

IMPLEMENTASI PENYUSUNAN *ROLE DESIGN* PADA JABATAN *PLANT & SUPPLY MANAGEMENT SITE DEPARTMENT HEAD*

Asep Agung Judistira*¹
Siti Mulyani¹

¹Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

Abstrak

Kondisi harga batubara yang fluktuatif memberikan pengaruh terhadap perkembangan perusahaan PT XYY, sehingga membuat perusahaan menyusun rencana strategis agar perusahaan dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Hasil *job list activity* menunjukkan beban kerja karyawan belum merata, perusahaan melakukan *reengineering* pada beberapa *job site* dengan menggabungkan dua fungsi departemen menjadi satu jabatan. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan memetakan permasalahan PT XYY dengan menggunakan metode diagnosa *open system model* dan pengumpulan data dengan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada perbedaan beban kerja pada beberapa posisi atau jabatan dengan memiliki beban kerja tinggi dan beban kerja rendah sehingga ada dua jabatan yang digabung menjadi jabatan yang baru, yaitu *Plant & Supply Management Site Department Head*. Hal tersebut menyebabkan *role design* belum tersusun, sehingga deskripsi dan spesifikasi jabatan belum tersedia, pemenuhan kompetensi dan pengembangan menjadi terhambat. Implementasi penyusunan *role design* melalui analisis jabatan diperlukan perusahaan untuk menentukan deskripsi dan spesifikasi jabatan.

Kata Kunci: *Job list activity; Open System Model; Role design*

Abstract

The fluctuating coal price conditions have an effect on the development of the company PT XYY, thus making the company formulates a strategic plan so that the company can run more effectively and efficiently. The results of the job list activity show that the workload of employees is uneven, the company re-engineering several work locations by combining two departmental functions into one position. This research was conducted to identify and map the problems of PT XYY using the open system model diagnostic method and data collection using qualitative methods. The results showed that there were differences in workloads in several positions with high workloads and low workloads so that the two positions were merged into a new position, namely Plant & Supply Site Management Department Head. This causes the role design to be unstructured, so that job descriptions and specifications are not available yet, fulfillment and competency development is hampered. The application of role design through job analysis is needed by the company to determine job descriptions and specifications.

Keyword: *Job list activity; Open System Model; Role design*

Article History: Received: (31-03-2021); Revised: (10-04-2021); and Published: (30-04-2021)

Copyright © 2021 Asep Agung Judistira, Siti Mulyani

How to cite this article: Judistira, A. A, dan Mulyani, S. (2021). Implementasi Penyusunan *Role Design* pada Jabatan *Plant & Supply Management Site Department Head*. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 16 (1), 33-44

Retrieved from: <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/Insight>

PENDAHULUAN

Kementrian ESDM (Energi dan Sumber Daya Mineral) menyampaikan bahwa terjadi penurunan HBA (Harga Batubara Acuan) pada bulan Januari 2019 dikarenakan kebijakan pembatasan impor batubara oleh pemerintah Tiongkok, sedangkan pasar batubara global mengalami kelebihan pasokan. Harga batubara turun tipis sebesar USD 0,10/ton dari bulan Desember 2018, hal tersebut juga yang menyebabkan harga batubara melemah sejak beberapa bulan terakhir (esdm.go.id, 2019). Penurunan harga batubara tentunya direspon oleh pemilik tambang (*owner*) dan kontraktor tambang batubara agar proses penambangan tidak terhenti. Pada proses penambangan, *owner* atau produsen batubara menggunakan jasa kontraktor pertambangan guna untuk meningkatkan efisiensi karena tidak perlu lagi menyiapkan biaya untuk membeli alat-alat berat dan penyediaan sumber daya manusia yang membutuhkan investasi yang cukup tinggi. Salah satu perusahaan kontraktor tambang batubara di Indonesia adalah PT XYY, berada pada segmen medium yang berarti kontraktor dengan produksi skala kecil dan merupakan kontraktor batubara dengan pemilik tambang kecil.

Pada saat terjadi penurunan harga batubara, perusahaan sangat merasakan dampaknya terutama pada keuangan perusahaan. Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh salah satu manajer menyatakan bahwa bisnis batubara merupakan bisnis yang cukup fluktuatif atau naik turun. Harga batubara dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 mengalami penurunan. Berdasarkan data yang dikutip dari Kementrian ESDM, pada tahun 2016 harga batubara acuan (HBA) mulai mengalami kenaikan dengan harga tertinggi pada bulan November 2016 sebesar USD 100 per ton. Pada tahun 2017 harga batubara bergerak fluktuatif, harga batubara kembali naik dan pada Oktober 2017 menyentuh USD 97,14 per ton. Harga batubara periode Maret 2018 berhasil menyentuh titik tertinggi sejak enam tahun terakhir, harga batubara acuan periode tersebut mencapai USD 101.86 per ton. Periode Agustus 2018 menjadi rekor terbaru pencapaian tertinggi harga batubara dengan mencapai HBA sebesar USD 107.83 per ton. Setelah bulan Agustus 2018 harga batubara mengalami penurunan sampai bulan Desember 2018 dengan HBA sebesar USD 92.51 per ton dan memasuki awal tahun 2019 harga batubara kembali turun tipis menjadi USD 92.41 per ton, serta turun lagi pada Februari 2019 dengan HBA USD 91,80 per ton (minerba.esdm.go.id, 2019).

Performa perusahaan pada tahun 2018 dalam kondisi baik yang ditunjukkan dengan kenaikan profit perusahaan yang hampir 1000% dari tahun sebelumnya. Salah satu faktor penyebabnya karena didukung oleh harga batubara pada tahun 2018 yang sedang berada di puncak tertingginya, namun mengingat harga batubara cenderung fluktuatif maka perusahaan melakukan rencana strategis sebagai langkah anstisipasi dalam merespon kondisi harga batubara pada tahun 2019 yang diprediksi akan turun. Strategi manajemen guna mempersiapkan perusahaan, yaitu melalui *organizational effectiveness* agar perusahaan tetap efektif dan efisien. Upaya yang dilakukan perusahaan dengan melakukan *business review*, dengan melakukan evaluasi beban

kerja yaitu menghitung aktual jam kerja dibandingkan dengan jam kerja yang harus dipenuhi pada setiap posisi atau jabatan pada setiap *job site*. Aktivitas tersebut dilakukan oleh *human capital department* dan diperoleh data hasil *job list activity* sebagai berikut:

Tabel 1. Sampel dari Hasil *Job List Activity*

Posisi/Jabatan	Jam Tersedia/Tahun	Jam Aktual	GAP	Keterangan
8 Jam Kerja				
<i>Group Leader Development</i>	1864	1087	-777	Under
<i>Civil Construction Officer</i>	1864	2188	+324	Over
10 Jam Kerja				
<i>Payroll Site Officer</i>	2330	1528	-802	Under
<i>Civil & Contruction ME GL</i>	2330	2379	+49	Over
12 Jam Kerja				
<i>SHE Coordinator</i>	2796	2472.25	-323.75	Under
<i>Production Group Leader</i>	2796	4584	+1788	Over

Sumber: Data Sekunder (2019)

Hasil *job list activity* di atas menunjukkan beban kerja yang tidak merata, sehingga terdapat posisi atau jabatan yang memiliki beban kerja rendah (*underload*) dan kelebihan beban kerja (*overload*). Hal ini menandakan masih terdapat karyawan yang jam kerjanya belum terpakai dan karyawan dengan kelebihan jam kerja dari yang telah disediakan. Kondisi tersebut menyebabkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan dalam memproduksi batubara menjadi tidak maksimal. Berdasarkan data *man power productivity*, menunjukkan bahwa batubara yang dihasilkan oleh setiap karyawan belum mencapai target perusahaan. Budaya dan Muhsin (2018) menjelaskan bahwa ketika beban kerja menjadi lebih tinggi dari batas maksimal akan terjadi dampak buruk seperti menurunnya tingkat produktivitas, cepat merasa kelelahan dan meningkatnya beban psikis yang tidak baik bagi kesehatan karyawan.

Berdasarkan hasil *job list activity* menunjukkan beban kerja tidak merata, salah satu keputusan manajemen membuat perusahaan memutuskan untuk mengoptimalkan karyawan yang ada dengan tidak melakukan rekrutmen pada level *group leader* atau staf ke atas. Manajemen juga perlu melakukan pemeriksaan yang lebih mendalam untuk menemukan masalah lain yang perlu dilakukan perbaikan agar perusahaan tetap efektif dan efisien, sehingga perlu dilakukan diagnosis organisasi yang dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan.

Karyawan yang bekerja juga berlandaskan pada *role design*, yaitu deskripsi dan spesifikasi jabatan sehingga karyawan mengetahui batasan tugas yang dikerjakan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaannya. Upaya perusahaan dalam melakukan efisiensi terutama pada sumber daya manusia yang dimiliki dan meminimalisir biaya pengeluaran, perusahaan melakukan *reengineering* pada beberapa *job site* yang juga menimbulkan beberapa perubahan pada internal perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Workload (Beban Kerja)

Beban kerja menurut Schultz dan Schultz (2006) merupakan suatu kondisi dimana seorang karyawan melakukan pekerjaan yang terlalu sulit atau terlalu banyak pekerjaan dibandingkan dengan waktu yang tersedia. Ilyas (2000) berpendapat bahwa beban pekerjaan didasarkan pada pemanfaatan waktu kerja yang tersedia untuk melakukan pekerjaan, yaitu dilihat dari aktivitas atau kegiatan yang dilakukan karyawan pada waktu kerja. Kegiatan tersebut baik kegiatan langsung maupun tidak langsung dan kegiatan lainnya seperti kegiatan pribadi serta kegiatan tidak produktif.

Suwatno dan Priansa (2016) menyatakan bahwa beban kerja di tempat kerja bukan hanya yang menyangkut kelebihan pekerjaan, tetapi termasuk yang setara atau sebaliknya kekurangan pekerjaan. Perusahaan dapat menghitung beban kerja yang dimiliki karyawan dengan menggunakan metode *workload analysis*. Widodo, Fardiansyah dan Wiharta (2020) mengartikan metode *workload analysis* sebagai suatu proses untuk menghitung beban kerja pada suatu posisi atau sub posisi dan kebutuhan jumlah orang untuk mengisi posisi dan sub posisi tersebut.

Restructuring Organizations (Merestruktur Organisasi)

Restructuring organizations atau merestruktur organisasi termasuk ke dalam salah satu intervensi teknostruktural yang dapat dilakukan pada sebuah organisasi. Intervensi teknostruktural berfokus pada perubahan struktur dan desain organisasi sehingga lebih cenderung pada aspek infrastruktur organisasi (Cummings & Worley, 2015). Persaingan global yang meningkat dan cepatnya perubahan teknologi serta lingkungan memaksa organisasi untuk merestruktur dirinya sendiri dari birokrasi yang kaku menjadi desain yang lebih fleksibel dan ramping (Cummings & Worley, 2015). Perubahan lingkungan eksternal perusahaan atau perubahan strategi organisasi seringkali menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi, teknologi dan orang (Robbins & Coulter, 2016).

Restructuring organizations atau merestruktur organisasi meliputi desain struktural, *downsizing* (perampingan) dan *reengineering* (rekayasa ulang) (Cummings & Worley, 2015). Intervensi yang diarahkan pada desain struktural termasuk beralih dari cara-cara yang lebih tradisional dengan membagi-bagi seluruh pekerjaan organisasi, struktur organisasi yang digunakan dirubah ke bentuk struktur yang lebih integratif dan fleksibel. Struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana seluruh pekerjaan dibagi menjadi sub-sub unit dan bagaimana sub-sub unit tersebut dikoordinasikan untuk penyelesaian tugas. *Downsizing* (perampingan) berusaha mengurangi biaya dan birokrasi dengan mengurangi ukuran organisasi, sedangkan *reenineering* secara radikal mendesain ulang proses kerja inti organisasi untuk menciptakan keterikatan dan koordinasi diantara berbagai tugas yang berbeda.

Cummings dan Worley (2015) menjelaskan lebih lanjut bahwa *reengineering* dapat menghasilkan proses produksi dan pengiriman yang membutuhkan lebih sedikit

orang dan lebih sedikit level manajemen. *Reengineering* juga dapat dikaitkan dengan tranformasi struktur-struktur organisasi dan desain pekerjaan. Serdamayanti (2000) mengatakan bahwa upaya restrukturisasi dalam organisasi dapat dilakukan dengan beradaptasi atas perubahan lingkungan dengan cara melakukan rekayasa ulang (*reengineering*). Aljurida (2019) menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi merupakan perubahan yang dilakukan terhadap sebagian ataupun secara keseluruhan struktur organisasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi atau dikenal dengan restrukturisasi organisasi. Bramantyo (2004) menyatakan bahwa penataan kembali dari sisi manajemen perusahaan seperti perubahan struktur organisasi, pembagian tugas atau beban kerja karyawan, sistem operasional serta hal lainnya yang berkaitan dengan manajemen perusahaan merupakan restrukturisasi pada manajemen atau organisasi.

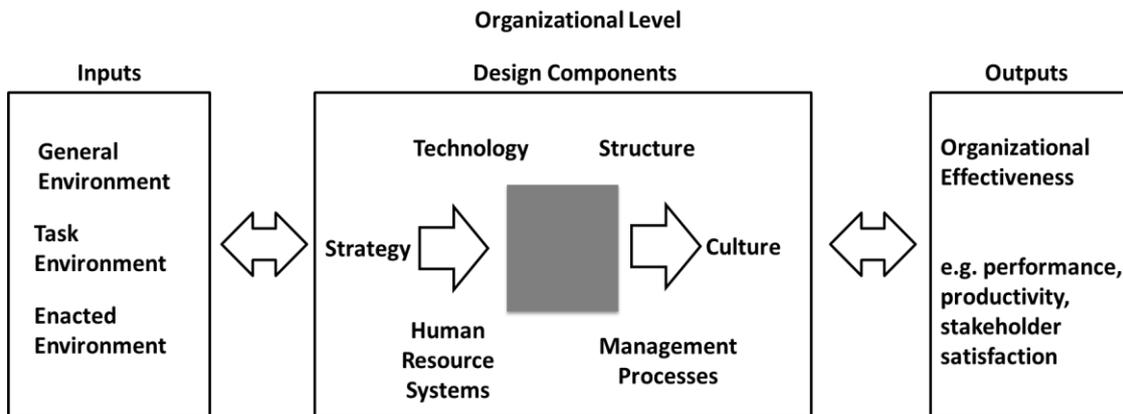
Role Design (Desain Peran)

Penggunaan kata atau istilah *role design* diterapkan oleh perusahaan sebagai sebuah dokumen yang mencakup deskripsi dan spesifikasi jabatan, bahkan terdapat beberapa perusahaan menggunakan istilah *job profile* (profil pekerjaan). Berdasarkan data yang diperoleh di PT XYY, *role design* berisi tentang deskripsi jabatan yang mencakup identitas, keterkaitan, tujuan, peran atau tugas dan spesifikasi jabatan yang mencakup pendidikan, pengalaman, pengetahuan dan keterampilan atau kompetensi. *Role design* diartikan sebagai sebuah instrumen perusahaan untuk mendefinisikan pembagian tugas, tujuan pekerjaan dan persyaratan, kompetensi atau latar belakang pendidikan yang dibutuhkan.

Job description (deskripsi jabatan) berdasarkan pendapat Dessler (2013) adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab suatu jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa deskripsi jabatan merupakan informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Dessler (2013) berpendapat bahwa *job specification* (spesifikasi jabatan) adalah suatu daftar persyaratan tenaga kerja untuk jabatan yakni pendidikan, keterampilan dan lain-lain yang sesuai produk dari analisis jabatan. Marwansyah (2012) menyatakan bahwa spesifikasi jabatan adalah kualifikasi atau persyaratan minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar ia dapat melakukan sebuah pekerjaan tertentu.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini perlu dilakukan pemetaan mengenai kondisi dan gambaran permasalahan perusahaan, sehingga diperlukan proses asesmen dalam melihat permasalahan secara mendalam yang didukung dengan metode diagnosa yang tepat. Metode penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif dan metode yang digunakan untuk mendiagnosis perusahaan adalah *open system model* dari Cummings dan Worley (2015). Model komprehensif untuk mendiagnosis sistem organisasi dengan *open system model* pada level organisasi meliputi *inputs*, *design components* dan *outputs*.



Gambar 1. Model Komprehensif untuk Mediagnosis Sistem Organisasi (Cummings & Worley, 2015)

Pada proses analisa diagnosis organisasi, maka sebelumnya diperlukan pengambilan data yang bertujuan untuk menemukan permasalahan yang akan diungkap. Oleh sebab itu, ditentukan beberapa metode asesmen dalam penggalian data sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara terstruktur dimana pewawancara menyiapkan daftar pertanyaan sebelum wawancara dilakukan dan pertanyaan didasarkan atas pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya (Kountur, 2007). Wawancara dilakukan kepada beberapa pihak yang dapat menjelaskan gambaran organisasi secara detail, sebanyak enam responden. Pedoman wawancara yang disusun menggunakan aspek diagnosa *open system model*.

2. Studi Dokumen

Pengumpulan data melalui studi dokumen dilakukan tidak secara langsung dari responden tetapi dari dokumen-dokumen yang merupakan data sekunder penelitian (Cummings & Worley, 2015). Dokumen kualitatif yang dapat digunakan dalam penelitian berupa dokumen publik seperti koran, majalah, laporan kantor ataupun dokumen privat seperti buku harian, surat dan *e-mail* (Creswell, 2014). Studi dokumen dilakukan dengan mengumpulkan berbagai jenis data dari internal perusahaan maupun eksternal dengan mengacu pada aspek diagnosa model *open system*.

3. Observasi

Observasi dilakukan secara partisipan dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung di perusahaan. Observasi partisipatif dilakukan agar data yang diperoleh lebih lengkap, tajam dan sampai mengetahui pada tingkat makna dari seriap perilaku yang nampak (Sugiyono, 2013). Hasil observasi dicatat secara naratif menggunakan *anecdotal records* dengan objek yang diobservasi dari perilaku karyawan dan kondisi perusahaan serta mengacu pada aspek diagnosa model *open system* yang dapat diamati.

Tab 2. Matriks Diagnosa Organisasi

Aspek	Metode Asesmen		
	Wawancara	Studi Dokumen	Observasi
Inputs			
<i>General environment</i>	√	√	
<i>Task environment</i>	√		
<i>Enacted environment</i>	√		
Design Components			
<i>Strategy</i>	√	√	√
<i>Structure</i>	√	√	√
<i>Human resouce systems</i>	√	√	√
<i>Management processes</i>	√		√
<i>Technology</i>	√		√
<i>Culture</i>	√	√	√
Outputs			
<i>Productivity</i>	√	√	
Kondisi Keuangan	√		√
<i>Stakeholder Satisfaction</i>	√		
<i>Human Outcome</i>	√	√	√
<i>Subjective Outcome</i>	√	√	

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil asesmen permasalahan dengan menggunakan diagnosa *open system model*, menunjukkan bahwa aspek *structure* dari *design components* terdapat permasalahan, meski secara struktur tidak ada masalah dan terdapat pembagian kerja yang jelas, namun terindikasi adanya beban kerja yang tidak merata. Hal ini terindikasi dari hasil wawancara, ada keluhan tentang beban kerja karyawan. Problematika ini sejalan dengan sasaran perusahaan yang mengarah pada *organizational effectiveness*.

Perusahaan melakukan langkah strategis untuk mengantisipasi kondisi harga batubara yang fluktuatif melalui *organizational effectiveness* agar perusahaan tetap efektif dan efisien. Upaya yang dilakukan perusahaan dengan melakukan *business review*, dengan melakukan evaluasi beban kerja yaitu menghitung aktual jam kerja dibandingkan dengan jam kerja yang harus dipenuhi. Perusahaan melakukan pemetaan klasifikasi *job site* menjadi kelas A sampai D berdasarkan jumlah *man power* dan volume produksi. Hasil dari *business review* menjadi dasar untuk menentukan struktur yang akan digunakan pada setiap *job site*, karena selama proses *business review* perusahaan menyusun *job lis activity* atau menyusun aktual jam kerja karyawan pada setiap posisi kemudian dianalisis untuk melihat beban kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Berdasarkan data hasil *job list activity* menunjukkan bahwa jumlah jam kerja yang tidak merata pada beberapa posisi, karena terdapat karyawan dengan beban kerja yang kurang (*underload*) dan kelebihan beban kerja (*overload*). Langkah awal yang dilakukan perusahaan adalah tidak melakukan rekrutmen pada level *group leader* atau staf ke atas, karena ingin mengoptimalkan jumlah karyawan yang tersedia dan mengurangi biaya yang dapat dikeluarkan. Perusahaan melakukan optimalisasi dengan menempatkan karyawan yang ada untuk menempati posisi atau jabatan sesuai kebutuhan perusahaan, sedangkan level operator dan mekanik tetap dilakukan rekrutmen guna dipersiapkan di *job site*. Berdasarkan klasifikasi *job site* dan hasil analisis beban kerja, efisiensi diutamakan pada *site-site* kecil melalui *reengineering* dengan melakukan penggabungan beberapa fungsi departemen menjadi satu posisi jabatan.

Reengineering secara radikal mendesain ulang proses kerja inti organisasi untuk menciptakan hubungan yang lebih erat dan koordinasi diantara berbagai tugas (Cummings dan Worley, 2015). Pada proses *reengineering* terjadi restrukturisasi pada *site-site* tersebut karena adanya penggabungan, sehingga terbentuk posisi atau jabatan baru pada *Section* dan *Department Head*. Penggabungan yang dilakukan berdampak pada perubahan proses bisnis, proses *approval*, *elips*, *SOP (standard operating procedure)*, *role design* dan *career path* posisi atau jabatan tersebut.

Penggabungan menghasilkan posisi atau jabatan baru yang salah satunya menyebabkan kekosongan pada *role design*. *Role design* sendiri mencakup tugas dan tanggung jawab serta syarat sebagai pemegang jabatan. Perusahaan menyadari pentingnya *role design* sebagai dasar karyawan dalam melakukan pekerjaannya, kemudian dampak dari tidak adanya *role design* terhadap pemenuhan kompetensi, pengembangan, serta penentuan yang tepat untuk calon pemegang jabatan. Hal tersebut karena *role design* dapat digunakan sebagai dasar dalam melakukan evaluasi kompetensi atau penilaian karyawan, saran pengembangan dan sebagainya.

Penggabungan yang dilakukan salah satunya pada jabatan *Site Department Head*, yaitu antara *Plant Site Department Head* dengan *Supply Management Site Department Head* yang menghasilkan jabatan baru sebagai *Plant & Supply Management Site Department Head*. Penggabungan pada kedua jabatan tersebut dilakukan dengan alasan untuk mengoptimalkan karyawan yang ada dan kedua proses bisnis departemen saling berkaitan. Departemen *Supply Management* sebagai pengadaan barang dan jasa, sedangkan Departemen *Plant* sebagai *customer* atau yang menggunakan barang dan jasa tersebut seperti penggunaan alat berat, suku cadang, oli dan sebagainya.

PEMBAHASAN

Fokus permasalahan yang terdapat di PT XYZ yaitu jabatan *Plant & Supply Management Site Department Head* yang belum memiliki *role design*. *Role design* sendiri mencakup tugas dan tanggung jawab serta syarat sebagai pemegang jabatan. Pitaloka, Mulyatini dan Kasman (2019) menjelaskan bahwa di dalam perusahaan seorang karyawan harus mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana melakukan pekerjaannya dan siapa orang yang tepat dalam melakukan pekerjaan tersebut maka perlu dilakukan analisis terhadap pekerjaannya yang disebut sebagai analisis jabatan. Hasil penelitian yang dilakukan Pitaloka, Mulyatini dan Kasman (2019) menunjukan

bahwa semakin baik *job description* dan *job specification* pada perusahaan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan. Berdasarkan hal demikian, perlunya penyusunan *role design* dengan melakukan analisis jabatan.

Analisis jabatan meliputi sejumlah kegiatan yang diarahkan untuk menemukan, memahami dan menjelaskan apa yang orang lakukan di tempat kerja (Brannick & Levine, 2002). Tujuan analisis jabatan yang dilakukan peneliti guna menyusun *role design* yang memuat tugas dan tanggung jawab serta spesifikasi jabatan termasuk *competency matrix*, sehingga kedepannya perusahaan dapat melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang mampu mendukung efektivitas organisasi. Brannick dan Levine (2002) menyatakan bahwa tujuan kegunaan analisis jabatan diantaranya untuk mendapatkan deskripsi pekerjaan, persyaratan jabatan, evaluasi jabatan, desain pekerjaan dan mendesain ulang kembali pekerjaan, penilaian kinerja, pelatihan, mobilitas pekerja, perencanaan penempatan kerja, efisiensi, keselamatan dan legalitas atau persyaratan quasi legal.

Analisis jabatan dilakukan melalui beberapa tahapan dengan mengacu pada tahapan yang dikemukakan Taggala (2015), yaitu tahap persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, verifikasi, pembetulan dan hasil. Jenis analisis jabatan yang dilakukan berorientasikan hasil (*result-oriented job description*), yaitu memperjelas harapan-harapan organisasi kepada para pekerja, keterikatan antara tugas-tugas, standar-standar, kecakapan-kecakapan dan kualifikasi-kualifikasi minimal (Gomes, 2003). Jenis analisis jabatan ini memuat keterangan yang berkisar pada pernyataan-pernyataan seperti *task, conditions, standars, SKAs (skill, knowledge, abilities)* dan *qualifications*.

Metode pengumpulan data dalam analisis jabatan dapat dilakukan melalui observasi, wawancara individu, wawancara kelompok, konferensi teknis, kuesioner, diari, metode berbasis peralatan, meninjau catatan, meninjau literatur, mempelajari spesifikasi peralatan dan melakukan pekerjaan pada jabatan yang akan dianalisis (Brannick & Levine, 2002). Pengumpulan data yang dilakukan dalam analisis jabatan di PT XYZ melalui rapat atau konferensi teknis, wawancara dan tinjauan literatur atau studi dokumen. Rapat yang dilakukan dengan menghadirkan *Manager, PIC People Development* dari *Plant* dan *Supply Management Department* serta pihak *Human Capital Department*. Wawancara dilakukan pada *PIC People Development* serta tinjauan literatur dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan jabatan *Plant & Supply Management Site Department Head*. Pelaksanaan analisis jabatan telah disesuaikan dengan situasi dan kondisi PT XYZ, sehingga hasil dari analisis jabatan berupa deskripsi dan spesifikasi jabatan yang dimuat pada *role design* dapat diselesaikan sampai dengan ratifikasi atau pengesahaan.

Proses Implementasi penyusunan *role design* pada jabatan baru hasil penggabungan, meliputi:

1. Persiapan

Persiapan yang dilakukan yaitu menentukan jabatan yang akan dilakukan analisis jabatan, mempersiapkan metode pengambilan data dan dokumen-dokumen yang diperlukan melalui konsultasi internal. Hasil pada tahapan ini, analisis jabatan dilakukan pada *Plant & Supply Management Site Department Head*. Metode pengambilan data melalui rapat, wawancara dan tinjauan literatur atau studi dokumen serta mempersiapkan draft *role design* dan form *competency matrix*.

2. Pengumpulan data

Pengumpulan data yang dilakukan telah disesuaikan dengan kondisi lapangan, yaitu melalui rapat, wawancara dan tinjauan literatur atau studi dokumen. Hasil pada tahapan ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan

Metode	Hasil
Rapat	Pembahasan dan perumusan <i>role design</i> jabatan <i>Plant & Supply Management Site Department Head</i> mencakup deskripsi dan spesifikasi pekerjaan
Wawancara	Hasil wawancara mencakup deskripsi dan spesifikasi pekerjaan
Studi Dokumen	<i>Role design</i> , <i>competency matrix</i> dan <i>frame work development matrix</i> masing-masing fungsi yaitu <i>Plant Site Department Head</i> dan <i>Supply Management Site Department Head</i> . Struktur organisasi, proses bisnis dan <i>key performance indicator</i> jabatan <i>Plant & Supply Management Site Department Head</i>

3. Pengolahan data

Data dan informasi yang telah didapatkan dari pengumpulan data, kemudian dianalisis dan diintegrasikan. Hasil pada tahapan ini adalah data deskripsi jabatan yang mencakup identitas, keterkaitan, tujuan, peran atau tugas dan spesifikasi jabatan yang mencakup pendidikan, pengalaman, pengetahuan dan keterampilan atau kompetensi telah didapatkan serta dimuat ke dalam draft *role design*. Pada data kompetensi dimuat ke dalam form *competency matrix*.

4. Verifikasi

Mengecek atau memeriksa kembali semua data dan informasi yang telah dimuat pada *role design* maupun form *competency matrix* kepada Manajer, PIC *People Development* departemen *Plant* dan *Supply Management*, serta pihak *Human Capital Department*. Hasil pada tahapan ini, draft *role design* yang mencakup deskripsi dan spesifikasi jabatan terisi lengkap termasuk kompetensi pada form *competency matrix*.

5. Pembedulan

Draft *role design* dan form *competency matrix* yang telah diverifikasi, kemudian direvisi kembali guna melakukan validasi atau mendapatkan deskripsi dan spesifikasi jabatan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan sebelum dipergunakan. Hasil pada tahapan ini, *role design* dan *competency matrix* sudah sesuai atau valid.

6. Ratifikasi atau pengesahan (Hasil)

Setelah mendapatkan hasil analisis jabatan yaitu deskripsi dan spesifikasi jabatan, *role design* dan *competency matrix* diajukan kepada *Human Capital Department Manager, Project Manager, Supply Management Manager* dan *Plant Administration & System Development Manager* untuk dipertimbangkan dan disahkan menjadi *role design* jabatan *Plant & Supply Management Site Department Head*. Hasil pada tahapan ini, *role design* dan *competency matrix* telah ditandatangani serta dapat digunakan.

Salah satu manfaat dari analisis jabatan yaitu pelatihan, sehingga dalam proses analisis jabatan terdapat pembuatan *development matrix* yang dapat digunakan sebagai acuan pengembangan berupa *training* maupun *non-training* setelah dilakukannya evaluasi terhadap kompetensi yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan. Pembuatan modul analisis jabatan juga dilakukan sebagai acuan analisis dan perusahaan dalam melakukan analisis jabatan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perkembangan harga batubara dari tahun ke tahun yang bergerak secara fluktuatif membuat perusahaan menyiapkan berbagai rencana strategis sebagai langkah antisipatif dari hal-hal yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan kedepannya. PT XYX dengan langkah strategisnya melakukan efisiensi melalui *reengineering* yang menyebabkan terbentuknya jabatan baru, yaitu *Plant & Supply Management Site Department Head* yang belum memiliki *role design*. Hal yang menjadi dasar atas ruang lingkup pekerjaan, persyaratan, evaluasi dan pengembangan karyawan dimulai dari tersusunnya *role design*.

Pentingnya *role design* sebagai pedoman bagi pemangku jabatan untuk menjalankan peran dan berpengaruh terhadap kinerjanya yang dapat memberi dampak pada produktivitas perusahaan. Analisis jabatan dilakukan untuk menentukan deskripsi dan spesifikasi jabatan, sehingga *role design* dapat tersusun dan digunakan sesuai kebutuhan perusahaan. Manfaat dari penyusunan *role design*, karyawan yang menempati jabatan *Plant & Supply Management Site Department Head* dapat mengetahui pekerjaan yang akan dilakukan, kompetensi dan pengembangan yang dibutuhkan. Perusahaan juga secara terarah dapat mengelola dan mengoptimalkan karyawan yang bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aljurida, A. M A. (2019). Restrukturisasi Nomenklatur Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ilmiah Paranata Edu*, 1(1).
- Budaya, P. W., & Muhsin, A. (2018). Wokrload Analysis in Quality Control Department. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 11(2).
- Bramantyo, D. (2004). *Restrukturisasi Perusahaan Berbasis Nilai: Strategi Menuju Keunggulan Bersaing*. Jakarta: PPM.
- Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2002). *Job Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resource Management in the New Millennium*. California: Sage Publication, Inc.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (10th ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran* (edisi 4). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi 10 jilid 1). Jakarta: Indeks.
- Esdm.go.id. (2019). Siaran Pers Kementerian ESDM: Harga Acuan Batubara Januari 2019 Dipatok USD 92,41 per Ton. Available at: <https://www.esdm.go.id/en/media-center/news-archives/hba-januari-2019-2019-dipatok-usd-9241-per-ton>, diakses pada 11 Maret 2019.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ilyas, Y. (2000). *Perencanaan Sumber Daya Manusia PT (Teori, Metode dan Formula)*. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Informasi FKM-UI Depok.
- Kountur, R. (2007). *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis* (edisi revisi). Jakarta : penerbit PPM.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Minerba.esdm.go.id. (2019). Grafik Harga Acuan Batubara. Available at: https://www.minerba.esdm.go.id/harga_acuan, diakses tanggal 11 Maret 2019.
- Pitaloka, K., Mulyatini, N., & Kasman (2019). Pengaruh Job Description dan Job Specification terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi Pada PT Pos Indonesia Cabang Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(2).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (edisi 13 jilid 1). Jakarta: Erlangga.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sedarmayanti. (2000). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Taggala, M. (2015). *Analisis Jabatan*. Sleman: Kurnia Global Publishing.
- Widodo, T., Fardiansyah, I., & Wiharta, T. (2020). Analisis Beban Kerja untuk Mengetahui Jumlah Pekerja Optimal Karyawan Polishing 3 dengan Menggunakan Metode Workload Analysis di PT Suya Toto Indonesia Tbk. *Journal Industrial Manufacturing*, 5(2), 45-52.