis jabatan dengan menjabarkan jenis-jenis jabatan serta deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan pada jabatan tersebut, yang kemudian dilakukan sebuah analisis beban kerja agar mampu diperoleh jumlah kebutuhan SDM yang diperlukan. Hasil dari perhitungan kebutuhan SDM yang telah dilakukan selanjutnya akan dibandingkan dengan jumlah SDM (*frontliner*) yang telah tersedia di Panin Bank Cabang Bogor agar perusahaan mampu melihat apakah

jumlah kebutuhan SDM telah tercukupi, lebih atau kurang jika dilihat dari perhitungan analisis beban kerjanya.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran