

Desain Beban Kerja

by Yusuf Rombe

Submission date: 09-Mar-2020 11:30AM (UTC+0700)

Submission ID: 1272014901

File name: Desain_beban_kerja.pdf (768.94K)

Word count: 4718

Character count: 29780

DESAIN BEBAN KERJA DAN KEY PERFORMANCE INDICATORS UNTUK MEWUJUDKAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS DEMI KEMAJUAN PERUSAHAAN

Yusuf Rombe M. Allo

yusuf.rombe@yahoo.co.id

Fakultas Vokasi Universitas Kristen Indonesia, Jakarta

Abstract

In today's economic globalisation skilled and competent manpower are highly required by an economy. They could enhance the degree of productivity, the quality of production and innovation. In this regard, human resource investment its positive effect in creating entrepreneurs and technology innovation in a company. Productivity Economically, productivity means the ability to obtain the output as much as possible with the least input. Human resource productivity means working more rapidly, harder and longer so as to produce bigger output. Yet, this will ignore health and safety in working environment. At the beginning the output will increase, but then it will decrease as health and work safety is decreasing. At present, the improvement of equipment, technology and the working method or "way of work", the human resources become more efficient, effective and qualified. To increase the human resource productivity, a company could implement the so-called Design Job Competencies, Workload Analysis, and Key Performance Indicators enabling an adequate measurement of work productivity.

Keyword: work productivity means effective, efficient and qualified

Abstrak

Dalam globalisasi ekonomi saat ini, tenaga terampil dan kompeten sangat dibutuhkan oleh suatu ekonomi. Mereka dapat meningkatkan tingkat produktivitas, kualitas produksi dan inovasi. Dalam hal ini, investasi sumber daya manusia berpengaruh positif dalam menciptakan wirausahawan dan inovasi teknologi dalam suatu perusahaan. Secara ekonomi, produktivitas berarti kemampuan untuk mendapatkan output sebanyak mungkin dengan input yang paling sedikit. Produktivitas sumber daya manusia berarti bekerja lebih cepat, lebih keras dan lebih lama sehingga menghasilkan output yang lebih besar. Namun, hal ini akan mengabaikan kesehatan dan keselamatan di lingkungan kerja. Pada awalnya output akan meningkat, tetapi kemudian akan menurun karena kesehatan dan keselamatan kerja menurun. Saat ini, peningkatan peralatan, teknologi dan metode kerja atau "cara kerja", sumber daya manusia menjadi lebih efisien, efektif dan berkualitas. Untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia, sebuah perusahaan dapat menerapkan Desain Kompetensi Jabatan, Analisis Beban, dan Indikator Kinerja Utama yang memungkinkan pengukuran produktivitas kerja yang memadai.

Kata kunci: produktivitas kerja berarti efektif, efisien, dan berkualitas

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi ekonomi saat ini, tersedianya tenaga kerja terampil dan kompeten sangat penting ditinjau dari tingkat produktivitas, kualitas hasil produksi dan inovasi dalam melakukan pekerjaan. Investasi sumber daya manusia (SDM) berdampak positif bagi kegiatan

entrepreneurship dan inovasi teknologi di perusahaan.

Konsep produktivitas telah berkembang luas tidak sekedar rasio efisiensi. Dari isu biaya dan kualitas produktivitas, kini berkembang ke berbagai hal mencakup kepedulian social, seperti penciptaan lapangan kerja baru, kelangsungan pekerjaan, pengentasan

kemiskinan dan konservasi sumber daya dan tanggungjawab sosial; keunggulan dan daya saing usaha; tata kelola pemerintahan yang baik; dan pelestarian lingkungan. Bahkan saat ini, konsep produktivitas semakin berkembang pada produktivitas sosial dan produktivitas ilmu pengetahuan.

Produktif berarti efektif, efisien dan berkualitas. Secara ekonomis, produktivitas berarti kemampuan bagaimana agar perolehan hasil yang dicapai (output) adalah sebesar-besarnya, dan pengorbanan sumber daya yang digunakan (input) adalah sekecil-kecilnya. Dessler, (1982:87)

Anderson, S. and Williams, (1999:131), menyatakan bahwa dari definisi teknis-matematis, produktivitas berarti perbandingan antara output (hasil yang diperoleh dapat berupa barang atau jasa) dan input (seluruh sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output seperti manusia, mesin, material dan uang (*manpower, machinery, material and money*)). Secara filosofis, produktivitas adalah sikap mental yang selalu memandang bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini.

Onong Uchjana Efendy (1977:99), menyatakan bahwa untuk menjadi produktif, dapat dilakukan dengan tiga cara strategi, yaitu:

1. *Awareness* (memahami pentingnya produktivitas);
2. *Improvement* (menerapkan alat, teknik dan metoda produktivitas);
3. *Maintenance* (membudayakan sikap produktif yang selalu berupaya untuk mewujudkan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari besok lebih baik dari hari ini).

LANDASAN TEORI

Di masa lalu, produktivitas tenaga kerja berarti bekerja lebih cepat, lebih keras atau lebih lama, untuk menghasilkan output yang lebih besar. Hal ini justru mengabaikan kesehatan dan keselamatan

dalam bekerja. Pada mulanya output yang dihasilkan akan meningkat, namun karena kesehatan dan keselamatan kerja semakin berkurang, dapat dipastikan output akan berkurang. Tenaga kerja (karyawan) sering tidak masuk kerja karena sakit. Seandainya pun kuantitas tidak berkurang, bias terjadi kualitas berkurang. Saat ini, alat teknik dan metodologi peningkatan produktivitas dapat memperbaiki “cara bekerja” tenaga kerja untuk menjadi lebih efisien, efektif dan berkualitas.

Selanjutnya Dessler, (1982:69), menyatakan bahwa penerapan alat, teknik dan metodologi peningkatan produktivitas difokuskan pada perbaikan 4P, yaitu :

1. *People* (tenaga kerja) yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja, dengan menggunakan peralatan/metode *knowledge management* dan lain-lain.
2. *Product* (hasil/output) untuk meningkatkan kualitas produk atau untuk memenuhi kebutuhan konsumen sesuai dengan yang diminta, misalnya dengan menerapkan *Supply, Chain, Management, Eco-design* dan lain-lain.
3. *Process* (proses produksi), untuk membuat agar proses perencanaan dan rancangan produksi dan pengiriman barang dan jasa menjadi lebih efektif dan efisien, misalnya dengan menerapkan *Green Productivity, Quality Circle, Business Process, Reengineering, Six Sigma* dan lain-lain.
4. *Policy* (kebijakan) untuk meningkatkan produktivitas pada keseluruhan bidang produksi dan konsumsi barang dan jasa, antara lain dengan memahami dan menerapkan *Balance Scorecard, Business Excellent, Corporate Social Responsibility*, dan lain-lain.

Produktivitas dipengaruhi oleh faktor-faktor, dominan berikut:

1. Inovasi, yang terdiri dari inovasi teknik dan inovasi sosial, misalnya dikembangkannya alat-alat produksi yang mempercepat pelaksanaan

pekerjaan dan atau memperbanyak hasil pekerjaan. Penggunaan komputer untuk mengolah data adalah salah satu contoh peningkatan produktivitas melalui inovasi penggunaan teknologi. Produktivitas juga dapat ditingkatkan melalui inovasi sosial untuk meningkatkan partisipasi SDM dalam proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan produksi.

2. Kualitas SDM, pada setiap tingkatan organisasi / perusahaan yang merupakan kunci keberhasilan pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan. Sehebat apapun system yang dibangun dan peralatan yang digunakan, operasionalisasinya tergantung pada SDM pelaksana (*the man behind the gun*). Kualitas SDM dimaksud tidak hanya dalam arti tingkat pendidikan, tetapi tidak kalah pentingnya juga kompetensi, motivasi dan integritas SDM dalam melakukan tugas pekerjaan dan tanggungjawabnya. (Handoko, 1985:112)
3. Budaya Produktif, yang dimaksudkan sebagai sikap dan perilaku untuk melakukan sesuatu lebih efisien, efektif dan berkualitas. Budaya produktif, akan menciptakan motivasi dalam diri tenaga kerja untuk melakukan perbaikan yang terus menerus (*continual improvement*) dalam bekerja.
4. Manajemen, yang berperan penting dalam mengembangkan upaya dan meningkatkan produktivitas. Sistem manajemen yang diterapkan dalam suatu organisasi akan berdampak pada penciptaan iklim usaha dan suasana kerja dalam suatu organisasi.

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas adalah penerapan Disain Kompetensi Jabatan (*Design Job Competency*), Analisis beban Kerja (*Workload Analysis*), dan *Key Performance Indicator* (KPI). Perusahaan dapat menggunakan ketiga system tersebut untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh dan melakukan berbagai inovasi dalam proses bisnis. Dengan

menerapkan sistem tersebut perusahaan mampu merespon dengan cepat dinamika yang terjadi dalam dunia bisnis menecapai keinerja *excellent*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah *cross sectional correlation study* yang bertujuan untuk mendeteksi hubungan antara beberapa variabel yang relevan untuk menjawab masalah dan sejauh mana variasi suatu faktor berkaitan dengan variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan koefisien regresi/korelasi.

Terhadap 250 sampel penelitian dilakukan penilaian terhadap 1 faktor/sub konstruk yaitu *Key Performance Indicator* (KPI) yang mewakili pribadi individu seperti Motivasi Kerja (MK) sebanyak 12 item/ butir soal, Pengendalian Diri (PD) 20 item/ butir soal dan Keterampilan Sosial (KS) 14 item/ butir soal terhadap Produktivitas Kerja. Seluruh butir soal di analisis dengan menggunakan program *Item and Test Analysis* (Iteman) yang berguna untuk analisis statistik butir soal dan test dengan pendekatan analisis statistik butir soal dan test berdasarkan data empiris.

Kemudian penelitian dilanjutkan dengan mengukur reliabilitas angket penelitian ini dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

Untuk mengukur hubungan antara dua sub konstruk KPI dan model antara kedua sub konstruk tersebut, maka penulis menggunakan program *Structural Equation Modeling* yaitu *Lisrel*.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah pembahasan berturut-turut system Disain Kompetensi Jabatan, Analisis Beban Kerja dan KPI dalam rangkan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

1. *Design Job Competencies* (**Disain Kompetensi Jabatan**)

6 Disain Kompetensi Jabatan adalah pola pendekatan dalam membangun sistem manajemen yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentral.

M.C. Barnes (1978:71), menyatakan bahwa dalam membentuk suatu kompetensi yang sehat ada 3 hal yang perlu di cermati secara seksama (lihat gambar 1) yaitu :

- Skill* atau keterampilan adalah keahlian untuk melakukan suatu tugas, baik secara fisik maupun mental (*hard competencies*)
- Knowledge* atau pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam area spesifik tertentu (*hard competencies*)
- Attitudes* atau sikap adalah pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku. (*soft competencies*)



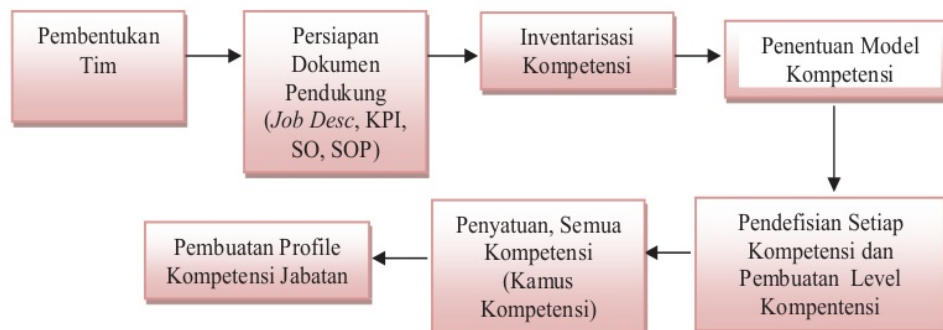
Skill dan *knowledge* dapat diartikan sebagai *hard competency* sementara *attitude* sebagai *soft competency*

- Value*: nilai- nilai yang terdapat dalam diri setiap manusia
- Traits* (sifat): cara khas dalam berperilaku secara konsisten
- Motive*: niat dasar yang secara spontan mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu di alam sadar.

Menurut Atmosudirdjo (1976:158), bahwa *competencies* pada umumnya dapat dibagi ke dalam empat kelompok besar (lihat gambar 2) yaitu :

- Core Competencies* : merupakan kompetensi inti organisasi yang harus dimiliki semua anggota organisasi mulai OB sampai BOD, *core competencies* ini, biasanya merupakan *value driven*.
- Leadership/Managerial Competencies*: merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh anggota organisasi pada level/jabatan tertentu.
- Functional Competencies* : merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh anggota organisasi yang bertugas pada fungsi tertentu.
- Threshold Competencies* : adalah kompetensi dasar atau kompetensi minimal yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan pada fungsi / bagian tertentu.

Gambar 2. Alur Pembuatan Disain Kompetensi Jabatan



H.M.S.P. Hasibuan; (200:98), menyatakan bahwa dalam pengembangan dan pembuatan Disain Kompetensi Jabatan, perusahaan seharusnya memperhatikan, mendorong, memonitor dan menindaklanjuti pengembangan pengetahuan, keterampilan dan keseluruhan kesiapan seseorang, sehingga yang bersangkutan dapat menjalankan peran dan tanggungjawabnya saat ini atau peran dan tanggungjawab yang lebih besar di masa mendatang. Disamping itu, perusahaan perlu memberi,

- a. Petunjuk tentang pelaksanaan suatu tugas secara rinci;
- b. Dukungan konkrit dalam pelaksanaan kerja; dan
- c. Dorongan untuk meyakinkan orang lain

akan kemampuan melaksanakan suatu pekerjaan atau penugasan tertentu.

Indikator kunci kompetensi bertujuan untuk memudahkan dalam evaluasi kompetensi seseorang dengan menggunakan model *Taksonomi Bloom*, yang terdiri dari:

- a. **10**gnitif – *Head* (berfikir/*knowing*), berorientasi pada kemampuan berfikir intelektual dari yang paling sederhana sampai yang lebih kompleks.
- b. **10**komotorik – *Hand* (berbuat/*doing*), berorientasi pada keterampilan motorik yang berhubungan dengan anggota badan, yang memerlukan koordinasi syaraf dan otot
- c. **29**ektif – *Heart* (bersikap/*feeling*), berorientasi dengan perasaan, emosi, sistem nilai dan sikap.

INVENTARIS SOFT COMPETENCY (*spencer*)

Tabel 1. Pembuatan Kompetensi Jabatan Account Officer

TUGAS	AKTIFITAS DETIL	ACTION / PERILAKU	SOFT COMPETENCY
Menyalurkan kredit	Membuat proposal analisis kredit	Analisis yang baik, teliti dan tidak diintervensi	- <i>Concern of order</i> - <i>Information seeking</i> - <i>CS orientationa</i> - <i>Relation building</i> - <i>AnalalitictThinking</i> - <i>Self control</i>
	Usulan pengambilan keputusan kredit	Disiplin, tegas dan tidak ada intervensi	- <i>Self control</i> - <i>Concern of order</i> - <i>Expertise</i>
	Membuat emu Komite Kredit	Dapat menuangkan hasil analisis dan kondisi debitur yang sebenarnya	- <i>Self contorl</i> - <i>Integrity</i>
<i>Maintenance kredit</i>	Melakukan kunjungan ke usaha atau jaminan debitur dan monitor kelancaran angsuran	Turun kelapangan secara berkala dan berkesinambungan	- <i>Self control</i> - <i>Comunication</i> - <i>Relation building</i>
<i>Collection</i>	Melakukan penagihan ke debitur	Penagihan langsung ke debitur	- <i>Self control</i> - <i>Communication</i> - <i>Integrity</i>

2. Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*)

Analisis Beban Kerja (ABK) merupakan pedoman yang menjadi acuan bagi perusahaan dalam menghitung kebutuhan karyawan berdasarkan beban kerja dalam rangka penyusunan formasi karyawan di lingkungannya.

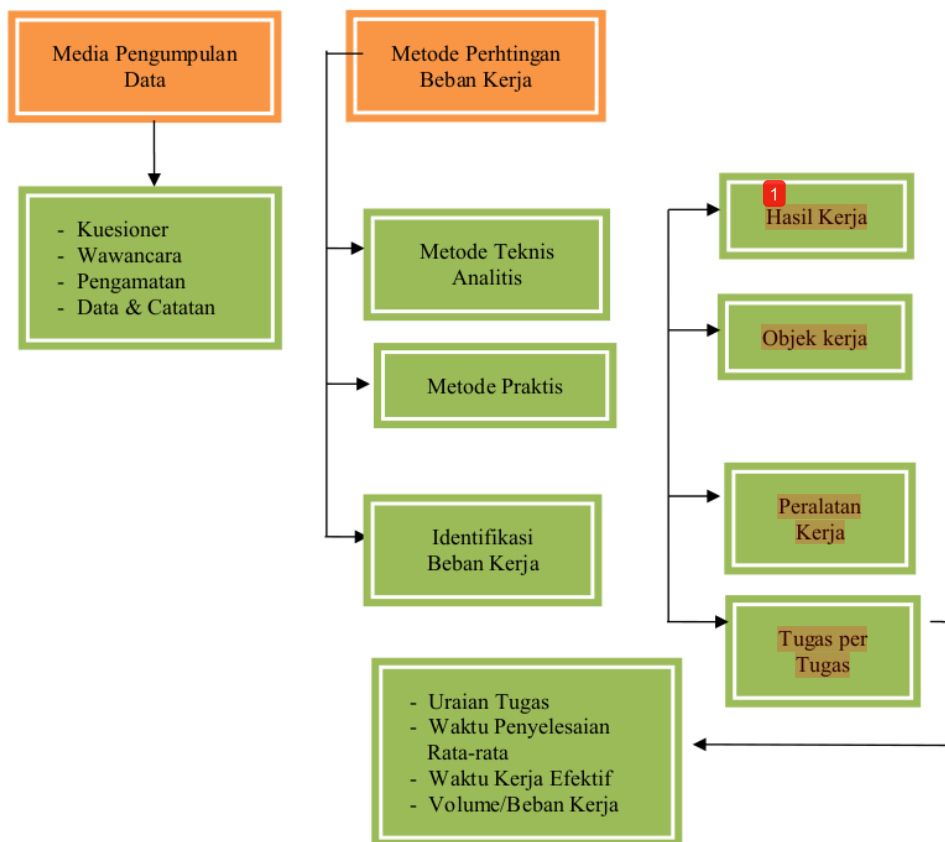
D.P. Mulgwan (1976:168), menyatakan bahwa pedoman ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas perencanaan karyawan, khususnya penyusunan formasi yang rasional dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan perusahaan yang efektif dan efisien.

Penggunaan ABK, umumnya dilatarbelakangi oleh :

- Faktor Strategis: re-struktur organisasi, pembuatan proses bisnis baru, pengurangan/ penambahan karyawan, pengembangan kompetensi, strategi pencapaian Visi dan Misi; dan
- Faktor Operasional: peningkatan lembur, rasio presensi (sakit/ijin), tidak terpenuhinya target kerja, rasio kesalahan pekerjaan, pembagian tugas, menurunnya kecepatan proses kerja

Dengan demikian ABK, mempertajam analisis dan perhitungan beban kerja karyawan, serta perhitungan jumlah tenaga kerja yang ideal dalam unit, bagian, departemen, divisi dan perusahaan (lihat Gambar 3).

Gambar 3. Framework Analisis Beban Kerja



Beban kerja atas dasar satuan waktu dan satuan hasil dapat dihitung dengan menggunakan metode perhitungan beban kerja (Rumus 1 dan 2).

Rumus 1. Metode Perhitungan Beban Kerja (satuan waktu)

$$\text{Norma Waktu} = \frac{\text{Orang} \times \text{Waktu}}{\text{Hasil}}$$

Rumus 2. Metode Perhitungan Beban Kerja (satuan hasil)

$$\text{Norma Hasil} = \frac{\text{Hasil}}{\text{Orang} \times \text{Waktu}}$$

Volume/beban kerja: adalah jumlah satuan hasil kerja yang harus diselesaikan dalam waktu kerja efektif, mingguan, bulanan atau tahunan. (lihat Rumus 3)

Rumus 3. Volume / Beban Kerja

$$\text{Jumlah Kebutuhan Per Jabatan} = \frac{\text{Waktu Penyelenggaraan Rata-rata} \times \text{Beban Kerja}}{\text{Waktu Kerja Efektif}}$$

Waktu kerja; yang dimaksud adalah waktu kerja efektif, yakni waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas Hari Kerja Efektif dan Jam Kerja Efektif.

a. Hari Kerja Efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti (lihat Rumus 4)

Rumus 4. Hari Kerja Efektif

Jumlah hari menurut kalender	365 hari
Jumlah hari Sabtu & Minggu dalam 1 tahun	: hari
Jumlah hari libur dalam 1 tahun	: hari
Jumlah cuti dalam 1 tahun	: hari
Hari libur dan cuti	: hari
Hari kerja efektif	 hari

Sebagai catatan;

- hari libur dapat berupa hari libur nasional dan hari libur kedaerahan. Maka tiap daerah dapat menghitung sendiri hari libur kedaerahannya.
- Jam Kerja Efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) dan digunakan untuk kepentingan pribadi seperti menghilangkan rasa lelah, ke toilet, ibadah, baca koran/majalah, telepon, istirahat makan, dan hambatan-hambatan lainnya yang tidak dapat dihindari. *Allowance* diperkirakan rata-rata 10-30% (masing-masing instansi berbeda) dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan kurun 1 minggu. Besaran *allowance* untuk tiap karyawan berbeda dari satu jabatan ke jabatan lainnya karena tiap jabatan mempunyai karakteristik yang berbeda juga (Mockijat, 1983:79).

Selanjutnya A. Anusi, (1964:135) menyatakan bahwa dalam penyusunan formasi hendaknya diperhatikan prinsip-prinsip berikut :

- Pada setiap jenjang jabatan jumlah karyawan sesuai dengan beban kerja.
- Setiap perpindahan posisi jabatan yang baik karena mutasi atau promosi dapat dilakukan apabila tersedia posisi jabatan yang lowong.
- Selama beban kerja perusahaan tidak berubah komposisi jumlah karyawan tidak berubah.

Dalam menghitung formasi karyawan, perlu mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi terjadinya perubahan dalam perusahaan. Hal-hal tersebut adalah:

- Perubahan target-target; setiap unit kerja dalam perusahaan setiap kurun waktu tertentu menetapkan program-program yang didalamnya mengandung target yang akan menjadi beban pekerjaan.
- Perubahan fungsi-fungsi; fungsi yang dimaksud adalah fungsi unit

kerja. Perubahan fungsi unit kerja kecenderungan mempengaruhi bentuk kelembagaan. ¹⁷

- c. Perubahan komposisi karyawan; komposisi karyawan dapat digambarkan dalam penempatan karyawan dalam jabatan mengikuti ¹⁸ta jabatan yang ada.
- d. Perubahan lain yang mempengaruhi perusahaan; perubahan lain yang mempengaruhi perusahaan dapat berupa perubahan kebijakan, misalnya pengalihan pencapaian program dari swakelola menjadi pelimpahan pekerjaan kepada pihak ketiga.

²⁸ Menurut Mulyawan, (1976:102), perhitungan formasi karyawan dilakukan melalui beberapa tahapan berikut ;

- a. Analisis jabatan ;
- b. Perkiraan persediaan karyawan ;
- c. Perhitungan kebutuhan karyawan; dan
- d. Perhitungan keseimbangan antara ¹²butuhan dan persediaan.

Dalam menghitung formasi karyawan, hendaknya diperhatikan beberapa hal berikut;

- a. Perkiraan kebutuhan karyawan menjadi tanggung jawab pimpinan unit kerja yang menangani ¹²aryawan, seperti Kepala Divisi atau sejenis atau pejabat lain yang memiliki fungsi pengelolaan ¹²kekaryawanan;
- b. Perkiraan kebutuhan karyawan hendaknya dibantu dengan masukan para pemimpin unit teknis;
- c. Perkiraan kebutuhan karyawan dimulai dengan penilaian program-program yang berdampak pada pelaksanaan tugas-tugas;
- d. Perkiraan kebutuhan karyawan dinyatakan dalam jabatan dan syarat-syaratnya. Syarat-syarat dapat berupa syarat pokok, misalnya syarat pendidikan, pelatihan, pengalaman, atau keahlian dan keterampilan;
- e. Perkiraan kebutuhan karyawan memerlukan inventarisasi data ¹²kekaryawanan minimal tiga tahun yang lalu;

- f. Pencatatan data menjadi bagian dari dokumentasi data pada Sistem Informasi Manajemen Kekaryawanan. Dengan demikian, pencatatan data harus berkesinambungan.

Hal-hal tersebut hendaknya dipenuhi untuk menjamin kemudahan perhitungan dari tahun ke tahun. Berikut adalah, tahapan ¹perhitungan formasi:

- a. Analisis Jabatan; formasi karyawan harus dapat ditunjukkan dengan jumlah karyawan dalam jabatan. Maksudnya adalah agar setiap karyawan yang menjadi bagian dalam formasi memiliki kedudukan dalam jabatan yang jelas.
- b. Perkiraan Persediaan Karyawan; ¹persediaan karyawan adalah jumlah karyawan yang dimiliki oleh suatu unit kerja pada saat ini. Pencatatan data persediaan karyawan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perencanaan ¹kekaryawanan secara keseluruhan.

Persediaan karyawan hendaknya dinyatakan dalam inventarisasi yang terlihat kualifikasinya. Langkah-langkah menetapkan persediaan karyawan adalah sebagai berikut:

- ¹a. Pendekatan Hasil Kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metoda dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau bersifat kebendaan, atau hasil kerja non fisik tetapi dapat dikuantifisir. Perlu diperhatikan, bahwa metoda ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah:

- a) Wujud hasil kerja dan satuannya;
- b) Jumlah beban kerja yang tercemin dari target hasil kerja yang harus dicapai;
- c) Standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

b. Pendekatan Objek Kerja

Menurut Atmosudirdjo, (1976:119) bahwa objek kerja yang dimaksud disini adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani.

Metode ini memerlukan informasi:

- a) Wujud objek kerja dan satuan; Jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani; Standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja (lihat Rumus 5).

Rumus 5. Menghitung Dengan Pendekatan Metoda Kerja

$$\frac{\text{Objek Kerja}}{\text{Standar Kemampuan rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Contoh:

Jabatan : Dokter
Objek kerja : Pasien
Beban kerja : 80 pasien per hari
Standar kemampuan pemeriksaan : 25 pasien per hari

$$\frac{80 \text{ pasien}}{25 \text{ pasien}} \times 1 \text{ Dokter} = 3,2 \text{ dokter yang dibulatkan menjadi 3}$$

b) Pendekatan Peralatan Kerja

Peralatan kerja digunakan dalam bekerja untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya (lihat Rumus 6). Sebagai contoh, beban kerja pengemudi bergantung pada kebutuhan operasional kendaraan yang harus dikemudikan.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah: satuan alat kerja; jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja; Jumlah alat kerja yang dioperasikan; rasio jumlah karyawan per jabatan per alat kerja (RPK);

Rumus 6. Pendekatan Peralatan Kerja

$$\frac{\text{Peralatan Kerja}}{\text{Rasio Penggunaan Alat Kerja}} \times 1 \text{ orang}$$

c) Pendekatan Tugas per Tugas Jabatan

Metoda ini menghitung kebutuhan karyawan pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam (lihat Rumus 7). Hasil beragam adalah hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.

Informasi yang diperlukan untuk menghitung dengan metoda ini adalah: uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas; waktu penyelesaian tugas; dan jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

Rumus 7. Pendekatan Tugas per Tugas

$$\frac{\sum \text{Waktu Penyelesaian Tugas}}{\sum \text{Waktu Kerja Produktif}}$$

3. Key Performance Indicator (KPI)

Menurut Efendy dalam bukunya *Kepemimpinan dan Komunikasi* (1977:89), KPI adalah

- Tolak ukur yang digunakan untuk mengevaluasi tingkat keberhasilan kinerja individu, bagian, departemen dan organisasi.
- Indikator yang digunakan untuk mengukur pencapaian hasil kerja.
- Indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Dukungan atas gerakan peningkatan produktivitas di perusahaan sangat mendasar bagi untuk keberlanjutan pembangunan di berbagai sektor SDM. Perusahaan yang menerapkan KPI pada dasarnya bertujuan untuk;

- a. Mengidentifikasi KPI apa saja yang telah dilaksanakan oleh perusahaan dan mengukur pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas perusahaan;
 - b. Mengkaji signifikansi dan KPI yang digunakan untuk mengukur produktivitas perusahaan; dan
 - c. Menerapkan KPI yang akan dilaksanakan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan secara nasional.
- b. Membuat KPI yang umum dan tidak spesifik
 - c. Membuat KPI yang mudah di capai
 - d. Tidak *challenging*
 - e. Terlalu banyak namun tidak kena sasaran
 - f. Sulit untuk ditindak lanjuti
 - g. Tidak mengukur obyektif
 - h. Kesalahan dalam penulisan
 - i. Dikaitkan dengan *reward* sehingga menjadi transaksional yang seharusnya bersifat *transformational*.

KPI harus menghasilkan SMART yakni : Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timer.

Data yang di sajikan dalam KPI bersifat kuantitatif. Pengukuran KPI harus menggunakan alat ukur yang tepat bukan dengan *feeling* atau perkiraan. Misalnya “meteran” digunakan untuk mengukur Panjang. Agar KPI berdampak besar terhadap pencapaian untuk pekerjaan/bisn harus difokuskan pada hal-hal KUNCI.

Penilaian dan penulisan KPI adalah: “Salah” Melakukan proses pelatihan karyawan → kualitatif yang tidak terukur “Benar” Jumlah program pelatihan yang diselenggarakan dalam periode satu tahun dan jumlah jam pelatihan per karyawan per tahun

Masalah dan kekeliruan yang selama ini terjadi dalam pembuatan KPI adalah :

- a. Yang membuat KPI adalah Divisi Human Resource Development (HRD)

Pembuatan KPI pada perusahaan atau organisasi harus berjenjang dan per divisi dengan pengertian bahwa;

- a. Setiap divisi mempunyai KPI tersendiri dengan maksud bahwa setiap divisi mempunyai *job desc* dan beban kerja yang berbeda beda.
- b. Dalam satu divisi, setiap level mempunyai beban kerja yang berbeda sehingga perlu di buatkan KPI yang terukur secara kuantitatif di setiap level.

Tidak kalah penting dalam pembuatan KPI adalah;

- a. Kepentingan ; Apakah yang diukur adalah hal yang penting ?
- b. Kemudahan ; Apakah yang diukur adalah aktivitas yang mudah di monitor?
- c. Umpan Balik ; Apakah pengukuran dapat menghasilkan umpan balik yang dapat dilaksanakan ?

Berikut adalah pembuatan dan perhitungan beberapa KPI untuk jabatan-jabatan tertentu dalam perusahaan (Tabel 2-8)

Tabel 2. Perhitungan KPI *Office Boy* :

1	2	3	4
Job Desc	Objective	KPI	Target
Menyapu dan mengepel lantai	Agar lantai bersih	Jumlah temuan sampah	0
Membersihkan toilet	Agar bersih dan nyaman	Frekuensi/hari	3
Membuka pintu kan tor dan membersihkan meja	Agar karyawan dapat masuk dan nyaman bekerja	Jam buka pintu kantor & jumlah meja yang di bersihkan	6

Job Description	Strategic Objective	KPI	Bobot (%)	Target	Pencapaian Actual	GAP	Skor	Nilai Akhir
	Penetapan bobot masing-		100%	Target yang ditetapkan oleh atasan	Pencapaian Aktual	Aktual/ target		Scor
						Selish antyarn target dan		Total nilai akhir KPI

KPI Maximize : semakin tinggi nilai pencapaian target KPI akan semakin baik

➤ Polarisasi Positif (Aktual / Target)

KPI Minimize : semakin rendah nilai pencapaian target KPI akan semakin baik

➤ Polarisasi Negatif (Target / Aktual).

Tabel 3. KPI-Account Officer

TUGAS	K, S	A
Menyalurkan Kredit	1. Mempunyai jiwa marketing	1. Mampu berpkiaan rapih dan berkomunikasi yang baik
	2. Dapat berkomunikasi dengan baik	2. Menyampaikan dengan baik dan lugas hal-hal yang menyangkut penyaluran kredit ke debitur
	3. Daya analisis yang baik	3. Jujur, terarah dan tajam
Maintenance Credit	1. bersosialisasi dengan debitur	1. Dapat menjelaskan dengan baik tentang penggunaan kredit yang di terima debitur
	2. Menjaga agar <i>Non Performance Loan</i> (NPL) tetap rendah	2. Monitor kelancaran pembayaran angsur an kredit
Collection	1. Pemahaman permasalahan	1. Sabar, berani dan tegas dalam penagihan
	2. Pemahaman UU Perbankan	2. Dapat menjelaskan dengan baik tentang ligitasi jika debitur mengalami wan prestasi

Tabel 4. Analisis Skala Statistik Iteman

Skala	Motivasi Kerja	Pengendalian Diri	Keterampilan Sosial
<i>N of Items</i>	8	10	8
<i>N of Examiness</i>	250	250	250
<i>Mean</i>	3.596	3.416	3.254
<i>Variance</i>	0.442	0.381	0.396
<i>Std. Deviasi</i>	0.665	0.617	0.629
<i>Skew</i>	-0.238	0.088	-0.567
<i>Kurtosis</i>	-0.524	-0.459	1.296
<i>Minimum</i>	2.000	1.800	1.000
<i>Maximum</i>	5.000	4.900	5.000
<i>Median</i>	3.625	3.400	3.375
<i>Alpha</i>	0.855	0.747	0.756
<i>SEM</i>	0.253	0.310	0.311
<i>Mean P</i>	N/A	N/A	N/A
<i>Mean Item-Tot</i>	0.707	0.552	0.607
<i>Mean Biserial</i>	N/A	N/A	N/A
<i>Scala Intercorrelation</i>			
1 Motivasi Kerja	1.000	0.259	0.498
2 Pengendalian Diri	0.259	1.000	0.353
3 Keterampilan Sosial	0.498	0.353	1.000

Catatan : Hasil Pengolahan Data, 2018

Tabel 5. Analisis Reliabilitas Buir Soal dengan Program SPSS

Item/Butir	Jumlah Kasus	Jumlah Item/Butir	Reliability Coeffients
Motivasi Kerja	250	8	0.8555
Pengendalian Diri	250	10	0.7472
Keterampilan Sosial	250	8	0.7555

Catatan : Hasil Pengolahan Data, 2018

Tabel 6. Uji Model Statistik Dengan Program Lisrel

No	Keterangan	Hasil
1	Degrees of Freedom	296 ⁶
2	Normal Theory Fit Function Chi Square	1433.63 (P=0.00)
3	Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)	0.081
4	Comparative Fit Index (CFI)	0.62
5	Goodness of Fit Index (GFI)	0.69

Catatan : Hasil Pengolahan Data, 2018

Tabel 7. Regresion Analysis

Df = 0 X ² = 0,00 (P = 1.00)			
	MK	PD	KS
MK	1.00		
PD	0.26	1.00	
KS	0.50	0.35	1.00

Catatan : Hasil Pengolahan Data, 2018

Maximum Likelihood

Structural Equations

$$\text{MK} = 0.095 \cdot \text{PD} + 0.46 \cdot \text{KS}, \text{ Error var} = 0.74 \quad R = 0.26$$

(0.059)
(0.059)
(0.067)

1.62
7.92
11.11

Tabel 8. Path Analysis 1

No.	Keterangan	Hasil
1	Degrees of Freedom	1
2	Normal Theory Fit Function Chi-Square	50.40 (P = 0.00)
3	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.45
4	Comparative Fit Index (CFI)	0.47
5	Goodness of Fit Index	0.88

Tabel 9. Path Analysis 1

No.	Keterangan	Hasil
1	Degrees of Freedom	1
2	Normal Theory Fit Function Chi-Square	2.62 (P = 0.11)
3	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.081
4	Comparative Fit Index (CFI)	0.98
5	Goodness of Fit Index	0.99

5

KESIMPULAN

Hasil perhitungan kebutuhan formasi karyawan dapat diimplementasikan secara efektif apabila:

1. Perusahaan diarahkan untuk melaksanakan misi secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan visi yang ditetapkan.
2. Jabatan-jabatan yang dibutuhkan perusahaan induk pada setiap unit perusahaan, tersusun dengan tugas-tugas yang jelas serta beban kerja yang terukur.
3. Setiap jabatan mempunyai standar kompetensi yang jelas bagi karyawan yang akan mendudukinya.
4. Setiap jabatan mempunyai standar kinerja.

Pengolahan data dan analisis hasil sebagai berikut;

1. Hipotesa pertama adalah bahwa dalam konten KPI yaitu Pengendalian Diri dan Keterampilan Sosial secara bersama-sama mempengaruhi Produktivitas Kerja. Setelah uji model statistik dengan *structural equations modeling* ternyata Pengendalian Diri dan Keterampilan Sosial secara bersama-sama tidak mempengaruhi Produktivitas Kerja. Hal ini tergambar dari hasil uji model statistik “tidak

fit” di mana X^2 ($0,00 \leq 0,05$) dan GFI ($0,069 \leq 0,90$). Apabila variabel lain sebagai bahan penelitian yakni dengan menggunakan analisa regresi, maka hasil yang diperoleh relatif sama.

2. Hipotesa kedua adalah bahwa Keterampilan Sosial mempengaruhi Pengendalian Diri dan secara simultan Pengendalian Diri mempengaruhi Produktivitas Kerja. Setelah uji statistik dengan model *Path Analysis I* ternyata Keterampilan Sosial tidak mempengaruhi Pengendalian Diri dan secara simultan Pengendalian Diri tidak mempengaruhi Produktivitas Kerja. Indikator bahwa model *Path Analysis I* “tidak fit” dengan hasil uji model statistik yaitu X^2 ($0,00 \leq 0,05$) dan GFI ($0,88 \leq 0,90$).
3. Hipotesa ketiga adalah bahwa Pengendalian Diri mempengaruhi Keterampilan Sosial dan secara simultan Keterampilan Sosial mempengaruhi Produktivitas Kerja. Hasil uji statistik dengan model *Path Analysis 2*, ternyata Keterampilan Sosial mempengaruhi Pengendalian Diri dan secara simultan Pengendalian Diri mempengaruhi Motivasi Kerja. Indikator bahwa model *Path Analysis 2* “fit” yang dapat di lihat dari hasil uji model, yaitu X^2 ($0,11 \geq 0,05$) dan GFI ($0,99 \geq 0,90$)

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, S. and Williams, 1999. *Statistics For Business and Economic*. Cincinnati: South-West-ern Publishing.
- Atmosudirdjo, 1976. *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Barnes, M.C. et.al. P.A. 1978. *Management Conc. Ltd. Company Organization: Theory and Practise*, London: George Allen & Unwin Ltd.
- Dessler, Gary. 1982. *Personal Management*. 3rd edition, London: Reston Publishing Company, Inc.
- Endy, Onong Uchjana, 1977. *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Bandung: Alumni,
- Handoko, T. H., 1985. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty.
- Hasibuan H.M.S.P, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Moekijat, 1983. *Manajemen Kepegawaian (Personalia Management)*, Bandung: Alumni,

- Mulyawan, D.P, 1976. *Hubungan Perburuan Pancasila*, Jakarta: Ghalian Indonesia.
- Sanusi A, 1964. *Masalah Administratif Pemanan Agama, Politik, Ilmu dan Adminsitarsi. Manajer Insentif dan Motif Putusannya*. Bandung: Universitas Bandung.

Desain Beban Kerja

ORIGINALITY REPORT

29%

SIMILARITY INDEX

27%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

22%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

www.scribd.com

Internet Source

11%

2

kejaksaan.go.id

Internet Source

2%

3

jdih.bpk.go.id

Internet Source

1%

4

Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia

Student Paper

1%

5

es.scribd.com

Internet Source

1%

6

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Student Paper

1%

7

docplayer.info

Internet Source

1%

8

terrasolusi.net

Internet Source

1%

9

www.apki.net

Internet Source

1 %

10

repository.upi.edu

Internet Source

1 %

11

Submitted to Indiana University

Student Paper

1 %

12

repository.up.ac.za

Internet Source

<1 %

13

pt.scribd.com

Internet Source

<1 %

14

lppm.umkendari.ac.id

Internet Source

<1 %

15

Submitted to Universitas Negeri Jakarta

Student Paper

<1 %

16

www.coursehero.com

Internet Source

<1 %

17

edoc.site

Internet Source

<1 %

18

Submitted to Universitas Terbuka

Student Paper

<1 %

19

adilkurnia.blogspot.com

Internet Source

<1 %

20

Submitted to Universitas Negeri Surabaya The

<1 %

-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 21 | Submitted to Universitas Muria Kudus
Student Paper | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 22 | Nur Aini, Tulus Tulus. "Analisis Pengaruh Rotasi dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di KJKS BMT Anda Salatiga", Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 2015
Publication | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 23 | manajemenkinerja.com
Internet Source | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 24 | Submitted to lain Palopo
Student Paper | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 25 | ahliperkantoran.blogspot.com
Internet Source | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 26 | harisfaozan.files.wordpress.com
Internet Source | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 27 | latifkurniawan.blogspot.com
Internet Source | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 28 | repository.ung.ac.id
Internet Source | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-
- | | | |
|-----------|---|----------------|
| 29 | whiendul.blogspot.com
Internet Source | <1 % |
|-----------|---|----------------|
-
- | | | |
|-----------|--|----------------|
| 30 | moestopo.ac.id
Internet Source | <1 % |
|-----------|--|----------------|
-

31	eprints.uny.ac.id	<1 %
	Internet Source	

32	www.lemhannas.go.id	<1 %
	Internet Source	

33	Submitted to Surabaya University	<1 %
	Student Paper	

34	Submitted to Universitas Sebelas Maret	<1 %
	Student Paper	

35	Kumar Neeraj Jha. "Determinants of Construction Project Success in India", Springer Science and Business Media LLC, 2013	<1 %
	Publication	

36	Submitted to Politeknik Negeri Bandung	<1 %
	Student Paper	

Exclude quotes	On
Exclude bibliography	On

Exclude matches	Off
-----------------	-----