

**ANALISIS PERENCANAAN KEBUTUHAN TENAGA KERJA YANG BERBASIS
PADA TINGKAT PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA UNTUK REDESAIN
PEKERJAAN DAN REDESAIN ORGANISASI
(Studi Pada Divisi Munisi PT. PINDAD Turen Malang)**

Oleh:
Nanik Sisharini
Arif Rochman

ABSTRACT : This research try to analyze how_Labor Needs Planning Based on Level Labor Productivity For Work Redesign And Organization Redesign in Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Malang – East Java. The step for Data Analyze there are Evaluation of Manpower Planning. Determination of Work Design and Organization Design. The compared of the proportion between Real and Evaluation, then found the difference in the distribution of the distribution of direct labor and indirect as many as 177 people (direct labor shortages in 177 people, while the indirect labor there is an excess of 177 people), while the total number of personnel there is no difference in the amount of work. On production lines, work design technique is more focused on work design in group. In the non-production lines, work design technique is more focused on the nature of design techniques Individuals with Job Enrichment. Organizational structure design the most appropriate to be applied in the combination design of bureaucracy that is applied in a non of production line and design matrices are applied in the production line.

Key words: Labor Needs Planning, Labor Productivity, Work Redesign And Organization Redesign

PENDAHULUAN

Stigma masyarakat dalam sebuah konklusi opini yang menyebutkan bahwa BUMN adalah salah satu mesin penghasil uang pemerintah yang sebagian besar secara operasional berkinerja buruk, dan sebagian besar pula pengelolanya bermental korup, perlahan-lahan sudah mulai harus dihilangkan dan diganti dengan profesionalisme yang mumpuni. Untuk menuju ke level ini langkah - langkah efisiensi dan perhitungan yang cermat terhadap optimalisasi investasi dan penggunaan sumber daya dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang dalam aktifitas operasional dan pengembangan badan usaha, harus menjadi bidang kajian awal dan utama.

PT Pindad (Persero) sebagai salah satu BUMN Industri Strategis, yang bergerak di bidang industri manufaktur penghasil alat - alat utama sistem pertahanan, juga dituntut untuk dapat mendukung dan merealisasikan program pemerintah yang berkaitan dengan Revitalisasi dan Optimalisasi BUMN tersebut.

Kurun waktu tiga tahun terakhir, kontrak kerja manajemen yang telah disepakati antara Direksi, Komisaris dan Pemegang Saham PT Pindad (Persero) dalam bentuk Target Kinerja dan Program Strategis Tahunan, lebih difokuskan pada penerapan efektifitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber – sumber ekonominya, hal ini merupakan konsekuensi dari adanya target pertumbuhan laba BUMN secara keseluruhan.

Seiring dengan semakin meningkatnya standar biaya hidup layak dari tahun ke tahun, maka kenaikan biaya tenaga kerja pada operasional produksi perusahaan pada akhirnya menjadi sebuah “ keharusan “. Jika kenaikan biaya tenaga kerja tersebut dibarengi dengan kenaikan tingkat penjualan, maka hal tersebut relatif tidak akan menimbulkan permasalahan yang serius, akan tetapi kenaikan biaya tenaga kerja tetap harus dapat dikendalikan, setidaknya harus dibawah tingkat kenaikan pertumbuhan penjualan, hal ini sebagai langkah antisipasi apabila kenaikan, juga merambah pada komponen struktur biaya produksi yang lain (biaya bahan baku dan biaya *overhead*), sehingga tingkat besaran harga produk yang dihasilkan tetap akan berada pada kisaran yang kompetitif.

Dengan menggunakan asumsi bahwa biaya bahan baku dan biaya energi (bagian dari biaya *overhead* pabrik) lebih sulit untuk dapat dikendalikan, karena cenderung mengikuti kaidah mekanisme pasar, maka langkah efisiensi

cenderung lebih mudah dilakukan pada kuantitas penggunaan tenaga kerja dalam operasional perusahaan, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Langkah evaluasi kembali terhadap penggunaan tenaga kerja mutlak harus dilakukan, salah satunya adalah dengan menggunakan parameter produktivitas tenaga kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pola perencanaan tenaga kerja di Divisi Munisi PT Pindad (Persero) Turen, baik yang sudah dilaksanakan maupun bagaimana yang seharusnya, terutama jika didasarkan pada tingkat produktivitas tenaga kerja yang ditentukan sebagai target, sehingga akan diketahui ketepatannya, dan mengevaluasi pengaruh yang ditimbulkan dari perencanaan tenaga kerja yang didasarkan pada tingkat produktivitas tenaga kerja, terutama pada penentuan desain organisasi dan desain pekerjaan di Divisi Munisi PT Pindad (Persero) Turen.

TINJAUAN PUSTAKA

Perencanaan Tenaga Kerja

Dalam perspektif pengelolaan sumber daya manusia, langkah awal yang paling krusial dan sangat berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah aspek perencanaan tenaga kerja. Amstrong (dalam Manullang, 2006:28), menyatakan sebagai berikut:

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) memastikan bahwa organisasi mengetahui dan mendapatkan orang yang dibutuhkannya untuk menjalankan kegiatan usaha sekarang dan mendatang. Perencanaan ini dimulai dari sasaran strategis perusahaan dan analisis sumber daya manusia yang diperlukan, untuk mencapainya perencanaan sumber daya manusia mengatur perencanaan kuantitatif dan kualitatif. Perencanaan ini menjadi dasar program penerimaan pegawai dan untuk rencana pengembangan sumber daya manusia.

Sebagai suatu proses manajemen yang bersifat strategis, perencanaan tenaga kerja haruslah dikaitkan dengan strategi organisasi, lebih jauh bahkan

harus selaras dengan strategi perencanaan bisnis, untuk itu langkah pengendalian dan evaluasi terhadap realisasi dari perencanaan yang telah dilakukan juga merupakan fokus perhatian yang penting.

Tujuan pengendalian dan evaluasi adalah untuk mengarahkan beragam aktifitas perencanaan sumber daya manusia dan mengidentifikasi penyimpangan dari perencanaan beserta sebab – sebabnya, karena alasan inilah maka dibutuhkan tolok ukur untuk menilai pelaksanaan.

Produktivitas Tenaga Kerja.

Dalam pengertian yang paling mendasar, menurut Mathis (2006:69) menyebutkan bahwa produktivitas (*productivity*) adalah:

Ukuran atas kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang diselesaikan, dengan mempertimbangkan biaya dari sumber daya yang dipergunakan. Adalah juga berguna untuk melihat produktivitas sebagai sebuah perbandingan antara masukan dan hasil yang menandakan nilai tambah yang diberikan oleh sebuah organisasi atau sebuah ekonomi.

Alternatif – alternatif seperti di atas jika dilakukan secara konsisten biasanya akan dapat meningkatkan produktivitas,

Agak sedikit terdapat perbedaan dalam definisi, dalam penelitian ini keluaran (*out put*) dikonversikan sebagai besaran nilai target penjualan yang harus dicapai dalam periode satu tahun (dalam satuan rupiah), sedangkan masukan (*input*) dikonversikan sebagai jumlah tenaga kerja yang diperlukan guna mendukung tercapainya target penjualan dalam periode tahun yang sama

Dasar dari definisi tersebut adalah terdapat dalam surat keputusan Direksi PT Pindad (Persero) nomor: SKEP/ 4/ P/ BD/ VII/ 2007 tanggal 4 Juli 2007 perihal Ketentuan Penilaian Kinerja Pegawai PT Pindad (Persero) yang dirumuskan dengan formula:

$$\text{Produktivitas Pegawai} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah Pegawai}}$$

Keterangan:

1. Produktivitas Pegawai = Out Put per pegawai
2. Penjualan = Jumlah penjualan selama satu tahun
3. Jumlah pegawai = jumlah pegawai di Unit/ Divisi

Sehingga dalam perspektif internal PT Pindad (Persero), produktivitas pegawai dapat didefinisikan sebagai target jumlah penjualan (dalam rupiah) yang harus dihasilkan (sebagai keluaran/ *out put*) per orang tenaga kerja per tahun (dalam satu periode tahun produksi).

Desain Organisasi.

Menurut Robbins (2007:595) terdapat 3 (tiga) Desain/ Rancangan Organisasi yang lazim, meliputi:

- a. Struktur Sederhana, adalah struktur yang dicirikan oleh derajat rendah departementalisasi, luasnya rentang kendali, otoritas terpusat pada satu orang dan dalam penerapannya terdapat sedikit formalisasi.
- b. Birokrasi, adalah struktur dengan tugas – tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas – tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen – departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.
- c. Struktur Matriks, adalah struktur yang menciptakan dua garis wewenang, gabungan departementalisasi produk dan fungsional, karakteristik yang paling jelas diperlihatkan dalam struktur ini adalah matriks memecah konsep kesatuan komando, pekerja dalam desain

struktur matriks mempunyai dua atasan, manajer departemen fungsional dan manajer departemen produk.

Desain Pekerjaan.

Terdapat beberapa pilihan dalam teknik desain pekerjaan, baik individu maupun kelompok. Rotasi pekerjaan (*job rotation*), pemekaran pekerjaan (*job enlargement*), pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*), dan penyederhanaan pekerjaan (*job simplification*) merupakan beberapa pendekatan yang berhubungan dengan desain atau redesain tugas secara individu, sedangkan pendekatan yang berhubungan dengan desain atau redesain secara berkelompok meliputi pembentukan tim kerja, kelompok kerja otonom dan lingkaran mutu.

METODOLOGI PENELITIAN

Variabel, Definisi Konseptual dan Pengukurannya

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah, Perencanaan Tenaga Kerja, Produktivitas Tenaga Kerja, Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan.

Perencanaan Tenaga Kerja adalah proses pengkajian kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (berkaitan dengan target penjualan dalam periode tahun produksi yang berjalan), baik tenaga kerja yang bersifat langsung (bekerja di bagian produksi) maupun tenaga kerja yang bersifat tidak langsung (bekerja di bagian non produksi). Dalam penelitian ini aspek perencanaan tenaga kerja ini secara kuantitas dapat ditentukan dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Jumlah Tenaga Kerja} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Produktifitas Tenaga Kerja}}$$

Produktivitas tenaga kerja didefinisikan sebagai target jumlah penjualan (dalam rupiah) yang harus dihasilkan (sebagai keluaran/ *out put*) per orang tenaga kerja per tahun (dalam satu periode tahun produksi), secara formula ditentukan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

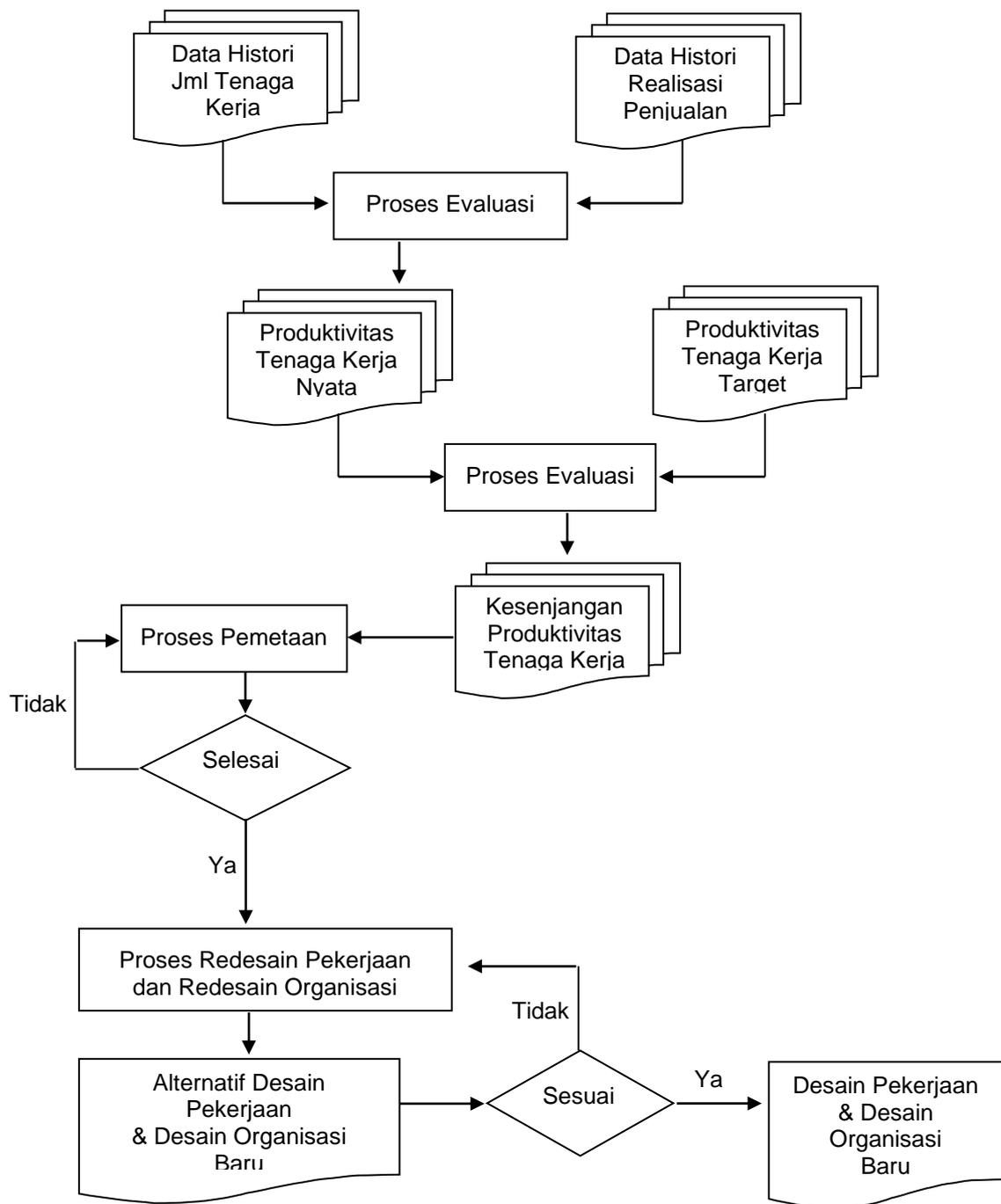
Desain Organisasi adalah Jumlah formasi (baik untuk level Struktural, meliputi Departemen, Sub Departemen dan setingkat Kepala Seksi maupun untuk level Fungsional/ Non Struktural) yang dibutuhkan agar Organisasi dapat berjalan dengan efisien dan efektif guna mendukung pencapaian target penjualan yang telah direncanakan, dengan mempertimbangkan tingkat produktivitas tenaga kerja yang telah ditetapkan sebagai target.

Disain Pekerjaan (*Job Design*) adalah teknis pembagian pekerjaan yang disesuaikan dengan level formasi dalam organisasi. (level Struktural dan Fungsional) dengan perhatian utama terletak pada muatan pekerjaan, hubungan dalam melaksanakan pekerjaan serta fungsi pekerjaan.

Penelitian ini dilakukan di Divisi Munisi PT Pindad (Persero), yang berlokasi di Jl Panglima Sudirman No 1 Turen Malang.

Teknik Analisis Data.

Alur teknik analisis data dapat digambarkan seperti sebagai berikut:



PEMBAHASAN

Evaluasi Perencanaan Tenaga Kerja

Pada periode sebelum tahun 1983, ketika PT Pindad (Persero) masih berada di bawah naungan Departemen Pertahanan dan Keamanan

(Dephankam), orientasi produksinya masih terbatas pada upaya untuk menutupi kebutuhan logistik (munisi dan persenjataan) pertahanan dan keamanan dalam negeri saja. Ini merupakan tahap awal dari program pemerintah pada saat itu, yaitu untuk dapat memenuhi kebutuhan logistik pertahanan dan keamanan secara mandiri, hingga dari dukungan permodalannyapun hampir 100% berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sub sektor anggaran Pertahanan dan Keamanan, dengan pernyataan yang lain dapat dikemukakan bahwa pada saat itu PT Pindad (Persero) masih belum dibebani dengan adanya target laba tertentu seperti lazimnya sebuah perusahaan pada umumnya, satu - satunya target operasional yang harus dipenuhi dan dicapai adalah tersedianya stok logistik pertahanan dan keamanan dalam negeri, dalam jumlah yang memadai, baik pada saat negara dalam kondisi normal maupun dalam kondisi darurat, apalagi jika negara dalam kondisi genting (adanya ancaman dari eksternal yang memungkinkan terjadinya kontak senjata dan militer).

Pada akhirnya kecukupan anggaran dan modal kerja, tidaklah menjadi suatu permasalahan krusial bagi PT Pindad (Persero), berbeda dengan kegiatan industri pada umumnya, permodalan dan kecukupan anggaran seringkali menjadi kendala utama dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, hal ini berdampak pada kurang optimalnya aktifitas perencanaan dan evaluasi pada penggunaan sumber daya yang mendukung kegiatan operasional di PT Pindad (Persero) pada saat itu. Efektifitas dilakukan cenderung dengan mengabaikan efisiensi dalam penggunaan sumber daya perusahaan. Sebagai salah satu contoh dapat

dikemukakan, dalam perencanaan tenaga kerja, satu – satunya parameter yang digunakan adalah tingkat kecepatan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan beban order semata, meskipun untuk mewujudkan hal itu diperlukan lebih dan lebih banyak lagi tenaga kerja, sehingga aktifitasnya bersifat padat karya jauh dari kesan efisiensi. Berapapun *cost* yang timbul dari aktifitas produksi tidaklah menjadi masalah, secara kuantitas profil tenaga kerja cenderung lebih banyak dari yang seharusnya hingga pada akhirnya struktur organisasi menjadi gemuk dan tidak fleksibel.

Diawali pada tahun 2007 sampai dengan 2010, proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja di Divisi Munisi bahkan di seluruh unit bisnis PT Pindad (Persero) sudah mulai menggunakan parameter target produktivitas tenaga kerja, yaitu sebuah parameter yang menitikberatkan pada rasio antara jumlah penjualan dengan jumlah pegawai ideal untuk mendukung tercapainya target jumlah penjualan dalam periode tahun yang sama tersebut.

Dari hasil perhitungan penelitian dapat disimpulkan bahwa dari kurun waktu 2008 sampai dengan 2010 telah terjadi selisih minus produktifitas tenaga kerja riil terhadap target masing – masing sebesar –35,2 juta (-23%), -25 juta (-14%) dan – 33,7 juta (-16%) atau secara rata – rata selisih minus produktifitas didapat adalah sebesar –31,3 juta atau berada pada kisaran –17,7%. Jika hal ini dikonversi pada jumlah tenaga kerja yang diserap, maka pada kurun waktu 2008 – 2010 tersebut telah terjadi kelebihan dalam penyerapan tenaga kerja sebesar rata – rata 143 orang per tahun

Pemetaan Tenaga Kerja.

Berdasarkan hasil uraian Perencanaan Tenaga Kerja, pada kurun waktu 2008 – 2010 telah terjadi inefisiensi dalam penggunaan tenaga kerja, yaitu sebesar rata – rata 143 orang per tahun, dari struktur biaya operasional kelebihan tenaga kerja ini akan berdampak pada besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, pada ujungnya akan berpengaruh pada semakin tingginya harga produk di pasaran, yang berpotensi pula mengakibatkan penurunan tingkat daya saing produk sejenis di pasaran.

Ironisnya, pada kurun waktu 2008 – 2010 pada lini Departemen Produksi (1, 2, dan 3), justru terjadi keterlambatan dalam penyelesaian order produksi, yang salah satunya disebabkan karena kekurangan tenaga operator permesinan produksi (tenaga kerja langsung), padahal jika dievaluasi dari sisi produktifitas tenaga kerja, pada saat yang sama justru terjadi kelebihan dalam penyerapan tenaga kerja. Hal ini menandakan bahwa telah terjadi ketidaktepatan proporsi dalam pendistribusian tenaga kerja (secara kuantitas) yang bersifat langsung dan tak langsung. Untuk memperoleh gambaran dan hasil evaluasi yang tepat, maka pada pembahasan Pemetaan Tenaga Kerja ini, basis data yang dipergunakan adalah data personil Divisi Munisi PT Pindad (Persero) per Desember 2010 yang juga dipergunakan sebagai basis data dalam penentuan Redesain Pekerjaan dan Redesain Organisasi.

Perbandingan jumlah tenaga kerja langsung dan tak langsung adalah 51% : 49%. Dari sisi efektifitas tingkat proporsi perbandingan tenaga kerja seperti data di atas adalah kurang ideal (terbukti dengan adanya keterlambatan dalam penyelesaian target produksi dari jadwal yang telah

ditentukan), hal ini disebabkan karena Divisi Munisi PT Pindad (Persero) adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur bukan di bidang pelayanan dan jasa, sedikitnya tingkat proporsi tenaga kerja langsung dan tak langsung harus berada pada kisaran 70% : 30%, semakin besar tingkat persentase tenaga kerja langsungnya tentu akan semakin ideal, karena jumlah tenaga kerja yang langsung dapat menghasilkan *out put* produk juga semakin besar (sampai dengan penelitian ini diselesaikan, penulis masih belum menemukan referensi yang menyatakan besaran tingkat proporsi sebaran tenaga kerja yang paling ideal).

Berdasarkan data proporsi sebaran tenaga kerja yang ada saat ini, langkah awal yang harus ditempuh adalah mereview rasio sebaran tenaga kerja hingga pada posisi 70% : 30%, begitu juga pada target jumlah tenaga kerja ideal tahun 2010 (dihitung berbasis produktifitas tenaga kerja,) proporsinya juga direview pada level 70% : 30%, sehingga akan didapatkan data sebaran dan selisih yang secara rinci disimulasikan pada tabel berikut:

**Evaluasi Proporsi Sebaran Tenaga Kerja Divisi Munisi
PT Pindad (Persero) Basis Data per Desember 2010
(Riil vs Evaluasi vs Target)**

URAIAN	PROPORSI SEBARAN TENAGA KERJA TH 2010						SELISIH	
	RIIL (A)		EVALUASI (B)		TARGET (C)		(A-B)	(A-C)
	JML	%	JML	%	JML	%	JML	JML
Tenaga Langsung	476	51%	653	70%	566	70%	-177	-90
Tenaga Tak Langsung	457	49%	280	30%	242	30%	177	215
Jumlah	933	100%	933	100%	808	100%	0	125

Sumber Data Sekunder diolah

Berdasarkan pada tabel di atas dapat dilakukan alternatif analisa sebagai berikut:

- a) Jika dibandingkan antara proporsi Riil dengan proporsi Evaluasi, maka ditemukan selisih dalam distribusi sebaran tenaga kerja langsung dan tak langsung sebanyak 177 orang (pada tenaga kerja langsung kekurangan 177 orang, sedangkan pada tenaga kerja tak langsung terdapat kelebihan sebesar 177 orang) sedangkan dari jumlah total tenaga kerja tidak terdapat selisih jumlah, hal ini berarti secara rasio sebaran tenaga kerja langsung dan tak langsung sudah memenuhi pada level 70% : 30% (bisa ditindaklanjuti dengan program rotasi), akan tetapi terhadap target produktifitas tenaga kerja masih terdapat selisih lebih tenaga kerja sebanyak 125 Orang.
- b) Sedang bila dibandingkan antara proporsi sebaran Riil dengan Proporsi Sebaran Target Terdapat jumlah selisih tenaga kerja sebesar 125 Orang (933 – 808), dengan komposisi:
 - 1) Pada Tenaga Kerja Langsung terdapat kekurangan 90 Orang, dan
 - 2) Pada Tenaga Kerja Tidak Langsung terdapat kelebihan 215 Orang.

Jika kekurangan tenaga kerja langsung sebesar 90 orang tersebut ditutup dengan menggunakan pola rotasi dari tenaga kerja tak langsung, maka untuk tenaga lak langsung masih terdapat kelebihan sebesar 125 orang (215 orang – 90 orang)

Dari hasil pemetaan ini dapat disimpulkan bahwa, jika menggunakan parameter produktifitas tenaga kerja maka hasil analisa pada poin b) di atas harus dijalankan, dengan pertimbangan kekurangan tenaga kerja pada lini tenaga kerja langsung dapat ditutup dengan pola rotasi dari tenaga kerja tak langsung, sedangkan sisa tenaga kerja tak langsung yang sebesar 125 orang dapat diselesaikan dengan program Pensiun Dini (apabila perusahaan ingin dengan cepat menyesuaikan antara jumlah personil dengan target produktifitas) atau menunggu pengurangan personil secara alamiah karena proses pensiun alami (usia tenaga kerja 55 tahun), sebagai data pendukung terhitung tahun 2010 sampai dengan tahun 2015, rata – rata jumlah pensiun pegawai Divisi Munisi PT Pindad (Persero) Turen adalah sebanyak 40 (empat puluh) orang, hingga butuh waktu sedikitnya 3 (tiga) tahun untuk menuju pada jumlah personil yang ideal berdasarkan produktifitas tenaga kerja sebesar 250 juta/ orang/ tahun, itupun dengan catatan selama kurun waktu tersebut tidak terdapat proses rekrut tenaga kerja baru.

Redesain Pekerjaan

Dari hasil pemetaan di atas, sebagai konsekwensinya akan terjadi proses pemindahan tenaga kerja (rotasi) dari lini tenaga kerja tak langsung ke tenaga kerja langsung sebesar 90 orang (dari posisi awal sejumlah 476 orang menjadi 566 orang), disamping itu akan terdapat pengurangan tenaga kerja tak langsung sebanyak 215 orang (dari posisi awal sejumlah 457 orang menjadi 242 orang).

Pada proses rotasi pegawai permasalahan utama yang sering menjadi bahan pertimbangan adalah sifat pekerjaan yang akan dihadapi,

apakah sifat pekerjaan baru (berkaitan dengan muatan pekerjaan, fungsi pekerjaan, dan hubungan kerja) yang akan dilakukan oleh tenaga kerja yang mengalami rotasi mempunyai kesamaan dengan sifat pekerjaan semula (sebelum dirotasi).

Agar proses rotasi pegawai dapat berjalan efektif sesuai dengan sasaran yang ditargetkan oleh perusahaan dan dapat mengakomodir tingkat pengharapan tenaga kerja yang akan dirotasi, maka Beberapa hal yang menjadi perhatian dalam proses Redesain Pekerjaan ini adalah sebagai berikut :

- a) Pada lini produksi, teknik desain pekerjaannya lebih diarahkan pada teknik desain pekerjaan yang bersifat kelompok, bisa dalam bentuk Tim Kerja lintas sub departemen (Pendelegasian tugas dalam menyelesaikan suatu order produksi pada sebuah tim kerja) atau jika memungkinkan bisa dilakukan dengan teknik desain Kelompok Kerja Otonom lintas sub departemen (tim kerja diberikan sasaran yang akan dicapai dan kendali atas pencapaiannya). Secara ringkas dapat disimpulkan pada teknik ini limpahan tenaga dari tenaga kerja tak langsung ke tenaga kerja langsung (sejumlah 90 orang), dibagi menjadi beberapa tim kerja lintas sub departemen yang disesuaikan dengan tingkat variasi produk yang di pesan oleh Pelanggan, dengan catatan pada masing – masing tim kerja terdapat sedikitnya satu orang tenaga ahli pada bidang produk yang dikerjakan, dan pola kerjanya bersifat matriks, dalam artian semua tim kerja yang dibentuk tersebut meskipun tidak terkategori sebagai ahli, tetapi

dalam operasionalnya dapat juga mengerjakan jenis produk lain di luar spesifikasi keahliannya.

- b) Sedangkan pada lini non produksi teknik desain pekerjaannya lebih diarahkan pada teknik desain Individu dengan sifat *Job Enrichment* (pemerayaan pekerjaan, membuat pekerjaan jadi lebih bermakna dan menantang, menambahkan pemuatan pekerjaan secara vertikal dengan penekanan adanya tanggung jawab yang lebih terhadap aktifitas yang dilakukan). Pola ini dapat memangkas birokrasi di lini non produksi yang cenderung bersifat lamban, karena rantai birokrasi yang cenderung panjang. Teknik *Job Enrichment* ini sangat relevan untuk diterapkan, karena berdasarkan hasil kajian pada proses pemetaan, pada lini non produksi akan kehilangan tenaga kerja dengan jumlah yang relatif besar (sebesar 215 orang, berkurang sebesar 50% dari jumlah sebelumnya), sehingga secara teknis operasional desain *Job Enrichment* ini dapat mereduksi besarnya jumlah formasi minimal setingkat sub departemen, hanya saja teknik desain pekerjaan ini benar – benar membutuhkan kejelian dalam menyaring tenaga kerja berdasarkan potensi dan keahliannya, karena pada akhirnya tenaga kerja yang terpilih tersebut akan dibebani dengan kualitas pekerjaan yang lebih kompleks, jika menggunakan data di atas, pada akhirnya i orang dalam perspektif desain *Job Enrichment* harus dapat menangani pekerjaan yang dalam kondisi sebelumnya dilakukan oleh 2 orang, tentu saja pada

penerapannya desain ini membutuhkan adanya konsistensi dalam pelaksanaan *reward* dan *punishment*.

Redesain Organisasi

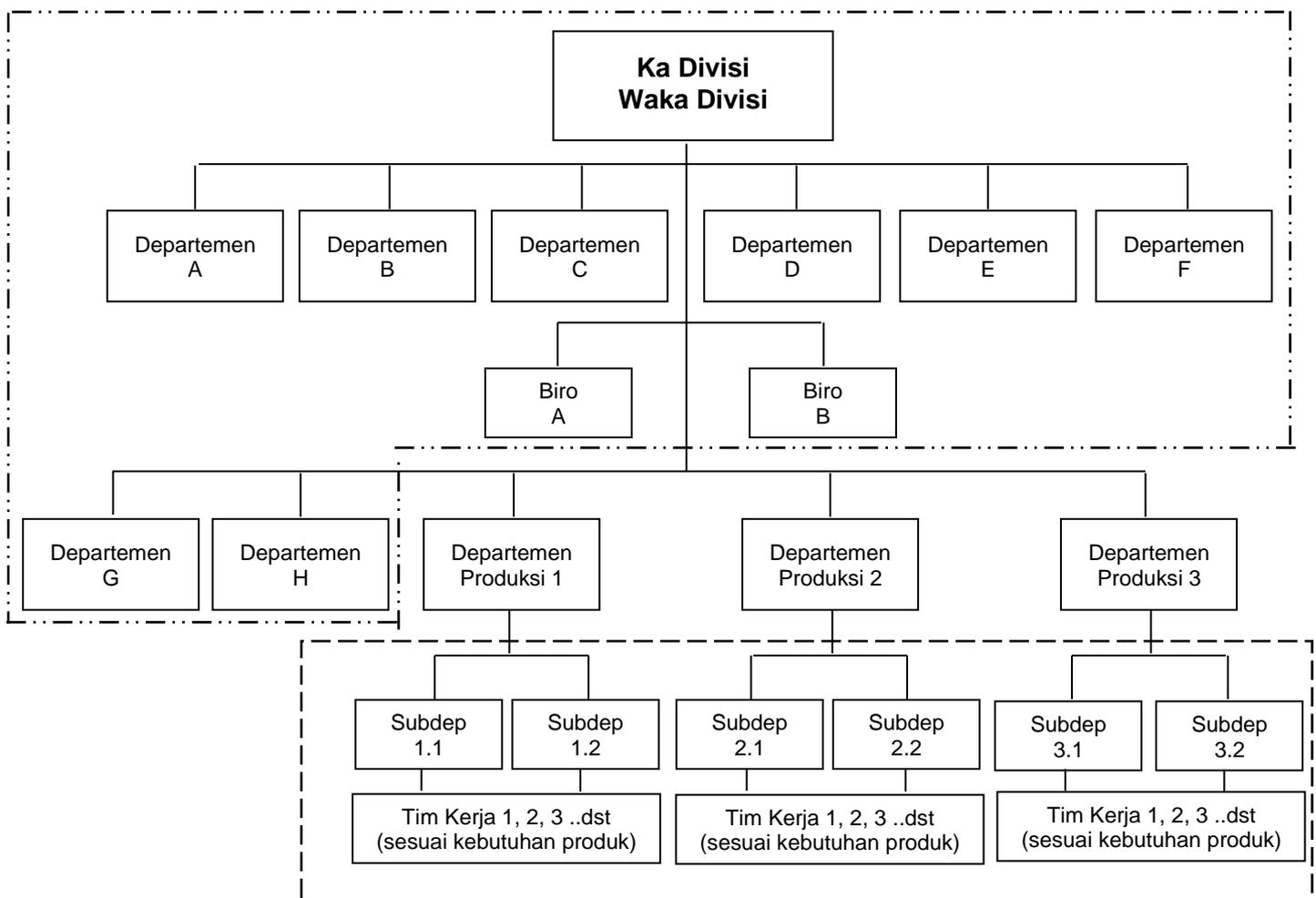
Proses redesign pekerjaan akan berdampak pada pilihan struktur organisasi yang akan diterapkan. Secara umum jika diamati struktur organisasi Divisi Munisi PT Pindad (Persero) selama ini menganut pola desain yang bersifat Birokrasi, yang ditandai dengan adanya struktur dengan tugas – tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas – tugas yang dikelompokkan ke dalam departemen – departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

Dalam beberapa hal pola desain ini mempunyai nilai lebih pada kemampuannya dalam menjalankan kegiatan yang terbakukan secara efektif dan efisien (fakta di lapangan justru dengan desain birokrasi murni banyak terdapat duplikasi formasi yang berkecenderungan mengarah pada kondisi yang tidak efektif dan tidak efisien), akan tetapi satu kelemahan yang paling mendasar adalah relatif tidak terdapat ruang modifikasi apabila terdapat suatu permasalahan yang tidak dengan segera dapat dicari solusinya, karena pada pola ini kebijakan/ solusi yang harus diambil mengikuti kaidah rantai komando, hal ini menjadi sangat kontra produktif terhadap peningkatan kinerja perusahaan yang dituntut harus dapat bereaksi secara fleksibel dan cepat dalam merespon dinamika perkembangan di level internal (berkaitan dengan hubungan industrial antara pekerja dengan pemberi kerja) maupun eksternal perusahaan

(diversifikasi permintaan produk oleh pelanggan, regulasi pemerintah dan kondisi perekonomian makro) guna mencapai target laba yang lebih tinggi.

Sebagai tindak lanjut dari proses Redesain Pekerjaan, maka Desain Struktur Organisasi yang paling tepat untuk diterapkan adalah desain kombinasi antara Birokrasi yang diterapkan di lini non produksi (tentunya harus dilakukan secara konsisten sehingga tidak terjadi duplikasi formasi) dan desain matriks yang diterapkan di lini produksi. Untuk lebih jelasnya disajikan dalam gambar struktur organisasi sebagai berikut:

Struktur Organisasi Divisi Munisi (Struktur Organisasi Baru)



Dari gambar struktur organisasi di atas dapat dijelaskan, bahwa desain dengan pola Birokrasi tetap diterapkan pada lini non produksi (Departemen A, B, C, D, E, F, G, H, Biro A dan Biro B/ diarsir dengan garis putus dua titik), sedangkan berapa banyak formasi yang ideal (sesuai dengan jumlah tenaga kerja yang tersedia yaitu sebanyak 242 orang, hal ini salah satunya dapat dilakukan dengan metode perhitungan *out put* tenaga kerja berdasarkan aktifitas pekerjaan non produksi (format perhitungan terdapat dalam lampiran penelitian ini). Sedangkan pada lini produksi desain organisasinya bersifat matrks dengan pertimbangan secara operasional akan terjadi fleksibilitas dalam pemanfaatan tenaga kerja yang berada dalam dua sub departemen dalam satu departemen produksi, sebagai contoh tenaga kerja dalam tim kerja pada departemen produksi 1 dapat secara fleksibel berada pada sub departemen 1.1. ataupun pada sub departemen 1.2. dan seterusnya. Ambiguitas dalam pertanggungjawaban pekerjaan dapat direduksi karena dua sub departemen mempunyai *out put* yang saling terkait dan bersifat paket.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan:

1. Evaluasi perencanaan tenaga kerja berbasis pada tingkat produktifitas tenaga kerja jika dilaksanakan secara konsisten dapat dijadikan parameter yang cepat untuk dapat mengetahui berapa jumlah tenaga kerja yang ideal diperlukan kaitannya dengan target penjualan yang hendak diraih
2. Ketepatan dalam menganalisa jumlah kebutuhan tenaga kerja tersebut, akan dapat mereduksi komponen dari biaya produksi, terutama pada biaya tenaga kerja, sehingga efisiensi dalam penggunaan anggaran dapat

dilakukan secara optimal, karena komponen biaya pada tenaga kerja menempati peringkat kedua setelah penyerapan biaya pada komponen bahan baku. Sedangkan laju pertumbuhan peningkatan biaya tenaga kerja seringkali tidak sebanding dengan laju pertumbuhan laba yang diperoleh perusahaan.

3. Evaluasi perencanaan tenaga kerja berbasis pada produktifitas tenaga kerja, pada tahap awal harus dibarengi dengan penentuan desain pekerjaan yang sesuai, pada penelitian ini desain pekerjaan yang dipilih adalah desain pekerjaan individu dengan pola *Job Enrichment* (pemerayaan pekerjaan), yang diterapkan pada lini non produksi dan desain pekerjaan kelompok dengan pola tim kerja pada lini produksi.
4. Kombinasi desain pekerjaan individu *Job Enrichment* dan desain kelompok tim kerja, membutuhkan adanya struktur organisasi, yang memungkinkan terjadinya sinergi operasional antara keduanya secara efektif, oleh karena itu desain struktur yang dipilih juga merupakan kombinasi dari desain struktur birokrasi (yang konsisten sehingga tidak terjadi duplikasi formasi) yang diterapkan pada lini non produksi dan desain dengan struktur matriks yang diterapkan di lini produksi.

Saran

1. Diharapkan pada waktu yang akan datang (setelah proses evaluasi perencanaan tenaga kerja berbasis pada produktifitas tenaga kerja selesai dilakukan) perusahaan secara konsisten dapat menerapkan sistem perencanaan tenaga kerja yang berbasis pada produktifitas tenaga kerja tersebut, semakin besar tingkat produktifitas tenaga kerja yang dijadikan target, akan berkecenderungan untuk mereduksi biaya yang timbul dari

aktifitas produksi (setidaknya biaya penggunaan tenaga kerja akan dapat dikendalikan secara optimum).

2. Disarankan untuk melakukan evaluasi secara berkala, pada tahap – tahap awal implementasi penerapan kombinasi desain Organisasi Birokrasi dan Matriks, agar ambiguitas yang timbul diantara tim kerja pada lini produksi dan duplikasi formasi yang mungkin timbul pada lini non produksi dapat segera dicarikan solusinya.
3. Kedepan diharapkan Struktur Matriks tidak hanya diterapkan dalam 2 subdepartemen dalam 1 departemen produksi, tetapi juga dapat dilakukan pada 6 subdepartemen dalam 3 departemen produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Prentice Hall. PT Indeks. Jakarta.
- Hasibuan, Sayuti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Muhammadiyah University Press. Surakarta
- Mathis, Robert L. Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management*. Edisi Kesepuluh. Salemba Empat. Jakarta.
- Manullang, M. Manullang, Marihot AMH. 2008. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. UPP AMPN YKPN. Yogyakarta
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Prentice Hall. PT Indeks. Jakarta
- Rivai, Veithzal. *et al* . 2008. *Performance Appraisal*. Edisi Kedua. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Bagian Penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.

