Bab 2
Tinjauan Pustaka

Salah satu persoalan krusial di Indonesia adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM disebut sebagai salah satu persoalan krusial mengingat persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hal ini tidak pernah tuntas. Sorotan terhadap kinerja SDM aparatur yang rendah, hampir tidak pernah berhenti. Pada tahun 2002, Feisal Tamin yang kala itu menjabat sebagai Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, sempat mengatakan bahwa dari 4 juta PNS, hanya 40% yang dikatakan bekerja secara produktif. Sedangkan sisanya, sebesar 60%, masih harus dibenahi. Seperti diketahui, Pemerintah mengalokasikan anggaran untuk membayar gaji dan tunjangan para PNS. Jika dikaitkan dengan angka yang disebut oleh Feisal Tamin, tentu kondisi tersebut merupakan suatu hal yang menyedihkan karena merupakan pemborosan anggaran. Pemerintah mengeluarkan angaran untuk sesuatu yang tidak produktif. Tentu banyak hal yang menyebabkan kondisi tersebut terjadi. Salah satu hal mendasar yang perlu mendapat sorotan adalah kemampuan pemerintah dalam memprediksi kebutuhan pegawai. Kebutuhan pegawai dalam konteks ini tentu tidak hanya berkaitan dengan kuantitas, akan tetapi juga kualitas SDM yang diperlukan. Dalam hal ini, seharusnya analisis jabatan memainkan peranan yang penting. Pengadaan pegawai yang tidak didasari oleh analisis yang tepat, akan selalu menimbulkan persoalan yang sama. Oleh karena itulah, artikel singkat ini, akan mencoba untuk mengetengahkan konsep analisis jabatan.

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat

menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis, Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

2.1.1. Arti Penting MSDM Dalam Organisasi

MSDM adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensikarakteristik yaitu:

1. Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2. Sifat/ciri bawaan (*trait),* ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (*self concept),* sikap, nilai dari orang-orang.
4. Pengetahuan (*knowledge),* yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.
5. Keterampilan (*skill),* kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu. Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai selah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin kompetitife

2.1.2. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Beberapa pendapat mengenai definisi Perenanaan Sumber Daya Manusia antara lain;

a. Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa:"Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi".
b. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa:"Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat".
c. Handoko (1997, p. 53) mengemukakan bahwa: "Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut".
d. Mangkunegara (2003, p. 6) mengemukakan bahwa: "Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis".

2.1.3. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu,organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

2.1.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Lingkungan Eksternal.

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Keputusan-keputusan Organisasional.

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana stratejik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan.

Permintaan sumber daya manusia dimodifakasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Manfaat Perencanaan SDM Dengan perencaaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain:

1. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan

kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:

a. Jumlah karyawan yang ada
b. Berbagai kualifikasinya
c. Masa kerja masing-masing karyawan
d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
e. Bakat yang masih perlu dikembangkan
f. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru
d. tetapi sifat tugas jabatanya tidak mengalami perubahan.

2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbgai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.

4. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan
dan menyelengarakan berbagai aktivitas baru kelak.

5. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penaganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik
dalam negeri maupun di luar negeri).
Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information)* yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.

6. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian dan Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan

perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi

pasar kerja dalam arti:

a. Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
b. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi,
b. tingkat upah atau gaji dan sebagainya.
c. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

7. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusuia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.

8. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (recruiting) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.

9. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagi salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia.

2.1.5. Perananan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Dalam mencapai tujuannya tentu suatu organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem, agar sistem ini berjalan tentu dalam pengelolaanya harus memperhatikan beberapa aspek penting seperti pelatihan, pengembangan, motivasi dan aspek-aspek lainya. Hal ini akan menjadikan manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu indikator penting pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yan professional semuanya menjadi tidak bermakna Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompentensi menurut Spencer and spencer ada lima karakteristik kompentensi yaitu:

1. Motif (motive), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan-keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
2. Sifat/ciri bawaan (trait), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. Konsep diri (self concept), sikap, nilai dari orang-orang.
4. Pengetahuan (knowledge), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi

tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya itu.

5. Keterampilan (skill), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Walaupun demikian agar peran sumber daya manusia tersebut dapat sinkron dengan visi, misi, tujuan dan harapan organisasi maka manusia sebagai selah satu sumber daya harus dapat melakukan penyesuaian terhadap perkembangan organisasi yang semakin komppetitive. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon perubahan tersebut, menurut (Tjutju,2008) ada empat strategi utama untuk melakukan perubahan, yaitu dengan melakukan:

1. Pengendalian diri secara lebih baik dengan disertai kearifan
2. Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi sambil mengubah paradigma berfikir dan bertindak.
3. Komunikasi yang efektif untuk membangun kepercayaan dan mengembangkan *networking.*
4. Penyelarasan dan/atau menyeimbangkan antara kematangan IQ,EQ dan ESQ.

Dengan stategi tesebut, sekurang-kurangnya sumber daya manusia dalam organisasi akan melakukan upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas. Menurut Lengnick-Hall(2003:34-35) ada empat peran baru yang mesti dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi sejumlah tantangan global, yaitu:

1. Human Capital Steward
2. Knowledge Facilitator
3. Relationship Builder
4. Rapid Deployment Specialist

Cakupan MSDM

1. Melakukan analisis jabatan
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja
3. Menyeleksi calon tenaga kerja
4. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru
5. Menata olah upah dan gaji.
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan
7. Menilai kinerja8. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan)
9. Pelatihan dan pengembangan
10. Membangun komitmen karyawan

MSDM penting bagi Manajer karena agar tidak terjadi :

1. Mempekerjakan orang tidak cocok dengan pekerjaan
2. Mengalami perputaran karyawan yang tinggi
3. Menemukan orang-orang Anda tidak melakukan yang terbaik
4. Perusahaan berurusan dengan pengadilan
5. Perusahaan berada di bawah undang-undang keselamatan kerja
6. Memiliki karyawan yang berfikir bahwa gaji mereka tidak adil
7. Membiarkan kekurangan pelatihan

2.2. Definisi Ergonomi

Ergonomika atau (kurang tepat) **ergonomi** adalah ilmu yang mempelajari interaksi antara manusia dengan elemen-elemen lain dalam suatu sistem, serta profesi yang mempraktekkan teori, prinsip, data, dan metode dalam perancangan untuk mengoptimalkan sistem agar sesuai dengan kebutuhan, kelemahan, dan keterampilan manusia.

Ergonomi berasal dari dua kata bahasa Yunani: *ergon* dan *nomos*: *ergon* berarti kerja, dan *nomos* berarti aturan, kaidah, atau prinsip. Pendapat lain diungkapkan oleh Sutalaksana (1979): ergonomi adalah ilmu atau kaidah yang mempelajari manusia sebagai komponen dari suatu sistem kerja mencakup karakteristik fisik maupun

nonfisik, keterbatasan manusia, dan kemampuannya dalam rangka merancang suatu sistem yang efektif, aman, sehat, nyaman, dan efisien.

2.3. Pengukuran waktu kerja.

Pengukuran waktu kerja adalah usaha untuk menentukan lama kerja yang dibutuhkan seorang operator terlatih dan qualified dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang spesifik pada tingkat kecepatan kerja yang normal dalam lingkungan kerja yang terbaik pada saat itu. Pada pengukuran waktu kerja ada dua jenis pengukuran, yaitu:

a. Pengukuran secara langsung:

- Pengukuran jam henti (stop watch time study).
- Work sampling.

b. Pengukuran secara tidak langsung:

- Data waktu baku (standar data).
- Data waktu gerakan.

Langkah-langkah Sebelum Melakukan Pengukuran

a. Penetapan tujuan pengukuran.

b. Melakukan penelitian pendahuluan.

c. Memilih operator.

d. Melatih operator.

e. Mengurai pekerjaan atas elemen pekerjaan.

f. Menyiapkan alat-alat pengukuran.

Melakukan Pengukuran Waktu

Pengukuran waktu adalah pekerjaan mengamati dan mencatat waktu-waktu kerjanya baik setiap elemen ataupun siklus dengan menggunakan alat-alat yang telah disiapkan.

Tingkat Ketelitian, Tingkat Keyakinan dan Pengujian Keseragaman Data

Tingkat Ketelitian adalah penyimpangan maksimum hasil dari waktu penyelesaian sebenarnya. Tingkat Keyakinan adalah besarnya keyakinan pengukur bahwa hasil yang diperoleh memenuhi syarat ketelitian.

Contoh, tingkat ketelitian 10% dan tingkat keyakinan 95% memiliki arti bahwa pengukur membolehkan rata-rata hasil pengukurannya menyipang sejauh 10% dari rata-rata sebenarnya, dan kemungkinan berhasil mendapatkan hal ini adalah 95%.

Perhitungan Waktu Baku

Setelah proses pengukuran selesai, langkah selanjutnya adalah mengolah data tersebut sehingga memberikan waktu baku. Cara untuk mendapatkan waktu baku adalah sebagai berikut:

a. Hitung waktu siklus rata-rata (Ws)

Waktu siklus adalah Waktu penyelesaian satu satuan produksi mulai dari bahan baku atau mulai diproses di tempat kerja yang bersangkutan.

b. Hitung waktu normal (Wn)

Waktu normal adalah waktu penyelesaian pekerjaan yang diselesaikan oleh pekerja dalam kondsi wajar dan kemampuan rata-rata.

Adapun pembagian faktor penyesuaian, yaitu:

• p = 1 / p = 100% berarti bekerja normal

• p > 1 / p > 100% berarti bekerja cepat

• p < 1 / p < 100% berarti bekerja lambat

c. Hitung waktu baku (Wb)

Waktu baku adalah waktu penyelesaian yang dibutuhkan secara wajar oleh pekerja normal untuk menyelesaikan pekerjaannya yang dikerjakan dalam sistem kerja terbaik pada saat itu.

Penyesuaian

Penyesuaian adalah kegiatan evaluasi kecepatan dan performance kerja operator pada saat pengukuran kerja berlangsung merupakan bagian yang paling suliat dan penting dalam pengukuran kerja. Cara-cara menentukan faktor penyesuaian adalah sebagai berikut:

a. Cara Persentase

Dalam cara ini besar faktor penyesuaian sepenuhnya ditentukan oleh pengukur melalui pengamatannya selama melakukan pengukuran.

b. Cara Shumard

Shumard memberikan patokan-patokan penilaian melalui kelas-kelas performance kerja dimana setiap kelas mempunyai nilai masing-masing. Pengukur diberi patokan untuk menilai performance kerja operator menurut kelas-kelas Superfast, Fast+, Fast, Fast-, Excellent dan seterusnya.

c. Cara Westinghouse

Westinghouse mengerahkan penilaian pada 4 faktor yang dianggap menentukan kewajaran atau ketidakwajaran dalam bekerja yaitu keterampilan, usaha, kondisi kerja dan konsistensi.

d. Cara Objektif

Cara ini memperhatikan 2 faktor yaitu kecepatan kerja dan tingkat kesulitan pekerjaan. Kecepatan kerja adalah kecepatan dalam melakukan pekerjaan dalam pengertian biasa. Untuk kesulitan kerja disediakan tabel yang menunjukkan berbagai kesulitan kerja.

e. Cara Bedaux

f. Cara Sintesis.

2.3.1. Kelonggaran *(Allowance*) Dalam Analisis Beban Kerja.

Allowance merupakan waktu yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan aktivitas yang dapat memenuhi *kebutuhan pribadi, menghilangkan rasa lelah (fatique),* dan *hambatan-hambatan lain yang tidak dapat dihindarkan*. Allowance secara nyata dibutuhkan oleh karyawan yang selama pengukuran tidak diamati, diukur, dicatat atau dihitung. Oleh karenanya seusai pengukuran dan setelah mendapatkan Waktu Normal, maka allowance perlu ditambahkan untuk memperloleh Waktu Baku (*Standard Time*) sebagai dasar penentuan beban kerja.

Besarnya kelonggaran untuk tiap karyawan berbeda-beda dari satu jabatan ke jabatan lainnya karena tiap jabatan mempunyai karakteristik tersendiri. Oleh karena itu besarnya allowance yang akan digunakan dalam perhitungan beban kerja harus ditetapkan oleh perusahaan. Allowance yang umum digunakan adalah 10% (untuk

bidang manufaktur) sampai dengan 20%-25% (untuk Departemen/Instansi Pemerintah) dari total jam kerja sehari.

Contoh Allowance: Minum sekedarnya untuk menghilangkan rasa haus, ke toilet, ngobrol dengan teman sekerja sekadar untuk menghilangkan ketegangan atau kejemuan kerja, dan lain-lain.

Data Waktu Baku Pada prinsipnya data waktu baku berisi dari waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah diteliti (diukur) pada waktu yang lalu.

2.3.2. Waktu Untuk Kelelahan dan Keperluan Pribadi (Waktu Kelonggaran)

Waktu tambahan juga perlu diadakan untuk menghilangkan kelelahan. Beberapa jabatan memiliki Waktu Bukan Lingkaran (*Noncyclical Time atau Down Time*), sehingga tidak perlu ada waktu tambahan untuk kelelahan. Jabatan-jabatan yang lain mengandung banyak kegiatan yang menggunakan otot atau urat saraf dan diperlukan waktu tambahan untuk kelelahan yang lebih besar. Waktu tambahan untuk kelelahan ini hendaknya cukup banyaknya sehingga pegawai pada akhir hari kerja masih memiliki sisa tenaga untuk kegiatan-kegiatan sosial, rekreasi dan sebagainya.

Waktu untuk keperluan pribadi pegawai seperti waktu untuk makan, merokok, dan mengobrol dengan teman-teman sebelahnya adalah penting agar pegawai tetap segar.

Jumlah waktu untuk keperluan pribadi ini tergantung pada hakikat dan sifat jabatan. Jumlah waktu yang diperlukan untuk menghasilkan 1 potong atau 1 ton barang adalah jumlah waktu-waktu tersebut di atas. Pada Waktu Lingkaran ditambahkan Waktu untuk Unsur-unsur yang tidak merupakan lingkaran (*Noncyctical Elements*), Waktu untuk Kelelahan dan Waktu untuk Keperluan Pribadi yang dinayatakan kedalam prosentase dari Waktu Lingkaran (*Cycle Time atau Cyclical Time*).

2.3.3. Tiga hal yang Diberikan untuk Kelonggaran.

Kelonggaran diberikan untuk tiga hal, yaitu untuk kebutuhan pribadi, menghilangkan rasa *fatigue* dan hambatan-hambatan yang tidak dapat dihindarkan. Ketiganya ini merupakan hal-hal yang secara nyata dibutuhkan oleh pekerja dan yang selama pengukuran tidak diamati, diukur, dicatat, ataupun dihitung. Karenanya sesuai pengukuran dan setelah mendapatkan waktu normal, kelonggaran perlu ditambahkan (Sutalaksana, 1979).

1. Kelonggaran untuk kebutuhan pribadi.
   Yang termasuk dalam kebutuhan pribadi di sini adalah hal-hal seperti minum sekedarnya untuk menghilangkan rasa haus, kekamar kecil, bercakap-cakap dengan teman sekerja untuk menghilangkan ketegangan ataupun kejemuan dalam kerja.
2. Kelonggaran untuk menghilangkan rasa *fatigue.*
   Rasa *fatigue* tercermin antara lain dari menurunnya hasil produksi baik jumlah maupun kualitas.
3. Kelonggaran untuk hambatan-hambatan tak terhindarkan. Beberapa contoh yang termasuk ke dalam hambatan tak terhindarkan adalah:

- Menerima atau meminta petunjuk kepada pengawas.
- Melakukan penyesuaian-penyesuaian mesin.
- Memperbaiki kemacetan-kemacetan singkat seperti mengganti alat potong yang patah, memasang kembali ban yang lepas dan sebagainya.
- Memasang peralatan potong.

2.4. Analisis Beban Kerja.

2.4.1. Definisi Analisis Beban Kerja.

Konsep Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*) masih sulit ditemui dan kalaupun ada masih sulit dipahami karena para ahli yang menggunakan konsep ini melihatnya dari sudut pandang yang beragam sesuai dengan latar belakang disiplin ilmu mereka sehingga belum tentu sesuai dengan apa yang kita butuhkan dan harapkan.

Berikut ini definisi-definisi analisis beban kerja yang ditemui dari berbagai referensi berbahasa Indonesia yang konsepnya bersifat umum dan sederhana sehingga lebih mudah dipahami:

Menurut Komaruddin (1996:235), analisa beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.

Menurut Simamora (1995:57), analisis beban kerja adalah mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kwalifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Menpan (1997), pengertian beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pengukuran beban kerja diartikan sebagai suatu teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya. Lebih lanjut dikemukakan pula, bahwa pengukuran beban kerja merupakan salah satu teknik manajemen untuk mendapatkan informasi jabatan, melalui proses penelitian dan pengkajian yang dilakukan secara analisis.

Menurut Heizer dan Render (1996:98), standar tenaga kerja adalah jumlah waktu yang diperlukan rata-rata tenaga kerja, untuk mengerjakan aktivitas kerja khusus dalam kondisi kerja yang normal, atau dengan kata lain standar tenaga kerja dapat digunakan untuk menetapkan jumlah personil, agar mampu menghasilkan produksi yang diharapkan perusahaan. Lebih jauh dikatakan, bahwa untuk menentukan standar tenaga kerja dapat dilakukan dalam empat cara, yakni berdasarkan pengalaman masa lalu, pengkajian waktu, standar waktu sebelum penentuan, dan pengambilan contoh kerja.

Menurut T. Hani Handoko (1985:135), standar pekerjaan dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatip. Teknik pengukuran kerja yang dapat digunakan antara lain: studi waktu, data standar, data waktu standar yang telah ditetapkan sebelumnya, dan pengambilan sampel kerja (*work sampling*). Penetapan standar kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara manajer dengan para bawahannya, dimana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasi, dan kebutuhan karyawan. Proses penentuan standar kerja seperti ini sering menimbulkan komitmen karyawan, semangat kerja, kepuasan, dan motivasi yang lebih besar. Standar kerja, kadang-kadang juga ditetapkan secara partisipatip dengan pemimpin organisasi buruh, hal ini karena para pemimpin serikat karyawan memahami pentingnya melakukan perundingan tentang standar-standar pelaksanaan berbagai pekerjaan, dan perjanjian-perjanjian hasil perundingan ditulis dalam kontrak kerja.

Menurut Moekijat (1995:58), analisis jabatan memberikan informasi tentang syarat-syarat tenaga kerja secara kualitatif serta jenis-jenis jabatan dan karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Jumlah waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah sama dengan jumlah keempat waktu berikut :

1. Waktu yang sungguh-sungguh dipergunakan untuk bekerja yakni waktu yang dipergunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran/waktu baku/dasar).
2. Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi (bukan lingkaran/*non-cyclical time*).
3. Waktu untuk menghilangkan kelelahan (*fatigue time*).
4. Waktu untuk keperluan pribadi (*personal time*).

Jumlah orang yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan/pekerjaan sama dengan jumlah waktu untuk menyelesaikan jabatan/pekerjaan dibagi dengan waktu yang diberikan kepada satu orang. Namun demikian, untuk menentukan jumlah orang yang diperlukan secara lebih tepat, maka jumlah tersebut perlu ditambah dengan prosentase tertentu akibat ketidakhadiran pegawai.

Menurut Irawan, Motik, dan Sakti (1997:63), dalam perencanaan sumberdaya manusia, selain kegiatan analisis jabatan juga diperlukan analisis beban kerja dan analisis kebutuhan tenaga kerja. Beban kerja adalah kapasitas produksi dikalikan waktu sedangkan kebutuhan tenaga kerja adalah beban kerja dibagi dengan rata-rata sumbangan tenaga karyawan perbulan.

Menurut Moeljadi (1992:93), perencanaan tenaga kerja dalam jangka panjang ditentukan oleh sisi permintaan perusahaan, yaitu perkiraan kebutuhan tenaga kerja dan sisi penawaran yaitu ketersediaan tenaga kerja di pasar. Perkiraan kebutuhan tenaga kerja perusahaan ditentukan oleh perkiraan tersedianya tenaga kerja di perusahaan dan rencana-rencana perusahaan. Sedangkan perkiraan tersedianya tenaga kerja itu sendiri, ditentukan dari analisis beban kerja, analisis perpindahan tenaga kerja dan analisis kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Analisis kelebihan atau kekurangan tenaga kerja perusahaan, berkaitan dengan besarnya jumlah tenaga kerja yang ada pada perusahaan tersebut berada pada kondisi berlebih atau kurang jika dikaitkan dengan beban kerja. Analisis tersebut dapat dilaksanakan jika sudah

diketahui beban kerjanya. dan analisis beban kerja sendiri memberikan arahan tentang produktivitas. Produktivitas kerja dapat digambarkan dalam efisiensi penggunaan tenaga kerja. Di mana tenaga kerja tersebut akan dapat digunakan secara efisien jika jumlah tenaga kerja yang ada seimbang dengan beban kerjanya.

Kesimpulan:

Dari semua uraian pemikiran sebagaimana tersebut di atas, tersirat makna bahwa dalam melaksanakan analis beban kerja diperlukan hal-hal sebagai berikut:

1. Hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan.
2. Menetapkan jumlah jam kerja per hari.
3. Adanya satuan hasil.
4. Waktu penyelesaian dari tugas-tugas/produk.
5. Adanya standar waktu kerja.
6. Adanya beban kerja yang akan diukur.
7. Perhitungan jumlah pegawai yang dibutuhkan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas terlihat bahwa pengertian beban kerja terkait dengan 4 (empat) aspek yaitu:

1. Aspek **tugas-tugas** yang harus dikerjakan
2. Aspek **seorang** atau **sekelompok orang** yang mengerjakan tugas-tugas tersebut
3. Aspek **waktu** yang digunakan untuk mengerjakan tugas-tugas tersebut.

2.4.2. Tujuan dan Kegunaan Analisis Beban Kerja (ABK)

a. Tujuan analisis beban kerja

Analisis Beban Kerja dilaksanakan adalah untuk memperoleh seberapa besar beban kerja relatif dari seorang pegawai/karyawan, suatu jabatan (pekerjaan), suatu unit kerja (seksi, bagian, divisi, cabang, wilayah), bahkan suatu organisasi/perusahaan secara keseluruhan.

b. **Kegunaan/Manfaat Analisis Beban Kerja.**

Seberapa besar beban kerja relatif dari seorang pegawai/karyawan, unit kerja dan organisasi/perusahaan dapat menjadi dasar rekomendasi untuk:

1. **Menentukan Jumlah Kebutuhan Pegawai/Karyawan (SDM)**: sebagai dasar untuk menambah atau mengurangi jumlah pegawai/karyawan pada suatu jabatan atau unit kerja.
2. **Menyempurnakan (*Redesign*) Tugas Jabatan**: menambah atau mengurangi tugas atau aktivitas-aktivitas dari suatu jabatan sehingga mencapai rentang beban kerja standar (*optimum).*
3. **Menyempurnakan (*Redesign*) Struktur Organisasi**: menggabung 2 jabatan atau lebih menjadi 1 jabatan; memisahkan (spliting) 1 jabatan menjadi 2 atau lebih jabatan; atau menciptakan suatu jabatan baru.
4. **Menyempurnakan (*Redesign*) Standard Operating Procedure (SOP)**: menyempurnakan SOP karena adanya redesign tugas/aktivitas jabatan dan/atau penyempurnaan struktur organisasi.
5. **Menentukan Standar Waktu (*Standard Time*) Tugas dan Aktivitas**: diperoleh standar waktu dari setiap tugas dan aktivitas sesuai standar normal di organisasi/perusahaan kita sendiri.
6. **Menentukan Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs*) Pegawai/Karyawan**: yang diidentifikasi dari Waktu Normal (*Normal Time*) individu pegawai/karyawan yang lebih besar (lama) dibandingkan Waktu Standar (*Standard Time*) pada suatu tugas/aktivitas tertentu.

Dengan mengimplementasikan kegunaan hasil analisis beban kerja maka diharapkan organisasi/perusahaan akan dapat memperoleh **tingkat efisiensi** yang lebih baik/tinggi dari para pegawai/karyawan, yang pada gilirannya diharapkan akan mampu meningkatkan **tingkat produktivitas** organisasi/perusahaan.