

EVALUASI KEBUTUHAN TENAGA KERJA DI BAGIAN PENGANTONGAN TELUK BAYUR PT SEMEN PADANG

Wisnel¹, Susi²

¹) Laboratorium POSI Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Andalas

²) Alumni Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Andalas

Abstract

Personnel planning is one of human resources management process that conducted in every organization. Before planning worker requirement, it is needed to evaluate actual workers required. Worker requirement evaluation in Packing Plant Teluk Bayur is conducted in order to know the exact number of total workers needed based on its activities. The evaluation was conducted by using Job Analysis and Work Sampling Methods.

A Job Analysis is a method of gathering detailed information of specific job to provide reliable information of every single job that an organization had. This information will be very useful as an input to support decision making related to human resource problems in one company. On the other hand, work sampling was addresses to know the productivity of each worker. This value will become an input variable in assessing the exact number of workers needed. A random observation is conducted in order to have a representative value of real working conditions. As a result of this evaluation, the number of workers needed in Packing Plant Teluk Bayur is 167 person, less than total workers number that now available i.e. 210 person.

Keywords : *Human Recources Management, Job Analysis, Work Sampling*

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan tingkat produktivitas perusahaan. Peningkatan produktivitas organisasi harus didahului dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia [Ruky, 2001]. Peran sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi dan industri sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perdagangan bebas. Untuk itu diperlukan tenaga-tenaga pelaksana yang handal untuk menangani mutu, pemasaran dan pemodal agar dapat bersaing dengan industri serupa baik dari dalam maupun dari luar negeri. Selain itu, pengaturan sumber daya manusia yang efektif sangat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas organisasi. Dalam sebuah organisasi, unsur manusia dikelola oleh manajemen sumber daya manusia.

Evaluasi kebutuhan tenaga kerja penting dilakukan untuk menilai apakah jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang ada saat ini telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan, terutama untuk perusahaan berskala besar seperti PT Semen Padang. Berdasarkan data karyawan pada bulan Mei 2004, PT Semen Padang memiliki 4.616 orang karyawan, dengan rincian 2.223 orang karyawan tetap dan 2.393 orang tenaga kerja tidak tetap yang ditempatkan pada berbagai bidang kerja sesuai dengan struktur yang disusun.

Dalam pelaksanaan operasional perusahaan, semua aktivitas kerja dibagi menjadi dua, yaitu *core business* dan *non core business*. *Core business* meliputi semua jenis kerja yang berkaitan dengan proses bisnis PT Semen Padang, seperti perencanaan, produksi, inspeksi, input data, dll. Sedangkan *non core business* merupakan aktivitas penunjang produksi seperti *cleaning service*, usaha penyedia makanan bagi pekerja buruh (*catering*), usaha tenaga pengaman/satuan pengaman (*security*), usaha penunjang di pertambangan serta usaha penyedia angkutan pekerja/buruh.

Pada umumnya aktivitas *non core* dilakukan oleh karyawan tidak tetap. PT Semen Padang akan mengadakan tender kerja borongan kepada perusahaan sub kontraktor untuk melakukan aktivitas *non core business*. Kebijakan ini termasuk salah satu jenis tindakan *outsourcing*. Bagi perusahaan, penggunaan *outsourcing* merupakan salah satu langkah penghematan dan juga suatu langkah yang dilakukan agar perusahaan lebih fokus ke *core business*. Akan tetapi menurut Muzni Tambusai, Direktur Jendral Pembinaan Hubungan Industrial, praktek *outsourcing* merugikan pihak buruh dan mengaburkan hubungan industrial. Terminologi *outsourcing* terdapat dalam Pasal 1601 b KUH Perdata yang mengatur perjanjian-perjanjian pemborongan pekerjaan yaitu suatu

perjanjian dimana pihak yang ke satu, pemborong, mengikatkan diri untuk membuat suatu kerja tertentu bagi pihak yang lain, yang memborongkan dengan menerima bayaran tertentu. Sementara dalam UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 secara eksplisit menunjukkan tidak ada istilah *outsourcing* tetapi praktek *outsourcing* dimaksud dalam UU dikenal dalam 2 (dua) bentuk, yaitu pemborongan pekerjaan dan penyediaan pekerja/buruh sebagaimana diatur dalam Pasal 64, Pasal 65, dan Pasal 66.

Pada Pengantongan Teluk Bayur PT Semen Padang terdapat 214 karyawan kontrak yang pada umumnya ditempatkan sebagai operator III. Berdasarkan pengamatan awal banyak ditemukan karyawan tidak tetap yang melakukan aktivitas yang bersifat *core business*, seperti pembuatan DO dan KORIN yang dilakukan dengan pengawasan atau supervisi dari karyawan tetap, sedangkan menurut peraturan yang berlaku, yaitu Kepmenakertrans No. 100/MEN/VI/2004, jenis-jenis pekerjaan yang boleh dilakukan untuk sistem kerja waktu tertentu adalah :

1. Untuk pekerjaan yang sekali selesai atau bersifat sementara yang penyelesaiannya paling lama tiga tahun.
2. Untuk pekerjaan yang bersifat musiman.
3. Untuk pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru atau produk tambahan yang masih dalam masa percobaan atau penajakan.

Peraturan ini menyatakan bahwa karyawan tidak tetap tidak dibenarkan melakukan pekerjaan selain yang bersifat seperti yang tertera diatas. Berkaitan dengan hal-hal yang tersebut di atas, maka perlu dilakukan evaluasi kebutuhan tenaga kerja pada Pengantongan Teluk Bayur. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara lebih tepat jumlah kebutuhan dan kompetensi tenaga kerja Bidang Pengantongan Teluk Bayur PT Semen Padang berdasarkan proses bisnis yang ada dalam usaha untuk dapat bersaing dengan kinerja dan produktivitas yang lebih baik.

2. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian perlu disusun agar penyelesaian kasus penelitian yang dilakukan lebih terarah. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

a. Persiapan Penelitian

Penelitian diawali dengan survei awal pada perusahaan dan studi literatur kemudian mengidentifikasi dan merumuskan masalah serta menetapkan tujuan penelitian.

b. Survei Awal

Tahap pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan survei awal di bagian Penelitian dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia dan pada Bidang Pengantongan Teluk Bayur. Tahap ini dimulai dengan melakukan pengamatan umum dan wawancara dengan karyawan, dari hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan didapatkan gambaran permasalahan yang ada pada perusahaan.

c. Studi Literatur

Referensi yang digunakan pada penelitian ini adalah referensi tentang tenaga kerja dan peraturan tenaga kerja. Selain itu juga konsep-konsep yang diperlukan baik digunakan sebagai pembandingan ataupun untuk pedoman pemecahan masalah yang dihadapi. Konsep-konsep yang dikaji berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, yang meliputi analisis jabatan, dan juga teori sampling pekerjaan. Semua informasi yang berkaitan dengan topik ini digunakan dalam pemecahan masalah.

d. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Masalah yang diteliti dalam penelitian ini berkaitan dengan tenaga kerja. Apakah dengan jumlah dan komposisi karyawan ini kegiatan Bidang Pengantongan Teluk Bayur sudah optimal bila dinilai dari kegiatannya, dan berapakah jumlah karyawan yang seharusnya untuk Bidang Pengantongan Teluk Bayur ?

e. Penetapan Tujuan Penelitian

Pada tahap ini ditentukan tujuan yang diharapkan atau sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian ini, yaitu :

- Mengetahui apakah komposisi tenaga kerja yang ada saat ini sudah optimal atau belum.
- Mendapatkan komposisi tenaga kerja yang tepat dan menentukan jumlah karyawan yang optimal sehingga tidak terjadi kekurangan ataupun

kelebihan karyawan yang masing-masingnya akan berdampak negatif bagi kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka waktu yang panjang.

f. Pengumpulan Dan Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan dan pengolahan dari data yang dikumpulkan. Data dan keterangan dikumpulkan kemudian dikaji untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini adalah :

- Mempelajari dokumen yang didapat dari pihak perusahaan, berupa struktur organisasi, kegiatan-kegiatan operasi yang ada, dan arus kerja dalam Bidang Pengantongan Teluk Bayur. Studi dokumentasi ini akan menghasilkan informasi-informasi yang berguna dalam melakukan analisis jabatan.
- Melakukan identifikasi semua informasi karyawan. Informasi karyawan meliputi :
 - Data jumlah tenaga kerja secara keseluruhan dan penempatannya.
 - Data keterangan karyawan, yaitu latar belakang pendidikan, jabatan saat ini dan golongannya
 - Peraturan ketenagakerjaan berkaitan dengan sistem tenaga kerja waktu tertentu.

g. Melakukan analisis jabatan dengan menggunakan metode penyebaran kuisisioner.

Data hasil kuisisioner akan diolah dalam bentuk tabel pengelompokan, seperti tabel identifikasi kegiatan utama, tabel rasionalisasi kegiatan dan tabel pemetaan kegiatan ke dalam level-level. Tahap-tahap Analisis Jabatan dapat diuraikan sebagai berikut [Ruky, 2002, hal 63] :

- Penetapan tujuan Analisis Jabatan
 Dalam penelitian ini, tujuan Analisis Jabatan adalah sebagai alat untuk mengumpulkan informasi organisasi dan jabatan. Analisis Jabatan meliputi pekerjaan meneliti atau audit atas tugas, pekerjaan, wewenang dan tanggungjawab, jenjang pengawasan dan komunikasi. Proses Analisis Jabatan dapat membantu perusahaan dalam membuat keputusan berkaitan dengan sumber daya manusia dalam perusahaan.
- Menetapkan apa yang dianalisis

Yang dikumpulkan dalam Analisis Jabatan adalah sebagai berikut :

- Identitas pekerjaan/jabatan dalam struktur organisasi yang sekarang berlaku.
- Tugas-tugas yang esensial.
- Sumber daya yang dipercayakan atau dialokasikan kepada pemegang jabatan.
- Persyaratan jabatan
- Mengumpulkan informasi
 Untuk langkah ini dokumen yang perlu diperoleh adalah skema organisasi yang ada sekarang, *job description* yang ada saat ini, dan manual kerja yang berlaku.
- Menetapkan metode yang akan digunakan
 Ada 4 metode atau cara yang biasa digunakan untuk mengidentifikasi dan mengumpulkan data, fakta atau informasi tentang pekerjaan atau jabatan dalam proses Analisis Jabatan adalah :
 - *Job Questionnaire*
 - Wawancara
 - Observasi langsung
 - *The Work Log*

Dalam penelitian ini digunakan metode kuisisioner dan wawancara. Penggunaan kuisisioner tidak terjamin tingkat efektivitasnya karena dari level bawah sampai dengan level manajer biasanya tidak terlalu suka menuliskan apa yang mereka kerjakan. Untuk mendapatkan informasi yang tepat maka digunakan metode gabungan kuisisioner dengan wawancara.

h. Tahap penyebaran kuisisioner

Kuisisioner disebar kepada seluruh karyawan yang bekerja di kantor. Dalam pengisian kuisisioner, karyawan diiringi dengan wawancara. Untuk jabatan dengan jumlah karyawan yang banyak maka kuisisioner disebar ke beberapa karyawan saja sebagai sampel. Karyawan yang dijadikan sampel merupakan karyawan yang bisa ditemui dan bersedia diberi kuisisioner dan diwawancarai.

i. Tahap pengolahan data hasil kuisisioner dan wawancara

Hasil kuisisioner dan wawancara dilakukan dalam 7 tahap, yaitu :

- Studi Pendahuluan
 Studi pendahuluan berisi gambaran Pengantongan Teluk Bayur secara umum.
- Analisis Fungsi Kerja dan Sasaran
 Tahap ini menggambarkan fungsi kerja yang ada pada pengantongan Teluk Bayur.

- Identifikasi Kegiatan Utama
Identifikasi kegiatan utama merupakan tahap pengelompokan kegiatan-kegiatan ke dalam 6 kegiatan utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penstaffan, kepemimpinan, pengendalian, dan pelaksanaan.
- Rasionalisasi Kegiatan
Setelah dilakukan identifikasi kegiatan utama, dilakukan rasionalisasi kegiatan, yaitu merinci setiap aktivitas pada masing-masing kegiatan utama dan juga penetapan kualifikasi yang diperlukan untuk mencapai sasaran atau output yang diinginkan.
- Pemetaan Kegiatan Dalam Level-level
Aktivitas yang telah dirinci pada rasionalisasi kegiatan kemudian dikelompokkan berdasarkan level-level tanggungjawab masing-masing jabatan.
- Analisis Struktur Organisasi
Menganalisis struktur organisasi yang ada saat ini.
- Tindak Lanjut Analisis Jabatan dan Analisis Struktur Organisasi

j. Melakukan perbandingan persyaratan dan kualifikasi pekerjaan yang ada dengan yang ditetapkan berdasarkan analisis jabatan.

Dengan melakukan perbandingan akan diketahui apakah ada perbedaan kondisi saat ini dengan persyaratan yang dihasilkan dengan menggunakan analisis jabatan. Hasil perbandingan akan memberikan gambaran berkaitan dengan perbaikan yang akan dilakukan.

k. Melakukan sampling pekerjaan secara acak untuk menghitung persen produktif karyawan.

Langkah sampling pekerjaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Tahap persiapan awal sampling
Pada tahap ini dikumpulkan semua informasi yang berkaitan dengan jabatan yang akan diamati seperti :
 - Jumlah jabatan yang ada pada Pengantongan Teluk Bayur.
Pengantongan Teluk Bayur memiliki 20 jabatan. Pengamatan dilakukan pada semua jabatan kecuali petugas *cleaning service* karena petugas *cleaning service* tidak berhubungan dengan

kegiatan kantor dan proses produksi secara langsung.

- Mencatat semua informasi berkaitan dengan hal yang akan diamati, yaitu : jumlah karyawan per jabatan, peralatan dan mesin yang digunakan, keadaan lingkungan, kondisi dan cara kerja, jam kerja dan sistem pergantian shift. Lingkungan, kondisi, cara dan waktu kerja berguna sebagai dasar penetapan *rating factor* dan *% allowance*. Menurut Wignosoebroto, 2000, hal 201, *allowance* untuk pekerjaan relatif ringan, dimana operator bekerja selama 8 jam perhari tanpa istirahat yang resmi adalah sebesar 2 sampai dengan 5% (10 sampai dengan 24 menit), sedangkan untuk pekerjaan yang berat dengan kondisi kerja yang tidak enak (bertemperatur tinggi) diberikan *allowance* yang lebih besar dari 5%. Pada penelitian ini *allowance* yang digunakan sebesar 5%
- Mengidentifikasi aktivitas kerja per jabatan yang akan diamati, dan membagi aktivitas tersebut menjadi 2 kelompok elemen kerja yaitu elemen kerja produktif dan elemen kerja non produktif. Agar tidak terdapat kesalahan interpretasi peneliti, maka hasil uraian aktivitas dan pembagian aktivitas menjadi elemen kerja dikonfirmasi dan di-*cross check* dengan karyawan yang menjabat jabatan tersebut sebagai langkah validasi pada tahap ini.
- Merencanakan jadwal kunjungan pengamatan. Untuk menjamin bahwa setiap aktivitas memiliki kesempatan yang sama untuk diamati maka pengamatan dilakukan secara acak. Pengacakan dilakukan pada saat penentuan waktu kunjungan dengan menggunakan tabel acak.
- 2. Melakukan pengamatan
Pengamatan dilakukan pada 2 tempat yang berbeda yaitu kantor dan lapangan. Untuk jabatan yang memiliki banyak karyawan maka dipilih satu karyawan untuk diamati karena pekerjaannya bersifat repetitif dan sama. Operator yang bekerja shift mengalami pertukaran waktu kerja setiap harinya,

sehingga sulit mengamati satu orang tertentu, dengan begitu pengamatan dilakukan pada operator yang dapat ditemui pada saat pengamatan.

3. Pelaksanaan pengamatan

Pengamatan dilakukan dengan memperhatikan operator dan kemudian memberi tanda pada elemen kegiatan yang sudah disiapkan dalam lembar pengamatan sesuai dengan aktivitas yang dilakukan operator pada saat diamati. (pada waktu tertentu sesuai dengan waktu yang sudah diacak).

I. Olah data hasil pengamatan

- Menghitung persentase produktif dari pengamatan yang dilakukan. Persentase produktif didapat dengan membagi jumlah aktivitas produktif yang dilakukan dengan jumlah pengamatan yang ada.
- Melakukan pengujian keseragaman dan kecukupan data
Dalam penelitian ini digunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% dan tingkat ketelitian sebesar 10%.
- Uji keseragaman data
Rumus yang digunakan dalam uji

$$BKA = \bar{p} + 2\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

keseragaman data adalah :

$$BKB = \bar{p} - 2\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}$$

Keterangan :

BKA : Batas Kontrol Atas

BKB : Batas Kontrol Bawah

P : Persentase produktif jabatan

- Uji Kecukupan data

Merupakan uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah data yang dikumpulkan sudah cukup untuk

$$N' = \frac{C^2 p(1-p)}{(sp)^2}$$

diolah lebih lanjut. Rumus uji kecukupan data adalah :

Keterangan :

N': Jumlah data yang diperlukan

C: Harga indeks yang besarnya tergantung pada tingkat kepercayaan yang diambil. Untuk tingkat kepercayaan 95 % harga k adalah 2.

s: Tingkat ketelitian yang diinginkan dan dinyatakan dalam desimal.

m. Menentukan jumlah tenaga kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan persentase produktif langkah sebelumnya maka dapat dihitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Perhitungan kebutuhan tenaga kerja adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data sebagai berikut :
 - Data kapasitas dan utilisasi mesin
 - Jumlah *output* yang dihasilkan selama pengamatan
 - Target produksi
2. Tentukan *Rating Factor* dan *Allowance* untuk operator

Rating factor diaplikasikan untuk menormalkan waktu kerja yang diperoleh dari pengukuran kerja. Penetapan besar kecilnya nilai ini ditentukan oleh peneliti sendiri berdasarkan penilaian kerja selama pengamatan berlangsung.

Allowance merupakan waktu yang diberikan untuk keperluan yang bersifat pribadi. Menurut Wignosoebroto, 2000, hal 201, untuk pekerjaan yang berulang dengan jam kerja 8 jam tanpa istirahat yang resmi maka besarnya allowance yang diberikan sebesar 2 sampai dengan 5%. Sedangkan untuk pekerjaan yang berat dengan kondisi kerja yang tidak enak, bertemperatur tinggi maka *allowance* yang diberikan lebih besar dari 5%.

3. Hitung Waktu Normal
4. Hitung Waktu Standar
5. Hitung waktu aktual untuk menghasilkan target produksi
6. Hitung waktu yang digunakan untuk menghasilkan produk dalam satu bulan
7. Menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan

n. Analisis Hasil Pengolahan Data

Pada tahap ini dilakukan analisis dari hasil pengolahan data. Analisis dilakukan terhadap :

1. Analisis hasil analisis jabatan dan hasil sampling pekerjaan
2. Jumlah dan komposisi tenaga kerja yang ada sekarang.
3. Analisis kesesuaian kualifikasi tenaga kerja sekarang dengan jabatan berdasarkan umur, latar pendidikan keahlian dan dan ketrampilan yang dimiliki.
4. Analisis jumlah dan komposisi tenaga kerja hasil penelitian.

o. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan memuat rangkuman mengenai penelitian. Dalam bagian ini juga

terdapat saran-saran yang berguna bagi perusahaan dan pihak lain yang ingin melakukan penelitian berkaitan dengan tema Evaluasi Kebutuhan Tenaga Kerja Bidang Pengantongan Teluk Bayur

3. Hasil dan Pembahasan

Pada penelitian ini dilakukan Analisis Jabatan untuk mengumpulkan informasi jabatan. Tahap analisis jabatan adalah :

1. Studi Pendahuluan
2. Tahap 2 Analisis Fungsi Kerja dan Sasaran
3. Tahap 3 Identifikasi Kegiatan Utama
4. Tahap 4 Rasionalisasi Kegiatan
5. Tahap 5 Pemetaan Kegiatan
6. Tahap 6 Analisa Struktur Organisasi
7. Tahap 7 Tindak lanjut dari Analisa Jabatan dan Analisis Struktur Organisasi

Hasil perbandingan kualifikasi saat ini dan yang diperlukan dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 1. Perbandingan Kualifikasi Pendidikan

| Jabatan | Jumlah Personil | Latar Pendidikan | | | | | | | Berdasarkan Uraian Jabatan |
|---------------|-----------------|------------------|----|------|------|----------|-----|-----|--|
| | | Saat Ini (Orang) | | | | | | | |
| | | Baca Tulis | S | SLTP | SLTA | Kejuruan | D-3 | S-1 | |
| Kepala Bagian | 1 | - | - | - | - | 1 | - | - | - SLTA dengan pengalaman tentang teknologi semen - S-1 Teknik |
| Kepala Urusan | 5 | - | - | - | - | 5 | - | - | - SLTA dengan pengalaman di bidangnya. - D-3 di bidangnya |
| Operator | 61 | 6 | 10 | 4 | 8 | 32 | - | 1 | - SLTA dengan pengalaman di bidangnya. - Kejuruan |

Setelah Analisis Jabatan, kemudian dilakukan Sampling untuk mendapatkan persentase produktif jabatan. Persen produktif didapatkan dengan cara :

$$p = \frac{\text{Jumlah kegiatan produktif selama pengamatan}}{\text{Jumlah pengamatan}} \times 100$$

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan rekapitulasi persentase produktif jabatan sebagai berikut :

Tabel 2. Rekapitulasi Persentase Produktif

| Jabatan | % Produktif | % Produktif Jabatan |
|--|------------------|---------------------|
| Kepala Bagian Pengantongan Teluk Bayur | 0.91 | 0.91 |
| Kepala Urusan ADM dan Data Record | 0.69 | 0.69 |
| Kepala Urusan Shift | 0.88 | 0.88 |
| Kepala Urusan Harian | 0.85 | 0.85 |
| Koordinator Cleaning Area dan Dermaga | 0.78 | 0.78 |
| Operator I | Unloading | 0.70 |
| | Packer | 0.65 |
| | Loading Crane | 0.78 |
| | ADM | 0.63 |
| Operator II | Unloading | 0.63 |
| | Packer | 0.69 |
| | Loading Crane | 0.79 |
| | ADM | 0.58 |
| Operator III | Unloading KKW | 0.78 |
| | Unloading Truk | 0.78 |
| | Packer | 0.69 |
| | Kalibrasi Packer | 0.36 |
| | ADM | 0.79 |
| Office Boy | 0.79 | 0.70 |

Jumlah tenaga kerja didapatkan dengan cara :

8. Mengumpulkan data sebagai berikut :
 - Data kapasitas dan utilisasi mesin
 - Jumlah *output* yang dihasilkan selama pengamatan
 - Target produksi

9. Tentukan *Rating Factor* dan *Allowance* untuk operator

10. Hitung Waktu Normal (W_n)

$$W_n = \text{Waktu pengamatan} \times \% \text{produktif} \times \text{rating factor}$$

Unit produk yang dihasilkan selama sampling

11. Hitung Waktu Standar (W_s)

$$W_s = \text{Waktu Normal} \times \frac{100\%}{100\% - \text{allowance}}$$

12. Hitung waktu aktual untuk menghasilkan target produksi (W_{tp})

$$W_{tp} = W_s \times \text{Target produksi}$$

13. Hitung waktu yang digunakan untuk menghasilkan produk dalam satu bulan (W_b)

$$W_b = \frac{\text{Waktu menghasilkan target produksi} \times \text{jumlah hari dalam 1 bulan}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

14. Menghitung jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan

$$\text{Jumlah tenaga kerja} = \frac{W_b}{\text{Waktu tersedia (1 bulan)}}$$

Tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan perhitungan adalah sebagai berikut :

Tabel 3. Jumlah Karyawan dan Penempatan Tenaga Kerja

| Area Kerja | Jumlah karyawan | Jumlah karyawan usulan | Selisih |
|--|-----------------|------------------------|------------|
| Kantor | | | |
| 1. Kepala Bidang | 1 | 1 | - |
| 2. Kepala Urusan ADM | 1 | 1 | - |
| 3. Pelaksana I ADM | 1 | 1 | - |
| 4. Pelaksana II ADM | 2 | 2 | - |
| 5. Pelaksana III ADM | 1 | 1 | - |
| 6. Office Boy | 2 | 2 | - |
| Lapangan | | | |
| 1. Kepala Urusan Shift | 3 | 4 | +1 |
| 2. Kepala Urusan Harian | 1 | 1 | - |
| 3. Koordinator Cleaning Area Unloading | 2 | 2 | - |
| Unloading | | | |
| 1. Operator I | 4 | 4 | - |
| 2. Operator II | 4 | 4 | - |
| 3. Operator III Truk Wagon | 8 | 4 | -4 |
| a. Elevator P4J01 | 4 | 4 | - |
| b. Elevator P4J11 | 4 | 4 | - |
| c. Elevator P4J21 | 4 | 4 | - |
| d. Elevator P4J12 | 4 | 4 | - |
| e. Elevator P4J02 | 4 | 4 | - |
| 4. Operator III KKW | 20 | 8 | -12 |
| a. Filling Hose 1 - 10 | 40 | 20 | -20 |
| b. Filling Hose 11 - 20 | | | |
| Packer | | | |
| a. Operator I | 4 | 4 | - |
| b. Operator II | 10 | 8 | -2 |
| c. Operator III, ditempatkan : | | | |
| a. Roto Packer | 8 | 8 | - |
| b. Fluxo RU-12 | 8 | 8 | - |
| c. Fluxo RU-12 | 8 | 8 | - |
| d. Fluxo RU-12 | 8 | 8 | - |
| e. Fluxo RU-12 | 8 | 8 | - |
| f. Ventomatic | 8 | 8 | - |
| g. Timbangan | 8 | 4 | -4 |
| Loading Crane | | | |
| 1. Operator I | 8 | 8 | - |
| 2. Operator II, ditempatkan : | | | |
| a. Loading Crane I | 26 | 24 | -2 |
| b. Loading Crane II | | | |
| c. Loading Crane III | | | |
| d. Loading Crane IV | | | |
| e. BMH A | | | |
| f. BMH B | | | |
| Total | 210 | 167 | -43 |

3.1 Analisis Pemilihan Responden

Kuisisioner analisis jabatan disebarkan kepada seluruh karyawan manajerial dan beberapa operator lapangan yang bersedia mengisi dan diwawancarai. Penyebaran kuisisioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. Penyebaran Kuisisioner

| No | Jabatan | Jumlah Karyawan | Jumlah Kuisisioner | Jumlah kuisisioner yang terisi |
|--------------|---------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------------------|
| 1. | Kepala Bagian Pengantongan | 1 | 1 | 1 |
| 2. | Kepala Urusan ADM | 1 | 1 | 1 |
| 3. | Kepala Urusan Shift | 3 | 1 | 1 |
| 4. | Kepala Urusan Harian | 1 | 1 | 1 |
| 5. | Pelaksana I ADM | 1 | 1 | - |
| 6. | Pelaksana II ADM | 2 | 2 | - |
| 7. | Operator I | 16 | 6 | 5 |
| 8. | Operator II | 40 | 6 | 5 |
| 9. | Koordinator Cleaning Area dan Dermaga | 2 | 1 | 1 |
| 10. | Office Boy | 2 | 1 | 1 |
| 11. | Pelaksana III ADM | 1 | 1 | 1 |
| Total | | 70 | 22 | 17 |

Untuk jabatan yang memiliki jumlah karyawan yang lebih dari satu, kuisisioner disebarkan hanya ke beberapa karyawan saja. Hal ini disebabkan kondisi kerja karyawan yang berpindah-pindah dan juga adanya pertukaran shift kerja untuk karyawan yang bertugas di lapangan, sehingga sulit untuk menjumpai orang yang sama pada hari yang berbeda. Dalam pelaksanaannya penyebaran kuisisioner analisis jabatan cukup sulit karena karyawan cenderung memiliki opini negatif setelah membaca isi pertanyaan sehingga terdapat beberapa orang yang tidak bersedia bekerjasama. Pengumpulan informasi jabatan lebih banyak dilakukan dengan wawancara langsung dengan karyawan, dimana wawancara yang dilakukan didasarkan pada kuisisioner yang akan diisi. Dari 22 kuisisioner yang disebarkan ada 5 kuisisioner yang tidak kembali.

3.2 Analisis Struktur Organisasi

Struktur organisasi pengantongan Teluk Bayur merupakan struktur organisasi fungsional, yang menghimpun semua orang yang terlibat dalam suatu aktivitas ke dalam satu kelompok. Struktur organisasi Pengantongan Teluk Bayur terdiri dari 5 tingkat wewenang, berdasarkan aktivitas kerja ditemui bahwa level 3 dan 4 memiliki banyak tugas yang sama, terutama untuk operator lapangan. Kesamaan tugas ini mengaburkan aliran tanggungjawab dalam jabatan. Dalam struktur organisasi terlihat bahwa jabatan Koordinator *Cleaning Service* area dermaga ditempatkan sejajar dengan jabatan Operator II, yaitu pada level 4. Koordinator *Cleaning Service* area dermaga membawahi seluruh karyawan kontrak yang bertugas sebagai petugas kebersihan. Selain itu terdapat jabatan ini juga membantu Kepala Urusan Harian dalam melakukan kegiatan seperti sidak KKW dan opname silo. Maka akan lebih tepat bila jabatan ini menempati posisi setingkat level 3.

3.3 Analisis Tindak lanjut dari Analisis Jabatan dan Analisis Struktur Organisasi

Analisis jabatan dan analisis struktur organisasi yang dilakukan menunjukkan bahwa perlu dilakukan perbaikan dalam Pengantongan Teluk Bayur berkaitan dengan pembagian kerja. Analisis jabatan menghasilkan uraian terinci dari suatu jabatan, seperti uraian kegiatan, pengelompokan kegiatan dan kompetensi yang ada. Hasil dari uraian tersebut dapat digunakan untuk menetapkan kualifikasi yang seharusnya dimiliki karyawan sesuai dengan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam penelitian ini analisis jabatan dilakukan untuk evaluasi tenaga kerja yang ada pada Pengantongan Semen Padang.

3.4 Analisis Perhitungan Persen Produktif Karyawan dengan Sampling

Perhitungan persen produktif dilakukan dengan pengamatan langsung pada operator dan karyawan yang sedang bekerja. Pengamatan waktu dilakukan pada 1 orang untuk setiap jabatan dari pukul 07:00 sampai dengan pukul 16:00. Pengamatan untuk operator lapangan dilakukan pada waktu yang sama. Pada umumnya pengamatan langsung menggunakan interval waktu 5 menit, waktu yang tidak terlalu lama dan juga terlalu singkat. Apabila pengamatan dilakukan

dalam interval 5 menit maka jumlah pengamatan yang didapat dari 8 jam kerja adalah $(8 \text{ jam} \times 60 \text{ menit}) / 5 \text{ menit}$, yaitu sebanyak 96 pengamatan. Namun dalam sampling kerja diharapkan semua aktivitas yang terjadi memiliki kesempatan yang sama untuk dapat diamati. Dengan begitu pengamatan harus dilakukan secara acak. Dalam satu hari akan diambil 60 pengamatan, dimana waktu pengamatan ditentukan dengan menggunakan tabel acak dan kemudian diatur menurut kronologis waktu yang akan memberikan jadwal yang terencana dan mudah diikuti pengamat. Operator yang diamati merupakan operator yang dianggap bekerja dengan wajar dan normal. Pemilihan operator yang akan diamati dilakukan atas persetujuan yang bersangkutan. Nilai keyakinan yang digunakan adalah 95 % dan tingkat ketelitian 10 %.

Dari hasil pengamatan, didapat nilai rata-rata persentase produktif dari karyawan yang diamati. Persentase produktif tertinggi diperoleh dari hasil pengamatan Kepala Bagian Pengantongan Teluk Bayur yaitu sebesar 91 %. Hal ini menandakan bahwa Kepala Bagian menggunakan 91% waktu kerjanya yaitu sebesar 7,28 jam untuk kegiatan produktif. Persentase terendah terdapat pada Operator III Kalibrasi *Packer* yaitu sebesar 0.36. Operator Kalibrasi hanya memanfaatkan 36 % dari waktu bekerja untuk kegiatan produktif. Persentase rata-rata produktif yang rendah dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti :

1. Pertukaran shift kerja untuk karyawan lapangan. Pada waktu pertukaran shift, terjadi peningkatan frekuensi elemen kerja non produktif. Karyawan cenderung tidak produktif menjelang waktu habis shiftnya, dan beberapa saat setelah pertukaran shift.
2. Pekerjaan yang bersifat pengawasan. Pengawasan rutin dapat menimbulkan faktor kebosanan pada diri karyawan.

Pembagian kerja yang tidak jelas. Operator I dan II mempunyai banyak persamaan pekerjaan, sehingga tidak jelas diketahui aliran tanggung jawab yang sebenarnya terjadi dan mengakibatkan ketidakefisienan waktu dan penggunaan sumber daya manusia yang tidak optimal.

3.5 Analisis Jumlah dan Kualifikasi Tenaga Kerja Saat Ini

Kualifikasi minimal ditetapkan dengan membandingkan kemampuan yang

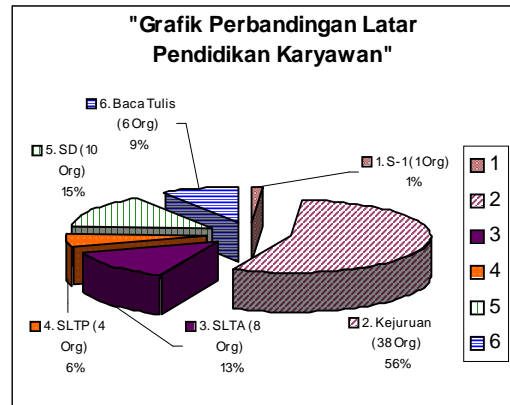
diperlukan dalam pekerjaan dengan kemampuan pekerja bila ditinjau dari latar pendidikan. Kualifikasi dari Uraian Jabatan dibandingkan dengan kualifikasi saat ini dengan memperhatikan level defenisi kemampuan setiap tingkat pendidikan formal.

Defenisi kemampuan pendidikan formal minimal adalah : [Ruky, 2002, hal 88]

1. Pendidikan elementer
Mampu membaca dan menulis dengan cukup baik, mampu melakukan perhitungan sementara (*arithmetics*). Dapat memahami instruksi sederhana yang bersifat rutin.
2. SMTA atau sederajat
Mampu melakukan perhitungan matematika dan ilmu ukur untuk memecahkan masalah sederhana. Dapat memahami manual standar untuk menjalankan mesin, manual tentang bagian mesin dan instruksi lisan dan tertulis.
3. Pendidikan D-3 Teknik atau Politeknik atau sekolah magang 2-3 tahun (*Apprentice School*) yang hanya menerimalulusan SMTA
Mampu membaca dan memahami cetak biru (*blue print*), alur proses dan manual yang cukup sulit
4. Pendidikan Strata-1 atau sederajat
Mampu menggunakan metode atau teknik yang lebih tinggi dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan termasuk matematika tinggi bila perlu. Memahami *Standard Operating Procedure* dan mampu menuliskannya.

Masih terdapat ketidaksesuaian tingkat pendidikan yang ada dengan yang diminta sesuai uraian jabatan. Akibat dari ketidaksesuaian ini maka pihak perusahaan perlu mengadakan pelatihan atau *training* (diluar pelatihan untuk program kerja baru atau penerapan sistem baru) untuk membekali karyawannya dengan pengetahuan berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan atau *training* yang diadakan akan menambah biaya pengeluaran untuk tenaga kerja. Berdasarkan data Departemen Personalia, pada bulan Juni 2005 PT Semen Padang mengeluarkan biaya sebanyak Rp 52.191.004.345 untuk biaya tenaga kerja tetap. Biaya ini belum termasuk biaya untuk pelatihan karyawan. Bila dibandingkan dengan total tonase semen yang dikeluarkan

pada bulan Juni 2005 maka didapat biaya per ton semen sebesar Rp 61.867,1231. Menurut peneliti perusahaan semen, biaya tenaga kerja PT Semen Padang merupakan yang tertinggi bila dibandingkan dengan perusahaan semen lain seperti Semen Gresik dan Semen Tonasa. Kualifikasi pendidikan usulan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bila perusahaan melakukan penerimaan karyawan baru.



Gambar 2. Grafik Perbandingan Latar Pendidikan Karyawan

Berdasarkan gambar 5.1, karyawan yang tetap yang berlatar pendidikan sekolah lanjutan tingkat atas kejuruan hanya sebesar 56%, 13% merupakan tamatan SLTA dan 31% lainnya berpendidikan SLTP kebawah. Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap jenis materi pelatihan yang akan diberikan dan juga berpengaruh terhadap kesuksesan pelaksanaan pasca pemberian materi pelatihan untuk peningkatan kualitas karyawan dalam bekerja. Macam-macam materi pelatihan yang diadakan oleh pihak perusahaan didasari oleh beberapa hal seperti :

- Penerapan program kerja contohnya TQM
- Terdapat banyak kesalahan yang terjadi dalam satu bidang yang dapat menyebabkan kerugian cukup besar bagi pihak perusahaan seperti pelaksanaan *draft survey*
- Untuk hal yang dianggap penting dalam menunjang kegiatan operasional.
- Untuk hal yang penting diketahui semua karyawan yang bekerja di area Pengantongan seperti K3LH dan ISPS Code.
- Untuk meningkatkan kemampuan setiap karyawan.

Daftar materi pelatihan yang pernah dilaksanakan pada Bidang Pengantongan Teluk Bayur dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Materi Pelatihan Karyawan PPTB

| No | Materi | Level Tanggung Jawab | | | | |
|-----|--|----------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. | <i>Achivement Motivation Training (AMT)</i> | 1 | | | | |
| 2. | Pemantapan Kepala Urusan | | 1 | | | |
| 3. | Pelatihan K3LH | | 1 | 1 | 1 | |
| 4. | Pengenalan ISO 9001 dan 2000 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 5. | Pengenalan SMK dan ISO 14000 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 6. | Peraturan Ketenagakerjaan (PHI/PHK) | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 7. | Pelatihan Budaya Perusahaan | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 8. | Studi Banding Kepala Urusan | | 1 | | | |
| 9. | Pelatihan Kesadaran Biaya | 1 | 1 | | | |
| 10. | <i>System Management Control (SMC)</i> | | | | | |
| 11. | Pelatihan <i>Draft Survey</i> | 1 | 1 | 1 | | |
| 12. | Pelatihan SMK 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 13. | Pelatihan Sistem Pengamanan Petir | | 1 | 1 | 1 | |
| 14. | Pelatihan Peran Kebakaran (Petugas Kesiapan Tanggap Darurat) | | | 1 | 1 | |
| 15. | Pelatihan TPM | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| 16. | Pelatihan Alat Angkut | | | 1 | 1 | |
| 17. | Pelatihan Produksi | | 1 | 1 | 1 | |

3.6 Analisis Jumlah Dan Kualifikasi Karyawan Kantor

Karyawan Bidang Pengantongan Teluk Bayur yang bekerja bekerja di kantor berjumlah 8 orang, yaitu Kepala Bagian Pengantongan, Kepala Urusan ADM, Pelaksana ADM dan *Office Boy*. Kondisi tempat kerja di dalam kantor cukup bersih dan setiap ruang dilengkapi dengan pendingin ruangan, terdapat sedikit suara berisik yang berasal dari truk yang masuk namun tidak sampai menimbulkan kebisingan yang menghambat komunikasi karyawan.

Kepala Bagian menempati satu ruangan, Kepala Urusan ADM dan Pelaksana III ADM menempati ruangan yang sama, sedangkan Pelaksana I dan II ADM berada di ruang yang terpisah. Bekerja diruang yang terpisah cukup menyulitkan bagi karyawan ADM, terlebih bila diperlukan koordinasi dan kerjasama dalam penyelesaian suatu tugas. Pembagian ruang ini disebabkan ruangan sempit dan hanya cukup ditempati 3 orang karyawan.

1. Kepala Bagian Pengantongan Teluk Bayur memiliki persen produktif yang tinggi yaitu sebesar 0.91. Hal ini berarti 91% waktu kerja terpakai secara efektif. Bila ditinjau dari jenis kegiatan yang menjadi tanggungjawab jabatan ini, maka spesifikasi minimal pendidikan adalah S-1.
2. Kepala Urusan ADM memiliki persen produktif yang cukup rendah bila dibandingkan dengan persen produktif karyawan lain dalam level yang sama, yaitu 0.69. Latar belakang pendidikan yang diharapkan untuk jabatan ini minimal adalah D-3 Administrasi. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, sebagian tugas yang menjadi tanggungjawab Kepala Urusan ADM dilakukan oleh Pelaksana III ADM yang merupakan karyawan kontrak dari PT Pasoka. Dalam Undang-undang ketenagakerjaan, tenaga kerja kontrak tidak dibenarkan mengerjakan pekerjaan diluar jasa penunjang. Pelaksana III ADM sendiri memiliki persen produktif sebesar 0.79.
3. Pada Bidang Pengantongan Teluk Bayur, Pelaksana I ADM dijabat oleh satu orang karyawan. Dari uraian kegiatan, terdapat 2 tugas yang sama dengan Pelaksana II ADM, yaitu membuat laporan harian penerimaan semen dan melakukan sortir terhadap DO atau SAS yang telah direalisir.
4. Pelaksana II ADM berjumlah 2 orang. Dari hasil perhitungan didapat jumlah usulan sebanyak 2 orang, yaitu dari hasil perkalian persentase produktif dengan jumlah karyawan yang ada saat ini. Nilai hasil perkalian yang didapat adalah 1.16. Maka jumlah karyawan yang dibutuhkan adalah 2, yang merupakan nilai pembulatan keatas dari hasil perkalian yang didapat. Persentase produktif Pelaksana II ADM merupakan nomor 2 terendah setelah Operator Kalibrasi *Packer*.

Pada kantor ditempatkan 3 orang karyawan kontraktor. Satu orang bertugas sebagai Pelaksana III ADM dan 2 orang bertugas sebagai *office boy*. Karyawan kontrak ini banyak melakukan tugas-tugas yang merupakan tanggungjawab karyawan ADM. *Office boy* mendapat fasilitas satu komputer yang diletak pada ruang rapat. Komputer ini digunakan untuk melakukan tugas mengetik dan menginput data dari lapangan. Penempatan karyawan kontrak pada kantor cenderung membuat karyawan menjadi salah tanggap terhadap fungsi

sebenarnya dari karyawan kontrak tersebut. *Office boy* merupakan tenaga penunjang yang ditempatkan untuk melakukan pekerjaan yang bersifat *non core business* seperti membersihkan kantor, menyiapkan minum dan fotokopi dokumen. Tetapi dalam pelaksanaannya, *office boy* juga ikut mengerjakan pekerjaan karyawan seperti input data dan membuat surat. Selain itu penempatan Pelaksana III ADM juga dinilai tidak efektif. Karena karyawan ADM memiliki rata-rata persentase produktif yang rendah dibanding operator lapangan.

3.7 Analisis Jumlah dan Kualifikasi Operator Lapangan

Karyawan yang bekerja di lapangan berjumlah 97 orang, dimana 62 orang merupakan karyawan PT Semen Padang dan 35 orang per shift atau sejumlah 140 orang. Persen produktif operator yang bekerja di lapangan sudah cukup baik.

1. Operator III

Jumlah perator banyak dipengaruhi oleh jumlah mesin dan peralatan yang tersedia. Semua operator III merupakan tenaga kerja kontrak dari beberapa perusahaan kontraktor seperti Yasiga, Pasoka dan KKSP. Dari hasil perhitungan didapat usulan jumlah tenaga kerja untuk Operator Kalibrasi *Packer* sebanyak 1 orang. Jumlah yang ada saat ini adalah 2 orang. Dari pengamatan didapat nilai persentase produktif rata-rata yang sangat rendah, yaitu sebesar 0.36. Dengan begitu diharapkan satu orang Operator Kalibrasi sudah cukup dan dapat bekerja dengan lebih efektif. Pengurangan jumlah tenaga kerja yang cukup signifikan ditemukan untuk Operator *Unloading* KKW. Jumlah yang didapat dari hasil perhitungan adalah 7 orang /shift. Jumlah ini merupakan setengah jumlah tenaga yang ada saat ini yaitu 15 orang / shift. Kendala yang dilihat dari area *unloading* KKW adalah keterlambatan pembongkaran karena tekanan angin kompressor yang sering turun naik dan banyaknya kebocoran *hose*, sehingga operator harus selalu memperhatikan proses dan segera menangani bila terjadi kebocoran angin.

2. Operator I dan II

Operator I dan II memiliki banyak persamaan tugas. Operator I *Packer* dan Operator II *Packer* memiliki 5 uraian tugas yang sama. Untuk tugas yang sama terkadang karyawan bekerja saling bergantian, mereka menentukan sendiri pembagian kerja yang ada. Selama

wawancara banyak operator yang tidak jelas mengenai tugas-tugas yang harus mereka laksanakan. Hal ini diakibatkan ketidak teraturan dalam pembagian tugas dan juga operator tidak jelas dengan instruksi kerja yang diberikan perusahaan. Jumlah Operator I adalah 1 orang per shift, kecuali untuk Operator I *Loading crane* yang berjumlah 2 orang per shift. Tidak terdapat perubahan signifikan untuk jumlah Operator I.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Sebagian besar karyawan Pengantongan Teluk Bayur belum memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan latar pendidikan yang diharapkan dari jabatannya.
2. Nilai persentase produktif karyawan Pengantongan Teluk Bayur tidak merata. Nilai tertinggi terdapat pada persentase produktif Kepala Bidang, yaitu sebesar 0.91 dan nilai terendah sebesar 0.36 yaitu untuk Operator Kalibrasi *Packer*. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pada Pengantongan Teluk Bayur tidak rata.
3. Masih dapat ditemui karyawan kontrak yang melakukan pekerjaan bersifat *core business* seperti membuat KORIN dan DO dan melakukan pekerjaan yang sama dengan pegawai tetap perusahaan. Hal ini tidak sesuai dengan UU No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dan merugikan pihak karyawan kontrak karena bekerja diluar kewajiban mereka yang sebenarnya tanpa jaminan pekerjaan dan tunjangan dari perusahaan.
4. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Bidang Pengantongan Teluk Bayur memerlukan 64 orang karyawan tetap dan 103 orang karyawan kontrak. Jumlah Operator III *Unloading* KKW merupakan jabatan yang paling banyak mengalami pengurangan personil berdasarkan hasil perhitungan, yaitu sebanyak 20 orang dari jumlah awal 40 orang. Jumlah karyawan usulan hasil perhitungan berjumlah 167 orang, berkurang sebanyak 43 orang dari jumlah karyawan saat ini yaitu sebanyak 210 orang.

4.2 Saran

Saran-saran yang diberikan kepada PT. Semen Padang dan peneliti selanjutnya adalah:

1. PT Semen Padang perlu mengadakan sebuah program Analisis Jabatan secara menyeluruh untuk mendata semua pekerjaan dan jabatan dalam perusahaan. Dengan Analisis Jabatan yang didukung penuh oleh seluruh tingkatan manajemen, maka akan didapat informasi yang akurat dari setiap jabatan. Informasi ini akan berguna hampir untuk seluruh keputusan yang berhubungan dengan sumber daya manusia, misalnya rekrutmen, penilaian kinerja, perencanaan tenaga kerja, dll. Perusahaan dapat mengambil kebijakan berkaitan dengan perluasan dan penyempitan departemen atau unit kerja sesuai dengan kebutuhan dan kondisi riil yang ada di lapangan. Selain itu Analisis Jabatan akan membantu semua pihak untuk lebih mengerti cakupan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing.
2. Perusahaan harus melakukan evaluasi terhadap seluruh karyawan pada setiap departemen. Hal ini dilakukan agar perusahaan tahu dengan jelas jumlah dan penempatan karyawan, terutama karyawan kontrak. Berdasarkan peraturan yang berlaku karyawan kontrak tidak dibenarkan melakukan pekerjaan yang bersifat *core business*. Jenis dan pengaturan kerja untuk karyawan kontrak telah diatur dengan jelas pada Kepmenakertrans No. 100/MEN/VI/2004. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan melakukan evaluasi dan memperbaiki apabila terdapat hal yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk menghindari hal yang tidak diinginkan pada masa mendatang seperti demo dan tuntutan hukum baik dari serikat buruh maupun dari karyawan kontrak yang merasa dirugikan.
3. Untuk keputusan yang berhubungan dengan jumlah tenaga kerja, maka kombinasi metode Analisis Jabatan dan ilmu teknik Tata Cara Kerja merupakan teknik yang tepat. Analisis Jabatan membekali perusahaan dengan data dan kualifikasi masing-masing jabatan, yang dapat memberikan hasil yang efektif apabila didukung dengan data kuantitatif hasil sampling kerja dari teknik Tata Cara Kerja. Langkah penelitian ini dapat diterapkan pada seluruh bagian atau departemen yang ada pada PT Semen Padang.
4. Sebaiknya Analisis Jabatan dilakukan oleh tim kerja mandiri. Tim kerja ini dapat berasal dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan baik itu biro konsultan atau dari perguruan tinggi. Penggunaan jasa karyawan sendiri cukup efektif bila perusahaan mempunyai tenaga ahli yang cukup berkualifikasi dalam pengetahuan, keahlian maupun dalam pengalaman. Bila tidak maka digunakan tenaga konsultan. Konsultan biasanya memiliki pengetahuan yang luas tentang berbagai kebijakan dan mampu membandingkan kondisi perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis untuk mendapatkan penilaian situasi saat ini. Kesulitan yang timbul saat penggunaan konsultan adalah bila konsultan tersebut tidak mengerti dengan budaya perusahaan sehingga dapat membuat asumsi yang keliru dan tidak bisa diterapkan, selain itu biaya penggunaan konsultan lebih mahal dibanding tenaga kerja sendiri.
5. Secara umum kendala dalam penelitian ini ditemui pada saat pelaksanaan Analisis Jabatan. Kendala yang ditemui adalah sebagai berikut :
 - a. Penolakan

Penolakan dari karyawan terhadap pada saat Analisis Jabatan dilakukan disebabkan karena kesalahpahaman dalam mengartikan kegiatan Analisis Jabatan. Hal ini disebabkan karena PT Semen Padang merupakan industri padat karya yang pekerjanya mayoritas berpendidikan SLTA atau di bawahnya.
 - b. Data dan informasi yang tidak akurat

Ketidak akuratan data dapat disebabkan oleh kedua belah pihak, yaitu peneliti dan responden. Peneliti yang tidak kritis dalam mempertanyakan kebenaran data dan informasi yang diterima dari responden serta kesalahan interpretasi *Standard Operating Procedure* dan dokumen lainnya dapat menyebabkan data tidak akurat. Sedangkan dari responden, ketidak akuratan cenderung disebabkan karena kesengajaan responden untuk membesarkan nilai atau bobot jabatannya saat memberikan pernyataan kepada peneliti. Selain kedua faktor tersebut, informasi tidak akurat juga disebabkan karena dokumentasi yang

- tidak bagus terhadap informasi personalianya.
6. Untuk mengatasi kesulitan pelaksanaan Analisis Jabatan seperti penolakan dan data yang tidak akurat, maka sebaiknya dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :
 - Lakukan komunikasi dan sosialisasi dengan semua jajaran karyawan sejak awal dengan benar, libatkan sebanyak mungkin karyawan dan komunikasikan dengan jelas dan lugas untuk mencegah terjadinya kesalahpahaman.
 - Lakukan pemeriksaan ulang dokumen dan informasi yang didapat dari Bidang, biro atau Departemen dengan informasi personalia yang tercatat pada bagian personalia Departemen Sumber Daya Manusia. Terkadang informasi yang didapat belum di-up date oleh karyawan.
 - Lakukan wawancara dengan sejelas dan sedetail mungkin tanpa mendesak karyawan. Konfirmasikan segera data yang tidak jelas sehingga tidak terjadi kesalahan.
 - Amati lingkungan kerja sebelum melakukan sampling pekerjaan untuk mengenal daerah pengamatan sehingga dapat diputuskan apakah suatu kondisi kerja normal atau tidak.
 7. Metode Analisis Jabatan dan Sampling pekerjaan dapat digunakan untuk melakukan evaluasi kebutuhan tenaga kerja pada departemen-departemen lain PT Semen Padang dengan mengikuti langkah-langkah penelitian dalam Tugas Akhir ini.

5. Daftar Pustaka

- Boydell, T.H., *Petunjuk Mengenai Analisis Jabatan*. Jakarta, Penerbit Bhratara Karya Aksara, 1988.
- Flippo, Edwin B., *Manajemen Personalia*. Jakarta, Penerbit Erlangga, 1984.
- Gomes, Faustino Cardoso., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, 2003.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara, 2002.
- [Http://www.nakertrans.go.id](http://www.nakertrans.go.id), 2004. Diakses pada tanggal 16 Desember 2005:

- 10.26 WIB
[Http://www.digsm.esdm.go.id](http://www.digsm.esdm.go.id). 2004.
 Diakses pada tanggal 16 Desember 2005: 11.30 WIB
- Marwansyah dan Mukaram. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, 1999.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Salemba Emban Patria, 2001.
- Moekijat. *Analisa Jabatan*. Bandung, Penerbit Alumnii, 1974.
- Ruky, Ahcmad S., *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Saksono, Slamet. *Administrasi Kepegawaian*. Yogyakarta, Kanisius, 1997.
- Supranto, J. *Teknik Sampling Edisi Ketiga*. Jakarta, PT Rineka Cipta, 2000.
- Wignjosoebroto, Sritomo. *Ergonomi, Studi Gerak dan Waktu Edisi 2*. Surabaya, Prima Printing, 2000.