

# IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN PADA AKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (Studi kasus Percetakan Timi bersaudara)

Yasir Arafat<sup>1</sup> & Tri Darmawati<sup>2</sup>

e-mail: [yasirarafat@univpgri-palembang.ac.id](mailto:yasirarafat@univpgri-palembang.ac.id)<sup>1</sup>, [tridarmawati@univpgri-palembang.ac.id](mailto:tridarmawati@univpgri-palembang.ac.id)<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas PGRI Palembang

Email: [yasirarafat@univpgri-palembang.ac.id](mailto:yasirarafat@univpgri-palembang.ac.id)<sup>1</sup>

## Abstrak

Perusahaan didirikan guna menjalankan setiap jenis usaha dengan tujuan memperoleh keuntungan. Sumber daya manusia menjadi penyebab yang menentukan maju mundumnya pada perusahaan. Kinerja pegawai yang baik adalah pegawai yang efektif dan efisien. Dalam mencari karyawan dengan kinerja yang efisien dan efektif diperlukan perencanaan pegawai. Perencanaan pegawai yang baik diawali dengan implementasi analisis jabatan. Lokasi penelitian adalah Percetakan Timi Bersaudara, dengan metode penelitian kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, sehingga peneliti mengumpulkan data melalui teknik observasi peserta, dokumentasi dan wawancara mendalam. Selain itu dilakukan pengecekan keabsahan data dan teknik analisis data tunggal yaitu melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dari informasi yang ada dapat disimpulkan Percetakan Timi Bersaudara sudah mengimplementasikan analisis jabatan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia, hal ini terlihat dari adanya deskripsi pekerjaan dan bentuk organisasi yang jelas sehingga uraian tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan aspek-aspek pendukung lainnya. Selain itu spesifikasi pekerjaan berupa persyaratan atau karakteristik orang yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan juga sudah ada standar yang ditentukan perusahaan. Dengan kata lain tingkat standar pendidikan, pengalaman, keahlian yang dibutuhkan sudah ditentukan oleh perusahaan. Ketiga komponen tersebut telah dapat diimplementasikan dengan baik pada perusahaan sehingga menjadi basis data dalam melakukan perencanaan pegawai saat ini maupun dimasa yang akan datang.

**Kata kunci:** Analisis jabatan, aktivitas manajemen sumber daya manusia, perencanaan, dan kinerja.

## Abstract

The company was established to run every type of business with the aim of making a profit. Human resources become the cause that determines the progress of the company. Good employee performance is an effective and efficient employee. In looking for employees with efficient and effective performance, employee planning is needed. Good employee planning begins with the implementation of job analysis. The research location is Timi Brothers Printing, with qualitative research methods. The type of data used in this study is primary data, so the researchers collected data through participant observation, documentation and in-depth interviews. In addition, data validity checks and single data analysis techniques were carried out, namely through the process of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. From the available information, it can be concluded that Timi Brothers Printing has implemented job analysis in human resource management activities, this can be seen from the job descriptions and clear organizational forms so that the job descriptions, responsibilities, working conditions, and other supporting aspects are described. In addition, job specifications in the form of requirements or characteristics of people needed in carrying out the work also have standards determined by the company. In other words, the level of standard of education, experience, and expertise required has been determined by the company. These three components have been well implemented in the company so that they become a database for planning employees now and in the future.

**Keywords:** Job analysis, human resource management activities, planning, and performance.

## 1. Pendahuluan

Didirikannya sebuah organisasi atau perusahaan mempunyai arah yang sesuai harapan untuk masa sekarang maupun dimasa yang akan datang (Dewi, 2018). Perusahaan atau instansi yaitu kegiatan yang didirikan dengan badan

usaha, melakukan aktivitas yang menghasilkan keuntungan guna mencapai kemakmuran bagi perusahaan dan karyawan. Cara lain mengejar keuntungan perusahaan juga harus memiliki sasaran kedepan salah satunya mengedepankan kepentingan para manajemen perusahaan dan pemilik saham. dan mendayagunakan pandangan perusahaan hal yang terlihat dari harga saham perusahaan. Nilai perusahaan yang tinggi membangkitkan minat investor untuk menanamkan modalnya pada perusahaan tersebut. Jika tata kelola perusahaan baik, maka nilai perusahaan dapat dikatakan baik. Dengan menerapkan tata kelola yang baik, nilai perusahaan akan meningkat dan akan berdampak positif bagi investor dan pemegang saham. Diyakini bahwa nilai bisnis yang baik dapat memaksimalkan kekayaan pemilik perusahaan ketika harga saham naik.

Sebagian orang masih belum memahami bahwa sumber daya manusia pada suatu organisasi merupakan asset, hal ini terjadi karena mereka belum menyadari bahwa sumber daya manusia menghasilkan sesuatu yang sangat dibutuhkan pada suatu organisasi. Sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Pandangan (Hasibuan, 2017) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu cara organisasi atau perusahaan memanfaatkan seseorang untuk diberdayagunakan menjadi suatu perencana, penyusun, dan pelaksana guna mendapatkan apa yang diharapkan oleh suatu perusahaan. Berbagai cara organisasi atau perusahaan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan harapan perusahaan. Manusia dituntut aktif setiap melakukan kegiatan organisasi atau perusahaan, Karena manusia adalah perencana, pemangku kepentingan, dan penentu terwujudnya tujuan suatu organisasi., tetapi manusia bukan mesin atau gedung yang bisa dikuasai sepenuhnya. Manusia tidak mudah mengaturnya, karena manusia memiliki akal, pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang berbeda. Untuk itu perlu adanya kajian lebih lanjut tentang manajemen sumber daya manusia yang memperdalam ilmu tentang hubungan dan peran manusia pada organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang diharapkan dapat menjadi suatu rancangan berisi penjelasan tentang bagaimana pandangan hidup, kebijakan, prosedur dan penerapan secara nyata yang digunakan dalam mengatur, mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan rencana dan rancangan sumber daya manusia merupakan pengawasan keseluruhan dan terstruktur dari suatu organisasi dan dapat menyertakan keseluruhan perangkat yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi. Dalam manajemen Sumber Daya Manusia akan kita dapatkan pelajaran bagaimana proses perencanaan SDM, mulai dari analisis jabatan, proses rekrutmen, penempatan, pengembangan, pelatihan dan lainnya. Semua proses tersebut digunakan untuk kemajuan dan perkembangan suatu organisasi. Pengaturan, pengelolaan sumber daya manusia yang terkendali harus dilakukan oleh manajemen organisasi yang bagus.

Manajemen sumber daya manusia tidak dapat berjalan dengan semestinya jika tidak mempertimbangan ketentuan dan peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan dan pelaksanaan nyata dari kegiatan para penggerak itu haruslah berdampak langsung pada sumber daya manusia. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia terdiri dari berbagai peran dalam perencanaan dan penetapan yang akan dikerjakan, pengelolaan dan pengaturan bagaimana langkah menyusun dan melaksanakan tim kerja, pengelolaan personil (dari seleksi, peningkatan, pemberian balas jasa dan evaluasi produktivitas kerja),

Pengarahan ( dorongan untuk melakukan sesuatu, cara memimpin, kejujuran dan manajemen konflik) dan pemantauan.

Dalam pendapat (Hasibuan, 2017), manajemen merupakan suatu fungsi yang terkait dengan pencapaian hasil tertentu lewat aktivitas seseorang. Ini berarti bahwa orang-orang yang berada dalam lingkungan kerja memainkan peran yang penting dan menentukan pada manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengelola dan memastikan rencana pengelolaan kepegawaian terdiri dari mengatasi berbagai problem yang berhubungan dengan hal-hal yang berkaitan dengan penentuan jumlah, mutu, dan penugasan tenaga kerja yang berdayaguna menyesuaikan kebutuhan perusahaan, berdasarkan uraian jabatan, uraian tugas, persyaratan jabatan, dan tinjauan jabatan. Selanjutnya ikuti prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat. Orang yang tepat ditempat kerja yang tepat tujuannya untuk menentukan seleksi, penempatan karyawan dan pelepasan karyawan.

Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Perkiraan penawaran dan permintaan sumber daya manusia di masa depan. Penilaian terhadap kondisi perekonomian secara umum, khususnya perkembangan suatu perusahaan. Pantau dengan cermat undang-undang dan pedoman ketenagakerjaan untuk memberikan kompensasi bagi bisnis serupa.

Melakukan pelatihan, pendidikan, dan penilaian kinerja karyawan. Mengatur mutasi pegawai, pensiun, PHK dan pesangon. Peran manajemen sumber daya manusia diakui sangat penting untuk mencapai tujuan, tetapi menurunkan

komponen manusia sangat sulit dan kompleks. Tidak hanya manusia pekerja yang kompeten, kompeten dan terampil, tetapi kemauan dan integritas untuk bekerja secara efektif dan efisien tidak begitu penting. Keterampilan dan keterampilan tidak ada artinya kecuali etika dan disiplin kerja dipatuhi untuk mencapai tujuan mereka.

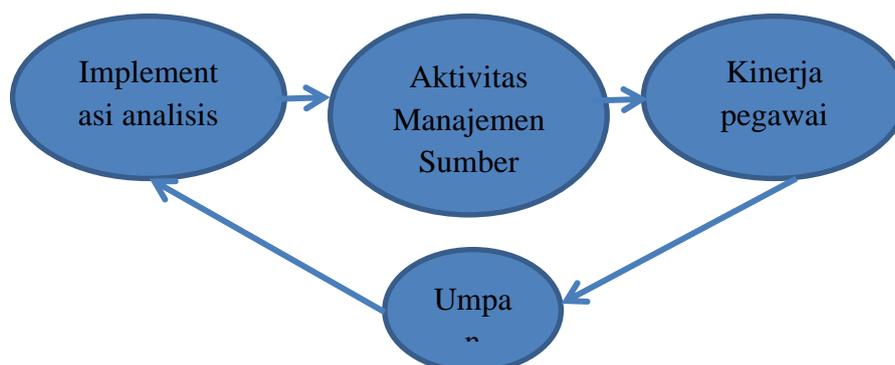
Kinerja pegawai yang baik adalah pegawai yang efektif dan efisien. Pegawai yang efektif artinya mampu mengerjakan pekerjaan itu yang dibebankan kepadanya dengan baik dan sesuai dengan kemampuannya, bidang keahlian yang dimilikinya. Pegawai yang efisien artinya jumlah pegawai saat itu sesuai dengan beban pekerjaan perusahaan saat itu. Untuk mendapatkan pegawai dengan kinerja yang efisien dan efektif diperlukan perencanaan pegawai.

Perencanaan karyawan adalah proses sistematis yang mencocokkan jumlah karyawan di dalam dan di luar perusahaan dengan pekerjaan yang diharapkan di organisasi Anda selama periode waktu tertentu. (Siagian, 2012), salah satu definisi klasik dari perencanaan adalah bahwa perencanaan pada dasarnya adalah keputusan tentang apa yang akan terjadi di masa depan. Perencanaan tenaga kerja memperhatikan tindakan spesifik yang diambil oleh manajemen untuk memastikan bahwa organisasi memiliki posisi, posisi, dan orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan di waktu yang baik dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan dan sasaran. Sudah diatur dan sudah diatur. Dari penjelasan tersebut, nampak jelas bahwa sikap positif dan positif seperti itu sangat diperlukan tidak hanya untuk perencanaan kegiatan fungsional. Ini berarti perencanaan produksi, strategi pemasaran, atau penjualan, antara lain, untuk organisasi komersial. Tidak hanya untuk perencanaan kegiatan, tetapi juga untuk perencanaan sumber daya.

Perencanaan pegawai yang baik diawali dengan implementasi analisis jabatan. Analisis jabatan atau analisis kerja terdiri dari dua kata yaitu analisa dan posisi kerja. Analisis adalah kegiatan berpikir yang menggambarkan bagian, komponen, atau objek dalam suatu elemen, dan kemungkinan hubungan antara fungsinya. Jabatan adalah serangkaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan, dilakukan, dan dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu. Oleh karena itu, analisis kerja dapat diartikan sebagai kegiatan mempelajari, mengkaji, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup pekerjaan secara sistematis dan sistematis (Sastrohadwiryono, 2013).

Selain itu (Istiwahyuningsih, 2019) menyatakan Analisis pekerjaan dan analisis beban kerja sangat penting untuk menentukan tugas dan tanggung jawab yang perlu dilakukan karyawan dan untuk merencanakan kebutuhan staf di masa depan. Analisis pekerjaan adalah proses pencatatan dan penyelidikan aktivitas kerja yang paling penting dalam suatu posisi dan kualifikasi yang diperlukan untuk melakukan aktivitas kerja tersebut. Posisi dan pekerjaan karyawan dalam organisasi penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Kegiatan manajemen sumber daya manusia memerlukan informasi tentang posisi perusahaan secara keseluruhan, dan posisi harus dirancang untuk memotivasi kinerja anggota. Selain status dalam suatu organisasi, jabatan sering disebut posisi dalam pekerjaan dan merupakan serangkaian tugas yang perlu dilakukan. Jabatan penting karena menunjukkan kemampuan untuk berada pada tempatnya, menjadi alat untuk mencapai tujuan organisasi, dan merupakan subjek yang penting untuk dipertimbangkan. Analisis pekerjaan adalah pencarian informasi tentang pekerjaan yang ada. Tujuan analisis pekerjaan adalah untuk mengidentifikasi/memperbarui informasi analisis pekerjaan (deskripsi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, kriteria kinerja pekerjaan) untuk tujuan khusus. Contohnya penilaian kompensasi, desain ulang pekerjaan, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian kajian teoritis di atas maka fokus penelitian ini adalah mendeskripsikan implementasi analisis jabatan pada aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu juga ingin mengetahui hambatan dan solusi implementasi analisis jabatan pada aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai. Atas dasar hal tersebut dapat digambarkan kerangka berfikir penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka berfikir penelitian.

## 2. Metode Penelitian

Lokasi penelitian adalah Percetakan Timi Bersaudara yang berada di Kota Palembang. Penetapan objek untuk diteliti dilakukan dengan *purposive* (sengaja), dengan beberapa alasan antara lain percetakan ini cukup diminati oleh masyarakat sekitarnya, karena kualitas hasilnya lumayan bagus.. Bersamaan dengan biaya yang rendah dan bersaing dengan biaya pasaran sehingga ada saja konsumen yang menggunakan jasa percetakan tersebut. Demikian alasan peneliti sehingga perusahaan tersebut menurut peneliti unik dan menarik untuk diteliti. Pendapat (Sugiyono, 2017), metode penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang bersumber pada filosofi postpositivisme, dimanfaatkan untuk melacak dimana keadaan tujuan yang natural, (sebagai saingan penelitian) dimana peneliti adalah alat yang penting, pengumpulan sampel sumber data dilakukan dengan sengaja, teknik pengumpulannya adalah triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan signifikansi dibanding generalisasi. Dalam Penelitian ini memerlukan metode penelitian kualitatif untuk memahami fenomena-fenomena topik penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi dan perilaku dengan menjelaskannya secara lisan dan dalam konteks tertentu melalui kata-kata. Selanjutnya, jenis penelitian ini adalah hasil yang tidak dapat diperoleh dengan metode statistik atau perhitungan lain, dan berusaha untuk memahami dan menafsirkan makna peristiwa interaksi perilaku manusia dalam situasi tertentu dari perspektif peneliti sendiri., cenderung menyelidiki dan menggunakan analisis. Dalam penelitian kualitatif, proses dan makna (sudut pandang teknis) menjadi lebih jelas. Landasan teori berfungsi sebagai pedoman untuk membimbing penelitian selaras dengan realitas dasarnya. Oleh karena itu, penelitian ini digunakan untuk menggambarkan proses penerapan analisis jabatan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Bentuk data yang dipakai pada penelitian ini yaitu data primer, sehingga peneliti mengumpulkan data melalui berbagai teknik observasi peserta, yaitu perolehan data melalui informan yang terdiri dari pimpinan perusahaan dan beberapa pegawai di bagian kepegawaian. Data yang diperoleh melalui pengamatan secara langsung kegiatan-kegiatan kantor yang berhubungan dengan analisis jabatan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam menafsirkan pengamatan sehingga dapat diinterpretasikan lebih lanjut berdasarkan masalah yang diselidiki. Selain itu, dokumentasi dan wawancara rinci digunakan dalam pengumpulan data. Melalui wawancara yang mendalam diupayakan untuk menemukan pengalaman-pengalaman informan berkaitan dengan fokus penelitian dan situasi yang dikaji dalam penelitian ini. Selain itu pengumpulan data dokumentasi ditetapkan untuk menyempurnakan data yang didapat dari observasi dan wawancara seperti catatan, agenda, notulen, rapat yang relevan dengan fokus penelitian yang ditetapkan.

Supaya data yang dihasilkan pada penelitian ini bisa dipertanggungjawabkan juga dapat diuji secara ilmiah, maka peneliti melakukan verifikasi keabsahan data tersebut. Pengecekan keabsahan data ini menjadi salah satu tahapan yang membantu mengurangi kesalahan pengumpulan data yang mempengaruhi hasil akhir penelitian. Proses ini dilakukan dengan lebih lama mengamati, peningkatan kekuatan dan triangulasi. Selain itu, teknik analisis data menggunakan teknik analisis data tunggal, antara lain melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Prosesnya dimulai dengan beberapa bentuk analisis yang memilih, mengelompokkan, menghilangkan yang tidak diperlukan, dan mengelola data sebaik mungkin agar dapat disajikan sedemikian rupa sehingga lebih gampang dalam mendalami sesuatu yang ada, dan akhirnya akan ditarik kesimpulan.

## 3. Pembahasan

Menurut (Siagian, 2012) Analisis jabatan adalah upaya sistematis untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengatur semua jenis pekerjaan dalam suatu organisasi. Semakin besar organisasi biasanya semakin diserahkan kepada para ahli di bidang ini untuk melakukan berbagai aktivitas SDM. Profesional manajemen sumber daya manusia tidak mesti memiliki pengetahuan yang mendalam tentang semua jenis kegiatan yang terdapat di unit kerja lain dalam suatu organisasi. Analisis pekerjaan adalah alat yang digunakan spesialis untuk mengumpulkan pengetahuan tentang pekerjaan yang berbeda dan persyaratan yang berbeda.

Implementasi analisa jabatan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia terdiri dari analisis tiga komponen yaitu: menganalisis deskripsi pekerjaan (job description), spesifikasi pekerjaan (job specification), dan standar kinerja pekerjaan (job performance standard). Informasi yang diperoleh dari informan Percetakan Timi Bersaudara menunjukkan bahwa pada perusahaan ini sudah ada deskripsi pekerjaan dan bentuk organisasi yang jelas sehingga uraian tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan aspek-aspek pendukung lainnya. Sehingga pimpinan perusahaan beserta para pegawai dapat mempelajari dan mengerti tentang yang akan dilakukan dalam pekerjaannya dan bertanggungjawab dengan baik. Selain itu spesifikasi pekerjaan berupa persyaratan atau karakteristik orang yang dibutuhkan dalam

melaksanakan pekerjaan juga sudah ada standar yang ditentukan perusahaan. Dengan kata lain tingkat standar pendidikan, pengalaman, keahlian yang dibutuhkan sudah ditentukan oleh perusahaan. Bahkan standar kinerja pekerjaan berupa sasaran yang akan dijalani, sikap dan tingkah laku dalam bekerja dari pegawai sudah diatur tersendiri di awal program kerja dan dalam aturan perusahaan. Ketiga komponen tersebut telah dapat diimplementasikan dengan baik pada perusahaan sehingga menjadi basis data dalam melakukan perencanaan pegawai saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Analisis jabatan sangat penting bagi organisasi. Hal ini disebabkan berbagai tindakan di bidang manajemen sumber daya manusia bergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang dilakukan. Kegiatan manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan analisis jabatan, antara lain: menyampaikan keadaan tentang tantangan yang timbul dari lingkungan yang berdampak pada pekerjaan karyawan didalam perusahaan. Contohnya, saat ada keharusan untuk menggunakan teknologi yang hebat untuk mencapai tujuan seperti komputerisasi, otomatisasi, dan robotisasi. Para analis pekerjaan dituntut untuk belajar menyesuaikan keadaan. Salah satu hal yang dilakukan keterkaitan dengan hal itu adalah di bidang pelatihan. Keadaan seperti ini segera diatur untuk direncanakan dan dilaksanakan agar kegiatan tertentu yang dilakukan oleh mesin dapat disesuaikan dengan keahlian SDM yang dimiliki, dan bagi yang sudah mampu dapat membantu karyawan lain untuk melakukan kegiatan tersebut, dengan demikian dapat memperoleh keterampilan lain dan memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan.

(Kumiawati, 2018), menyampaikan bahwa tidak adanya analisis jabatan atau pekerjaan, karyawan sering merasa bahwa pekerjaannya tidak sesuai dengan keinginannya, dan pekerjaannya tidak sesuai dengan kepribadiannya. Tentu saja hal ini mempengaruhi evaluasi kinerja dan pada akhirnya pengembangan karirnya. Keadaan ini menampilkan tentang hasil yang didapat belum optimal.

Selain itu analisis jabatan/pekerjaan dapat membantu elemen pekerjaan yang memotivasi dan tidak akan menghambat kualitas anggota organisasi yang dikelola. Mendapatkan pekerjaan cocok dan sesuai harapan untuk kelangsungan kehidupan manusia diakui sebagai salah satu hak asasi manusia. Tanda paling spesifik dari perlakuan kemanusiaan adalah ketika martabat pekerja dihormati. Pengakuan akan penghormatan terhadap hak asasi manusia dan martabat dapat diwujudkan dalam banyak hal, termasuk kondisi kerja, jam kerja, kualifikasi liburan, program kesejahteraan bagi karyawan dan kerabat mereka, dan lingkungan kerja yang harmonis.

Bahkan analisa pekerjaan mampu merencanakan, mengembangkan dan memberikan ilustrasi tentang kemampuan para pegawai yang dimiliki saat ini, langkah serta keinginan adanya perubahan di masa akan datang. Analisis pekerjaan juga harus dapat mencocokkan lamaran yang masuk dengan posisi yang tersedia. Jika keduanya digabungkan dengan baik, yaitu jika lowongan atau jenis dan format lokasi diketahui, dan jika persyaratan yang ditentukan oleh pemohon terpenuhi, lowongan dapat diisi dengan benar. Sehingga dapat mendukung kebijaksanaan dan program pelatihan yang sudah di buat oleh perusahaan. Program pelatihan disusun oleh satuan yang mengelola sumber daya manusia baik untuk karyawan yang memiliki berpengalaman maupun karyawan yang baru.

Setelah dilakukan analisis jabatan barulah dilanjutkan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah seperti penentu desain pekerjaan dan membuat perencanaan sumber daya manusia. Sehingga dapat dilakukan perencanaan yang sesuai dengan hasil dari analisis jabatan. Pernyataan ini satu pendapat dalam penelitian (Yulyanti & SAP, 2018) yang menghasilkan bahwa analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap perencanaan sumber daya manusia. Kegunaan perencanaan kepegawaian adalah memungkinkan karyawan yang ada dalam organisasi digunakan lebih efisien, kebutuhan kuantitas dan kualitas masa depan karyawan dapat diperkirakan lebih akurat, informasi karyawan selalu tersedia secara real time, pasar tenaga kerja dapat diidentifikasi awal untuk mempengaruhi keseimbangan antara penawaran dan permintaan tenaga kerja, dapat menjadi tolak ukur untuk mereformasi pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, kelebihan penawaran tenaga kerja terhadap permintaan tenaga kerja dapat diminimalisir dengan kebijakan-kebijakan tertentu, mengintegrasikan perencanaan tenaga kerja dengan pelaksanaan pembangunan. Proses perencanaan pegawai melalui peramalkan kebutuhan pegawai berdasarkan tipe pegawai yang dibutuhkan, mengidentifikasi ketersediaan pegawai, membandingkan kebutuhan dengan ketersediaan pegawai dengan kemungkinan yang terjadi.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan apabila terjadi surplus pegawai antara lain penarikan karyawan terbatas, pensiun dini, pengurangan jam kerja, pemberhentian. Langkah-langkah yang dilakukan apabila terjadi kekurangan pegawai antara lain rekrutmen dan seleksi. Selain itu kendala dalam perencanaan pegawai antara lain belum ada kesamaan kompetensi pegawai yang meyakinkan dan tepat, manusia dengan kodratnya makhluk hidup tidak dapat

dikendalikan sepenuhnya seperti mesin, persediaan, mutu, dan sebaran pegawai yang dibutuhkan perusahaan, kebijakan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin dan WNA.

Menurut (Dzulfadhli, Maldun, & Juhami, 2018) Perencanaan sumber daya manusia menggambarkan bagaimana usaha guna memperkirakan penggunaan pegawai dan bentuk organisasi yang nanti diperlukan dalam perusahaan atau organisasi waktu yang akan dihadapi nantinya. Setiap organisasi/perusahaan perlu menentukan masa depan dengan berbagai rencana yang memenuhi tuntutan zaman. organisasi yang akan dibutuhkan suatu organisasi di masa yang akan datang. Setiap organisasi/perusahaan perlu menentukan masa depan yang diringi pemikiran jauh kedepan untuk memenuhi tuntutan kurun waktu. Perencanaan SDM tidak semua harus diserahkan kepada tenaga personalia, tetapi juga harus mencakup seorang manajer yang memimpin unit kerja dan menjalankan fungsi-fungsi utama. tidak hanya diserahkan kepada ahli personalia, tetapi juga harus mencakup seorang manajer yang memimpin unit kerja dan menjalankan fungsi-fungsi utama. Dengan demikian, salah satu fungsi organisasi mutlak yang dilakukan oleh semua manajer adalah perencanaan, sehingga fungsi ini dipimpin oleh seorang ahli unit kerja yang mengelola orang-orang dalam organisasi, dapat dikatakan juga termasuk rencana personalia unit kerja. Ini akan menjadi keseluruhan.

Perencanaan tenaga kerja dinantikan bisa menghasilkan sejumlah manfaat bagi perusahaan dan karyawannya. Keunggulan tersebut antara lain (Rivai, 2014) kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang ada di dalam perusahaan dengan lebih baik dan kebutuhan untuk merencanakan personel yang dimulai dengan inventarisasi sumber daya yang sudah tersedia di dalam perusahaan. Perkembangan inventarisasi menjadi penting, tidak hanya dalam konteks penggunaan sumber daya manusia saat penyelesaian tugas yang sekarang, tetapi hal penunjang lainnya yang berkaitan kebutuhan di masa yang akan datang seperti promosi pegawai yang punya keahlian dibidangnya guna menduduki posisi jabatan dan dapat meningkatkan kapasitas seseorang untuk melakukan tugas yang diamanahkan. Fungsi perencanaan yakni tugas mendasar sebelum melanjutkan ke aktivitas berikutnya. Sebagian besar perusahaan menyetujui bahwa perencanaan menjadi salah satu fungsi yang paling banyak mendapat apresiasi dari yang lain. Oleh karena itu, rencana tersebut harus diungkapkan dan dipahami di semua level manajemen agar level tertinggi paham dan lebih proaktif terhadap semua isu strategis internal dan eksternal.

Organisasi seringkali mengalami kegagalan dalam mewujudkan rencana strategis. Salah satu faktor yang harus diperhatikan agar rencana-rencana strategis perusahaan dapat berjalan adalah penilaian kinerja. Kegiatan tersebut dilakukan agar dapat menilai kinerja yang sudah berjalan agar jika ada pelanggaran atau diluar ketentuan dapat diambil langkah tindak lanjut berupa evaluasi. Hal lain dari penilaian kinerja dapat memacu pegawai dalam mengembangkan dan meningkatkan nilai kemampuan diri dalam bekerja bagi kebutuhan oraganisasi maupun perusahaan. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan mereka atau untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan mereka. Kinerja pegawai merupakan proses dalam bekerja yang dijalankan seorang pekerja pada suatu perusahaan maupun organisasi untu mencapai tujuan yang dinginkan organisasi dan mengusahakan bersama dalam memperoleh keuntungan. Selain itu kinerja ialah kemauan seorang diri atau kelompok kerja dalam melaksanakan suatu aktivitas dan bersama dalam meningkatkannya berdasarkan kewajiban dan hasil yang diinginkan. Menurut (Hasibuan, 2017), kinerja adalah efek lanjutan seseorang dalam bekerja atau melakukan berbagai kewajiban yang dibebankan terhadap keahliannya, dan yang diupayakan. Dengan demikian Kinerja adalah hasil seseorang menyelesaikan suatu tugas berdasarkan keahlian, pengalaman, integritas, dan waktu menurut kriteria dan kriteria tertentu.

Setelah melakukan analisis pekerjaan, hasilnya kemudian digunakan sebagai pedoman dalam menyusun tinjauan kinerja berdasarkan fungsi pekerjaan masing-masing. Evaluasi kinerja individu pegawai berdasarkan indikator evaluasi yang berlandaskan fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya harus dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja Percetakan Timi Bersaudara sebagai penyedia jasa percetakan bagi masyarakat. Tanpa evaluasi berdasarkan kinerja masing-masing karyawan, sulit untuk mempertahankan operasional Percetakan Timi Bersaudara yang selama ini baik-baik saja. Pendapat ini senada dengan hasil penelitian (Hidayah & Dewi, 2021) yang menyatakan perlunya penilaian kinerja bagi pegawai.

Penilaian kerja dalam (Hasibuan, 2017) adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi keberhasilan karyawan, diikuti dengan mengidentifikasi kebijakan masa depan, masalah evaluasi kinerja, dan lain-lain seperti loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, kerja tim, dedikasi, dan partisipasi.

Pendapat (Hasibuan, 2017), menyampaikan bahwa unsur-unsur penilaian kinerja yaitu prestasi berupa penilaian baik kualitatif maupun kuantitatif yang dapat dihasilkan pegawai, kedisiplinan berupa penilaian kedisiplinan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan prestasi kerja sesuai dengan petunjuk yang diberikan, kreativitas dalam bentuk penilaian kemampuan untuk meningkatkan kemampuan kreatif karyawan dalam melakukan pekerjaannya. karyawan

secara besar ataupun kecil di dalam dan di luar untuk meningkatkan hasil kerjanya, keterampilan berupa penilaian untuk menghubungkan dan menyelaraskan berbagai faktor yang terlibat dalam perumusan kebijakan dan dalam situasi manajemen, akuntabilitas berupa penilaian atas kesediaan karyawan untuk bertanggung jawab terhadap kebijakan, pekerjaan dan hasil kerja, penggunaan sarana dan prasarana, serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan pendapat (Rivai, 2014), Tujuan dari penilaian kinerja umumnya mencakup melihat kinerja karyawan pada masa lalu, mengumpulkan data faktual dan sistematis, untuk menentukan nilai pekerjaan, menentukan kemampuan organisasi, menganalisis kinerja pribadi karyawan, menetapkan tujuan masa depan, memvisualisasikan kinerja karyawan secara realistis, mencapai keadilan sistem gaji yang akan diterapkan dalam organisasi, mengumpulkan data data guna menetapkan gaji dan perwujudan upah yang pantas untuk aplikasi global, menolong manajemen guna meneliti dengan benar dalam penggunaan anggaran perusahaan.

Selain itu penilaian kinerja dapat memungkinkan manajemen lebih tepat dalam memperkirakan dan menemukan penerapan anggaran untuk menjalankan perusahaan, mengharuskan tim manajemen membuat kesepakatan secara adil dan netral dengan serikat kerja dan para pegawai, selanjutnya membuat pola kerja dan standar umum untuk kemajuan dalam tinjauan berkala terhadap sistem kompensasi dan distribusi gaji. Manajemen dapat segera objektif dengan memperlakukan pekerja sesuai dengan prinsip organisasi, seperti standar organisasi untuk promosi pegawai, mutasi, rotasi dan peningkatan kualitas, memperjelas tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab utama dan unit kerja dalam organisasi. Jika dilakukan sesuai aturan dan berjalan dengan baik, maka akan menguntungkan organisasi, terutama menghindari duplikasi tugas/program/kegiatan dalam organisasi, meminimalkan komplain dari staf yang mengakibatkan banyak karyawan melepaskan diri dari perusahaan. Adanya penilaian atau evaluasi kinerja menciptakan kesadaran para pegawai untuk terus mendukung dan menjalankan semua program kerja perusahaan, mendukung penunjang penilaian kinerja dengan mengoptimalkan kegiatan dalam perkembangan perusahaan, menciptakan keselarasan dan aktif mengikuti kegiatan pelatihan bagi pegawai.

Menurut (Wukir, 2013) Kegunaan penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen puncak dalam hal mengelola efektivitas dan efisiensi operasi organisasi melalui motivasi pribadi dengan maksimum, dukungan keputusan mengenai penghargaan individu seperti promosi, transfer dan PHK, mengidentifikasi pelatihan dan kebutuhan pengembangan pribadi, dan memberikan kriteria untuk memilih dan mengevaluasi program pelatihan individu sebagai dasar untuk apresiasi pada karyawan yang memiliki kinerja baik.

Penilaian kinerja juga bermanfaat sebagai umpan balik untuk peningkatan kinerja, penyesuaian nilai kompensasi, keputusan kepegawaian, perencanaan dan pengembangan karir karyawan, dan dokumentasi perusahaan. Penilaian kinerja akan berhasil apabila dapat mewujudkan keadaan yang akurat tentang kinerja karyawan yang sedang dievaluasi. Penilaian tidak hanya tentang menilai dan meningkatkan kinerja yang buruk tetapi juga tentang memacu karyawan untuk berbuat lebih baik lagi. Dalam kaitan ini, penilaian kinerja memerlukan standar pengukuran, metode pengukuran dan analisis data pengukuran, serta pemantauan hasil pengukuran. Penilaian kinerja yang sebenarnya membutuhkan tolak ukur yang jelas untuk dijadikan sebagai tolak ukur terhadap kinerja yang akan diukur. Tentunya standar yang ditetapkan harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang diukur dan hasil yang diharapkan yang akan dicapai dengan penilaian kinerja tersebut.

Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui bahwa pada Percetakan Timi Bersaudara telah dilakukan analisis jabatan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia sehingga mempunyai efektivitas kerja yang tinggi, pernyataan tersebut ditinjau dari kerjasama dan hasil kerja yang baik antara sesama pegawai. Selain itu (Hanafi, Bahri, & Majid, 2018) menyatakan bahwa analisis jabatan juga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja. Hal ini didukung oleh penelitian (Arismunandar dan Khair, 2020) yang menegaskan terdapat adanya pengaruh antara analisis jabatan dan kinerja. Diharapkan dengan keakuratan analisis jabatan, para pekerja bisa dioptimalkan lagi dalam pengembangan pribadi mereka dan memaksimalkan kinerja mereka.

#### **4. Kesimpulan**

Dari hasil pembahasan, bisa dirumuskan bahwa dalam implementasi analisis jabatan ada 3 unsur pokok yang harus menjadi perhatian, yaitu deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan. Didasarkan pendapat tersebut maka dilakukan aktivitas manajemen sumber daya manusia berupa perencanaan pegawai dengan cara meramalkan kebutuhan pegawai, mengidentifikasi ketersediaan pegawai dan membandingkan antara kebutuhan dengan ketersediaan pegawai. Dengan melakukan hal-hal ini diharapkan akan meningkatkan kinerja dengan proses penilaian melalui standar kerja dan ukuran kerja. Dari informasi yang diperoleh dari informan dapat disimpulkan Percetakan Timi

Bersaudara sudah mengimplementasikan analisis jabatan dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia, hal ini terlihat dari adanya deskripsi pekerjaan dan bentuk organisasi yang jelas sehingga uraian tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan aspek-aspek pendukung lainnya. Selain itu spesifikasi pekerjaan berupa persyaratan atau karakteristik orang yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan juga sudah ada standar yang ditentukan perusahaan. Dengan kata lain tingkat standar pendidikan, pengalaman, keahlian yang dibutuhkan sudah ditentukan oleh perusahaan. Ketiga komponen tersebut telah dapat diimplementasikan dengan baik pada perusahaan sehingga menjadi basis data dalam melakukan perencanaan pegawai sekarang dan masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arismunandar, M., & Khair, H. (2020, September). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Volume 3*(Nomor 2), 273–282.
- Dewi, S. (2018). Mengenal Doktrin dan Prinsip Piercing the Corporate Veil. *Soumatera Law Review, Volume 1*(Nomor 2), 380-399.
- Dzulfadhli, Maldun, S., & Juharni. (2018, Desember). Manajemen Sumber Daya Manusia pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pangkep. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara, Volume 1*(Nomor 1), 7-14.
- Hanafi, A. S., Bahri, S., & Majid, M. A. (2018, Juni). Pengaruh Struktur Organisasi dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi pada SMK SMTI Kementerian Perindustrian di Indonesia). *Jurnal MONEX, Volume 7*(Nomor 2), 385-391.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayah, N., & Dewi, A. (2021, Februari). Pemetaan Analisis Jabatan dan Penilaian Kinerja sebagai Dasar Pengembangan Sistem Remunerasi. *Berdikari Jurnal Inovasi dan Penerapan Ipteks, Volume 9*(Nomor 1), 77-86.
- Istiwahyuningsih, T. (2019, Oktober). Analisis Jabatan, Beban Kerja dan Perhitungan Kebutuhan Pegawai di Pusat Data dan Statistik Pendidikan dan Kebudayaan. *Jurnal Administrasi Pendidikan, Volume 26*(Nomor 2), 304-318.
- Kurniawati, E. (2018). Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kadiri. *JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan), Volume 3*(Nomor 3), 139-154.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke-6*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryono, S. (2013). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Stratejik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wukir. (2013). *Manajemen Kinerja*. Depok: PT. Raja Grafindo.
- Yulyanti, E., & SAP, E. N. (2018, April). Pengaruh Analisis Jabatan dan Desain Pekerjaan Terhadap Perencanaan SDM pada PT.Ultra Jaya and Trading Company,TBK. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (ALMANA), Volume 2*(Nomor 1).