

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu fungsi yang terbentuk didalam sebuah organisasi yang dapat mencapai tujuan organisasi dan perlu dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2012:10) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan perusahaan”. Maka, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM merupakan peranan penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dikatakan bahwa pengelolaan organisasi adalah proses pengelolaan manusia. Dibanding dengan elemen lainnya, manusia merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks. Manusia akan dapat bekerja dengan baik jika ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat kemampuan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Artinya, bahwa perusahaan harus mampu menempatkan pekerjanya pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan yang dibutuhkan.

PT. INTI berdiri sejak 28 Desember 1974, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri dan perakitan telekomunikasi yang berperan sebagai pemasok utama pembangunan yang berbasis teknologi. Dalam menjalankan proses bisnis, perusahaan perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan proses bisnisnya. Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi perusahaan untuk berkembangnya sebuah perusahaan. Sumber daya manusia sebagai unsur yang berperan aktif dalam kegiatan organisasi yang berperan sebagai perencana, pelaksana dan penentu terhadap tujuan kegiatan organisasi.

Berdasarkan dari hasil wawancara secara berkala pada bulan Maret 2020 dengan Senior Officer Pengembangan Organisasi, Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja, dan Manajemen Karir mengatakan bahwa didalam perusahaan PT. INTI mengalami kendala analisis jabatan, kendala tersebut disebabkan karena setiap tahunnya perusahaan melakukan perubahan struktur organisasi, sehingga

perusahaan juga perlu memperbarui dokumen analisis jabatan. Salah satu divisi yang mengalami perubahan struktur organisasi oleh perusahaan yaitu Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia sehingga menjadi alasan dibutuhkannya analisis jabatan pada divisi tersebut karena terdapat perubahan nama divisi, perubahan bagian kerja dan perubahan jabatan yang terjadi pada divisi MSDM. Divisi MSDM sebelum perubahan merupakan Divisi *Human Capital Management and Quality* yang berada dibawah Direktorat Keuangan yang memiliki tiga bagian kerja yaitu bagian *Quality & Risk Management*, bagian *HR Development*, dan bagian *HR Service*. Kemudian, setelah dilakukan perubahan Divisi HCMQ menjadi divisi MSDM yang memiliki tiga bagian kerja yaitu Pengembangan Organisasi dan SDM, Administrasi dan Pelayanan SDM, dan Kelompok Ahli Pengembangan Organisasi dan Sistem SDM. Perubahan struktur organisasi tersebut mengakibatkan fungsi, tugas dan tanggung jawab pada setiap jabatan pada divisi MSDM juga mengalami perubahan. Dapat dilihat pada tabel 1.1 bahwa terdapat perubahan jabatan yang dilakukan perusahaan pada tahun 2019-2020 pada divisi MSDM saat ini.

*Tabel I. 1 Perubahan Struktur Organisasi Divisi MSDM 2019-2020*

	2019	2020
Nama Divisi	Divisi Human Capital Management & Quality	Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia
Nama Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Divisi Human Capital Management &amp; Quality</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vice President Manajemen Sumber Daya Manusia</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Bagian HR Development</li> <li>• Staff urusan Man Power Planning dan Manajemen Karir</li> <li>• Staff Urusan Manajemen Kinerja dan Kompetensi</li> <li>• Staff Urusan Pengembangan SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager Pengembangan Organisasi dan SDM</li> <li>• Senior Officer Pengembangan Organisasi, Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja, dan Pengelolaan Karir</li> <li>• Senior Officer Pengembangan SDM</li> <li>• Senior Officer Pengelolaan</li> </ul>

		Kinerja dan Kompetensi <ul style="list-style-type: none"> <li>• Officer Pengembangan Organisasi dan SDM</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Bagian HR Service</li> <li>• Staff urusan data dan Remunerasi SDM</li> <li>• Staff Urusan Hubungan Kepegawaian dan Pelayanan SDM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager Administrasi dan Pelayanan SDM</li> <li>• Senior officer Data dan Remunerasi SDM</li> <li>• Senior officer Administrasi dan Pelayanan SDM</li> <li>• Officer administrasi dan pelayanan SDM</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Bagian Quality &amp; Risk Management</li> <li>• Staff Urusan Quality Management</li> <li>• Staff Urusan Sistem Risk Management</li> </ul>	-
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelompok Ahli Organization Development &amp; HR System</li> <li>• Kelompok Ahli Quality &amp; Risk Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executive Advisor Manajemen Sumber Daya Manusia</li> <li>• Senior Advisor manajemen sumber daya manusia</li> <li>• Senior Officer Manajemen Sumber Daya Manusia</li> <li>• Officer manajemen sumber daya manusia</li> </ul>

Selain itu, berdasarkan informasi yang didapat bahwa perubahan struktur organisasi yang dilakukan perusahaan mengalami penurunan jumlah tenaga kerja pada divisi MSDM. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel I.3 bahwa terdapat pengurangan jumlah tenaga kerja dari tahun 2016-2020. Perubahan struktur organisasi pada tahun 2020 saat ini tidak memperhatikan jumlah tenaga kerja, jumlah tenaga kerja pada divisi MSDM sebanyak 12 orang sedangkan posisi

jabatan saat ini sebanyak 14 jabatan. Hal tersebut terjadi karena terdapat jabatan kosong pada bagian pengembangan organisasi dan SDM sehingga tenaga kerja pada bagian pengembangan organisasi dan SDM melakukan pekerjaan ganda (*double job*) dalam menjalankan proses bisnis perusahaan. Pekerjaan ganda terjadi sejak april hingga saat ini, disebabkan karena tenaga kerja pada jabatan yang kosong di bagian pengembangan organisasi dan SDM dilakukan mutasi oleh perusahaan. Terdapat pekerjaan ganda (*double job*) yang dilakukan oleh jabatan senior officer pengembangan organisasi, perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan pengelolaan karir dan jabatan officer pengembangan organisasi dan SDM yang menyebabkan tugas pekerjaan jabatannya berubah. Berikut merupakan jabatan yang melakukan pekerjaan ganda (*double job*) dibagian pengembangan organisasi dan SDM :

*Tabel I. 2 Jabatan Pekerjaan Ganda*

No	Nama Jabatan	Tugas Jabatan	Nama Jabatan Kosong	Pekerjaan Ganda
1.	Senior officer pengembangan organisasi, perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan pengelolaan karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memastikan organisasi, kebutuhan tenaga kerja dan pengelolaan karir di perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan perencanaan.</li> <li>2. Merancang dan melaksanakan rekrutmen, <i>support assessment</i> diperusahaan.</li> <li>3. Melaksanakan dan menindaklanjuti</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senior officer pengembangan organisasi, perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan pengelolaan karir</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membuat matrix dan perencanaan pelatihan dan pengembangan <i>leadership</i></li> <li>2. Melakukan evaluasi terhadap hasil pembelajaran peserta</li> <li>3. Melaksanakan dan menindaklanjuti</li> </ol>

		<p>strategi pengembangan organisasi</p> <p>4. Melakukan pelaporan kinerja mengenai urusan pengembangan organisasi, kebutuhan tenaga kerja dan karir tenaga kerja kepada manager.</p> <p>5. Melaksanakan <i>counterpart audit</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Officer pengembangan organisasi dan SDM</li> </ul>	<p>juti pengembangan sumber daya manusia berhubungan dengan pengembangan karyawan, sertifikasi keahlian untuk individu dan kepuasan karyawan</p> <p>4. Melakukan perencanaan dan penilaian kinerja dan kompetensi pada setiap unit kerja</p> <p>5. Melakukan evaluasi pencapaian kinerja</p>
2.	Officer pengembangan organisasi dan SDM	1. Melaksanakan dan menindaklanjuti pelayanan SDM diperusahaan		1. Melakukan survey terhadap kepuasan karyawan dan

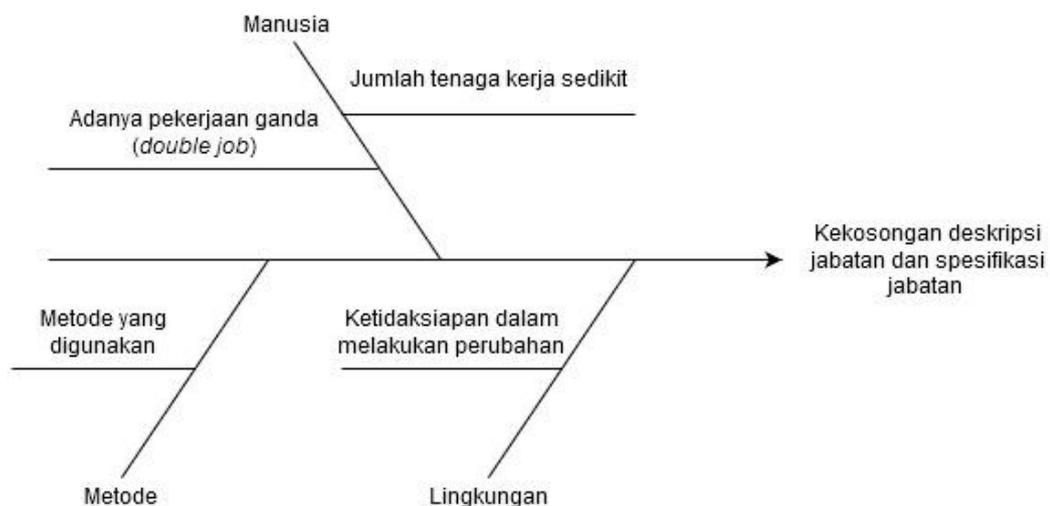
		<p>2. Melaksanakan <i>assessment</i> kompetensi, pengelolaan sasaran kinerja individu, dan kegiatan pengembangan SDM.</p> <p>3. Melakukan penilaian kompetensi karyawan dan penilaian prestasi</p> <p>4. Melaksanakan kegiatan riset</p>		<p>keterikatan karyawan di perusahaan</p> <p>2. Melakukan survey ke vendor dalam melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan.</p> <p>3. Melakukan monitoring</p>
--	--	--	--	--

*Tabel I. 3 Perubahan Jumlah Tenaga Kerja Divisi MSDM 2016-2020*

No.	Nama Divisi Perubahan	Tahun	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Jabatan
1.	Divisi Human Capital Management	2016	34 Orang	12 Jabatan
2.	Divisi Corporate Service	2017	21 Orang	24 Jabatan
3.	Divisi Human Capital Management & Quality	2018	30 Orang	12 Jabatan

4.	Divisi <i>Human Capital Management and Quality</i>	2019	15 Orang	13 Jabatan
5.	Divisi Manajemen Sumber Daya Manusia	2020	12 Orang (April)	14 Jabatan

Maka, berdasarkan permasalahan tersebut bahwa perusahaan perlu menentukan jenis pegawai atau kualitas pegawai yang dibutuhkan pada suatu posisi di perusahaan dalam melakukan manajemen sumber daya manusia diperusahaan yaitu dengan merancang analisis jabatan untuk setiap jabatan, maka akan dijelaskan pada diagram *fishbone* yang menunjukkan sebab akibat dari permasalahan mengenai analisis jabatan pada PT. INTI, sebagai berikut :



Gambar I. 1 Diagram Fishbone

Pada Gambar 1.1 menyatakan bahwa diagram *fishbone* yang berfokus pada masalah terhadap kekosongan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang terjadi pada jabatan dibagian pengembangan organisasi dan Masalah tersebut terbagi menjadi tiga faktor diantaranya faktor manusia, faktor metode dan faktor lingkungan. Faktor manusia pada penelitian ini yaitu disebabkan jumlah tenaga kerja sedikit dan dan adanya pekerjaan ganda. Kemudian, pada faktor metode disebabkan analisis jabatan yang ada belum sesuai. Setelah itu, pada faktor lingkungan yaitu disebabkan ketidaksiapan dalam melakukan perubahan. Dengan

beberapa faktor tersebut akan memberikan efek terhadap kualitas kerja karyawan dan jenis karyawan dalam suatu jabatan maka dibutuhkan analisis jabatan untuk dapat menentukan persyaratan yang diperlukan dalam pekerjaan, sehingga sumber daya manusia yang dipilih dapat mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Analisis jabatan dapat digunakan untuk melakukan manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui tujuan umum dalam jabatan, kewajiban-kewajiban, hubungan kerja, persyaratan, alat atau mesin yang digunakan serta kondisi kerja dalam perusahaan. Dalam analisis jabatan juga dapat menghasilkan informasi mengenai syarat-syarat jabatan yang mencakup jenis kelamin, pelatihan, pengalaman dan lain sebagainya. Analisis jabatan memiliki hubungan dengan manajemen sumber daya manusia untuk melakukan perekrutan dan seleksi karyawan, pelatihan, penilaian kinerja, evaluasi jabatan dan lain sebagainya. Melihat pentingnya analisis jabatan dalam sebuah organisasi perusahaan maka perusahaan perlu menerapkan analisis jabatan didalam perusahaannya.

Metode yang selama ini digunakan oleh perusahaan dalam menyusun analisis jabatan yaitu dengan penggunaan buku harian karyawan. Buku harian adalah sebuah rekaman yang dibuat oleh seorang karyawan mengenai tugas dan tanggung jawab dalam sebuah jabatan (Ivancevich & Konopaske, 2013). Namun, metode yang digunakan tersebut memiliki kelemahan yang disebabkan karyawan tidak selalu menulis ataupun mengisi buku harian, sehingga memungkinkan terdapat catatan yang tidak ditulis.

Melihat kondisi tersebut, pada penelitian ini mengusulkan metode penyusunan analisis jabatan pada bagian pengembangan organisasi dan SDM menggunakan metode *Multimethod Job Analysis* sebagai metode dalam penyusunan analisis jabatan. *Multimethod Job Analysis Approach* digunakan untuk mendapatkan informasi mengenai data deskripsi jabatan dan data spesifikasi jabatan yang dibutuhkan dalam sebuah jabatan. *Multimethod Job Analysis Approach* merupakan gabungan dari beberapa metode diantaranya metode observasi, wawancara, kuesioner dan buku harian dimana proses pengumpulan data dengan melakukan observasi lapangan untuk dapat mengetahui tugas dan tanggung jawab dari setiap jabatan, kemudian dilakukan wawancara dengan pemegang jabatan untuk lebih mengetahui informasi lebih lanjut

mengenai setiap jabatan. Selanjutnya, dilakukan survei tugas berdasarkan data yang disusun dan dikelola (Ivancevich & Konopaske, 2013). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dalam menyelesaikan permasalahan yang terdapat di perusahaan. Metode kualitatif merupakan suatu metode penelitian untuk memahami suatu permasalahan terhadap suatu objek yang diteliti dengan cara mendeskripsikan. Pada metode kualitatif terdapat proses analisis data yang dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berdasarkan model Miles dan Huberman yaitu dengan melakukan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

### **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah yang dilakukan yaitu Bagaimana hasil rancangan analisis jabatan pada jabatan di Bagian Pengembangan Organisasi dan SDM ?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang dilakukan yaitu dapat membuat rancangan analisis jabatan pada bagian pengembangan organisasi dan SDM.

### **I.4 Batasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki batasan masalah, berikut beberapa batasan masalah dalam penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Informasi tenaga kerja pada penelitian ini dilakukan pada divisi Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Tenaga kerja yang dijadikan objek penelitian dilakukan hanya pada jabatan di bagian Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia yang dikelompokkan menjadi tiga yaitu Manager, Senior dan Officer.
3. Jabatan *vice president* pada divisi manajemen sumber daya manusia tidak ditinjau karena kegiatan pada jabatan tersebut padat dan keamanan bagi perusahaan.
4. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode *Multimethod Job Analysis Approach* dengan melakukan wawancara, observasi dan

kuesioner digunakan sebagai pengumpulan data untuk mendapatkan informasi-informasi mengenai divisi MSDM bagian Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia. Namun, tanpa metode Buku Harian atau *Log*.

5. Metode Buku harian atau *Log* tidak digunakan pada penelitian dikarenakan merupakan metode yang digunakan perusahaan.

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini berharap memiliki manfaat bagi perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1. Hasil analisis jabatan dapat digunakan sebagai dokumen analisis jabatan untuk membantu, memudahkan dan memahami tugas pada setiap jabatan.
2. Hasil analisis jabatan dapat bermanfaat terhadap keperluan manajemen sumber daya manusia di bagian pengembangan organisasi dan SDM pada PT.INTI sebagai kepentingan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan lain-lain.

### **I.6 Sistematika Penelitian**

#### **BAB I Pendahuluan**

Berisi tentang latar belakang dari penelitian, masalah yang akan dijadikan bahan penelitian, tujuan dari penelitian, manfaat dari penelitian, batasan masalah dari penelitian dan sistematika yang digunakan dalam penelitian.

#### **BAB II Landasan Teori**

Bab ini membahas mengenai teori yang dapat membantu menyelesaikan penelitian yang diambil dari beberapa sumber seperti jurnal dan buku.

#### **BAB III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan mengenai tahapan yang akan dilakukan dalam menyelesaikan penelitian.

#### **BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini membahas tentang segala data yang diperlukan untuk penelitian beserta pengolahannya, dan hasil pengolahan data yang nantinya akan dianalisis pada bab berikutnya.

#### **BAB V Analisis Data**

Pada bab ini berisi analisis berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data terhadap usulan rancangan analisis jabatan.

#### **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab terakhir ini berisi poin – poin kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan dan analisis data yang merangkum seluruh isi pembahasan penelitian mengenai usulan rancangan analisis jabatan yang dilakukan.