



## Peranan Spiritual Quotient Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan

Sujoko Winanto<sup>1</sup>, Ahmad Maulidizen<sup>2</sup>, Muhammad Rafi Thoriq<sup>3</sup>, Amriatus Safa'ah<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen dan Ilmu Komputer ESQ

Received: 22 Juli 2022

Revised: 26 Juli 2022

Accepted: 30 Juli 2022

### Abstract

*Human resources are the most important aspect in forming an effective and efficient company performance. Human resources are the main determinants of the company's production process. By applying a human resource strategy that includes: job design, job analysis, and various related approaches and methods that can create a quality work ecosystem. In its application, good human resources are obtained with difficult achievements and costs that are expensive and difficult to maintain. Then the human resource strategy arrangement must be managed as well as possible to create a scope of work and work processes according to company goals. A good company is indicated by the happiness of the workers who are happy financially, mentally, and spiritually. Therefore, it is the responsibility of the company to provide the sufficiency of these factors. This article was compiled by collecting data from various credible literature, sourced and based on a conceptual understanding with a sprinkling of narrative science style language. The explanation of this article correlates with other articles, namely discussing the consolidation between humans and their place of work. Related descriptions of theories, ideas, problems, methods, solutions, application of human resources as capital and as individuals who are empowered in operations management. This article describes the structural procedures in human resource management with relevance to spiritual quotient (SQ).*

**Keywords:** Human Resources, Management, Spiritual Quotient (SQ).

(\*) Corresponding Author:

[sujoko@esqbs.ac.id](mailto:sujoko@esqbs.ac.id) [ahmad.maulidizen@esqbs.ac.id](mailto:ahmad.maulidizen@esqbs.ac.id)

[muhammad.rafi.t@students.esqbs.ac.id](mailto:muhammad.rafi.t@students.esqbs.ac.id) [amriatus.safaah@students.esqbs.ac.id](mailto:amriatus.safaah@students.esqbs.ac.id)

**How to Cite:** Winanto, S., Maulidizen, A., Thoriq, M., & Safaah, A. (2022). Peranan Spiritual Quotient Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(14), 326-345. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6994879>

## PENDAHULUAN

Manusia dikaruniai 3 kecerdasan yaitu kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient*), kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*), dan kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*). Ketiga hal ini merupakan material dasar pembentuk sumber daya manusia yang unggul. Banyak yang tidak menyadari bahwa salah satu dari ketiganya merupakan aspek yang paling penting, dimana kecerdasan tersebut tidak terletak dibagian kepala tapi terletak dibagian jiwa. Kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) terletak pada organ tubuh yang disebut dengan otak, dengan pembagian otak kiri dan otak kanan. Dan beberapa sumber juga mengatakan bahwa kecerdasan emosional (EQ) menyebabkan reaksi terhadap jantung (*Heart*). Jantung yang sebagaimana diketahui banyak pekerja merupakan bagian dari tubuh yang teramat penting. Sehingga banyak diantara mereka lebih mengedepankan sisi emosional dan terkadang abai terhadap sisi



spiritual. Jika kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) berhubungan dengan objektifitas dan subjektifitas manusia dengan manusia lain. Maka kecerdasan spiritual (SQ) adalah hubungan antara insan dengan Tuhan. Pada era dimana industri ditemukan dan seiring perkembangan zaman atau bisa disebut sebagai era *modern, meaning* dan *value* dari kehidupan semakin terperosok dan mengalami penurunan dibandingkan dengan peradaban-peradaban sebelumnya. Pada era modern ini, ada beberapa penyakit serius diantaranya adalah *value inconsistency, paradoxicalization* atau pembalikan filosofi kehidupan, *behavioral ambivalence* bisa dimaknai sebagai kebimbangan dalam suatu pengambilan keputusan dengan didasari benar atau salah. Sering terjadi penyelewengan nilai-nilai tersebut merupakan perekayasa dengan sedemikian rupa sehingga menjadi hal yang lumrah dan mendapat pemakluman untuk tetap diikuti.

Tujuan umum dari perusahaan ialah mendapatkan laba yang tinggi dengan maksud untuk memaksimalkan manfaat para pemegang saham (*Stockholder*). Supaya mendapatkan laba maksimal ada perihal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Untuk mendapatkan tingkat kinerja perusahaan yang diinginkan maka cara terbaik ialah meningkatkan mutu sumber daya manusia (*Human Resource*), karena sumber daya manusia inilah sebagai poros penggerak perusahaan. Dapat dipahami bahwa sumber daya manusia merupakan hal yang teramat penting dalam proses rotasi kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dari kacamata finansial memiliki akurasi yang tinggi akan tetapi yang menjadi dasar dari pergerakan nilai finansial ialah sumber daya manusia bisa diartikan pula sebagai *Human Capital*. Dengan berbagai macam pengalaman yang dimiliki, pengimpelmetasian dari ide dan inovasi, akan mengorbitkan semarak dalam berkolaborasi antara perusahaan dengan manusia. Menghasilkan produk ataupun jasa bagi perusahaan tidaklah cukup apabila hanya memiliki modal secara *physically*, namun modal manusia atau *Human Capital* merupakan aspek yang sangat penting. Secara sadar ataupun tidak sadar bahwa manfaat yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari *Human Capital*, jika dilihat dan ditinjau dari aspek *Financial Capital* mungkin akan banyak kepala perusahaan yang tidak sadar terhadap sumber daya manusia. Secara *maturealization* pergeseran dari sumber daya fisik yang mendominasi ke arah sumber daya non-fisik atau dari *tangible asset* menuju ke *intangibile asset*. Istilah ini bisa disebut sebagai penyubliman aset (*asset sublimation*). Dimana setiap perusahaan menginginkan kecekatan dan ketepatan atau akselerasi dan akurasi yang semakin meningkat. Memaksimalkan performa perusahaan dalam tempo waktu sesingkat-singkatnya. Karena kinerja perusahaan yang baik merupakan salah satu tujuan umum dari perusahaan. Dapat diketahui bahwa barometer atau indikator yang baik bagi kinerja perusahaan berupa peningkatan produktivitas (*enhancement productivity*), bertumbuhnya penjualan (*sales growth*), memaksimalkan laba (*maximize profit*), serta menjadi terdepan dalam persaingan. Keunggulan kompetitif bagi perusahaan didasari dengan inovatif dan kreatifnya aspek sumber daya manusia guna. *Human capital* merupakan aset perusahaan yang dapat menghasilkan inovasi serta berkontribusi dalam peningkatan kinerja perusahaan.

Spiritual diketahui mampu menstimulasi rasa berintegritas terhadap manusia secara umum sehingga menciptakan etos kerja yang baik dan terbitlah rasa

profesionalisme dalam diri manusia. Jika hal tersebut diterapkan dan menjadi standar bagi suatu perusahaan. Maka bisa dipastikan bahwa akan terciptanya kondisi kerja yang harmonis dengan atmosfer kebahagiaan dalam menjalankan segala kewajiban yang diberikan perusahaan. Dan terhindarnya perusahaan dari *human error* yang dimana hal tersebut akan berdampak pada manfaat perusahaan. Dengan demikian, peningkatan mutu sumber daya manusia dimulai dari memperbaiki kecerdasan spiritual (SQ) sangatlah penting, dinilai dari beberapa hal yang sudah disebutkan.

#### **METODE PENELITIAN**

Kaidah penelitian dengan menggunakan pendekatan secara naratif yang bersifat deskriptif dengan pengumpulan data berdasarkan sumber-sumber dari buku, jurnal, artikel, observasi, serta pengalaman pribadi. Pendekatan ini didasarkan oleh hasil penelitian para kaum cendekiawan, sarjana, *citizen researchers*, *net-researchers*, serta para tokoh lainnya baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Kaidah penelitian ini dianalisis dengan penguraian data dari sumber-sumber yang ada serta mengklasifikasikannya dan disajikan dalam bentuk deskriptif-naratif

#### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### ***Pengertian spiritual quotient (SQ)***

Dalam bahasa inggris spirit memiliki arti jiwa atau roh. Spiritual berhubungan dengan sifat kejiwaan terkait rohani atau batin. Spritualitas atau spiritualisasi memiliki makna, pembentukan jiwa atau penjiwaan. Tidak ada satu definisi secara umum yang bisa menggambarkan makna spiritulitas. Pemahaman akan spiritualitas dapat diperoleh dari internal diri dan pengalaman atau pendalaman makna secara praktisi yang mampu dirasakan akan keberadaan Tuhan. Para penganut agama islam sering kali memaknai spiritual dengan sebutan Ihsan. Manusia yang merupakan salah satu dari makhluk Tuhan yang diberikan potensi fisik, emosi, dan spiritual. Potensi tersebut menjadikan dorongan dalam diri setiap individu untuk selalu menampilkan yang terbaik, dengan usaha keras sehingga menghasilkan prestasi dan pencapaian puncak, serta dapat memahami makna dari kehidupan.

Kecerdasan spiritual merupakan suatu landasan individu untuk memaksimalkan potensi-potensi yang ada. Diibaratkan seperti atom yang memiliki vibrasi kuantum, manusia memiliki suatu titik bernama spiritualitas atau hati nurani dimana hal tersebut akan tetap ada selagi nyawa dikandung badan. Hanya saja sering kali titik tersebut tertutup oleh kumpalan asap yang tebal. Dikarenakan adanya aktifitas dari individu yang mengurangi eksistensinya sebagai manusia, lebih gamang dikenal sebagai istilah dosa. Kesalahan yang terus-menerus dilakukan akan semakin membuat titik bernama hati nurani tertutup dan ternodai. Pengikisan dosa akan membuat individu memiliki kesejahteraan dan kesehatan spiritual yang baik.

Kesejahteraan spiritual atau spiritual *welfare* merupakan suatu aspek integritas manusia secara total dengan ditandai adanya makna dan harapan. Kesehatan spiritual dan kesejahteraan ialah terciptanya harmonisasi kehidupan sosial masyarakat, kondisi sekitar, dan ekosistem secara keseluruhan dengan

berorientasi terhadap kehidupan tertinggi. Rasa keharmonisan ini tercipta ketika suatu individu menemukan yang namanya keseimbangan (*balance*) antara nilai, tujuan dan sistem keyakinan individu terhadap dirinya sendiri ataupun kepada individu lain. Keyakinan tersebut merupakan akar dari spiritualitas individu tersebut. Selama tarikan nafas sepekerja manusia belum berhenti maka akan ada kemungkinan bahwa spiritual akan bertumbuh sehingga individu menjadi lebih membuka mata terhadap makna, tujuan dan nilai hidup (*Meaning, Purpose, and value*). Spiritualitas memberikan cakupan dimensi yang luas pada pandangan sisi holistik kemanusiaan. Pendefinisian dimensi spiritualitas akan sangat bervariasi dan memiliki keunikan tersendiri bagi setiap individu. Definisi individual terhadap spiritualitas terpengaruhi oleh beberapa faktor seperti kultur, perkembangan, pengalaman hidup dan ide manusia itu sendiri tentang kehidupan. Pengupayaan dimensi spiritual untuk menjaga keharmonisan atau keselarasan terhadap dunia luar, berusaha untuk menemukan jawaban dan mendapatkan kekuatan ketika sepekerja individu sedang menghadapi stress emosional, penyakit fisik, atau bahkan kematian, hal itu merupakan kekuatan yang timbul diluar kekuatan manusia. Kaum agamawan sering menyebutnya sebagai mukjizat yang diberikan Tuhan kepada para nabiNya dan hujjah kepada para manusia pada umumnya. Itu artinya adalah tanda bahwa ada kekuatan lain selain kekuatan fisik dan diluar nalar manusia yang mampu memberikan kebaikan ataupun keburukan. (Agustian, 2001)

#### ***Fase perkembangan dan faktor yang mempengaruhi spiritualitas***

Pembelajaran spiritualitas dimulai ketika individu masih dalam fase kanak-kanak. Pada fase ini individu mendapatkan pelatihan spiritual dari lingkaran rumah dimana tiga berbanding satu pembelajaran diberikan oleh ibu dan ayah, serta kondisi sekitar yang memberi pengalaman terlepas itu baik atau buruk. Ketika menuju fase selanjutnya para remaja sering melakukan pertimbangan ulang terhadap konsep yang diberikan ketika ia masih kanak-kanak. Di fase ini para individu melakukan pencarian identitas dan jatidiri, dengan mempertanyakan tentang manifestasi dan nilai dalam menemukan kekuatan spiritual hal ini menjadi dorongan bagi individu untuk memaknai apa arti hidup. Sepekerja individu yang sudah mencapai pada fase dewasa, pertumbuhan spiritual terjadi ketika memasuki hubungan yang harmonis. Daya untuk berempati terhadap individu lain dan diri sendiri secara maknawi merupakan bukti dari kesehatan spiritualitas. Seiring dengan bertambah dewasanya sepekerja individu, maka sering terjadi introspeksi diri guna memperkaya nilai dan konsep spiritual yang telah lama diyakini. Pada lansia, individu lebih fokus pada hubungan penting dan membuat dirinya hadir untuk orang lain bisa disebut juga menghadirkan diri. Menjalinkan hubungan dan menyatu dalam kehidupan sebenarnya dengan memaknai arti hidup itu sendiri merupakan salah satu cara untuk mengembangkan spiritualisme. Secara fundamental kesehatan spiritual yang dikatakan baik bagi lansia merupakan suatu hal yang memberikan kedamaian jiwa dan rasa menerima terhadap diri sendiri, dan seringkali dilandasi oleh hubungan yang harmonis dengan Tuhan.

#### ***Arti dan makna dari human resources***

Manusia itu sendiri merupakan hasil dari manusia lain dalam arti kata pembentukan suatu individu didasari atau disebabkan oleh manusia sebelumnya (orangtua), dan hal tersebut berkesinambungan sampai pada titik dimana manusia

tercipta dalam ketiadaan. Mungkin bagi kaum ateis yang merujuk segala aspek kehidupan dengan menggunakan logika dan nalar manusia. Asal muasal manusia itu dari evolusi makhluk hidup sebelumnya (bukan manusia), bisa disingkat sebagai teori darwin. Tidak mempercayai akan adanya eksistensi tuhan yang merupakan asal manusia (pencipta manusia). Kebanyakan individu beragama yang mempercayai Tuhan dan mengikatnya dalam ikatan agama tertentu. Tentu percaya bahwa puncak nenek moyang manusia adalah makhluk yang dipanggil dengan nama Adam. Jika bertanya darimanakah asal Adam? Maka jawabnya adalah Adam berasal dari ketiadaan dan 'diadakan' maksudnya ialah diciptakan oleh zat yang biasa bangsa arab panggil dengan sebutan *Allāh*. Para manusia dari keturunan Adam ini memiliki potensi dan dapat dimanfaatkan sebaik mungkin untuk kepentingan pribadi, sosial, golongan, kelompok, dan kondisi. Istilah ini dikenal dengan nama sumber daya manusia. *Human resources* atau sumber daya manusia merupakan pemberian sejumlah tenaga atau daya berupa jasa untuk yang diberikan dari manusia yang satu kepada manusia lain, organisasi, perusahaan guna memperoleh manfaat tertentu sesuai dengan maksud dan tujuan dari pemberdaya. Sumber daya manusia dalam aspek pergerakan ekonomi ialah sepekerja yang berkontribusi memberikan waktu dan tenaga dalam proses produksi unit barang atau jasa dengan tujuan memenuhi kebutuhan dalam masyarakat. Pemanfaatan potensi yang ada dari makhluk yang bernama manusia untuk mengoperasikan suatu perusahaan.

#### ***Strategi dan tujuan sumber daya manusia***

Sumber daya manusia memiliki tujuan strategi yaitu melakukan pengolahan terhadap tenaga kerja (*Labor*) dan melakukan perancangan pekerjaan dengan capaian yaitu pemberdayaan manusia secara efektif dan efisien. Ada 2 hal yang harus mendapat perhatian. (1). Para individu mendapat pemberdayaan yang efisien dengan batasan yang sudah ditetapkan oleh manajemen operasi. (2). Menciptakan kondisi kerja yang berkualitas dengan nuansa saling percaya antar individu dan terbentuknya komitmen dalam melaksanakan kewajiban.

Kondisi kerja yang berkualitas dapat diartikan bahwa sebuah pekerjaan tidak hanya cukup aman dan cukup bayarannya, tapi kondisi yang memadai dengan tuntutan terpenuhinya kenyamanan fisik dan psikologis. Komitmen dan kepercayaan sesama individu dalam suatu tempat kerja atau usaha terlihat dari daya para pekerja yang sama-sama berjuang dengan didasari integritas luhur. Dan terbentuknya suatu tali hubungan antar pekerja dan manajemen, dimana para pekerja meletakkan rasa hormat terhadap manajemen dan pemberian rasa kasih dengan pembagian yang adil oleh manajemen itulah korelasi dari keduanya.

#### ***Interpretasi batasan dalam strategi sumber daya manusia***

Keterbatasan dalam pembentukan strategi dinilai dan ditinjau dari: (a). pembauran produk menjadi penentu terhadap tenaga kerja apakah tenaga kerja musiman atau tenaga kerja tetap, hal ini memiliki dwimakna artinya musiman dalam bentuk keterkaitan waktu atau periode tertentu dan makna lainnya ialah penentuan karena faktor iklim. Sebagai contoh bahwa para petani yang sudah melewati fase menanam, apakah akan menganggur dan meninggalkan pekerjaan. Tentulah hal tersebut memiliki keputusan manajemenisasi tersendiri. (b). peralatan, teknologi, serta proses yang berimplikasi terhadap keamanan dan kandungan pekerjaan. (c). pengambilan keputusan terhadap lokasi, hal ini

berdampak pada kondisi kerja dimana para labor melakukan pekerjaan. (d). Keputusan *layout*, yang diindikasikan berdasarkan spesifikasi dan klasifikasi tertentu atau mengkotak-kotakkan sehingga dapat mempengaruhi muatan pekerjaan.

Para pekerja tidak berubah tanpa dilandasi perubahan dalam keputusan strategis. Manajer yang memiliki kecermatan dapat mempertimbangkan beberapa keputusan secara bersamaan yang akan berakibat terhadap keefektifan dan keefisienan sistem. Karena kinerja individu dan tim dapat ditingkatkan melalui perancangan pekerjaan yang optimum. Manajemenisasi dapat dikategorikan baik apabila efektifitas yang didapat dari paduan keputusan berhasil memberi batasan strategi sumber daya manusia. Pembatasan bukan berarti melumpuhkan kreatifitas dan inovasi, tetapi menjadi petunjuk arah bagi individu untuk tetap berada pada visi dan misi perusahaan.

#### ***Labor planning (perencanaan tenaga kerja)***

Penentuan kebijakan para pekerja yang berhubungan dengan stabilitas, jadwal, dan aturan dalam melakukan pekerjaan. Dalam pengertian tujuan, bahwa perencanaan tenaga kerja adalah memposisikan dan memfungsikan para pekerja sesuai dengan waktu dan tempat yang tepat.

#### ***Stabilitas tenaga kerja dalam kebijakan***

*Labor stability* ialah pernyataan bahwa kestabilan jumlah pekerja yang diperdagangkan oleh suatu instansi atau perusahaan dalam periode tertentu berdasarkan kebijakan yang berlaku. Dua kebijakan yang mendasari stabilitas tenaga kerja.

1. Menyelaraskan permintaan secara tepat. Dengan melakukan penjagaan terhadap biaya tenaga kerja langsung. Hal ini akan memangkas biaya produksi dan mengurangi resiko terjadinya biaya tambahan. Adapun biaya tambahan (a). Biaya dalam perekrutan dan pemberhentian pekerja, (b). Asuransi bagi pengangguran, dan (c). Melakukan penarikan pekerja dengan cara memberi upah yang tinggi dikarenakan ketika stabilannya pekerjaan. Ini merupakan kebijakan yang memberlakukan pekerja sebagai *variable cost*.

2. Penjagaan konstansi jumlah dari pekerja. Menjaga jumlah pekerja secara konstan dapat diartikan perusahaan telah melakukan pertahanan terhadap pekerja yang sudah terlatih, memberi batasan biaya rekrutmen dan pemberhentian, serta secara langsung meminimalisasi angka pengangguran. Pada kebijakan ini pemanfaatan pekerja tidak optimal pada saat permintaan rendah. Dan kemungkinan besar perusahaan tidak memiliki cadangan pekerja yang cukup ketika permintaan tinggi. Kebijakan tersebut lebih memperlakukan para tenaga kerja sebagai *fixed cost*.

Dua kebijakan tersebut merupakan sedikit dari banyak kebijakan yang efisien dan pemberian kondisi kerja yang berkualitas. Pengambilan keputusan ditentukan oleh manajer dengan mempertimbangan biaya tenaga kerja dapat dikategorikan biaya tetap atau biaya variabel.

#### ***Penjadwalan jam kerja***

Ada satu variasi yang cukup terkenal pada industri saat ini yaitu *flexitime*. *Flexitime* memberikan izin kepada para pekerja atau tenaga kerja untuk memilih waktu kerja sesuai keinginan para pelaku kerja. Dengan syarat dan ketentuan yang berlaku, misalkan dalam waktu satu minggu para pekerja diberi kewajiban bekerja

selama 40 jam dengan standar pada umumnya yaitu bekerja selama 8 jam per hari dengan jumlah 5 hari dalam seminggu. Para pekerja dapat memilih memadatkan jam kerja atau meregangkan jam kerja. Pemadatan jam kerja sebagai contoh yaitu para pekerja melakukan kegiatan kerja selama katakanlah 10 jam perhari dengan jumlah 4 hari dalam seminggu. Atau peregangkan jam kerja ketika para pekerja memilih 6 jam dalam sehari dengan jumlah 5 hari dalam seminggu dan menambah 2 hari dengan bekerja selama 5 jam.  $(6 \times 5) + (5 \times 2) = 40$  jam.

#### **Job design**

Membuat rancangan kerja merupakan tahapan sukses untuk analisis pekerjaan. Pengulasan pekerjaan memaparkan informasi terkait kecakapan (*skills*), daya (*abilities*), dan kapabilitas (*competency*) yang dibutuhkan dalam proses kerja secara efisien. Rancangan kerja berguna sebagai arahan atau barometer untuk berbagai darma serta tanggung jawab terkait dengan pekerjaan guna meraih capaian yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan ataupun perseorangan (individu).

Para manajer sumber daya manusia tentunya sadar bahwa skema pekerjaan atau rancangan kerja memiliki dampak yang cukup besar terhadap keproduktifan dan kesejahteraan kerja. Pekerjaan yang dirakit dengan tidak maksimal maka akan menimbulkan rasa bosan, meningkatnya pertukaran pekerja, timbulnya rasa tidak puas kerja, pemerosotan produktivitas kerja, dan meningkatnya bobot (*expense*) perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, merancang dan melakukan desain suatu rangkaian kerja merupakan satu usaha penting untuk merealisasikan kesesuaian antara persyaratan pekerjaan dan tanda atau sifat dari sumber daya manusia yang ada.

Rancangan kerja merupakan suatu proses runtutan pengorganisasian pekerjaan yang dicacah menjadi beberapa bagian darma yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan tertentu. Salah satu bagian dari usaha untuk mengatur darma-darma dan kewajiban guna mencapai tujuan tertentu dalam satuan unit kerja. Sepekerja manajer sumber daya manusia harus memiliki kemauan dalam penentuan dan penetapan kerangka kerja dalam satuan individu yang diperdayakan. Perancangan suatu pekerjaan harus didesain sebaik mungkin agar terciptanya dorongan semangat (insentif) para pekerja dalam menjalankan amanat yang diberikan (pekerjaan). Rancangan yang berlebihan serta terjadinya pengulangan akan memberi efek jenuh para pekerja dalam melaksanakan pekerjaan, maka ketika pekerja mengalami rasa bosan-tak bisa dihindari bahwa rasa malas dan mudah lelah akan terjadi. Dengan demikian, skema atau desain pekerjaan yang baik dan benar akan menjadi pemicu meningkatnya nilai performa dari dorongan semangat (insentif) para pekerja itu sendiri. (Niebel & Freivalds, 2003)

Rancangan kerja yang menjadi pengaruh positif terhadap performa pekerja adalah tingginya akses, kenyamanan, dan elastisitas. *Job design* menjadi penentu konteks suatu pekerjaan, berupa darma dan fungsi, kaidah kerja, kecakapan, pemahaman, dan daya yang dibutuhkan tuk melakukan operasi, keterkaitan antara pekerjaan, dan penghargaan yang akan diperoleh pekerja setelah menyelesaikan operasi. Rancangan kerja menentukan tanggung jawab para pekerja, otoritas yang dinikmati oleh pekerjaannya, zona pengambilan keputusannya, dan taraf kepuasan

dan kinerjanya. Kepuasan kerja dan performa kerja memiliki keterkaitan dan memiliki timbal balik terhadap performa kelompok kerja.

Secara kompleks *Job Design* yang memiliki efektifitas harus diamati dari berbagai kacamata. Haluan perusahaan, iktikad pekerja, standarisasi kinerja, dan kondisi tempat kerja. Hal-hal tersebut merupakan beberapa indikasi kunci yang perlu menjadi pertimbangan dalam perancangan proses kerja. Bagian penting dari desain pekerjaan ialah muatan atau konten-pemahaman pekerjaan. Muatan pekerjaan melingkupi berbagai variasi dari tugas atau aktivitas yang harus dilaksanakan oleh pemangku pekerjaan, serta amanah terhadap pekerjaan dan memiliki hubungan sesama pekerja. Tujuan utama melakukan rancangan kerja adalah: (1). Memfasilitasi hasrat pekerja terhadap pekerjaannya serta menguatkan rasa kepuasan kerja. (2). Meningkatkan semangat (insentif) dan produktivitas pekerja. (3). Meningkatkan kecakapan pekerja dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan para pekerja. (4). Mencakup kebutuhan modern partisipasi pekerja. (5). Memastikan kondisi aktifitas kerja dalam keadaan aman. (6). Menetapkan prosesi komunikasi secara detail dan efektif pada perusahaan. (7). Mengangkat kualitas aktifitas kerja pekerja. (8). Meniadakan kapasitas pengawasan, pemeriksaan, dan kontroling yang tidak diperlukan. (9). Melakukan penetapan mutu yang tinggi untuk pelayanan pelanggan. (10). Meminimalisir biaya dan beban yang berdampak pada pemborosan.

Ada beberapa faktor penting dalam merancang suatu pekerjaan dan harus dipertimbangkan. Terdapat 9 faktor penting yang menjadi pertimbangan: (a). Mengidentifikasi darma kewajiban dengan terang (secara gamblang) dan membentuk kesatuan kerja secara alami. (b). Melakukan perbaikan terhadap tanggung jawab yang memiliki korelasi terhadap pekerjaan. (c). Melakukan perizinan terhadap ketentuan sesuai dengan kedaulatan pekerjaan dalam rancangan kerja. (d). Membekali pekerja untuk berkontribusi dalam menentukan keputusan. (e). Tercantum detail terkait kondisi kerja dalam aktivitas kerja. (f). Mengembangkan hasrat pekerja dalam melaksanakan pekerjaan. (g). Memberikan *feedback* dengan ketepatan dari sisi waktu terhadap para pekerja terkait performa mereka. (h). Menerbitkan akreditasi tepat waktu dan dorongan yang sesuai, memberikan penghargaan untuk memotivasi. (i). Menjalin keakraban dan memutar keran *feedback* untuk memperoleh *feedback* yang relevan dari pekerja. *Job design* dan pengorganisasian kerja sangatlah penting karena menangani perincian kaidah, konten, dan hubungan pekerjaan secara terintegrasi untuk melengkapi syarat dan ketentuan akan teknologi dan perusahaan- hajat pribadi pekerja.

Ada beberapa performa objektif yang dapat memberikan arahan rancangan kerja apa yang relevan untuk mengambil keputusan. Rancangan pekerjaan dan organisasi kerja mengurus secara terperinci dari kaidah, konten, dan hubungan pekerjaan secara terintegrasi guna melengkapi syarat dan ketentuan akan teknologi dan perusahaan- hajat pribadi para pekerja. Secara gamang cukup banyak desain alternatif untuk pekerjaan tertentu. Karena itulah pemahaman akan suatu ranjangan kerja (*job design*).

Terdapat lima tujuan objektif dan 2 tujuan subjektif yang memberikan panduan yang relevan dalam keputusan rancangan pekerjaan. Kapasitas,

Kecekatan, Dependensi, Elastisitas, Anggaran, Kesehatan dan Keselamatan, dan Status Keberlangsungan Kerja.

***Tiga faktor utama yang mempengaruhi***

Pekerjaan yang digambarkan secara benar akan menghasilkan pekerjaan tersebut memiliki daya tarik serta kepuasan bagi para pekerja. Dan hal tersebut akan menciptakan peningkatan kinerja dan produktivitas. Demikian pula sebaliknya, ketika pekerjaan tak tergambarkan secara baik maka akan menyebabkan ketidakpuasan bagi para pekerja. Desain pekerjaan yang buruk harus segera di *redesign* atau didesain ulang berdasarkan *feedback* dari para pekerja (pekerja).

1. Aspek Formasi
2. Aspek Situasi-Kondisi
3. Aspek Integritas

***Tiga metode penting***

Tak terlepas dari kelebihan maupun Keterbatasannya ada tiga kaidah mendasar yang penting seperti: Rotasi Pekerjaan, Perbesaran Pekerjaan dan Penyuburan Pekerjaan. Kaidah-kaidah tersebut dapat membantu menyelidiki pekerjaan, merancang isinya, dan memberi keputusan pekerjaan terkait apa yang akan dilakukan.

**1. Perputaran Aktivitas Kerja**

Perputaran aktivitas kerja melibatkan perpindahan serekan kerja dari satu aktivitas kerja ke aktivitas lain, sehingga pekerja dapat memahami dan menekuni semua hal yang menjadi objek rotasi. Perusahaan melacak kinerjanya pada setiap pekerjaan dan memutuskan apakah pekerja tersebut dapat melakukan pekerjaannya dengan cara yang ideal sesuai kriteria perusahaan. Berdasarkan hal tersebut pada akhirnya pekerja diberi penempatan posisi tertentu. Perputaran aktivitas kerja dilakukan untuk memutuskan penempatan akhir untuk pekerja tersebut.

Manfaat Perputaran aktivitas kerja: (i). Mencegah Monopoli: Perputaran aktivitas kerja memberi jaminan akan terhindarnya dari monopoli pekerjaan dan memungkinkan pekerja menekuni tentang perkara baru dan karena itu merasakan pekerjaannya. (ii). Memberikan Kesempatan untuk Memperluas Pengetahuan: Karena rotasi pekerjaan, para pekerja dapat menekuni beberapa pekerjaan yang berbeda dalam kesatuan instansi sehingga pemahaman pekerja meningkat. (iii). Mencegah Praktik Penipuan: Dalam instansi selayak bank, rotasi pekerjaan dilakukan untuk mencegah pekerja melakukan segala jenis kecurangan, jika serekan kerja mendapat amanat dalam suatu bidang pada periode yang lama dikhawatirkan akan menemukan celah untuk melakukan tindakan tidak terpuji demi keuntungan pribadi.

Keterbatasan Rotasi Pekerjaan: (a). Sering adanya batu sandungan: Rotasi pekerjaan sering mendatangkan batu sandungan kerja. Serekan kerja yang sudah merasa nyaman diposisi jabatannya harus dideportasi atau dipindah tugaskan dibidang atau dapertemen lain. Hal tersebut tentunya akan mengganggu pekerjaan di kedua departemen sehingga membutuhkan waktu untuk mengimbangnya kembali. (b). Mengurangi kesamaan kapasitas: Hasil pekerjaan antara yang sudah terlatih dan yang masih baru terjadi ketimpangan. Ketika pekerja yang terkena pergeseran rotasi kerja akan menghabiskan waktu penyesuaian di tempat baru dan

tentunya akan menyebabkan berbagai kesalahan dalam prosesnya. (c). Diskomunikasi dengan anggota Perseroan: Terkadang perputaran aktivitas kerja dapat menyebabkan diskomunikasi dengan anggota perseroan. Hal tersebut pasti akan terjadi dan menjadi tantangan bagi para manajer untuk cepat tanggap dalam menyelesaikan persoalan tersebut.

## 2. Job Enlargement

Perluasan pekerjaan atau istilah lainnya ekspansi merupakan kaidah lain dari skema pekerjaan ketika instansi menentukan rancangan kerja yang tepat, maka akan dapat menentukan pilihan untuk melakukan ekspansi pekerjaan.

## 3. Penyuburan Pekerjaan

Faktor penyubur agar pekerjaan yang ada membuatnya semakin menarik. Faktor semangat (insentif) dapat berupa: (i). Memberi lebih banyak keleluasaan, (ii). Menstimulasi partisipasi, (iii) Memberi keleluasaan kepada pekerja untuk memilih kaidah kerja, (iv) Mengizinkan pekerja untuk memilih tempat di mana mereka ingin bekerja, (v) Mengizinkan pekerja untuk memilih alat yang mereka butuhkan dalam pekerjaan, (vi) Mengizinkan pekerja untuk memutuskan tata letak pabrik atau kantor. Penyuburan pekerjaan memberikan banyak keleluasaan kepada pekerja tetapi pada saat yang sama meningkatkan tanggung jawab. Beberapa pekerja haus akan kekuasaan dan tanggung jawab. Penyuburan pekerjaan dapat memenuhi kehausan tersebut.

Secara prinsip *job design* dapat membantu dalam melakukan penanganan dan pengelolaan masalah-masalah tertentu seperti: Bobot kerja yang berlebihan (*overload*); Bekerja dibawah bobot (*underload*); Pengulangan yang menyebabkan pekerjaan membosankan dan efek buruk pada produktivitas (*Repetitiveness*); Isolasi kerja dan pekerja (*isolation*); Pergeseran multikasual (*Multiple shifts*); Pengolahan lowongan yang belum terealisasi; Jam kerja melebihi kapasitas; dan Kurangnya pengetahuan terhadap seluruh cakupan proses pekerjaan.

Skema pekerjaan (*for human resources*) serta sketsa tempat kerja (*for layout*) merupakan konsep yang memiliki keterkaitan dikarenakan keduanya berperan sebagai penjaga untuk persyaratan fisik pekerjaan supaya tetap dalam kondisi wajar. *Job design* memiliki fokus terhadap kebutuhan akan perubahan administratif yang dapat memicu peningkatan situasi kerja. *Layout design* berfokus terhadap penyetingan fisik lingkungan kerja, seperti pos kerja, peralatan, dan gesture, yang memiliki kontribusi terhadap performa kerja individu.

### **Tiga pendekatan yang utama**

Secara general ada tiga pendekatan esensial: Pendekatan Teknik (secara rekayasa), Pendekatan Hubungan Manusia, dan Pendekatan Sosial-Teknis. Masing-masing pendekatan memiliki keunggulan dan Keterbatasan tersendiri yang dilihat dan ditinjau dari aspek tertentu. Misal pada pendekatan teknik tidak adanya *involvement of human feelings* sehingga hal tersebut secara tidak langsung mendefinisikan pekerja yang berlatar belakang manusia sebagai 'mesin produksi'.

#### 1. Pendekatan Teknik (Rekayasa)

Pendekatan Teknik (ilmiah). Komponen taktik dari pendekatan ini ialah '*task concept*' dengan berhaluan ke penjurusan pekerjaan. Pengonsepan memungkinkan pekerjaan (*task*) perpekerja (*labor*) yang absolut diagendakan dan diatur oleh pihak manajemen. Para pekerja diberi arahan khusus terkait hal yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dan waktu yang akurat untuk

membereskan pekerjaan. Hal tersebut mendatangkan pekerja tidak menggunakan kecakapan mental (EQ) atau intelektualnya (IQ) dan hanya mengerjakan apa yang disuruh, seperti mesin. Peranan manajemen dalam merencanakan sivitas kerja: (i) Manajer menentukan cara terbaik (ii) Manajer mempekerjakan individu sesuai dengan dayanya. (iii) Manajer melakukan rancangan strategi dan kontrol pekerjaan. Pekerja (*labor*) harus didorong untuk melakukan semua unit kegiatan dengan cara terbaik yang diperoleh dari pihak manajemen. Manajemen dapat menggunakan sumber daya manusia kurang terampil untuk hampir seluruh pekerjaan operasional di organisasi-perusahaan, yang biasanya pekerjaan tersebut dirancang untuk pekerja-pekerja dengan kecakapan atau pengalaman terbatas. Meskipun penjurusan menawarkan manfaat ekonomi dan peningkatan kinerja organisasi, penolakan terhadap pendekatan ini tumbuh seiring berjalannya waktu. Banyak pekerja lama atau yang lebih senior tidak menyukai pekerjaan secara rutin dan terlalu terpenjurusan. Pekerja merasa bahwa penjurusan yang berlebihan menghambat pengembangan hubungan interpersonal yang bermakna dengan manajer serta rekan kerja.

## 2. Afiliasi manusia:

Pendekatan hubungan manusia (alamiah) tentunya sangat pertolak belaka dengan pendekatan sebelumnya yang seakan menjadikan manusia sebagai 'mesin penghasil uang'. Dengan demikian, maka para cendekiawan ilmu memperkenalkan 'sentuhan manusia' untuk menangani masalah pekerjaan yang terlalu penjurusan. Menurut teori semangat (insentif) yang dikemukakan Herzberg, ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor motivator dan faktor kebersihan. Faktor kebersihan membantu mengatasi ketidakpuasan di antara pekerja dan mencegah kondisi kerja yang negatif. Beberapa faktor tersebut adalah kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan interpersonal, gaji, dan keamanan kerja. Misalnya, gaji yang layak dan keamanan kerja membuat pekerja tidak merasa tidak puas, tetapi tidak dapat membuatnya tetap tersemangat (insentif). Tetapi pada saat yang sama, gaji yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan. Faktor semangat (insentif) di sisi lain memiliki kekuatan untuk meningkatkan kepuasan pekerja. Prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan pengakuan adalah beberapa faktor pendorong yang umum. Ini disebut kebutuhan tingkat yang lebih tinggi dari pekerja dan berdampak positif pada kepuasannya dan berdampak pada kinerjanya.

Tiga karakteristik utama: variasi kecakapan, identitas darma, dan signifikansi darma. Ketiganya menjadi aspek yang memberikan kepuasan kepada pemegang pekerjaan karena pekerja memberi nilai tambah bagi dirinya dan organisasi. Ini juga penyemangat (insentif) pekerja untuk tampil lebih baik. Kedaulatan dalam melaksanakan darma dan aktivitas dalam pekerjaannya memberikan rasa tanggung jawab dan komitmen kepada pekerja. Ini juga akan meningkatkan kinerja pekerja. *Feedback*, pada gilirannya, membantu pekerja menganalisis kinerjanya dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. *Feedback* negatif dapat membantunya berubah dan meningkat sementara *feedback* positif akan memperkuat kinerjanya. Dimensi pekerjaan inti untuk suatu pekerjaan dianalisis dan digabungkan menjadi satu indeks prediktif, skor potensial yang semangat (insentif). Pekerjaan yang memiliki potensi semangat (insentif) tinggi, harus setidaknya dalam salah satu dari tiga faktor, (variasi kecakapan, identitas

darma, atau signifikansi darma), yang mengarah pada pengalaman kebermaknaan dalam pekerjaan. Para pekerja juga harus memiliki kedaulatan dan *feedback* yang tinggi. Persamaan berikut menjelaskan apa yang dimaksud dengan *Motivating Potential Score* (MPS) suatu pekerjaan:

$$MPS = ((\text{Variasi Kecakapan} + \text{Identitas Darma} + \text{Signifikansi Darma}) / 3) \times \text{Kedaulatan} \times \text{Feedback}$$

Skor potensi semangat (insentif) yang tinggi menunjukkan efek positif pada semangat (insentif), kinerja, dan kepuasan pemegang jabatan serta mengurangi kemungkinan pergantian dan ketidakhadiran.

### 3. Pendekatan Sosial-Teknis:

Pendekatan sosio-teknis untuk rancangan pekerjaan (*job design*) merupakan alternatif lain dari pendekatan ilmiah/teknik, yang menghasilkan pekerjaan yang sangat terpenjurusan di mana manfaat penjurusan secara bertahap ditiadakan oleh keterbatasannya, yaitu ketidakpuasan dan kelelahan di antara pekerja. Dalam pendekatan sosio-teknis, baik sistem teknis maupun sistem sosial ditekankan. Menurut pendekatan ini, pekerjaan harus dirancang dengan mengambil pandangan holistik baik dari kondisi fisik maupun sosial. Idealnya, ini menggabungkan kebutuhan teknis organisasi dengan kebutuhan sosial pekerja. Ciri-ciri dasar suatu pekerjaan menurut pendekatan sosio-teknis adalah: (i) Sedikit menantang dan menuntut - Sebuah pekerjaan harus menawarkan tujuan yang menantang dan menuntut secara intelektual kepada pemegang pekerjaan. Jika tidak ada tantangan, pekerja tersebut mungkin akan segera kehilangan hasrat pada pekerjaan yang monoton, yang tidak memberikan rangsangan pada kecerdasan atau kepribadiannya. (ii) Variasi dan kebaruan - Pekerjaan harus menawarkan sesuatu yang baru kepada pekerja untuk dihindari dan penyuburan pekerjaan adalah salah satu kaidah mendesain ulang pekerjaan untuk menawarkan variasi dan kebaruan kepada pekerja. (iii) Dukungan & pengakuan sosial - Dukungan dan pengakuan sosial atas prestasinya semangat (insentif) sepekerja pekerja untuk terus meningkatkan kinerjanya. Dengan tidak adanya faktor semangat (insentif), kinerja pekerja akan menurun. (iv) Masa depan yang diinginkan - Setiap pekerjaan harus menawarkan perspektif yang baik kepada pemegang pekerjaan dalam hal peningkatan tanggung jawab, gaji, dan status. Ini harus membawanya setahapan lebih maju menuju tujuan karirnya dan membantunya dalam mencapai tujuan tersebut. (v) Otoritas pengambilan keputusan - Tanggung jawab tanpa otoritas menghambat kinerja sepekerja pekerja. Otoritas pengambilan keputusan dalam suatu pekerjaan memberi petahana keleluasaan untuk bertindak dalam lokus kendalinya. Itu juga membuat petahana pekerjaan merasa lebih bertanggung jawab dan berkomitmen pada pekerjaannya. (vi) Korelasi dengan kehidupan sosial - Pekerjaan sepekerja pekerja harus berkorelasi dengan keluarga dan kehidupan sosialnya. Anggota keluarga dan kondisi sosial yang dekat harus dapat mengidentifikasi dengan pekerjaan dan kehidupan profesionalnya.

#### ***Tahapan mendesain ulang pekerjaan pekerja (redesign)***

Desain pekerjaan (*job design*) tidak boleh dianggap sebagai konsep statis tetapi harus diambil sebagai konsep dinamis. Ini karena variabel kontekstual yang mempengaruhi kinerja pekerjaan terus berubah. Variabel tersebut adalah perkembangan teknologi, ekspektasi sosial budaya dari pekerjaan, pendayagunaan ergonomi dalam mendesain pekerjaan, manifestasi organisasi, dan faktor individu yang mempengaruhi prestasi kerja. Akibatnya, pekerjaan yang pernah dirancang

tidak dapat tetap efektif untuk jangka waktu yang lama. Dengan demikian, ada kebutuhan untuk mendesain ulang pekerjaan, yaitu mendesain ulang pekerjaan dalam perspektif yang baru. Dalam proses perancangan ulang ini, banyak pekerjaan dapat dihilangkan; isi dari banyak pekerjaan harus diubah; banyak pekerjaan mungkin memerlukan pengenalan faktor semangat (insentif) baru atau tambahan. Diperkirakan bahwa karena pesatnya perkembangan teknologi, sifat pekerjaan akan berubah setiap dekade. Dengan demikian, personel harus menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan daripada menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan personel. Dalam mendesain ulang pekerjaan, tahapan-tahapan tertentu harus diikuti secara berurutan.

Tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut:

#### 1. Identifikasi Pekerjaan yang akan Didesain Ulang

Tahapan pertama dalam mendesain ulang pekerjaan adalah mengidentifikasi pekerjaan yang akan didesain ulang. Perancangan ulang pekerjaan bukanlah proses otomatis tetapi ketika terjadi perubahan dalam variabel kontekstual yang mempengaruhi pekerjaan, hal itu mempengaruhi kualitas kinerja pekerjaan. Misalnya, ketika sistem informasi organisasi diubah dari satu bentuk ke bentuk lain, katakanlah dari dioperasikan secara manual ke berbasis komputer, perubahan ini mempengaruhi kinerja pekerjaan pekerja-pekerja terkait, misalnya juru tulis akun. Dalam situasi baru, pekerjaan juru tulis akun harus didesain ulang agar sesuai dengan situasi baru. Perubahan kontekstual serupa mungkin terjadi di pekerjaan lain.

#### 2. Identifikasi Isi yang akan Didesain Ulang

Setelah mengidentifikasi pekerjaan yang akan didesain ulang, muatan yang akan diubah harus diidentifikasi. Ini dilakukan melalui proses analisis pekerjaan. Dengan melakukan proses analisis pekerjaan, maka dibuatlah deskripsi pekerjaan baru untuk setiap pekerjaan yang menunjukkan isi pekerjaan tersebut serta hubungannya dengan pekerjaan lain. Secara bersamaan, spesifikasi pekerjaan untuk setiap pekerjaan disiapkan.

#### 3. Mempengaruhi Mendesain Ulang

Berdasarkan deskripsi pekerjaan, sebuah pekerjaan didesain ulang. Setiap kali ada perubahan seperti pekerjaan apa pun karena perubahan dalam variabel kontekstual, dalam suatu dimensi yang bisa diartikan sebagai tempat dan getaran rasio atmosfer intinya tetap sama. Dimensi inti adalah variasi kecakapan, identitas darma, signifikansi darma, kedaulatan, dan *feedback*. Dengan demikian, desain ulang dipengaruhi oleh dimensi ini.

#### 4. Mengevaluasi Pengaruh Mendesain Ulang

Ketika sebuah pekerjaan didesain ulang, itu dijalankan secara eksperimental. Selama periode ini, upaya dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana pekerjaan yang didesain ulang memfasilitasi atau membatasi pemegang pekerjaan dan pekerjaan lain yang terkait dengannya. *Feedback* diterima dari semua pekerja yang terkait— pemegang pekerjaan, atasannya, bawahannya, profesional SDM terkait, dan, jika mungkin, pekerja luar yang berinteraksi dengan pemegang pekerjaan yang didesain ulang. Berdasarkan *feedback* ini, desain ulang lebih lanjut dilakukan, jika diperlukan. Ketika semuanya memuaskan, pekerjaan yang didesain ulang menjadi bagian dari organisasi dan merupakan kesatuan.

### ***Job analysis***

Analisis pekerjaan adalah penyidikan dengan sistem yang terperinci. Serta menjadi haluan untuk menetapkan tugas dan limitasi kecakapan pekerjaan dan ragam pekerja yang harus diberdayakan untuk tugas yang memiliki keterkaitan. Analisis pekerjaan merupakan suatu prosesi dimana manajer menetapkan tugas dan ciri pekerjaan serta keragaman pekerjaan yang harus diberlakukan dalam kewajiban tugas untuk mensukseskan tujuan mereka. Menjadi sebab penyediaan untuk melakukan penulisan pekerjaan secara deskriptif dan detail pekerjaan, yang diterapkan ketika merekrut dan menyeleksi. Dengan keterkaitan terhadap kompensasi, penilaian kinerja, dan pelatihan. Hal tersebut merupakan bagian dari pengulikan yang tersistem terhadap berbagai bentuk kewajiban (darma) dan tanggung jawab yang diberlakukan untuk mengerjakan aktivitas kerja. Darma sendiri ialah aktivitas kerja bersifat variatif dan dilakukan untuk tujuan yang berbeda.. Tanggung jawab pekerjaan merupakan suatu kewajiban bagi segenap pekerja-untuk melaksanakan darma atau sub-darma tertentu. Dengan demikian, analisis pekerjaan adalah prosedur dan alat untuk menentukan darma, operasi, dan persyaratan tertentu dari setiap pekerjaan. Secara lengkap pemahaman tentang pekerjaan, yang mewujudkan setiap faktor yang diketahui dan dapat ditentukan, termasuk darma dan tanggung jawab yang terlibat dalam kinerjanya, kondisi di mana kinerja tersebut dilaksanakan, sifat darma, kualitas yang dibutuhkan dalam pekerja, dan semacamnya. kondisi kerja sebagai gaji, jam, kesempatan dan hak istimewa. Termasuk juga menekankan hubungan satu pekerjaan dengan pekerjaan lain dalam organisasi.

Analisis pekerjaan sebagai suatu prosedur untuk menekuni, mengecek, dan menghimpun data secara terperinci yang terikat dengan bagian dan berbagai prosesi pekerjaan. Merupakan prosedur pengumpulan dan analisa informasi yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan. Hal ini secara gamblang dijabarkan sebagai suatu proses menekuni dan menghimpun data yang tersinkronisasi dengan tanggung jawab dan operasi pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan merupakan penghimpunan informasi yang diolah untuk tercapainya suatu tujuan dalam organisasi.

Cakupan analisis pekerjaan antara lain: (a) peninjauan tanggung jawab pekerja terhadap pekerjaannya (b) Melakukan riset dengan menilik dari berbagai sumber dan pengalaman secara *online/offline*, (c) Menganalisa pembagian kerja (job desk), darma (*tasks*), dan kewajiban atau amanat yang harus dibereskan dengan menempati jabatan, (d) Mengeksplorasi dan mendistribusikan untuk perusahaan yang memiliki pekerjaan serupa, dan (e) Menginformasikan hasil terpenting yang dibutuhkan dari jabatan tersebut. Beberapa urgensi analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan merupakan aspek penting bagi manajer sumber daya manusia, menjadikannya balok pondasi bangunan dari seluruh hal yang dilaksanakan pekerja. (*Redesign, Human Resource Planning, Classification, Training, Performance grading, Career Indentification, Job evaluation*).

#### ***Lima aspek analisis pekerjaan dan urgensinya***

1. Analisis pekerjaan melakukan penetapan terhadap visualisasi struktural-fungsional suatu organisasi, menurut idealisme teori administrasi klasik.

2. Analisis pekerjaan berhubungan dengan amanah (tanggung jawab), pendefinisian peranan, menggambarkan secara gamblang ruang lingkup dan hirarki posisi jabatan organisasi.

3. Responsif terhadap panggilan utilitarian penting guna pengoptimalan kinerja organisasi melalui pemaksimalan daya individu, sesuai dengan model sistem teori organisasi.

4. Mendasari asas analisa kerja. Dan menekuni dengan sangat terperinci dan spesifik.

5. Sinkron dengan asas manajemen, analisis pekerjaan menjabarkan proses kerja secara terperinci tuntutan wujud tempat kerja, kondisi fisik kerja, serta hubungan dan integritas manusia.

Urgensi analisis pekerjaan bagi manajer sumber daya manusia. Analisis pekerjaan merupakan aspek penting bagi manajer sumber daya manusia, menjadikannya balok pondasi bangunan dari seluruh hal yang dilaksanakan pekerja. (*Redesign, Human Resource Planning, Classification, Training, Performance grading, Career Identification, Job evaluation*).

#### ***Empat jenis dan tahapan dalam proses analisis pekerjaan***

(1) Penentuan Kegunaan Analisis Pekerjaan.

(2) Pilihan Strategis dalam Analisis Pekerjaan.

(3) Penghimpunan Data.

(4) Pemrosesan Data, Deskripsi Pekerjaan, dan Spesifikasi Pekerjaan.

Pertanyaan berguna untuk menganalisa berbagai problematik dalam pekerjaan, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat melakukan peninjauan isu yang terjadi seperti: Terkait Pekerjaan, Daftar pertanyaan, Analisis Jabatan, dan lain sebagainya. Data yang diperoleh berkaitan dengan- (1) Pemahaman pekerjaan, (2) Amanah yang ditanggung, (3) Kondisi kerja, serta (4) Batasan pribadi, dengan demikian, data yang dibutuhkan untuk analisis pekerjaan harus terhimpun menyelusuri daftar pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa.

Model Daftar pertanyaan:

1. JRQ - (*Job Related Questionnaire*) atau Daftar pertanyaan Terkait.

2. PAQ - (*Position Analysis Questionnaire*) atau Daftar pertanyaan Analisis Posisi.

3. MPDQ - (*Management Position Description Questionnaire*) atau Daftar pertanyaan Deskripsi Posisi Manajemen.

4. FJAQ - (*Functional Job Analysis Questionnaires*) atau Daftar pertanyaan Analisis Pekerjaan Fungsional.

#### ***Lima kegunaan analisis pekerjaan***

Program analisis pekerjaan yang baik merupakan unsur penting dari manajemen SDM yang baik. Data analisis pekerjaan dicatat dalam bentuk deskripsi pekerjaan, memberikan informasi paling berharga yang dibutuhkan untuk menyelesaikan banyak personel lainnya. Pendayagunaan analisis pekerjaan dapat diringkas di bawah ini: (i) Membantu dalam peramalan sumber daya manusia organisasi. (ii) Untuk tujuan perekrutan, analisis pekerjaan harus memberikan data tentang kualifikasi pribadi yang diperlukan untuk melakukan integritas terkait pekerjaan. (iii) membantu untuk menempatkan pekerja yang dengan tempat dan waktu. (iv) Digunakan sebagai dasar untuk evaluasi pekerjaan. (v) Memberikan data yang dibutuhkan kepada manajemen untuk pengembangan

dan pelatihan pekerja. (vi) Membantu dalam menetapkan standar yang jelas untuk pengembangan sistem penilaian kinerja organisasi. (vii) Membantu manajemen untuk melihat secara objektif bahaya yang terkait dengan mesin dan peralatan yang diperlukan untuk ditangani serta dengan kondisi kerja. (viii) Memberikan bantuan dalam mendesain ulang pekerjaan agar sesuai dengan susunan mental pekerja.

***Sepuluh manfaat utama analisis pekerjaan***

1. Analisis pekerjaan memfasilitasi pemilihan dan penempatan personel yang tepat di setiap pekerjaan.
2. Manajemen dapat memberikan pelatihan yang memadai kepada pekerja yang membutuhkan.
3. Tingkat upah yang wajar ditetapkan dengan bantuan analisis pekerjaan.
4. Analisis pekerjaan membantu dalam evaluasi pekerjaan dan penilaian prestasi.
5. Analisis pekerjaan membantu atasan untuk mengambil keputusan tepat waktu. Keputusan mungkin terkait dengan promosi, transfer, seleksi, dsb.
6. Perselisihan industrial dapat diakhiri dengan bantuan analisis pekerjaan.
7. Manajemen dapat mengambil tindakan disipliner yang memadai.
8. Pemilihan personel yang tepat memastikan kepuasan kerja dan moral di antara para pekerja.
9. Analisis pekerjaan membantu mengurangi perputaran tenaga kerja, ketidakhadiran dan menghilangkan ketidaksetaraan dalam fiksasi gaji.
10. Ini memberikan dasar untuk penilaian kinerja dan memfasilitasi fungsi kontrol manajemen.

***Empat masalah utama***

- (1) Kurangnya Dukungan dari Manajemen Puncak: Di sebagian besar krisis, hanya sedikit dukungan dari manajemen puncak yang diterima alih-alih menjelaskan dengan kata-kata tegas yang mereka gambarkan secara tidak langsung apa yang seharusnya dilakukan oleh sepekerja pekerja di perusahaan dan dengan demikian menciptakan kebingungan di benak pekerja. Manajemen puncak harus menjelaskan kepada semua pekerja bahwa partisipasi penuh dan jujur mereka sangat penting untuk proses tersebut.
- (2) Kaidah Tunggal: Seringkali, analisis pekerjaan hanya mengandalkan salah satu kaidah sedangkan kombinasi dari dua atau lebih kaidah mungkin memberikan ide yang lebih baik. Akibatnya, analisis yang dibuat olehnya tetap sepihak dan tidak lengkap dan karenanya tidak banyak berguna.
- (3) Kurangnya Pelatihan / Semangat (insentif): Pemegang pekerjaan adalah sumber informasi yang bagus tentang pekerjaan, tetapi mereka tidak terlatih atau tersemangat (insentif) untuk menghasilkan data berkualitas untuk analisis pekerjaan. Selain itu, pemegang pekerjaan jarang diberi tahu tentang pentingnya data dan tidak pernah diberi penghargaan karena memberikan data yang akurat.
- (4) Distorsi Aktivitas: Jika tidak ada pelatihan atau kesiapan, pemegang kerja cenderung mengirimkan data yang terdistorsi, baik secara sengaja atau tidak sengaja.

***Analisis Kaidah***

Ada sebuah mekanisme yang secara sistematis melibatkan pengembangan prosedur kerja dengan potensi keamanan yang terjamin serta mampu menghasilkan produk yang memiliki kualitas tinggi dengan cara yang efisien.

Orientasi dari analisis kaidah adalah *how?* atau ‘bagaimana’ suatu darma (*task*) dikerjakan. Baik berupa pengoperasian sebuah mesin atau alat tertentu, pembuatan (*manufacturing*) atau perakitan komponen. Bagaimana suatu proses kerja memiliki akibat dengan adanya perbedaan pada performa, keamanan, dan kualitas. Analisis kaidah dengan pendayagunaan teknik-teknik yang berkaitan dalam suatu kondisi kerja. Teknik kaidah memiliki nilai guna dalam melakukan analisis beberapa hal berikut. (1). Pergerakan pekerja atau bahan. Analisa dapat dilakukan dengan menggunakan diagram alir (*flow diagram*) dan diagram proses serta tak terlepas dari bervariatifnya tingkat perincian. (2). Aktivitas manusia dan mesin. Analisa dilakukan dengan pendayagunaan diagram aktivitas. (3). Pergerakan anggota badan. Analisa dilakukan dengan menggunakan diagram gerakan mikro.

Diagram alir atau *flow diagram* adalah ‘*blue print*’ yang digunakan sebagai gambaran dalam penyelidikan pergerakan pekerja dan bahan. Pada diagram alir prosedur sistematis tentunya dapat terditeksi. Dengan perbedaan kaidah lama dan setelah perbaikan dengan kaidah baru. Tempat penyimpanan dan luas ruang (tata letak) yang dibutuhkan cenderung lebih kecil.

Diagram proses dalam penerapannya menggunakan beberapa simbol yang berguna untuk membantu memahami pergerakan pekerja serta bahan. Sehingga pergerakan yang lambat dan tidak efisien dapat dikurangi. Aliran rancangan kerja yang telah dibuat sedemikian rupa akan memberi dampak kinerja perusahaan yang baik. Maka perusahaan yang berkualitas tentunya tidak akan asal pilih sumber daya manusianya baik itu dari sisi pekerja maupun manajer operasional.

Diagram aktivitas memiliki nilai guna sebagai pembelajaran dan peningkatan utilitas antara operator dan mesin, atau bahkan gabungan dari beberapa operator yang biasa disebut sebagai kru – dan beberapa mesin. Secara general pendekatan yang dilakukan ialah pelaku analisa mencatat kaidah yang digunakan secara *real time* dengan pengamatan secara langsung, dan memberikan saran perbaikan. Diagram operasi-diagram operasi dirancang untuk memberi penekanan akan keekonomisan dari gerakan yang tidak/kurang berguna dan waktu yang luang (tidak digunakan). Diagram operasi juga dikenal sebagai diagram tangan kiri/tangan kanan. (Haizer & Render, 2012)

Memberikan kondisi kerja dengan berbagai tanda visual yang memiliki keterkaitan terhadap aktifitas pekerjaan. Pemberian rambu-rambu tertentu akan memberikan kemudahan bagi setiap pekerja untuk beraktifitas. Pengubahan jadwal yang disampaikan melalui papan informasi khusus. Karena proses kerja dituntut untuk cepat dan akurat dalam menanggapi berbagai bentuk perubahan. Untuk itulah mengatur sistem visual sangatlah diperlukan bagi perusahaan (tempat kerja). Karena visual juga sebagai alat pembelajaran dan menambahkan pemahaman secara cepat dan tepat.

Setiap perusahaan tentunya memiliki standar dalam perekrutan tenaga kerja, pembinaan tenaga kerja, dan kebutuhan tenaga kerja. Dengan melakukan standarisasi tenaga kerja yang akurat, pihak manajemen dapat mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan tenaga kerja, berapa biaya yang diperlukan, dan hal apa saja yang ada dalam satu hari waktu kerja. Sehingga terwujudlah suatu ekosistem kerja yang kompleks, terstruktur, dan berdampak positif bagi kondisi sekitar tempat kerja. Tentang perkara tersebut menjadi dambaan bagi manajemen

perusahaan, pemegang saham, dan bagi segenap dewan direksi sebagai pemangku kebijakan perusahaan secara menyeluruh.

#### ***Kekuatan dan kebutuhan akan Tuhan***

Tak dapat dipungkiri bahwa dalam menjalani hegemoni kehidupan, seorang manusia pasti memiliki pengalaman dimana ia tak kuasa lagi dan merasa tidak bisa menjalankan aktifitas seperti biasanya. Ketika pikiran logis tak dapat menyelesaikannya dan diserahkan kepada pikiran yang lebih dalam yaitu mengendalikan emosi. Dan tak sedikit pula manusia yang kecerdasan emosinya kalah dengan keadaan yang dideritanya. Manusia yang notabene diberikan kecerdasan kecerdasan spiritual (SQ), kecerdasan emosional (EQ) (Segal, 2001) dan kecerdasan intelektual (IQ). Memiliki lapisan otak *neo-cortex* dimana seorang individu mampu berpikir rasional dan logis. Otak limbik yang memiliki fungsi untuk mengolah kecerdasan emosional (EQ). Serta kepemilikan fitrah yang disimpan dalam *temporal lobe* sebagai penghubung otak dengan jiwa atau *spirit*. Ketiganya secara terkonsep hanya ada dalam diri manusia. Jika pengelolaan sumber daya manusia secara masif menguraikan ketiga aspek tersebut dengan maksimal maka akan banyak manfaat yang didapatkan. (Ginjar, 2018)

Para pekerja tentunya memiliki logika yang rasional, karena itu tidak mungkin orang yang tidak memiliki akal (orang gila) dipekerjakan. Serta pekerja juga harus memiliki perasaan yang berguna sebagai radar situasi disekelilingnya, maka terbentuklah hubungan sosial yang baik sesama pekerja. Hal ini diperoleh dengan tes perekrutan yang baik melalui berbagai kaidah pertanyaan untuk mencegah adanya sosiopat dan psikopat dalam kondisi kerja. Dan yang ketiga seharusnya para pekerja miliki sejak mereka hadir dimuka bumi. Yaitu suara hati atau fitrah, seiring berjalannya waktu suara hati tertutup dengan berbagai hal yang diterimanya. Pada era industri modern saat ini sebagian besar manusia mengidap penyakit *spiritual pathology* (Scarlett, 2012) atau *spiritual illness*.

Dalam berbagai kajian ilmu yang dikemukakan Dr. Khalil Khavari, beliau beranggapan bahwa manusia yang gagal dalam menemukan makna hidup, maka ia sedang menderita kekeringan jiwa. (Khavari, 2000) Hal tersebut sering terjadi karena salahnya pola pikir manusia dalam memaknai suatu orientasi kehidupan. Kebanyakan dari manusia dewasa memaknai hidup sebagai tempat pencarian materi semata. Dan faktanya banyak yang terjerumus dalam jurang kegagalan dalam memperolehnya (materi). Cita-cita tertinggi umat manusia adalah kebahagiaan. Sebagai sebuah contoh seorang pekerja yang ditanya tentang keinginannya, menjawab bahwa yang diinginkan adalah gaji yang tinggi serta tunjangan yang besar. Untuk apa hal tersebut diinginkan, agar ia bisa memiliki rumah dan mobil. Disambung lagi untuk apa mobil dan rumah itu, sebagai bukti bahwa pekerja tersebut telah berhasil dalam proses kerja. Kebanyakan bertanya tentang suatu pencapaian materialistik dan lupa bahwa apa yang kamu rasakan ketika memiliki mobil tersebut. Tentu saja bahagia jawabannya. Dan jika mobil tersebut hilang akankah kebahagiaan juga hilang?

Perputaran atau sirkulasi ini memiliki distorsi peninjauan terhadap aspek yang terlupakan yaitu sisi kebahagiaan jiwa. Banyak yang bahagia ketika diberi sesuatu. Dibanding bahagia ketika memberi sesuatu. Artinya secara emosi mungkin mendapat nilai tambah. Tapi dalam aspek jiwa spirit belum tentu merasakan bahagia. Bisa diartikan kebahagiaan yang semu. Karena sejatinya

kebahagiaan diperoleh dengan jiwa yang ikhlas terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Pengabdian kepada suatu Zat yang memiliki kekuasaan diluar kehendak manusia merupakan bukti dan sebagai tolak ukur kecerdasan spiritual. Secara perwujudan nyatanya ialah adanya indikasi penerapan nilai-nilai kejujuran, keadilan, kepercayaan, tanggung jawab, dsb. Tapi tentang perkara tersebut kurang sempurna bila masih terbelenggu pada aspek materialistik. (Hidayat)

Para pekerja yang menerapkan prinsip-prinsip spiritualitas dalam pekerjaan akan memiliki efektifitas yang lebih, karena mereka bekerja dengan tulus-ikhlas serta penuh dengan nilai integritas. Para pekerja memiliki perasaan selalu dilihat dan diawasi oleh suatu zat yang disebut sebagai Tuhan. Hal tersebut dinamakan spiritualisasi kehidupan. Ketika ada suatu kejadian diluar kendali manusia katakanlah bencana alam, para pekerja yang berada didalam suatu kondisi kerja memiliki potensi terdampak bencana. Maka rasa panik dan ingin menyelamatkan diri itu akan hadir-*amygdala* akan aktif untuk mempertahankan diri dari berbagai serangan. *Neo-cortex* tadi akan berhenti bekerja dan perasaan emosi akan terus meluap yang menyebabkan lumpuh sementara. Peran kecerdasan spiritual sangatlah penting dimana manusia akan dipaksa 'butuh' terhadap Tuhan.

Dengan penerapan spiritual yang baik terhadap berbagai aspek kerja. Manusia yang diperdayakan akan memiliki rasa berkontribusi terhadap tempat kerja. Dan akan menciptakan getaran atmosfer yang nyaman dalam interaksi sesama manusia. Bayangkan para pekerja datang dengan senyuman dan pulang dengan senyuman karena cukupnya hajat hidup yang diterima (materi-emosi-jiwa). Keberkahan tempat kerja akan terjamin. Ketika masalah berdatangan maka mereka dapat menyelesaikannya dengan pukulan senyuman yang terukir oleh kebahagiaan kerja.

Jika melihat dari kata 'kebutuhan' awalan kata *kebu-* tidak memiliki makna yang konkrit secara sub-kebahasaan dengan pedoman KBBI. Maka kata tersebut harus berdampingan, mungkin kata asal yang diketahui adalah kata 'butuh' yang bermakna sesuatu yang harus atau kudu didapatkan baik itu dari kata benda, kata kerja, maupun kata sifat. Meninjau kembali bahwa 'kebutuhan' dihilangkan 'kebu'nya maka tersisa kata 'tuhan' memiliki arti suatu zat yang diwajibkan bagi yang meyakiniNya untuk senantiasa disembah. Tak bisa dipungkiri kebutuhan perusahaan terhadap manusia yang diperdayakan akan terus terjadi, bisnis yang berkaitan tentang hajat manusia tidak akan mati. Bisnis makanan, tempat tinggal, pernikahan, kematian, dan segala aspek yang disebut sebagai 'kebutuhan manusia'. Sudah pasti bahwa kebutuhan akan Tuhan akan selalu ada dalam setiap sisi sosial manusia. Korelasi dan timbal balik antara wewenang dan kekuasaan Tuhan dalam mengendalikan segala aspek kebutuhan manusia. Sebagaimana ummat nasrani meyakini bahwa tuhan menciptakan cinta-kasih sebagai penghubung manusia secara horizontal dan kepada tuhan itu sendiri secara vertikal. Sama halnya dengan muslimin di Indonesia yang mengaplikasikan cinta-kasih (*arrahmaan-arrahiim*) dalam bermasyarakat. Hal ini menjadi indikasi bahwa sisi spiritual mampu menerbitkan rasa empati dan kenyamanan bagi lingkungan hidup.

## **KESIMPULAN**

Korelasi antara kecerdasan spiritual seorang individu secara sadar maupun tidak sadar, sangat berpengaruh terhadap keefektifan kerjanya. Hal ini berpotensi

terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan memberi efek domino terhadap sektor lain dalam perusahaan, begitu pula sebaliknya. Strategi pengelolaan seluruh sub-aspek sumber daya manusia terkait harus memiliki kecenderungan terhadap tujuan perusahaan. Relevansi yang terjalin antar pihak manajemen dan pekerja serta terhadap kondisi kerja harus diperhatikan dan diperhitungkan. Susunan rangkaian kerja yang ditetapkan di dalam perusahaan harus dapat menarik hubungan antara ruang, perlengkapan dan pekerja agar lebih dapat didayagunakan.

Perencanaan strategi pembangunan sumber daya manusia secara kompleks, akan menerbitkan efek positif bagi perusahaan. Karena strategi sumber daya manusia yang akurat menjadi penentu hegemoni persaingan perusahaan dalam hal proses, elastisitas, biaya, kapasitas, kualitas kondisi kerja, relasi pelanggan, dan eksistensi perusahaan. *Goals* atau pencapaian perusahaan ditopang oleh pondasi sumber daya manusia. Perusahaan yang dicintai oleh pekerjanya akan mengalami profit yang lebih besar. Karena para pekerja melakukan segala aktivitas dengan kesungguhan dan ketulusan. Untuk itu penyuburan terkait kecerdasan spiritual tidak boleh diabaikan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar, Ph. D. *Rahasia Sukses Membangun ESQ Power*. (Jakarta: PT. Arga Tilanta, 2016).
- Barnes, R. M. *Mition and Time Study, Design and Measurement of work*. (New York: Wiley).
- Cooper, Robert K., Ph. D, dan Johnson Spencer, M.D., *The One Minute Manager*. (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2001).
- Covey, Stephen R., *The Seven Habits of Highly Effective People*. (New York: Simon and Schuster Inc., 1990).
- Heizer, Jay, Render, Barry. *Principles of operations management: Sustainability and supply chain management*. (10th edition).
- Hidayat, Adi. *Manusia Paripurna: Pesan, kesan, dan bimbingan Al-Quran*.
- Khavari, Khalil A, Dr., *Spiritual Intelligence: A Partical Guide to Personal Happiness*. Mursi, Abdul Hamid, Dr., *Sumber Daya Manusia yang Produktif: Pendekatan Al-Quran dan Sains*. (Jakarta: Gema Insani Press, 1998).
- Muthasamy, S. K., J. V. Wheeler, dan B. L. Simmons. *Self-Managing Work Teams. Organization Development Journal* 23, No. 3 (2005).
- Niebel, B. dan A. Freivalds. *Methods, Standards, and Work Design*. (New York: McGraw-Hill, 2003).
- Robbins, Anthony. *Unlimited Power*. (Jakarta: Pustaka Delaprasta, 1996).
- Roger, G, Meyer Susan. *Contemporary Concepts and cases*.
- Salvendy, G. *Handbook of Human Factors and Ergonomics*. (New York: Wiley. 2006)
- Segal, Jeanne, Ph. D., *Meningkatkan kecerdasan emosional* (Jakarta: Citra Aksara, 2001).
- Stein, steven J., Ph. D., dan Horward E. *Ledakan EQ 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*. (Bandung: Kaifa, 2002).