



# **BAB 5**

## **ANALISIS BEBAN KERJA**

### **5.1 Pengenalan Analisis Beban Kerja**

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang diharapkan seorang individu atau sistem lakukan dalam jangka waktu tertentu. Ini adalah ide penting untuk menilai kualitas dan kinerja dalam berbagai industri, seperti perawatan kesehatan, penerbangan, dan olahraga. Tingkat tugas, pasien, dokter, dan unit adalah beberapa metrik yang dapat digunakan untuk menghitung beban kerja. Faktor-faktor seperti pergantian pasien, volume pasien, ketajaman, rasio perawat-pasien, dan waktu perawatan langsung adalah ukuran obyektif beban kerja yang terkait dengan perawatan langsung dalam pengaturan layanan kesehatan tersier. Meskipun jumlah penelitian yang terkait meningkat, belum ada kerangka kerja umum yang dapat diandalkan untuk penelitian beban kerja (Longo et al., 2022).

Analisis beban kerja menghitung jumlah pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh seorang individu atau sistem dalam jangka waktu tertentu. Ini adalah ide yang signifikan dalam banyak bidang, seperti perawatan kesehatan, penerbangan, dan sektor lainnya. Berbagai metrik, seperti tingkat tugas, tingkat pasien, dokter, dan tingkat unit, dapat digunakan untuk melakukan analisis

beban kerja dalam perawatan kesehatan. Analisis beban kerja sangat penting untuk memahami produktivitas, kinerja, dan kualitas. Ini juga dapat berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan, manajemen sumber daya, dan kinerja karyawan (Fishbein et al., 2019). Sebagai contoh dalam bidang keperawatan medis, pergantian pasien, volume pasien, ketajaman, rasio perawat-pasien, dan waktu perawatan langsung, adalah ukuran obyektif beban kerja dalam keperawatan (Alghamdi, 2016).

Analisis beban kerja sangat penting untuk memahami produktivitas karena membantu menentukan berapa banyak pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh seorang individu atau sistem dalam jangka waktu tertentu. Analisis beban kerja juga dapat memberikan wawasan yang bermanfaat tentang seberapa efisien dan efektif suatu organisasi atau sistem. Berikut ini adalah beberapa poin penting yang menunjukkan betapa pentingnya melakukan analisis beban kerja untuk meningkatkan produktivitas:

1. Evaluasi kinerja dan kualitas: Ide penting untuk menilai kinerja dan kualitas di berbagai industri, seperti perawatan kesehatan, penerbangan, dan olahraga, adalah analisis beban kerja. Ini membantu menentukan dampak beban kerja terhadap hasil akhir pasien dan kinerja dokter.
2. Pengambilan keputusan yang tepat: Analisis beban kerja dapat membantu merancang proses untuk melacak beban kerja dan mengurangi dampak peningkatan beban kerja terhadap hasil pasien dan kinerja dokter. Ini dapat menghasilkan alokasi sumber daya yang lebih baik dan perawatan pasien yang lebih baik.
3. Kinerja karyawan: Studi telah menunjukkan bahwa beban kerja, motivasi, dan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat pentingnya komponen ini dapat membantu perusahaan mengoptimalkan produktivitas karyawan mereka.
4. Manajemen sumber daya: Analisis beban kerja dapat membantu organisasi mengelola sumber daya secara lebih

efisien dengan menemukan kemacetan, mengoptimalkan distribusi tugas, dan memastikan penggunaan waktu CPU yang optimal. Ini dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.

5. Kepuasan Kerja: Analisis beban kerja dapat membantu menemukan hubungan antara konflik kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja. Dengan memahami hubungan ini, perusahaan dapat membuat rencana untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

Singkatnya, analisis beban kerja adalah bagian penting dari pemahaman produktivitas karena memberikan wawasan tentang bagaimana beban kerja mempengaruhi kinerja, membantu dalam pengambilan keputusan, dan membantu mengoptimalkan alokasi sumber daya. Pada akhirnya, ini dapat menghasilkan perawatan pasien yang lebih baik, kinerja karyawan, dan efisiensi secara keseluruhan di berbagai industri dan bidang.

Beberapa langkah umum yang digunakan untuk melakukan analisis beban kerja dapat ditemukan dalam konteks analisis pekerjaan. Namun, langkah-langkah ini mungkin berbeda tergantung pada situasi tertentu. Berikut ini adalah beberapa langkah umum yang dapat dilakukan (Zhang et al., 2023):

1. Mengidentifikasi tujuan dan ruang lingkup: Tentukan tujuan khusus dari analisis beban kerja dan apa yang akan dipelajari, termasuk peran atau posisi yang akan dipelajari dan jumlah waktu yang akan dicakup.
2. Kumpulkan data: Anda dapat mengumpulkan data tentang beban kerja yang relevan, yang mungkin termasuk metrik seperti tingkat tugas, tingkat pasien, tingkat dokter, dan tingkat unit. Sebagai contoh, Anda dapat mengumpulkan data tentang pergantian pasien, volume pasien, ketajaman, rasio perawat terhadap pasien, dan waktu perawatan langsung dalam lingkungan layanan kesehatan.
3. Mengklasifikasikan beban kerja: Untuk memahami berbagai aspek beban kerja, masukkan beban kerja ke

dalam berbagai tingkat, seperti tingkat tugas, pasien, dokter, dan unit.

4. Menganalisis data: Cari pola, tren, dan hubungan dalam data beban kerja dengan teknik analisis yang tepat. Ini dapat memberi kita pemahaman tentang beban kerja dan dampaknya.
5. Menafsirkan Hasil: Mempertimbangkan hasil analisis beban kerja dengan mempertimbangkan tujuan khusus analisis dan bagaimana hal itu berdampak pada kinerja, kualitas, dan produktivitas pekerjaan.
6. Menghasilkan saran: Berdasarkan hasil yang ada, buat saran untuk mengatasi masalah atau tantangan analisis beban kerja. Pertimbangkan juga bagaimana rekomendasi ini dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pekerjaan.
7. Memantau dan meninjau: Secara konsisten mengawasi dan meninjau beban kerja untuk memastikan bahwa setiap intervensi atau perubahan memiliki dampak yang diinginkan dan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Dengan melakukan tindakan seperti ini, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang dan mengelola beban kerja yang terkait dengan pekerjaan tertentu. Ini akan menghasilkan peningkatan produktivitas, kinerja, dan kualitas.

## **5.2 Identifikasi Faktor-faktor Beban Kerja**

Faktor-faktor internal yang berkontribusi terhadap beban kerja dapat dikategorikan secara luas ke dalam aspek-aspek berikut (Chandrayuni et al., 2023):

1. Tugas rutin dan tidak rutin: Tugas rutin dapat lebih mudah diprediksi dan dikelola, sementara tugas non-rutin dapat menimbulkan masalah dan kesulitan tambahan. Sifat tugas yang diberikan kepada karyawan dapat memengaruhi beban kerja mereka.

2. Kemampuan dan Keterampilan Karyawan: Keterampilan dan kemampuan karyawan dapat memengaruhi beban kerja mereka, karena orang dengan keterampilan atau keahlian yang lebih tinggi dapat menangani tugas yang lebih sulit atau bekerja dengan lebih efisien.
3. Kondisi Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja dapat sangat memengaruhi seberapa baik karyawan mengelola tugas mereka. Hal ini karena hal-hal seperti ketersediaan sumber daya, dukungan dari rekan kerja atau atasan, dan budaya perusahaan secara keseluruhan dapat memengaruhi seberapa baik karyawan mengelola tugas mereka.

Faktor eksternal yang berkontribusi terhadap beban kerja dapat terkait dengan lingkungan tempat individu atau sistem beroperasi. Berikut ini beberapa contoh faktor eksternal yang dapat memengaruhi beban kerja (Mekata et al., 2021):

1. Ketersediaan sumber daya: Tingkat beban kerja dapat dipengaruhi oleh jumlah sumber daya yang tersedia, termasuk staf, peralatan, dan perlengkapan. Sumber daya yang tidak mencukupi dapat menyebabkan lebih banyak kerja dan lebih sedikit produktivitas.
2. Kondisi pasar dan persaingan: Kondisi pasar dapat memengaruhi beban kerja karyawan dalam industri dengan persaingan yang tinggi, seperti ritel atau manufaktur. Misalnya, peningkatan permintaan akan barang atau jasa dapat menyebabkan lebih banyak pekerjaan harus dilakukan.
3. Perubahan Teknologi: Penggunaan catatan kesehatan elektronik dalam layanan kesehatan telah mengubah cara dokter mencatat perawatan pasien, yang mengubah beban kerja.

Singkatnya, faktor eksternal yang berkontribusi terhadap beban kerja dapat bervariasi tergantung pada konteksnya dan dapat mencakup ketersediaan sumber daya, kondisi pasar dan persaingan, dan perubahan teknologi. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi bagaimana seseorang atau sistem mengalami dan

mengatasi beban kerja mereka, yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

### 5.3 Pengukuran Beban Kerja

Metode pengukuran beban kerja dapat digunakan untuk menghitung jumlah pekerjaan yang diharapkan seorang individu atau sistem lakukan dalam jangka waktu tertentu. Metode ini dapat dimasukkan ke dalam beberapa kategori berikut (Corwin et al., 1989):

1. Pengukuran subjektif: Pendekatan ini melibatkan laporan diri di mana orang secara subjektif menilai beban kerja mereka. Contohnya termasuk skala tipe Likert atau skala penilaian verbal, di mana orang menilai beban kerja mereka dalam skala 1-5 atau 10.
2. Pengukuran objektif: Teknik ini menggunakan metrik kuantitatif untuk mengukur beban kerja. Contohnya termasuk tingkat tugas, tingkat pasien, tingkat dokter, dan tingkat unit dalam sistem layanan kesehatan, seperti volume pasien, pergantian pasien, ketajaman, rasio perawat dan pasien, dan waktu perawatan langsung.
3. Pengukuran fisiologis: Teknik ini menggunakan indeks fisiologis seperti variabilitas detak jantung, tekanan darah, dan aktivitas elektrodermal untuk mengukur dampak fisiologis dari beban kerja.
4. Pengukuran Kinerja: Teknik ini mengukur kinerja, seperti jumlah kesalahan atau waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Ini dapat menunjukkan seberapa baik seseorang mengelola tugas mereka.
5. Metode permintaan tugas: Ini adalah cara untuk menilai beban kerja dengan melihat apa yang perlu dilakukan oleh orang. Untuk melakukan ini, Anda dapat menggunakan alat analisis tugas seperti NASA Task Load Index (TLX) atau Workload Profile (WP).

Secara ringkas, metode pengukuran beban kerja dapat mencakup pengukuran subjektif, pengukuran objektif, pengukuran fisiologis, pengukuran kinerja, dan metode tuntutan tugas. Metode-metode ini dapat digunakan untuk menilai beban kerja dan menginformasikan pengambilan keputusan, manajemen sumber daya, dan kinerja karyawan.

Metode kuantitatif untuk menghitung beban kerja dapat menawarkan informasi bermanfaat tentang jumlah pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh seorang individu atau sistem dalam jangka waktu tertentu. Berikut adalah beberapa contoh metode yang digunakan untuk menghitung beban kerja kuantitatif:

1. Pengukuran waktu kerja: Metode ini menghitung berapa banyak waktu yang dihabiskan seseorang untuk menyelesaikan tugas tertentu atau serangkaian tugas. Anda dapat melakukan ini dengan menggunakan catatan waktu manual atau perangkat lunak pelacakan waktu.
2. Pengukuran output atau hasil kerja: Teknik ini mengukur kualitas atau kuantitas pekerjaan yang dibuat oleh orang atau sistem. Metri seperti jumlah tugas yang diselesaikan, jumlah kesalahan yang dibuat, atau tingkat kepuasan pelanggan dapat digunakan untuk melakukan ini.
3. Penggunaan alat pengukuran: Berbagai alat pengukuran dapat digunakan untuk menilai beban kerja, seperti NASA Task Load Index (TLX) atau Workload Profile (WP). Alat-alat ini biasanya melibatkan pengukuran laporan diri dan dapat memberikan penilaian beban kerja yang lebih komprehensif.

Dalam analisis beban kerja, metode pengukuran kualitatif dapat memberikan pemahaman yang bermanfaat tentang komponen subjektif yang berdampak pada pengalaman kerja seseorang. Berikut adalah beberapa contoh teknik pengukuran kualitatif (Alikari & Fradelos, 2021):

1. Pengukuran kepuasan karyawan: Teknik ini melibatkan penilaian tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini dapat menunjukkan bagaimana beban kerja

berdampak pada kepuasan karyawan dan kesejahteraan secara keseluruhan.

2. Evaluasi kualitas pekerjaan: Teknik ini melibatkan penilaian kualitas pekerjaan berdasarkan elemen seperti otonomi, variasi tugas, dan peluang pengembangan keterampilan. Ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana beban kerja berdampak pada kualitas pekerjaan dan kinerja seseorang.
3. Faktor-faktor subjektif dalam analisis beban kerja: Pendekatan ini melibatkan penilaian faktor subjektif yang berdampak pada beban kerja seseorang, seperti kesulitan tugas yang dirasakan, tekanan waktu, dan upaya mental. Pendekatan ini dapat memberikan gambaran tentang bagaimana seseorang mengalami dan mengatasi beban kerja mereka.

Singkatnya, metode pengukuran kualitatif dapat memberikan wawasan yang bermanfaat tentang faktor subjektif yang berdampak pada pengalaman kerja seseorang, seperti kepuasan karyawan, kualitas pekerjaan, dan faktor subjektif dalam analisis beban kerja. Faktor-faktor subjektif ini dapat digunakan untuk menginformasikan kinerja, pengambilan keputusan, dan manajemen sumber daya.

## **5.4 Interpretasi dan Evaluasi Hasil Analisis Beban Kerja**

Untuk menginterpretasikan hasil analisis beban kerja, Anda harus memiliki pemahaman yang kuat tentang data dan konteks di mana analisis dilakukan. Anda juga harus mempertimbangkan ukuran khusus yang digunakan, tingkat analisis, dan tujuan umum analisis. Ketika menginterpretasikan hasil analisis beban kerja, berikut adalah beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan (Zhang et al., 2023):

1. Ukuran subjektif dan obyektif: Tinjauan ini menunjukkan bahwa ukuran subjektif dan objektif dari beban kerja berbeda. Ukuran subjektif didasarkan pada pelaporan



mandiri, sedangkan ukuran objektif didasarkan pada metrik kuantitatif. Ketika menafsirkan data hasil analisis beban kerja, penting untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan masing-masing ukuran tersebut, dan jika memungkinkan, gunakan kombinasi keduanya.

2. Validitas dan Reliabilitas: Ketika menginterpretasikan data hasil analisis beban kerja, penting untuk mempertimbangkan validitas dan reliabilitas ukuran yang digunakan. Validitas mengacu pada kemampuan ukuran untuk menilai konstruk yang ingin diukur, sedangkan reliabilitas mengacu pada konsistensi ukuran. Penting untuk memastikan bahwa ukuran yang digunakan valid dan dapat diandalkan, dan untuk mempertimbangkan semua keterbatasan pengukuran.

Singkatnya, untuk memahami hasil analisis beban kerja, Anda harus mempertimbangkan dengan cermat ukuran yang digunakan, tingkat analisis, dan tujuan analisis. Untuk memastikan bahwa ukuran yang digunakan valid dan dapat diandalkan, penting untuk mempertimbangkan perbedaan antara ukuran objektif dan subyektif. Selain itu, interpretasi harus mempertimbangkan situasi khusus di mana analisis dilakukan, serta bagaimana hasil analisis berdampak pada sistem atau individu yang diteliti.

Mengevaluasi hasil analisis beban kerja dalam konteks analisis pekerjaan melibatkan perbandingan hasil dengan standar kerja yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi area-area di mana beban kerja mungkin berlebihan atau kurang. Hal ini dapat membantu menginformasikan pengambilan keputusan seputar alokasi sumber daya dan manajemen beban kerja. Berikut adalah beberapa contoh bagaimana hasil analisis beban kerja dapat dievaluasi dan dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan di berbagai industri (Liu et al., 2017):

1. Penerbangan: Analisis beban kerja sangat penting untuk memastikan operasi penerbangan aman dan efisien. Daftar beban kerja NASA (TLX) dan Profil Beban Kerja (WP) adalah beberapa alat pengukuran beban kerja yang dapat

digunakan untuk mengukur beban kerja awak pesawat dan membandingkan hasilnya dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan tentang manajemen sumber daya kru dan alokasi beban kerja serta menemukan area di mana beban kerja mungkin berlebihan.

2. Manufaktur: Analisis beban kerja sangat penting untuk mengoptimalkan proses produksi sekaligus memastikan kesejahteraan dan keselamatan pekerja. Penilaian beban kerja, seperti evaluasi ergonomis dan studi waktu dan gerakan, digunakan untuk membandingkan hasil dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Ini dapat membantu pengambilan keputusan tentang alokasi sumber daya dan manajemen beban kerja dengan menunjukkan area mana beban kerja mungkin terlalu banyak.
3. Teknik: Analisis beban kerja sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja sistem perangkat lunak dan perangkat keras. Perencanaan kapasitas dan pemantauan kinerja adalah metode pengukuran beban kerja yang digunakan untuk mengevaluasi beban kerja dan membandingkannya dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Ini dapat membantu pengambilan keputusan tentang desain sistem dan alokasi sumber daya serta menemukan area di mana beban kerja mungkin berlebihan.

Singkatnya, untuk mengevaluasi hasil analisis beban kerja dan membandingkannya dengan standar kerja yang telah ditetapkan, sangat penting untuk mempertimbangkan konteks dan industri tempat analisis dilakukan. Ini dilakukan untuk menemukan titik di mana beban kerja mungkin berlebihan atau kurang. Hal ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan tentang bagaimana mengatur sumber daya dan mengelola beban kerja.

## 5.5 Implementasi Perbaikan dan Manajemen Beban Kerja

Setelah analisis beban kerja selesai, penting untuk membuat rencana perbaikan untuk mengoptimalkan manajemen beban kerja. Rencana ini harus mencakup pekerjaan yang terlalu banyak atau terlalu sedikit yang ditemukan. Setelah melakukan evaluasi beban kerja, berikut adalah beberapa langkah umum yang digunakan untuk membuat rencana perbaikan (Chandrayuni et al., 2023):

1. Mengidentifikasi area perhatian: Tinjau hasil analisis beban kerja dan cari area di mana beban kerja mungkin berlebihan atau kurang. Ini mungkin termasuk membandingkan hasil dengan standar kerja atau tolok ukur.
2. Memberikan prioritas kepada bidang-bidang yang perlu ditingkatkan: Berdasarkan dampak mereka terhadap kinerja, kualitas, dan keselamatan, akan lebih mudah untuk memastikan bahwa bidang-bidang yang paling penting diprioritaskan.
3. Kembangkan tujuan dan sasaran spesifik: Untuk setiap area yang menjadi perhatian, buat tujuan dan sasaran yang unik. Tujuan harus diukur, dapat dicapai, dan relevan dengan tujuan umum organisasi.
4. Identifikasi metode dan solusi: Temukan metode dan solusi yang tepat untuk menangani setiap aspek yang menjadi perhatian. Ini dapat termasuk perubahan pada proses kerja, alokasi sumber daya, atau metode untuk mengelola beban kerja.
5. Menerapkan dan memantau rencana perbaikan: Melaksanakan rencana perbaikan dan memantau kemajuan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk memastikan bahwa intervensi tersebut efektif, data dapat dikumpulkan dan dianalisis.
6. Mengevaluasi keberhasilan rencana perbaikan: Memeriksa keberhasilan rencana perbaikan dan melakukan perubahan yang diperlukan. Untuk mengetahui bagaimana intervensi

berdampak, analisis beban kerja tambahan dapat dilakukan.

Secara singkat, membuat rencana perbaikan setelah evaluasi beban kerja melibatkan mengidentifikasi aspek yang perlu diperhatikan, memprioritaskan aspek yang perlu diperbaiki, mengembangkan tujuan dan sasaran khusus, mengidentifikasi strategi dan intervensi, menerapkan dan mengawasi rencana perbaikan, dan mengevaluasi efektivitasnya. Proses ini dapat meningkatkan kinerja, kualitas, dan keselamatan serta membantu mengoptimalkan manajemen beban kerja.

Untuk memastikan kinerja, keamanan, dan efisiensi, manajemen beban kerja yang berkelanjutan diperlukan dalam berbagai sektor, seperti pusat data, perawatan kesehatan, dan penerbangan. Berikut ini adalah beberapa contoh manajemen beban kerja berkelanjutan di berbagai sektor ekonomi (Cao et al., 2019):

1. Pusat Data: Manajemen beban kerja berkelanjutan melibatkan pengawasan dan pengoptimalan beban kerja yang sedang berlangsung untuk memastikan kinerja dan efisiensi energi. Hal ini dapat mencakup pemodelan kebutuhan layanan yang fleksibel, penyeimbangan beban di antara node catu daya tak terputus (UPS), dan skema manajemen energi untuk meningkatkan efisiensi operasi.
2. Kesehatan: Manajemen beban kerja yang berkelanjutan sangat penting dalam layanan kesehatan untuk memastikan kualitas perawatan pasien dan kesejahteraan dokter. Ini dapat dilakukan dengan menilai beban kerja yang sedang berlangsung dengan menggunakan metrik objektif seperti volume pasien, pergantian pasien, ketajaman, rasio perawat dan pasien, dan waktu perawatan langsung. Ini dapat membantu desain proses untuk melacak beban kerja dan mengurangi dampak peningkatan beban kerja.
3. Penerbangan: Manajemen beban kerja yang berkelanjutan sangat penting untuk menjamin operasi penerbangan aman dan efisien. Ini dapat termasuk penggunaan alat seperti

Indeks Beban Tugas NASA (TLX) dan Profil Beban Kerja (WP) untuk mengukur beban kerja kru saat ini; alat-alat ini dapat membantu dalam pengagihan dan manajemen sumber daya kru.

Singkatnya, manajemen beban kerja yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan efisiensi, keselamatan, dan kinerja berbagai industri. Ini melibatkan penilaian dan optimalisasi beban kerja secara teratur untuk memastikan bahwa beban kerja seimbang dan sumber daya dialokasikan secara efektif. Ini dapat membantu meningkatkan efisiensi energi, perawatan pasien, dan operasi penerbangan, serta memastikan kesejahteraan pekerja.



# BAB 6

## PERUMUSAN JABATAN



### 6.1 Definisi Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan mengacu pada proses merinci dan menentukan tanggung jawab, tugas, wewenang, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu posisi atau jabatan dalam suatu organisasi. Tujuan dari perumusan jabatan adalah untuk mengklarifikasi ekspektasi dan mengidentifikasi aspek-aspek kunci yang terkait dengan pekerjaan tertentu.

Proses perumusan jabatan melibatkan analisis pekerjaan, di mana tugas-tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi diidentifikasi dan diuraikan. Langkah-langkah dalam perumusan jabatan melibatkan pengumpulan informasi tentang pekerjaan, evaluasi kebutuhan organisasi, dan penentuan kualifikasi serta karakteristik yang diinginkan dari individu yang akan mengisi posisi tersebut.

Perumusan jabatan dapat membantu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif, termasuk dalam proses perekrutan, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Dengan merinci secara jelas apa yang

diharapkan dari seseorang dalam suatu posisi, organisasi dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan produktivitas.

## **6.2 Pentingnya Perumusan Jabatan**

Perumusan jabatan memiliki beberapa kepentingan yang krusial dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan organisasi secara efektif. Beberapa aspek penting dari perumusan jabatan meliputi:

### **1. Klarifikasi Tugas dan Tanggung Jawab**

Perumusan jabatan adalah suatu proses kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk merinci dan mengklarifikasi tugas-tugas yang harus diemban oleh pemegang jabatan. Proses ini dimulai dengan analisis pekerjaan yang cermat, di mana organisasi mengidentifikasi setiap aspek dari suatu posisi, termasuk tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, dan hubungan kerja yang mungkin terlibat (Putra, 2021). Hasil dari analisis ini adalah deskripsi pekerjaan yang mendalam, mencakup semua elemen penting yang terkait dengan jabatan tersebut.

### **2. Penetapan Wewenang dan Tanggung Jawab**

Perumusan jabatan yang cermat dalam menentukan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan jabatan membantu menciptakan suatu kerangka kerja yang jelas di dalam organisasi. Dengan merinci batasan kewenangan, setiap pemegang jabatan mengetahui hingga sejauh mana mereka memiliki kekuasaan dan hak untuk membuat keputusan atau mengambil tindakan tertentu. Hal ini memberikan pedoman yang sangat diperlukan untuk pengambilan keputusan sehari-hari dan memastikan konsistensi dalam pelaksanaan tugas-tugas. Sebagai contoh, seorang manajer yang memahami wewenangnya akan lebih efektif dalam mengelola timnya, sementara karyawan akan



memiliki ekspektasi yang jelas tentang kewenangan dan batasan mereka.

### **3. Rekrutmen dan Seleksi yang Tepat**

Rincian pekerjaan yang jelas dan terinci yang diperoleh melalui perumusan jabatan menjadi alat yang sangat berharga dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Dengan memiliki deskripsi pekerjaan yang komprehensif, organisasi dapat menentukan dengan tepat kualifikasi, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi suatu posisi. Ini memungkinkan tim rekrutmen untuk merancang iklan pekerjaan yang spesifik dan menargetkan kandidat potensial yang memiliki profil sesuai dengan kebutuhan jabatan tersebut.

### **4. Pengembangan Karyawan**

Perumusan jabatan memainkan peran krusial dalam merencanakan program pengembangan karyawan dengan memberikan dasar yang kuat untuk mengidentifikasi keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan suatu jabatan, organisasi dapat menilai dengan jelas keterampilan yang harus dimiliki oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut (Saputra & Sudharma, 2017). Hal ini memungkinkan identifikasi gap atau kesenjangan dalam keterampilan yang mungkin ada di antara karyawan saat ini dengan kebutuhan yang diharapkan.

### **5. Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Pemahaman yang baik tentang pekerjaan yang diemban oleh karyawan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas yang diharapkan darinya, ia dapat menetapkan tujuan yang spesifik dan merinci langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Pemahaman ini memberikan landasan

yang kuat bagi karyawan untuk merencanakan dan mengelola pekerjaannya dengan lebih efektif, meminimalkan ketidakpastian, dan meningkatkan rasa kendali terhadap tugas-tugasnya. Dalam situasi ini, karyawan dapat merasakan arti dan tujuan dari pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasinya untuk memberikan kontribusi maksimal.

## **6. Manajemen Konflik**

Definisi yang jelas dari jabatan dan tanggung jawab memiliki peran penting dalam mengurangi potensi konflik di antara karyawan atau antara bagian-bagian organisasi. Dengan merinci tugas-tugas dan kewenangan yang melekat pada setiap jabatan, organisasi menciptakan suatu struktur yang terorganisir dan terarah. Hal ini menghindarkan ketidakjelasan seputar siapa yang bertanggung jawab atas apa, mengurangi risiko tumpang tindih tanggung jawab, dan mencegah terjadinya konflik yang dapat timbul akibat ketidaksepahaman.

### **6.3 Proses Perumusan Jabatan**

Proses perumusan jabatan melibatkan serangkaian langkah-langkah sistematis untuk mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan mendokumentasikan tugas-tugas, tanggung jawab, kewenangan, serta persyaratan lainnya yang terkait dengan suatu posisi atau jabatan di dalam organisasi. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses perumusan jabatan:

#### **6.3.1 Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan adalah tahapan awal dan krusial dalam pengembangan deskripsi pekerjaan yang komprehensif. Proses ini dimulai dengan evaluasi mendalam terhadap setiap aspek dari suatu jabatan dalam organisasi. Identifikasi tugas-tugas spesifik merupakan fokus utama dari analisis ini, dengan tujuan untuk memahami secara rinci setiap aktivitas yang harus dilakukan oleh

pemegang jabatan. Selain itu, tanggung jawab yang melekat pada jabatan tersebut dievaluasi dengan cermat, memberikan gambaran tentang harapan kerja dan tingkat kewenangan yang diberikan kepada individu tersebut (Nurhajati & Bachri, 2018). Proses ini juga mencakup penentuan kualifikasi yang diperlukan, termasuk keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diharapkan dari individu yang akan mengisi jabatan tersebut.

Analisis pekerjaan dapat melibatkan beberapa metode, termasuk observasi langsung, wawancara dengan pekerja yang sudah berpengalaman dalam jabatan tersebut, dan penilaian terhadap dokumentasi pekerjaan yang ada. Observasi langsung memberikan pemahaman langsung tentang aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh pemegang jabatan. Wawancara dengan pekerja merupakan cara untuk memahami pandangan mereka tentang pekerjaan dan menerima umpan balik langsung tentang tugas dan tanggung jawab yang diemban. Penilaian terhadap dokumentasi pekerjaan sebelumnya dapat memberikan wawasan tambahan tentang perkembangan jabatan tersebut seiring waktu. Dengan kombinasi metode ini, analisis pekerjaan memberikan dasar yang kokoh untuk merinci setiap elemen yang terkait dengan suatu jabatan, yang kemudian digunakan dalam perumusan jabatan dan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

### **6.3.2 Deskripsi Pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang mendetail yang menguraikan setiap aspek yang terkait dengan suatu jabatan dalam organisasi. Hal ini mencakup informasi mendalam tentang tugas-tugas khusus yang diemban oleh pemegang jabatan, termasuk langkah-langkah konkret yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tanggung jawab jabatan juga diuraikan dengan jelas, memberikan pemahaman yang tepat tentang batas kewenangan dan harapan kerja. Dalam deskripsi pekerjaan, kualifikasi yang diperlukan untuk menangani tugas-tugas tersebut juga ditetapkan dengan rinci, mencakup keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diharapkan dari kandidat yang akan mengisi

jabatan tersebut. Selain itu, deskripsi pekerjaan mencakup hubungan kerja yang mungkin terjadi dalam konteks jabatan tersebut, baik dengan atasan, rekan kerja, atau pihak-pihak lain yang terlibat.

Lingkungan kerja juga dibahas dalam deskripsi pekerjaan, memberikan gambaran tentang tempat dan kondisi di mana pekerja akan bekerja. Ini dapat mencakup informasi tentang jam kerja, mobilitas yang mungkin dibutuhkan, serta aspek-aspek lingkungan fisik seperti suhu, kebisingan, atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja. Deskripsi pekerjaan bertindak sebagai panduan komprehensif bagi karyawan dan pemimpin organisasi, memberikan arahan yang jelas untuk eksekusi tugas sehari-hari dan membentuk dasar untuk pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Dana Sudiana, 2020). Dengan merinci semua elemen tersebut, deskripsi pekerjaan mendukung transparansi, konsistensi, dan pemahaman yang jelas di dalam organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas dan kepuasan karyawan. Hasil dari analisis pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan yang merinci informasi tentang tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, hubungan kerja, dan lingkungan kerja yang terkait dengan jabatan tersebut.

### **6.3.3 Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan merupakan bagian integral dari perumusan jabatan yang memberikan panduan rinci mengenai kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi suatu jabatan. Secara khusus, spesifikasi pekerjaan mencakup informasi tentang keahlian dan keterampilan yang diharapkan dari calon karyawan. Ini dapat mencakup kemampuan teknis, bahasa, atau keterampilan interpersonal yang penting untuk berhasil dalam jabatan tersebut. Dengan merinci keahlian yang diinginkan, organisasi dapat menarik calon yang memiliki kemampuan yang sesuai dan dapat berkontribusi secara efektif dalam memenuhi ekspektasi pekerjaan.

Selain itu, spesifikasi pekerjaan mencakup persyaratan pendidikan dan pengalaman yang diharapkan dari calon karyawan. Ini membantu memastikan bahwa individu yang mengisi jabatan tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang relevan atau pengalaman kerja yang sesuai dengan kompleksitas dan tanggung jawab dari jabatan tersebut. Spesifikasi ini dapat memainkan peran penting dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, memungkinkan organisasi untuk menentukan calon yang paling cocok dengan kebutuhan spesifik dari jabatan yang tersedia (Sembiring et al., 2020). Dengan demikian, spesifikasi pekerjaan dalam perumusan jabatan memberikan pedoman yang jelas dan obyektif bagi kedua pihak, yaitu organisasi dan calon karyawan, dalam mengukur kesesuaian antara kualifikasi individu dan persyaratan jabatan yang ada.

#### **6.3.4 Penetapan Gaji dan Kompensasi**

Proses perumusan jabatan memainkan peran penting dalam penetapan gaji dan kompensasi karena deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan memberikan landasan yang kuat untuk menilai nilai relatif dari setiap jabatan di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang terkait dengan setiap posisi, organisasi dapat menyusun suatu struktur yang objektif untuk menilai tingkat kompleksitas dan kontribusi relatif dari masing-masing jabatan. Ini memungkinkan organisasi menentukan perbedaan gaji yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, dan tingkat kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, informasi yang dihasilkan dari proses perumusan jabatan dapat digunakan sebagai dasar untuk membandingkan nilai relatif dari jabatan-jabatan dalam industri atau pasar kerja yang lebih luas. Hal ini membantu organisasi untuk menjaga daya saing dalam menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas. Dengan memiliki struktur gaji yang sesuai dengan nilai relatif dari setiap jabatan, organisasi dapat menciptakan keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi, yang pada gilirannya dapat

meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan (Rahmadani et al., 2018). Dengan demikian, proses perumusan jabatan tidak hanya memberikan dasar untuk menentukan gaji dan kompensasi yang adil, tetapi juga membantu organisasi dalam menjaga keseimbangan internal dan eksternal dalam pasar tenaga kerja.

### **6.3.5 Evaluasi Jabatan**

Evaluasi jabatan merupakan langkah tambahan yang beberapa organisasi ambil sebagai bagian dari proses perumusan jabatan. Tujuan dari evaluasi jabatan adalah menentukan hierarki relatif dan nilai dari berbagai jabatan di dalam organisasi. Proses ini dapat melibatkan penentuan bobot atau skor untuk setiap faktor yang dianggap penting dalam jabatan, seperti tanggung jawab, kompleksitas tugas, kebutuhan kualifikasi, dan tingkat keputusan yang diperlukan. Evaluasi ini dilakukan secara sistematis dan objektif, dengan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak terkait, termasuk pemegang jabatan dan manajer. Hasil evaluasi jabatan dapat memberikan informasi tentang nilai relatif setiap jabatan di dalam organisasi, membantu menentukan struktur gaji yang lebih terperinci dan adil.

Selain itu, evaluasi jabatan juga dapat membantu organisasi dalam mengelola dan mengkompensasi perubahan yang terjadi dalam pekerjaan atau struktur organisasi. Misalnya, jika suatu jabatan mengalami perubahan signifikan dalam tanggung jawab atau kompleksitas tugas, hasil evaluasi jabatan dapat memberikan panduan untuk menyesuaikan nilai relatif dari jabatan tersebut (Azikin, 2018). Dengan melibatkan evaluasi jabatan secara teratur, organisasi dapat menjaga keadilan dan konsistensi dalam sistem gaji dan kompensasi mereka seiring perubahan yang terjadi dalam dinamika internal atau eksternal. Dengan demikian, evaluasi jabatan berperan sebagai alat yang berharga untuk manajemen sumber daya manusia dalam memastikan struktur kompensasi yang sesuai dan terkini.

### 6.3.6 Revisi Berkala

Proses perumusan jabatan merupakan suatu dinamika yang perlu beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi. Oleh karena itu, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan perlu direvisi secara berkala agar tetap relevan dan mencerminkan kondisi aktual di tempat kerja. Perubahan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat muncul sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, perubahan strategi bisnis, atau kebutuhan organisasi yang berkembang. Dengan merevisi deskripsi pekerjaan, organisasi dapat memastikan bahwa tugas-tugas yang diemban oleh pemegang jabatan tetap terdefiniskan dengan jelas, dan tanggung jawabnya sesuai dengan peran aktualnya.

Selain itu, revisi berkala pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan membantu organisasi untuk tetap terhubung dengan dinamika pasar tenaga kerja. Perubahan dalam persyaratan kualifikasi atau keterampilan yang diinginkan untuk suatu jabatan mungkin terjadi seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, dengan mengupdate spesifikasi pekerjaan, organisasi dapat menyesuaikan standar rekrutmen dan seleksi untuk memastikan bahwa kandidat yang direkrut memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan terkini. Dengan merinci peran dan harapan kerja yang terus berkembang, revisi berkala ini membantu menciptakan proses manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan organisasi.

## 6.4 Tantangan Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan, meskipun penting, tidak terlepas dari beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh organisasi. Beberapa tantangan utama dalam perumusan jabatan antara lain:

### 1. Perubahan Cepat dalam Lingkungan Bisnis:

Perubahan cepat dalam lingkungan bisnis menjadi salah satu tantangan utama dalam perumusan jabatan. Era bisnis

yang dinamis ditandai dengan perkembangan teknologi yang cepat, perubahan tren pasar yang mendalam, dan transformasi dalam model bisnis. Sebagai respons terhadap perubahan ini, organisasi sering kali harus menyesuaikan strategi mereka, memperkenalkan inovasi teknologi, atau bahkan mengubah struktur organisasi mereka. Dalam konteks ini, perumusan jabatan harus mampu mengikuti dan merespons perubahan tersebut agar tetap relevan.

## **2. Ketidakpastian Pekerjaan Masa Depan:**

Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan merupakan tantangan signifikan dalam perumusan jabatan, terutama di sektor industri yang terpengaruh oleh perkembangan teknologi dan otomatisasi. Perkembangan teknologi, seperti kecerdasan buatan, robotika, dan otomatisasi proses, telah memicu transformasi mendalam dalam lanskap pekerjaan. Pekerjaan rutin yang dapat diotomatisasi menjadi semakin rentan, sementara pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang lebih kompleks dan kreativitas cenderung menjadi lebih bernilai. Oleh karena itu, merumuskan jabatan menjadi sulit ketika peran dan tanggung jawab pekerjaan dapat berubah secara drastis atau bahkan menjadi usang.

## **3. Kebutuhan Fleksibilitas:**

Tren perubahan dalam dunia kerja, terutama peningkatan penghargaan terhadap fleksibilitas dalam struktur pekerjaan, menempatkan tantangan baru pada perumusan jabatan di organisasi modern. Kerja fleksibel dan tim proyek menjadi semakin umum sebagai respons terhadap kebutuhan akan adaptabilitas, efisiensi, dan kreativitas. Dalam konteks ini, perumusan jabatan tidak lagi hanya berfokus pada tugas-tugas statis, tetapi juga harus mampu mempertimbangkan kemungkinan perubahan dan adaptasi peran pekerja seiring perubahan kebutuhan organisasi.



#### **4. Tantangan Keterlibatan Karyawan:**

Deskripsi pekerjaan yang akurat dan jelas merupakan elemen kritis dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi keterlibatan dan kepuasan karyawan. Jika deskripsi pekerjaan tidak mencerminkan dengan akurat tanggung jawab dan harapan pekerjaan, karyawan mungkin mengalami ketidakpuasan dan kebingungan tentang peran mereka dalam organisasi. Pekerja yang tidak memahami sepenuhnya tugas dan tanggung jawab mereka cenderung merasa frustrasi dan kurang termotivasi, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan keterlibatan keseluruhan dalam pekerjaan mereka.

#### **5. Proses Komunikasi Internal:**

Proses perumusan jabatan merupakan kegiatan kolaboratif yang memerlukan kerjasama antara berbagai departemen dan tingkatan dalam organisasi. Berbagai pihak, termasuk manajer lini, departemen sumber daya manusia, dan karyawan yang menduduki jabatan tersebut, perlu berkontribusi untuk menyusun deskripsi pekerjaan yang akurat dan relevan. Tantangan muncul ketika komunikasi internal tidak efektif, yang dapat menghambat aliran informasi yang tepat dan pemahaman bersama terkait jabatan dan tanggung jawab. Misalnya, kurangnya komunikasi yang jelas antara manajemen dan tim pelaksana dapat menyebabkan ketidaksepahaman mengenai ekspektasi dan tujuan pekerjaan. Kesalahpahaman semacam itu dapat merugikan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, mengingat mereka mungkin tidak memahami sepenuhnya apa yang diharapkan dari mereka dalam pekerjaan mereka.

## 6.6 Manfaat Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan membawa sejumlah manfaat yang signifikan bagi organisasi, karyawan, dan manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai tiga manfaat utama perumusan jabatan:

### 1. Klarifikasi Tanggung Jawab Individu

Perumusan jabatan membantu dalam mengidentifikasi dan merinci tanggung jawab individu di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, perumusan jabatan menciptakan pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari setiap individu. Hal ini membantu menghindari kebingungan dan ambiguitas mengenai peran seseorang dalam tim atau organisasi (Bachman & Janiak, 2004). Dengan memiliki deskripsi pekerjaan yang terperinci, karyawan dapat memahami dengan lebih baik ekspektasi yang diletakkan pada mereka, mengarah pada peningkatan kejelasan dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

### 2. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Perumusan jabatan memungkinkan organisasi untuk mengorganisir tugas dan tanggung jawab secara efisien. Dengan merinci wewenang dan tanggung jawab di dalam perumusan jabatan, organisasi dapat menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk setiap tingkatan jabatan (Cheng et al., 2008). Hal ini membantu dalam menghindari tumpang tindih tugas dan memastikan bahwa setiap tugas memiliki pemegang yang jelas. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang peran masing-masing karyawan, organisasi dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi di antara tim, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas keseluruhan.

### **3. Dasar untuk Pengembangan Karyawan**

Perumusan jabatan menciptakan dasar untuk pengembangan karyawan dengan mengidentifikasi keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi. Dengan memahami persyaratan jabatan, organisasi dapat menyusun program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik. Ini mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi mereka (Mignerat & Rivard, 2016). Selain itu, perumusan jabatan dapat menjadi panduan bagi manajemen dalam menilai kinerja karyawan dan merencanakan pengembangan karir yang sesuai dengan tujuan organisasi dan aspirasi individu.

Dengan menggabungkan ketiga manfaat ini, perumusan jabatan memberikan landasan yang kuat untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan. Organisasi yang memahami dan menerapkan perumusan jabatan dengan baik dapat mencapai keseimbangan yang baik antara keterlibatan karyawan, efisiensi operasional, dan pengembangan profesional.

