

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin kompetitif didukung dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi yang masif, melahirkan era baru yang membutuhkan banyak adaptasi dari sumber daya manusia. Keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia yang adaptif diperlukan perusahaan untuk dapat mengimbangi berkembangnya teknologi saat ini. Menurut Gunaldi (2021), sumber daya manusia adalah penentu perkembangan organisasi, karena sumber daya manusia merupakan faktor penentu yang mengarah pada kemajuan atau kemunduran kegiatan organisasi.

Pada kenyataannya, sumber daya manusia di Indonesia masih belum memiliki kualitas yang baik. Berdasarkan data BPS (2022), hingga saat ini kualitas sumber daya manusia di Indonesia masih tergolong rendah. Tenaga kerja di Indonesia sebesar 39,10% di dominasi oleh tamatan SD atau tidak lulus SD, 8,23% adalah tamatan SMP, 19,23% adalah tamatan SMA, 11,95% adalah tamatan SMK, dan 12,60% adalah tamatan pendidikan S1 sederajat. Salah satu faktor penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia yang baik untuk perusahaan adalah dengan memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi dan memiliki pengalaman pelatihan yang bisa beradaptasi dengan perkembangan teknologi zaman ini (Sudarsana, 2015).

Tidak hanya pendidikan yang menjadi penentu kualitas sumber daya manusia melainkan kompetensi merupakan hal yang penting untuk mendukung dan berkembangnya perusahaan (Ong & Mahazan, 2020). Kreativitas dan juga aktivitas sumber daya manusia juga menentukan kemajuan atau kemunduran dari perusahaan tersebut. Perusahaan perlu dengan optimal mengelola dan mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki dengan tujuan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas bagi perusahaan (Labola, 2019). Sumber daya manusia memiliki fungsi dan tujuan dalam mengoptimalkan pendayagunaan tenaga kerja pada suatu organisasi. Optimalisasi ini dapat berupa pelatihan, pendidikan, pembinaan, *recruitment*, mengadakan perubahan sistem, memberikan kesempatan pada setiap pegawai, dan menerapkan sistem penghargaan (Maksudy, 2021).

Analisis jabatan merupakan sebuah cara sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisa syarat yang diperlukan untuk sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan untuk dapat berjalan dengan baik dan efisien (Tanumihardjo et al., 2019). Analisis jabatan tidak hanya meningkatkan kejelasan peran dan mengurangi adanya ketidakjelasan, melainkan memberikan keuntungan lain bagi perusahaan seperti meningkatkan motivasi dan performa kerja (Nasution et al., 2021). Di dalam analisis jabatan terdapat dua komponen utama yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (Marnisah & Zamzam, 2021).

Dalam pengembangan sumber daya manusia deskripsi pekerjaan memiliki peran yang besar karena memiliki isi pekerjaan yang harus dikerjakan. Menurut Jackson, Schuler, & Werner (2019), *job description* adalah dokumen tertulis yang

menguraikan fungsi-fungsi atau tugas-tugas penting pekerjaan, menggambarkan kondisi di mana pekerjaan tersebut dilaksanakan, dan menyatakan kompetensi termasuk pelatihan khusus atau persyaratan sertifikasi untuk pekerjaan tersebut. Deskripsi pekerjaan harus disusun dengan lengkap dan jelas karena untuk membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan. Adanya deskripsi pekerjaan dapat membantu perusahaan agar tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih efektif dan efisien (Biuhaki & Nur, 2021).

Deskripsi pekerjaan dapat berjalan dengan baik apabila pekerjaan tersebut memiliki spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Menurut Dessler (2017), spesifikasi pekerjaan (*job specification*) mencakup pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan dari suatu posisi jabatan. Pernyataan tersebut mengacu bahwa untuk dapat menduduki suatu jabatan, membutuhkan persyaratan yang meliputi pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian (Widyowati & Perwira, 2019). Namun apabila perusahaan yang tidak memiliki deskripsi pekerjaan akan mengakibatkan karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya, hal ini juga dapat mengakibatkan pekerjaan di dalam perusahaan menjadi tidak beres atau terselesaikan. (Syelviani, 2017)

Perusahaan manufaktur yang menjadi tempat pelaksanaan proyek adalah PT Rimba Kencana, yang berlokasi di Jalan Janti Selatan no 1, Bandungrejosari, Sukun, Malang, Jawa Timur. Telah berdiri sejak tahun 1985 dan hingga saat ini masih beroperasi memproduksi kursi yang menyuplai ke beberapa karoseri dan membuat sesuai permintaan *customer*. Selama melakukan observasi di

perusahaan, penulis mengamati bahwa PT Rimba Kencana memiliki permasalahan yang terletak pada tugas karyawan yang bertambah, rangkap pekerjaan, saling lempar pekerjaan dan sebagainya. Penyebab hal ini adalah perusahaan belum memiliki analisis jabatan yang tertulis sehingga terjadinya penambahan, pengurangan, dan pergeseran tugas yang berdampak pada tugas dan tanggung jawab karyawan yang tidak jelas. Perusahaan menyadari kebutuhan analisis jabatan agar dapat mengatasi permasalahan yang ada di dalam perusahaan dan juga untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia supaya bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan kondisi yang ada di perusahaan maka diperlukan sebuah rancangan analisis jabatan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas operasional, maka dari itu judul dari proyek ini adalah “Perancangan Analisis Jabatan Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Karyawan Pada Pt Rimba Kencana Malang”.

1.2 Permasalahan

Analisis jabatan memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan, maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi (Tanumihardjo et al., 2017). PT Rimba Kencana Malang belum memiliki analisis jabatan secara resmi dan tertulis untuk para pekerja pada seluruh divisi. PT Rimba Kencana telah memiliki struktur organisasi, namun saat ini struktur organisasi berubah karena adanya penambahan divisi dan jabatan akibat perkembangan

perusahaan. Oleh karena adanya permasalahan tersebut, maka diperlukan penyusunan ulang struktur organisasi dan analisis jabatan untuk masing-masing jabatan dapat dibuat. Tanpa adanya deskripsi jabatan yang resmi, sering kali menimbulkan beberapa permasalahan seperti penambahan tugas, rangkap pekerjaan, dan sebagainya. Ketidakjelasan akan tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan karyawan tentunya menyebabkan adanya *role ambiguity* (Devin et al., 2021). Hal ini menyebabkan produktivitas perusahaan terhambat, salah satu contohnya adalah pada divisi *marketing*. Karyawan harus menunggu kepala *marketing* dalam memberikan arahan dan *list* kerja. Melalui proyek yang dilakukan oleh Penulis, terdapat permasalahan yang teridentifikasi PT Rimba Kencana antara lain:

Tabel 1. Permasalahan yang Tampak

Permasalahan yang Tampak	Akar Permasalahan	Solusi
Pekerjaan kurang efektif dan efisien karena: <ol style="list-style-type: none"> 1. Harus menunggu arahan dari atasan. 2. Harus menunggu <i>list</i> kerja. 3. Tumpang tindih pekerjaan. 4. Karyawan tidak memiliki inisiatif. 	Belum memiliki deskripsi pekerjaan secara resmi dan tertulis.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun analisis jabatan yang meliputi <i>job description</i> dan <i>job specification</i>. 2. Sosialisasi.
Perusahaan membuat struktur organisasi baru.	Belum memiliki deskripsi dan spesifikasi pekerjaan secara resmi dan tertulis untuk semua jabatan.	

Sumber: Penulis (2023)

1.3 Tujuan Proyek

Tujuan dari dilaksanakannya proyek ini adalah untuk mengatasi masalah yang timbul pada PT Rimba Kencana Malang. Hal ini dikarenakan PT Rimba Kencana

Malang masih belum memiliki dokumen analisis jabatan resmi dan tertulis bagi seluruh pekerja yang ada. Masalah yang timbul adalah kurang spesifik pekerjaan yang dilakukan karena tidak memiliki panduan, sehingga terjadinya tumpang tindih antar pekerjaan. Hal ini tentunya membuat produktivitas perusahaan menurun.

Menurut Ginting (2019), dengan adanya analisis jabatan tentunya mempermudah penempatan pegawai dalam posisi jabatan dan pekerjaannya. Dalam hal ini juga dapat mempermudah pengaturan administrasi kepegawaian sehingga akan menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Selain itu, menurut Purwaningsih (2020), dengan adanya analisis jabatan dalam bentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, dapat memaksimalkan kualitas sumber daya manusia dan perusahaan pastinya diuntungkan. Proyek ini diharapkan dapat membantu kegiatan operasional pada PT Rimba Kencana Malang. Berikut adalah *key performance indicator* (KPI) dari pelaksanaan proyek ini.

Tabel 2. Key Performance Indicator Proyek Pada PT Rimba Kencana

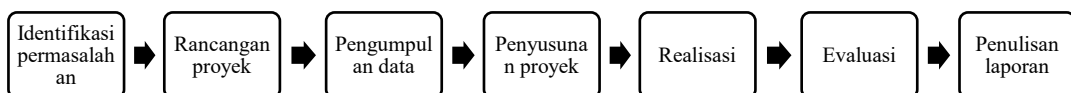
Pengerjaan Proyek	Key Performance Indicator	Parameter
Merancang analisis jabatan.	Adanya rancangan analisis jabatan yang meliputi dua komponen utama yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk seluruh karyawan PT Rimba Kencana Malang.	Tersusunnya deskripsi pekerjaan untuk 33 (Tiga puluh tiga) jabatan dan di sahkan oleh perusahaan yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identitas jabatan. 2. Deskripsi jabatan. 3. Uraian tugas. 4. Uraian tanggung jawab. 5. Hubungan (internal atau eksternal). 6. Wewenang jabatan. 7. Indikator keberhasilan kinerja (KPI).

Pengerjaan Proyek	<i>Key Performance Indicator</i>	Parameter
		Tersusunnya spesifikasi pekerjaan untuk seluruh divisi dan di sahkan oleh perusahaan yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Spesifikasi jabatan. 2. Kualifikasi (pendidikan atau pengalaman). 3. Keterampilan (<i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i>). 4. Persyaratan fisik dan mental.
Sosialisasi analisis jabatan.	Tersosialisasikannya analisis jabatan.	Terlaksana sosialisasi dengan <i>owner</i> sebanyak 1 kali.

Sumber: Penulis (2023)

1.4 Lingkup Proyek

Proyek ini dilaksanakan pada PT Rimba Kencana Malang. Fokus proyek ini adalah menyusun dokumen analisis jabatan untuk 33 jabatan. Rencananya proyek ini berjalan selama 3 (tiga) bulan mulai dari pengumpulan informasi yang dibutuhkan untuk membuat dokumen analisis jabatan hingga dokumen disetujui dan disahkan oleh perusahaan. Berikut merupakan alur tahapan proyek.



Gambar 1. Alur Tahapan Proyek

Sumber: Penulis (2023)

1. Identifikasi permasalahan

Pada tahapan awal yang dilakukan Penulis dalam proyek adalah menemukan permasalahan pada perusahaan. Pada saat Penulis melakukan praktik kerja lapangan pada bulan Juli 2022, PT Rimba Kencana belum memiliki analisis jabatan. *Owner* menyetujui untuk melakukan pembuatan analisis jabatan untuk kepentingan perusahaan dengan mengimplementasikan ilmu yang telah didapat di pada masa perkuliahan.

2. Rancangan proyek

Sebelum menjalankan proyek, Penulis menyusun rancangan proyek. Rancangan proyek adalah bagian terpenting sebelum melaksanakan proyek. Penulis bertugas dalam menyusun dan menyelesaikan proyek dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dilakukan dengan beberapa tahapan seperti pengumpulan data, penyusunan proyek, realisasi, evaluasi, dan penulisan laporan. Dengan adanya rancangan proyek yang tepat, maka Penulis dapat menyelesaikan proyek dengan baik.

3. Pengumpulan data

Penulis melakukan pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan proyek.

4. Penyusunan proyek

Berdasarkan hasil, Penulis melakukan penyusunan proyek sebagai berikut

Tabel 3. Perencanaan Proyek

No	Kegiatan	Bulan (tahun 2023)					
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
1.	Mengidentifikasi permasalahan yang ada pada PT Rimba Kencana.						
2.	Membuat rancangan proyek yang akan dilakukan.						
3.	Berkonsultasi kepada pembimbing lapangan dan <i>owner</i> mengenai rancangan proyek yang telah dirancang oleh Penulis.						
4.	Melaksanakan rancangan proyek yang telah disetujui oleh pembimbing lapangan dan <i>owner</i> dengan melakukan pengumpulan data yang diperlukan.						
5.	Melakukan penyusunan analisis jabatan.						
6.	Melakukan sosialisasi proyek analisis jabatan.						
7.	Melakukan evaluasi proyek yang telah dijalankan.						
8.	Membuat laporan dan hasil akhir dari kegiatan proyek.						

Sumber : Penulis (2023)

Setelah mengidentifikasi permasalahan, Penulis merancang target pelaksanaan proyek agar proyek dapat terlaksana secara teratur. Berikut ini adalah target waktu pelaksanaan proyek :

Tabel 4. Target Pelaksanaan Proyek

No	Nama Kegiatan	Target Pelaksanaan
1.	Mengidentifikasi permasalahan yang ada pada PT Rimba Kencana.	Januari 2023
2.	Membuat rancangan proyek yang akan dilakukan.	17 Januari– 22 Februari 2023
3	Berkonsultasi kepada pembimbing lapangan dan <i>owner</i> mengenai rancangan proyek yang telah dirancang.	23 Februari 2023
4	Melaksanakan rancangan proyek yang telah disetujui oleh pembimbing lapangan dan <i>owner</i> dengan melakukan pengumpulan data yang diperlukan.	20 Maret 2023 – 15 April 2023
5.	Melakukan penyusunan analisis jabatan.	17 April 2023 – 24 Mei 2023
6.	Melakukan sosialisasi proyek analisis jabatan.	27 Mei 2023
7.	Melakukan evaluasi proyek yang telah dijalankan.	27 Mei 2023
8.	Membuat laporan dan hasil akhir dari kegiatan proyek.	29 Mei 2023 – 10 Juni 2023

Sumber : Penulis (2023)

5. Realisasi proyek

Penulis merealisasikan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

6. Evaluasi

Seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan akan di data kembali dan dievaluasi sesuai dengan KPI.

7. Penulisan Laporan

Setelah berakhirnya dan terlaksananya semua kegiatan, tahapan yang terakhir adalah Penulis menyusun laporan hasil pengerjaan proyek.

1.5 Penjelasan *Key Performance Indicator* (KPI)

1.5.1. KPI 1 Rancangan Analisis Jabatan

Tabel 5. KPI 1 Rancangan Analisis Jabatan

<i>Key Performance Indicator</i>	Parameter	Waktu
Adanya rancangan analisis jabatan yang meliputi dua komponen utama yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk seluruh karyawan PT Rimba Kencana Malang.	Tersusunnya deskripsi pekerjaan untuk 33 (Tiga puluh tiga) jabatan dan di sahkan oleh perusahaan yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identitas jabatan. 2. Deskripsi jabatan. 3. Uraian tugas. 4. Uraian tanggung jawab. 5. Hubungan (internal atau eksternal). 6. Wewenang jabatan. 	2 Bulan
	Tersusunnya spesifikasi pekerjaan untuk seluruh divisi dan di sahkan oleh perusahaan yang meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1. Spesifikasi jabatan. 2. Kualifikasi (pendidikan atau pengalaman). 3. Keterampilan (<i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i>). 4. Persyaratan fisik dan mental. 	

Sumber: Penulis (2023)

Target waktu pelaksanaan adanya rancangan hingga tersusunnya dokumen analisis jabatan adalah 2 bulan. Dokumen analisis jabatan memiliki dua komponen utama, pertama adalah deskripsi pekerjaan yang berisi identitas jabatan, deskripsi jabatan, uraian tugas, uraian tanggung jawab, hubungan baik internal dan eksternal, wewenang jabatan, dan indikator keberhasilan kinerja. Kedua adalah spesifikasi pekerjaan yang berisi spesifikasi jabatan, kualifikasi yang meliputi pendidikan dan pengalaman, keterampilan yang meliputi *hardskills* dan *softskills*, persyaratan fisik dan mental. Berikut ini adalah rancangan analisis jabatan untuk 33 jabatan:

Tabel 6. Tabel Nama Jabatan

Nama Jabatan	
1. Direktur	18. <i>Painting</i>
2. Wakil Direktur	19. <i>Leather</i>
3. Sekertaris Pabrik	20. <i>Injection plastic</i>
4. HRD & GA	21. <i>Diecasting</i>
5. <i>Purchasing</i>	22. <i>Assembly Sparepart</i>
6. Keuangan	23. <i>Assembly Kursi</i>
7. Staf Keuangan	24. Beklit
8. <i>Head of System</i>	25. Jahit
9. IT	26. R&D & Elektro
10. PPIC	27. Staf Rnd & <i>workshop</i>
11. Process	28. Staf <i>Electro</i>
12. <i>Head of Marketing</i>	29. <i>Head of Maintenance</i>
13. Admin <i>Marketing</i>	30. Staf <i>Maintenance</i>
14. Staf <i>Marketing</i>	31. <i>Shipping</i>
15. <i>Head of Production</i>	32. Staf <i>Shipping</i>
16. <i>Cutting & Stamping</i>	33. <i>Warehouse</i>
17. <i>Welding</i>	

Sumber: Penulis (2023)

1.5.2. KPI 2 Sosialisasi

Tabel 7. KPI 2 Sosialisasi

<i>Key Performance Indicator</i>	Parameter	Waktu
Tersosialisasikannya analisis jabatan.	Terlaksana sosialisasi dengan <i>owner</i> .	1 hari.

Sumber: Penulis (2023)

Target waktu pelaksanaan sosialisasi adalah 1 hari. Sosialisasi dilakukan dengan *owner* dan menjelaskan mengenai analisis jabatan yang telah dibuat.