MAKALAH REVISI

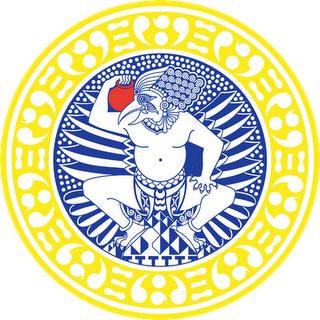
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DAN PRODUKTIVITAS BIDANG KESEHATAN

*“*PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA*,*

*JOB ANALYSIS (JOB DESCRIPTION* DAN *JOB SPECIFICATION),*

*JOB DESIGN (JOB ENLARGEMENT* DAN *JOB ENRICHMENT)”*



OLEH:

KELOMPOK 1

**IKM A 2011**

Faradina Permatasari 101111002

Amanda Fairuz Hikmiyah 101111008

Nihayatul Munaa 101111015

Stevie Yonara 101111034

Ratih Arinda Larasati 101111047

Sarah Syarifah 101111064

Syahru Ramadhan Unzila 101111065

Riska Harmasdiyani 101111066

Eryna Laili Putri 101111085

Dani Yuli Kurniawan 101111094

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**SURABAYA**

**2012**

**KATA PENGANTAR**

Puji syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan makalah Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Bidang Kesehatan ini dengan tepat waktu. Topik yang kami bahas kali ini yaitu, “Perencanaan sumber daya manusia, *job analysis* (*Job Description* dan *Job Specification*) dan *Job Design* (*Job Enlargement* dan *Job Enrichment*).”

Adapun maksud dan tujuan kami dalam menyelesaikan tugas ini adalah untuk menambah pengetahuan kami mengenai materi tersebut. Dengan upaya yang kami lakukan, semoga Ibu dosen selalu memberikan bimbingan pada kami, agar mendapatkan nilai yang kami harapkan dan dapat menyampaikan persepsi dan standar pendidikan di Universitas Airlangga Surabaya khususnya dalam mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Bidang Kesehatan. Pola dan penyajiannya diharapkan dapat dimengerti dan dapat digunakan sebagai media pembelajaran.

Akhir kata kami sampaikan terima kasih pada semua pihak yang ikut dalam membantu menyelesaikan tugas ini. Kritik dan saran selalu kami harapkan dalam kesempurnaan makalah ini.

Surabaya, Maret 2013

Tim Penyusun

**Kelompok 1**

**DAFTAR ISI**

COVER i

KATA PENGANTAR ii

DAFTAR ISI iii

DAFTAR GAMBAR iv

DAFTAR TABEL v

BAB 1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Latar Belakang 1

1.2 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia 1

1.3 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia 2

1.4 Faktor - faktor yang Mempengaruhi PSDM 3

1.5 Syarat Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Baik 4

1.6 Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia 6

BAB 2 *Job Analysis*

1. Pengertian *Job Analysis*  14

2.2 Tujuan *Job Analysis* 15

2.3 Langkah-langkah *Job Analysis*  18

2.4 Metode Pengumpulan Data pada *Job Analysis*  21

2.5 Jenis *Job Analysis* 31

2.6 *Job Description*  34

2.6.1 Pengertian *Job Description* 34

2.6.2 Tujuan *Job Description* 35

2.6.3 Fungsi *Job Description* 36

2.6.4 Unsur-unsur *Job Description* 37

2.7 Job Specification 41

2.7.1 Pengertian *Job Specification* 41

2.7.2 Tujuan *Job Specification* 41

2.7.3 Isi *Job Specification* 42

2.7.4 Contoh *Job Specification* 43

BAB 3 *Job Design*

* 1. Pengertian *Job Design*  45

3.2 Tujuan *Job Design* 46

3.3 Unsur-unsur *Job Design* 46

3.4 Metode *Job Design* 48

3.5 *Job Rotation* 50

3.6 *Job Enlargement* 51

3.6.1 Pengertian *Job Enlargement* 51

3.6.2 Tujuan dan Manfaat *Job Enlargement* 51

3.6.3 Kekurangan *Job Enlargement* 52

3.6.4 Penerapan *Job Enlargement* 53

3.7 *Job Enrichment* 54

3.7.1 Pengertian *Job Enrichment* 54

3.7.2 Tujuan *Job Enrichment* 55

3.7.3 Kekurangan dan Kelebihan *Job Enrichment* 56

3.7.4 Langkah-langkah *Job Enrichment* 57

3.7.5 Penerapan *Job Enrichment* 58

KESIMPULAN 63

DAFTAR PUSTAKA 65

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Bagan Perencanaan SDM 13

Gambar 2. Langkah-langkah Job Analysis 18

Gambar 3. Contoh kuesioner 30

Gambar 4. Contoh Penerapan Job Rotation 50

**DAFTAR TABEL**

Tabel 1. Contoh *Job Description*, Uraian Jabatan 38

Tabel 2. Metode *Job Design* 49

Tabel 3. Perbedaan Antara *Job Enlargement* dan *Job Enlargement* 59

**BAB 1**

**PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**1.1 Latar Belakang**

“Setiap aktivitas manajemen biasanya diawali dengan *planning* atau perencanaan. Sebagai adagium dalam teori manajemen : *If we fail to plan, we will plan to fail,* sekiranya kita gagal dalam merencanakan, maka kita pada hakikatnya telah merencanakan kegagalan. Oleh karena itu, perencanaan dalam kaitannya dengan sumber daya manusia juga menjadi sebuah keharusan dalam operasionalisasi perusahaan.” (Sule & Saefullah, 2008)

“Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources planning* disingkat PSDM merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia. PSDM diproses oleh perencana (*planner)* dan hasilnya menjadi rencana (*plan).* Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik atau pun salah tidak dapat diketahui.” (Hasibuan, 2010)

**1.2 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses [analisis](http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis) dan [identifikasi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Identifikasi&action=edit&redlink=1) yang dilakukan [organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi) terhadap kebutuhan akan [sumber daya manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia), sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Sekalipun sebuah perusahaan telah memiliki sumber daya manusia yang memadai dan handal, namun perusahaan juga perlu memastikan akan keterpeliharaan dan ketersediaannya di masa yang akan datang. Kasus-kasus seperti halnya “pembajakan tenaga kerja”, larinya tenaga kerja ke perusahaan lain, dan lain sebagainya merupakan salah satu indikasi perlunya sebuah perencanaan dipersiapkan sebaik-baiknya.

* 1. **Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

1. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pendayagunaan SDM

Yang dimaksud dengan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan SDM yaitu perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang *(restaffing/replacement)* SDM. Tujuan dari penempatan adalah agar setiap dan semua SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

1. Meningkatkan Kecermatan dan Penghematan Pembiayaan

Rekrutmen dan Seleksi untuk menindaklanjuti Perencanaan SDM harus didahului dengan melaksanakan promosi dan pemindahan jabatan, mempensiunkan dan memberhentikan pekerja sesuai alasan masing-masing sehingga biaya- biaya yang berhubungan dengan pengadaan tenaga kerja dapat dihemat. Melalui ketepatan penempatan ulang tidak akan terjadi penempatan yang keliru, sehingga tidak perlu menyediakan pembiayaan untuk mengangkat atau menambah SDM dari luar.

1. Mendorong Perilaku Proaktif, dan Tidak Reaktif

Melalui perencanaan SDM yang baik, perusahaan atau organisasi dapat membangun serangkaian tindakan yang responsif terhadap setiap dinamika perkembangan bisnis yang ada. Hal ini dapat memacu SDM untuk dapat lebih proaktif namun tidak reaktif terhadap operasional dan keputusan organisasi atau perusahaan.

1. Memastikan Terpenuhinya Kebutuhan SDM yang Kompeten

Melalui perencanaan SDM, proses penempatan pegawai yang kompeten dan tepat pada posisinya akan dapat tercapai dengan lebih optimal karena perusahaan/ organisasi telah mengenali dengan baik kualitas SDM yang dibutuhkan dan tersedia.

1. Mendorong Terbangunnya Sistem Informasi SDM yang Akurat

Sistem informasi SDM yang akurat adalah salah satu elemen penting untuk mendayagunakan kinerja organisasi atau perusahaan. Perencanaan SDM akan mampu mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang handal dan akurat dan tentunya ini sangat bermanfaat bagi perusahaan.

* 1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia**

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

1. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang sangat besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh : tingkat inflasi, pengangguran, dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
2. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku.
3. Perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
4. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.
5. Keputusan-keputusan Organisasional
6. Rencana strategi perusahaan adalah keputusan yang paling berpngaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
7. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
8. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
9. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
10. Reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
11. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lau tentang faktor-faktor tersebut dan *trend* perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

**1.5 Syarat Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Baik**

Terdapat beberapa syarat untuk membuat sebuah perencanaan SDM yang baik, yakni:

1. Harus mengetahui secara jelas [masalah](http://id.wikipedia.org/wiki/Masalah) yang direncanakannya.
2. Harus mengumpulkan dan menganalisis [informasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Informasi) tentang SDM dalam organisasi tersebut secara lengkap.
3. Mempunyai pengalaman luas tentang pekerjaan (*job analysis),* kondisi organisasi, dan persediaan SDM.
4. Harus mampu membaca situasi SDM saat ini dan masa mendatang.
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan [teknologi](http://id.wikipedia.org/wiki/Teknologi) masa depan.
6. Mengetahui secara luas [peraturan](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Peraturan&action=edit&redlink=1) dan [kebijaksanaan pemerintah](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Kebijaksanaan_pemerintah&action=edit&redlink=1), khususnya yang menyangkut tenaga kerja.

**1.5 Langkah-langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Sule & Saefullah (2008) langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan oleh Cesto, Husted, dan Douglas, adalah sebagai berikut :

1. Analisis Keadaan

Perencanaan SDM sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan.. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan harus memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategi perusahaan secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian perusahaan lainnya seperti bagian produksi, pemasaran, dan lain sebagainya. Misalnya saja, perusahaan dalam lima tahun ke depan bermaksud untuk mempertahankan tingkat keuntungan (profit) pada tingkat 10 persen. Oleh karena itu bagian personalia harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang direkrut dan dikembangkan mampu menunjang rencana perusahaan tersebut.

Untuk dapat melakukan perencanaan SDM, maka perlu dilakukan analisa keadaan suatu perusahaan, baik itu keadaan internal, mau pun eksternal. Dalam hal ini, analisa keadaan yang dilakukan adalah keadaan yang mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja, seperti yang sudah disebutkan dalam faktor-faktor yang mempengaruhi dilakukannya perencanaan SDM.

1. Analisis Kualifikasi Tugas

Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis perusahaan. Pada tahap ini, hal yang dilakukan, yaitu analisa kerja atau lebih dikenal dengan analisis jabatan (*job analysis),* yang menghasilkan deskripsi kerja (*job description)* dan spesifikasi kerja atau spesifikasi jabatan (*job specification).*

Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mernpelajari dan mengumpulkan berbagai infiormasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Dengan demikian analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atas suatu pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

1. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja

Pada langkah ini, berdasarkan evaluasi kegiatan perusahaan pada periode sebelumnya dan rencana perusahaan untuk periode berikutnya, maka perusahaan menganalisa apakah ketersediaan tenaga kerja yang dimiliki perusahaan mencukupi untuk memenuhi tuntutan kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang ataukah tidak. Sebagai contoh, jika bisnis restoran yang dijalankan mengalami kemajuan, dan pemilik restoran berencana untuk membuka cabang baru, maka perusahaan perlu menetapkan apakah jumlah tenaga kerja yang ada saat ini cukup untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di restoran yang lama ditambah dengan rencana cabang restoran yang baru, atau ternyata diperlukan tambahan tenaga kerja yang baru untuk mengisi pembukaan cabang restoran yang baru tersebut. Apakah dengan membagi tenaga kerja yang ada kedua tempat restoran yang dimiliki sudah cukup memadai atau justru masih diperlukan tenaga kerja baru, hal tersebut termasuk hal yang perlu ditentukan.

Sebagai contoh lain, jika kita kembali berangkat dari rencana strategis perusahaan untuk meningkatkan profit sebesar 10 persen sebagaimana dikemukakan di atas, maka perusahaan perlu menetapkan untuk mencapai target peningkatan profit sebesar 10 persen tersebut apa yang harus dilakukan, tenaga kerja di bagian mana yang perlu ditingkatkan, dalam jumlah berapa, dengan kualifikasi seperti apa, dan seterusnya. Dengan kata lain, analisa ketersediaan tenaga kerja juga perlu dihubungkan dengan rencana yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja, dapat dilakukan dengan metode :

1. WISN (*Work Load Indicator Need)* : metode WISN ini, menghitung berapa beban kerja seorang tenaga kerja, dan apakah jumlah tenaga kerja yang ada sudah sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Jika beban kerja rendah, maka jumlah tenaga kerja. Sedangkan jika tenaga kerja lebih, maka beban kerja tinggi.
2. FI (*Fulfillment Index*) : metode FI ini menghitung tingkat pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, dari dimensi kualitas, kuantitas, waktu, serta lokasi.
3. *Rule of Thumb* : aturan metode praktis menghitung kebutuhan staf didasarkan pada struktur organisasi umum. Sebagai contoh, jika organisasi telah membentuk struktur untuk memiliki seorang manajer operasi per lima *line supervisor*, maka dibutuhkan 5 *line supervisor* setiap penambahan seorang manajer, begitu pula sebaliknya. Aturan perhitungan praktis adalah tidak menuntut atau berdasarkan analisis mendalam, tetapi pada pemeliharaan struktur organisasi.
4. Teknik *Delphi* : teknik *Delphi* adalah metode peramalan sumber daya manusia yang menggunakan masukan dari sekelompok pakar untuk menganalisis sejarah staf dan perencanaan kepegawaian.
5. Analisis Regresi Statistik : analisis regresi statistik membandingkan hubungan dalam data historis untuk kebutuhan peramalan kebutuhan kerja. Contoh : penjualan kotor per tahun selama lima tahun terakhir dan staf selama waktu yang dianalisis akan memberikan data apakah jumlah tenaga kerja cukup atau tidak cukup untuk mendukung penjualan dalam lima tahun ke depan.
6. Metode Rasio : dua metode rasio yang berbeda yang digunakan dalam peramalan sumber daya manusia: *Staffing Ratio* dan *Productivity Ratio*. *Staffing ratio* digunakan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja didasarkan pada bentuk organisasi saat didirikan. Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki kelompok administrasi dari lima sekretaris untuk setiap 20 manajer senior, rasio yang digunakan untuk memperkirakan perekrutan sekretaris. *Productivity ratio* menggunakan perkiraan dari unit yang diproduksi per karyawan dan memperkirakan berapa penjualan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja. Sebuah perusahaan yang menjual 2 juta widget per tahun dan mempekerjakan 25 pekerja produksi perlu mempekerjakan pekerja produksi lebih jika peningkatan penjualan yang diharapkan, atau setidaknya harus mempertahankan staf 25 pekerja produksi untuk memenuhi penjualan saat ini.
7. Melakukan tindakan inisiatif

Dalam tahap ini dilakukan juga *Job Design* (Perancangan Pekerjaan)*.*

“Desain pekerjaan ini pada dasarnya merupakan pembagian kerja-kerja yang akan dilakukan organisasi kepada seluruh anggota organisasi. “ (Sule & Saefullah, )

Analisa sebelumnya terhadap ketersediaan tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan dan keperluannya bagi masa yang akan datang membawa kepada kesimpulan :

1. Jumlah tenaga kerja kurang, sehingga beban kerja tinggi.

Karena jumlah tenaga kerja kurang, maka perusahaan dapat melakukan rekrutmen tenaga kerja. Rekrutmen yang dilakukan bisa berupa rekrutmen internal (rekrutmen tenaga kerja dari dalam perusahaan) dan rekrutmen eksternal (rekrutmen tenaga kerja dari luar perusahaan). Dalam hal ini dilakukan penyederhanaan pekerjaan (*work simplification).* Penyederhanaan ini dilakukan dengan spesialisasi dalam pekerjaan, sehingga beban kerja seseorang menjadi berkurang.

1. Jumlah tenaga kerja sudah sesuai dengan beban kerja.

Jika tenaga kerja sudah sesuai, maka perusahaan juga masih perlu memikirkan bagaimana caranya agar nanti tenaga kerja yang mereka punya tidak mengalami stress atau kebosanan. Hal ini bisa diantisipasi dengan melakukan *Job Rotation.*

*“Job Rotation* (rotasi tenaga kerja) adalah pemindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.” (Hasibuan, 2010)

1. Jumlah tenaga kerja berlebih, sehingga beban kerja rendah.

Karena beban kerja yang rendah, maka dapat dilakukan *Job Enlargement*. *Job enlargement* adalah penambahan beban kerja, sehingga jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan bertambah, tetapi hanya menambah kuantitasnya saja. Bisa juga dengan melakukan *Job Enrichment. Job Enrichment* adalah penambahan beban kerja seorang karyawan dalam hal kualitas. *Job Enrichment* memberikan tantangan pada seorang karyawan/tenaga kerja supaya karyawan tersebut lebih termotivasi dalam bekerja.

1. Evaluasi dan modifikasi tindakan

Langkah keempat yang dilakukan tentunya akan senantiasa berubah dari masa ke masa. Sehingga perlu senantiasa dilakukan evaluasi terhadap perencanaan sumber daya manusia disesuaikan dengan perencanaan strategis perusahaan. Manajemen adalah proses yang terus-menerus dan berkelanjutan. Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa dievaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang terjadi di perusahaan.

Gambar 1. Bagan Perencanaan SDM

*Job Description*

*Job Spesification*

Analisa Kebutuhan Tenaga Kerja

- WISN - Teknik *Delphi*

- FI - Analisis Regresi Statistik

- *Rule of Thumb*

- Rasio (*Staffing Ratio & Productivity Ratio)*

Analisa Kualifikasi Tugas

*Job Analysis*

Analisis Keadaan

Keadaan Internal Perusahaan :

- Keputusan organisasional

- Ketersediaan Tenaga Kerja

Keadaan Eksternal Perusahaan :

- Perkembangan ekonomi

- Kondisi sosial, ekonomi

- Teknologi

- Para pesaing

Evaluasi & Modifikasi Tindakan

*Job Design*

Tenaga Kerja Sesuai

Kelebihan Tenaga Kerja

*Job Rotation*

*Job Enrichment*

*Job Enlargement*

Rekrutmen

*Work Simplification*

Kekurangan Tenaga Kerja

Tindakan Inisiatif

**BAB 2**

***JOB ANALYSIS***

* 1. **Pengertian *Job Analysis***

Sesudah kebutuhan sumber daya manusia direncanakan, maka langkah berikutnya adalah melakukan *Job Analysis* (analisis pekerjaan).

*“Job analysis is the process of studying and collecting information relating to the operation and responsibility of a spesific job” (Flippo,1989)*

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab mengenai suatu pekerjaan tertentu. Analisis pekerjaan merupakan suatu prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini kadang disebut studi jabatan, yang mempengaruhi tugas, proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki. Analisis pekerjaan berfokus pada karakteristik pegawai, penggunaan ujian fisik, tes, wawancara dan prosedur lainnya unutuk tujuan tersebut.

Jadi, job analisis secara sederhana merupakan kegiatan merumuskan hal-hal yang dilakukan oleh seorang pekerja kedalam kata-kata sebagai sebuah informasi (Gomes,2003). Analisis pekerjaan secara langsung akan menghasilkan uraian pekerjaan perrnyataan tertulis tentang bagaimana karakteristik jabatan dan segala kewajibannya, serta spesifikasi pekerjaan yang mencakup standar kualifikasi minimal sumber daya manusia yang dibutuhkan, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan untuk dapat melaksanakan kewajibannya secara memuaskan.

**2.2 Tujuan Job Analysis**

“Analisis pekerjaan dilakukan sebab informasi tersebut dapat dijadikan sebagai landasan untuk mengetahui kecocokan pekerjaan dengan petugas, beban kerja yang dilakukan, kemungkinan hambatan-hambatan yang dapat mengganggu tercapainya kewajiban dengan baik serta sebagai landasan keseluruhan kegiatan sesuai dengan fungsinya” (Marihot, 2007).

Gomes (2003) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia menyebutkan tujuan dilakukannya analisis pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Sebagai landasan untuk menghasilkan *job description* dan *job spesification*, informasi dari analisis pekerjaan dapat menjadi landasan untuk menentukan pekerjaan apa yang cocok untuk seorang pegawai dan mana yang tidak cocok untuknya. Ini akan menjadi landasan yang sangat penting untuk melakukan tahap rekruitmen pegawai dan tahap seleksi.
2. Sebagai dasar untuk *job evaluation*. Setelah memahami tugas-tugas yang didapat dari analisis pekerjaan akan ditemukan kemungkinan adanya hambatan yang dapat ditemui selama melaksanakan tugasnya. Misalnya disebuah rumah sakit tugas seorang perawat adalah memonitor perkembangan penyakit pasien, maka akan ada beberapa hambatan dalam pengawasan tesebut diantaranya keadaan pasien yang tidak tenang, keadaan ruangan yang ribut dan perubahan teknologi. Dari prediksi hambatan inilah dapat dilakukan evaluasi agar gangguan tersebut dapat diatasi.
3. *Job design restructuring*, yaitu usaha untuk mengalokasikan dan menstrukturalisasikan beberapa kegiatan dalam suatu pekerjaan.
4. Sebagai acuan penentuan *Personnel spesification*, Dalam hal ini analisis pekerjaan akan menghasilkan personal kualifikasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu, seperti pengetahuan *(knowledge)*, keterampilan *(Skills)*, ketangkasan *(aptitudes)*, sifat dan ciri *(attributes and traits)*, dan menghindarkan berbagai kesalahan penempatan kualifikasi yang dapat menjadikan diskriminasi. Misalnya pekerjaan seorang operator telepon yang tugasnya menyambungkan telepon masuk dan menyambungkan ke dalam, akan tidak beralasan jika kualifikasi membedakan jenis kelamin yang justru akan menjadikannya sebuah diskriminasi.
5. Sebagai dasar penentuan *performances apprasial*, Dari analisis pekerjaan akan diketahui *performance* apa yang diharapkan dari seorang pegawai sehingga supervisor dapat melakukan penilaian terhadap *performance* pegawai sesuai data dari analisis pekerjaan.
6. Sebagai desain *worker training*, Informasi *job analysis* dapat digunakan untuk desain dan pelatihan dan pengembangan program. Pelatihan dirancang untuk mengembangkan beberapa ketrampilan tertentu yang mempengaruhi perilaku anggota pekerja sehingga memberikan kontribusi positif untuk peforma pekerjaan.
7. Untuk mencapai efisiensi. Dari informasi analisis pekerjaan akan diketahui apakah seseorang dengan kemampuan tertentu untuk suatu tugas tertentu sudah tepat *(the right man in the right place),* sehingga akan tercipta efisiensi dalam pelaksanaan tugasnya
8. Untuk penetapan prosedur *safety*. Keselamatan sebuah pekerjaan tergantung pada tata ruang, standar, peralatan, dan kondisi fisik lainnya. Informasi ini juga disediakan pada *job analysis*. Seperti apa yang diperlukan dalam pekerjaan dan tipe seseorang yang dibutuhkan guna menyokong informasi untuk menetapkan prosedur aman
9. Sebagai pedoman HRC *(Human resources Planing).* Organisasi harus bisa mengantisipasi bahwa organisasi tersebut akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat sesuai dengan potensi yang ada pada diri pekerja tersebut. Dari analisis pekerjaan akan diketahui apakah tugas-tugas yang dilakukan sesuai untuk situasi dan kondisi saat ini, sehingga dapat memprediksikan perkembangan tugas pada masa yang akan datang, menentukan berapa jumlah sumber daya yang dibutuhkan, dan lain-lain.
   1. **Langkah-langkah *Job Analysis***

Secara rinci langkah – langkah dalam melakukan job analysis adalah sebagai berikut:

Gambar 2. Langkah-langkah job analysis

1. Identifikasi tujuan *Job Analysis*

Proses apapun akan sia-sia apabila tujuannya tidak diidentifikasi dan didefinisikan, sehingga tujuan dari analisis pekerjaan harus diidentifikasi secara jelas dan disepakati. Sejak analisis pekerjaan adalah sebuah proses yang dirancang untuk menghasilkan informasi pekerjaan, organisasi harus bertanya apa informasi pekerjaan yang diinginkan dan mengapa. Hal ini berguna untuk mengacu kembali ke matriks persyaratan kerja untuk meninjau jenis informasi yang bisa dicari dan diperoleh dalam *job analysis* persyaratan kerja. Manajemen harus memutuskan apa jenis informasi yang diinginkan (pernyataan tugas, dimensi tugas, dan sebagainya) dan dalam format apa. Setelah *output* yang diinginkan dan hasil analisis pekerjaan telah ditentukan, kemudian organisasi dapat merencanakan proses yang hasilnya sesuai harapan.

1. Pelaku *Job Analysis*

Langkah yang paling penting kedua dalam proses analisis pekerjaan adalah untuk memutuskan siapa yang akan melakukan *job analysis* itu. Beberapa perusahaan lebih memilih departemen SDM sendiri mereka, sementara yang lainnya menyewa konsultan eksternal. Konsultan mungkin terbukti sangat membantu karena mereka memberikan nasihat secara objektif, pedoman dan metode. Mereka tidak memiliki perasaan suka dan tidak suka secara pribadi ketika melakukan analisis pekerjaan.

1. Pengambilan keputusan strategis

Langkah selanjutnya adalah membuat keputusan strategis. Hal ini tentang menentukan sejauh mana keterlibatan karyawan dalam proses, tingkat detail yang harus dikumpulkan dan dicatat, darimana sumber data diperoleh, metode pengumpulan data, pengolahan informasi dan pemisahan data yang dikumpulkan.

1. Pelatihan *Job Analyst*

Berikutnya adalah melatih analis pekerjaan, yaitu tentang bagaimana melakukan proses dan menggunakan metode yang dipilih dalam melakukan pengumpulan data pekerjaan.

1. Persiapan *Job Analysis*

Berkomunikasi dalam organisasi adalah langkah berikutnya. Manajer HR perlu mengkomunikasikan semuanya dengan benar sehingga karyawan memberikan dukungan penuh kepada analis pekerjaan. Tahap ini juga melibatkan persiapan dokumen, kuesioner, wawancara dan bentuk umpan balik.

1. Pengumpulan Data

Selanjutnya adalah mengumpulkan data yang berhubungan dengan pekerjaan termasuk kualifikasi pendidikan karyawan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, kondisi kerja, kegiatan kerja, hirarki pelaporan, sifat manusia yang dibutuhkan, kegiatan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang terlibat dan perilaku karyawan.

1. Dokumentasi, Verifikasi dan Ulasan

Dokumentasi yang tepat dilakukan untuk melakukan verifikasi keaslian data yang dikumpulkan dan meninjaunya. Ini adalah informasi akhir yang digunakan untuk menggambarkan pekerjaan tertentu.

1. Mengembangkan *Job Description* dan *Job Spesification*

Memisahkan data yang dikumpulkan ke dalam informasi yang berguna. *Job Description* meliputi jabatan, kegiatan, tugas dan tanggung jawab pekerjaan sedangkan *Job spesification* mencakup pendidikan, pengalaman kualifikasi, sifat-sifat pribadi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu.

* 1. **Metode Pengumpulan Data pada *Job Analysis***

Ada beberapa cara untuk melakukan analisis pekerjaan, termasuk wawancara dengan pemegang jabatan dan supervisor, kuesioner (terstruktur, terbuka, atau keduanya), observasi, penyelidikan insiden kritis, dan mengumpulkan informasi latar belakang seperti laporan tugas atau spesifikasi klasifikasi. Dalam analisis pekerjaan dilakukan oleh bagian *Human Resources* (HR) yang profesional. Metode pengumpulan data bisa digunakan secara bersamaan lebih dari satu metode.

Sebagai contoh, analisis pekerjaan dapat mengamati pekerja ketika melakukan pekerjaan mereka. Selama pengamatan analis dapat mengumpulkan bahan-bahan yang secara langsung atau tidak langsung menunjukkan keterampilan yang dibutuhkan (laporan tugas, instruksi, manual keselamatan, kualitas, grafik, dan lain-lain). Analis kemudian dapat bertemu dengan sekelompok pekerja atau pemegang jabatan, dan akhirnya, survei dapat diberikan. Dalam kasus ini, analis pekerjaan biasanya adalah psikolog industri atau organisasi atau Pejabat Sumber Daya Manusia yang telah dilatih dan bertindak di bawah pengawasan seorang psikolog industri.

Metode pengumpulan data untuk untuk *job analysis* dapat dilakukan melalui 2 cara yaitu teknik kuantitatif spesifik dan kualitatif.

1. Teknik Kuantitatif Spesifik

Penelitian kuantitatif berkaitan dengan pengujian hipotesis berasal dari teori dan / atau mampu memperkirakan ukuran dari fenomena yang dituju. Tiga dari teknik kuantitatif yang lebih populer yaitu : *Functional Job Analysis (FJA), The Position Analysis Questionnaire (TPAQ),* dan *The Management Position Description Questionnaire (TMPDQ).*

1. *Functional Job Analysis (*FJA)

*Functional job analysis* (FJA) merupakan hasil dari riset penelitian dibawah naungan layanan pelatihan dan penyaluran kerja Amerika Serikat. Tujuannya yaitu untuk mengklasifikasikan pekerjaan yang telah didefinisikan oleh edisi awal dari *Dictionary of Occupational Titles* (DOT) atau Kamus Gelar Jabatan. FJA menyediakan deskripsi kerja dalam hal data, orang, dan peralatan. Untuk itu FJA berasumsi :

1. Untuk berbagai derajat, semua pekerjaan terkait dengan data, orang, dan peralatan.
2. Sangat penting untuk membuat perbedaan antara apa yang diselesaikan dan apa yang harus dilakukan pemegang jabatan untuk membuat segala sesuatunya selesai.
3. Sumber daya mental terbiasa dengan menggambarkan data, sumber daya interpersonal terbiasa dengan orang banyak, sumber daya fisik adalah teraplikasi dengan peralatan.

Setiap fungsi yang dilakukan pada gambaran kerja pada kisaran talenta pekerja, dan keahlian untuk melaksanakan tugas kerja. Satu lagi keuntungan dari FJA adalah bahwa setiap jenis pekerjaan mempunyai skor kuantitatif. Sehingga, pekerjaan bisa diatur untuk kompensasi atau tujuan manajemen sumber daya manusia yang lain karena pekerjaan dengan tingkatan yang sama diasumsikan sama dengan lainnya

1. *Position Analysis Questionnaire* (PAQ)

Kuesioner terstruktur untuk penilaian kerja secara kuantitatif telah dikembangkan oleh peneliti pada Universitas Purdue yang disebut sebagai *Position Analysis Questionnaire* (PAQ). Analisis Posisi kuesioner (PAQ) merupakan sebuah kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif mengenai tugas dan tanggung jawab berbagai pekerjaan. Merupakan elemen dasar yang mungkin atau mungkin tidak memainkan peran penting dalam pekerjaan. Pekerjaan analis memutuskan item masing-masing memainkan peran dan jika demikian sampai sejauh mana. Sebagai contoh, bahan tertulis yang diterima peringkat empat, menunjukkan bahwa bahan tertulis (seperti buku, laporan, dan catatan kantor) memainkan peran yang cukup besar dalam pekerjaan.

Karena kuesioner membutuhkan pengalaman yang cukup dan tingkat pemahaman membaca yang tinggi untuk menyelesaikannya, isinya biasa dilakukan oleh analis pekerjaan yang sudah ditraining. Terdapat 194 butir yang terdapat pada PAQ, dan diklasifikasikan menjadi 6 bagian yaitu:

1. Input informasi, yaitu tempat dan cara pemegang jabatan mendapat informasi.
2. Proses mental,yaitu alasan dilakukannya proses pembuatan keputusan dan perencanaan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Output kerja,yaitu aktifitas fisik dan peralatan yang digunakan untuk bekerja.
4. Relasi dengan orang lain.Relasi yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah pekerjaan.
5. Kontak kerja.Dalam konteks sosial dan fisik, pekerjaan yang dilakukan.
6. Karakteristik pekerjaan lain.Sudah atau tidaknya aktifitas, kondisi, atau karakteristik yang lain selain yang disebutkan pada poin 1-5 yang masih relevan.

Program terkomputerisasi tersedia untuk penilaian peringkat PAQ pada dasar tujuh dimensi pembuatan keputusan, komunikasi, tanggung jawab sosial, melaksanakan aktivitas keterampilan, aktif secara fisik, pengoperasian kendaraan dan atau peralatan, dan pengolahan informasi.

Dengan kata lain, hal itu memungkinkan penetapan nilai kuantitatif untuk setiap pekerjaan berdasarkan tujuh dimensi tersebut. Karena itu hasil PAQ dapat digunakan untuk kuantitatif membandingkan satu sama lain dan kemudian menetapkan tingkat gaji untuk setiap pekerjaan.

Penilaian ini memungkinkan pengembangan profil untuk kerja yang teranalisis dan perbandingan antara pekerjaan. Seperti teknik analisis kerja lainnya, PAQ memiliki kelebihan dan kekurangan. Satu dari keuntungan terbesarnya adalah PAQ sudah banyak digunakan dan sudah diteliti. Kerugiannya adalah waktu yang dibutuhkan terlalu lama. Dibutuhkan waktu dan kesabaran untuk menyelesaikannya.

Ditambah lagi, selama tidak ada penjelasan aktifitas kerja yang spesifik, perilaku aktifitas dalam kerja bisa saja terputar balik dengan tugas yang aktual dalam kerja. Sebagai contoh kerja juru ketik, penari perut, atau hip-hop dancer mungkin terlihat sama saja selama terlibat dengan gerak motorik. Jika ini benar, maka PAQ bisa jadi sedikit lebih unggul daripada pengetahuan umum tentang kerja.

1. *Management Positions Description Questionnaire* (MPDQ)

Versi terbaru dari MPDQ diklasifikasikan menjadi 15 bagian. Beberapa butir dikelompokan ke setiap bagian untuk memangkas waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan dan membantu interpretasi dari respon.

1. Informasi Umum
2. Pembuatan Keputusan
3. Perencanaan dan perorganisasian
4. Pengadministrasian
5. Pengendalian
6. Pengawasan
7. Konsultasi dan inovasi
8. Kontak
9. Pengoordinasian
10. Mewakili
11. Pemonitoran indikator bisnis
12. Peringkat keseluruhan
13. Pengetahuan. Keahlian, dan kemampuan.
14. Bagan organisasi
15. Komentar dan reaksi

Untuk menyelesaikan semua bagian dari MPDQ, manajer harus mempertimbangkan orang yang seperti apa yang sedang diajak berkomunikasi untuk menjalankan tugas olehnya. Setelah manajer tahu jenis orang yang diajak bicara, mereka harus menilai seberapa besar kemampuan potensial komunikasi dengan lawan bicara. Meskipun FJA, PAQ, dan MPDQ ditujukan untuk menguraikan angka besar dari suatu pekerjaan, terdapta pula metode analisis kuantitatif kerja lainnya yang juga mendapat perhatian. Penelitian analisis kerja dalam jumlah yang besar juga dilakukan di eropa pada metode kuantitatif alternatif. Sebagai contoh, VERA (*Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstatigkeit*) yang menjelaskan pendekatan mikroanalitik yang berusaha menjelaskan kerja dalam lingkup rangkaian dari subkerja.

4). *Time and motion study*

*Time and motion study* (studi gerak dan waktu) merupakan salah satu metode untuk mengetahui macam gerakan yang paling efisien dan efektif untuk melakukan pekerjaan (studi gerak) dan mencari waktu tersingkat untuk mencapai kegiatan yang optimal (studi waktu). untuk mencari rancangan yang terbaik penerapan kedua temuan itu selalu dilakukan bersamaan sebagai dua hal yang saling melengkapi.

*Time and motion study* sangat penting bagi industri karena akan sangat berhubungan dengan perencanaan kapasitas yang akan membantu dalam menentukan tingkat *output* dari operasi suatu industri. *Motion study*, akan berorientasi tentang peningkatan produktivitas, sedang *time study* memiliki orientasi tentang pengukuran produktivitas. *Motion study* digunakan untuk mengukur standar waktu normal yang diperlukan oleh operator terlatih dan berpengalaman pada kecepatan normal. Standar waktu tersebut seringkali digunakan untuk perencanaan dan penjadwalan kerja sampai perkiraan biaya produksi, termasuk biaya buruh.

1. Teknik kualitatif
   1. Observasi

Metode observasi terdiri dari pengamatan langsung, kerja analisis metode. Metode ini didasarkan pada analisis pekerjaan dalam rangka untuk mengamati dan membuat catatan perilaku / peristiwa / kegiatan / tugas ketika ada sesuatu yang terjadi. Tujuannya adalah untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan, bukan menilai.

* 1. Wawancara *(Interview)*

Wawancara pemegang jabatan sering dilakukan dengan kombinasi pengamatan. Wawancara mungkin merupakan teknik koleksi data *job analysis* yang paling banyak digunakan. Dalam hal ini para analis pekerjaan bisa bicara antar muka secara langsung dengan pemegang jabatan. Pemegang jabatan bisa menanyakan suatu pertanyaan pada analis pekerjaan, dan ini dapat digunakan sebagai kesempatan untuk analis untuk menjelaskan bagaimana ilmu tentang *job analysis* dan informasi yang akan digunakan. Masalah utama yang berkaitan dengan wawancara adalah bisa saja informasi yang diperoleh kurang akurat, oleh karena itu mewawancara lebih dari seorang (pemegang jabatan, dan *supervisor*), perencanaan yang teliti, pertanyaan, membangun hubungan antara analis pekerjaan dan orang yang diwawancara merupakan pedoman yang paling utama.

* 1. Kuesioner *(Questionnaire)*

Kuesioner biasanya merupakan metode yang efektif untuk mengumpulkan informasi dalam jumlah besar dalam waktu yang singkat. Biasanya berisi tentang pertanyaan spesifik tentang pekerjaan, persyaratan pekerjaan, kondisi bekerja, dan peralatan bekerja. Tidak ada format khusus untuk membuat kuesioner.

Di bawah ini terdapat langkah agar kesioner mudah dibuat.

1. Buatlah sependek mungkin, masyarakat pada umumnya kurang menyukai kuesioner yang mendetail.
2. Jelaskan tujuan kuesioner ini dibuat agar responden tahu yang harus dilengkapi.
3. Buat secara sederhana*,* jangan coba membuat orang terkesan dengan bahasa teknis. Gunakan bahasa yang sederhana untuk membuat titik temu.
4. Uji kuesioner sebelum menggunakannya, dalam rangka mengembangkan isi kuesioner, tanyakan pemegang jabatan untuk melengkapinya dan untuk menanggapi isi kuesioner tersebut.

Contoh kuisioner

Nama :

Jabatan :

Departemen :

Supervisor :

Tg/Bln/Th :

1. Jelaskan secara singkat pekerjaan anda

1. jelaskan uraian rinci tugas yang anda lakukan

1. jelaskan wewenang yang anda miliki dalam melakukan pekerjaan

1. sebutkan tanggungg jawab yang anda miliki

1. sebutkan peralatan dan mesin yang digunakan dalam pekerjaan

1. apakah pekerjaan ini membutuhkan pengalaman?
2. Ya
3. . Tidak
4. Apakah pekerjaan ini membutuhkan pelatihan khusus?
5. Ya
6. Tidak
7. Jelaskan kondisi kerja dalam melakukan pekerjaan

1. Jelaskan risiko kerja yang mungkin ada

1. Sebutkan aspek lain yang mungkin perlu dijelaskan

Gambar 3. Contoh kuisioner (sumber : manajemen sumber daya manusia, 2007)

* 1. *Participant Dairy / logs*

Catatan merupakan hasil rekaman yang dilakukan oleh pemegang jabatan, frekuensi tugas, dan ketika tugas dicapai. Teknik ini memerlukan pemegang jabatan untuk menjaga catatannya secara harian. Jika catatan terus diperbarui, maka itu bisa memberi informasi yang bagus tentang pekerjaan.

Perbandingan antara harian, mingguan, atau bulanan bisa dilaksanakan. Ini memungkinkan diadakannnya pemeriksaan secara rutin ataupun nonrutin dari tugas suatu pekerjaan. Catatan ini sangat berguna ketika menganalisis suatu pekerjaan yang sukar untuk diteliti, seperti yang dilakukan oleh para insinyur, peneliti, dan eksekutif senior. Analisis ini membutuhkan waktu, ketelitian yang tinggi dan biaya yang mahal sert berguna untuk menganalisis struktur kerja, organisasi, persyaratan staf, kebutuhan pelatihan.

* 1. **Jenis *Job Analysis***

Terdapat dua jenis analisis pekerjaan, yakni analisis pekerjaan tradisional *(traditional job analysis)*, dan analisis pekerjaan berorientasikan hasil *(result-oriented job analysis)* (Gomes,2003)

1. *Traditional Job Analysis*

Metode tradisional ini hanya mencari informasi dari 3 aspek :

1. *Responsibility*, merinci unit organisasi kepada siapa kedudukan harus bertanggung jawab dan harus tunduk kepada pengarahan dan pengendalian pelaksanaan.
2. *Duties*, kewajiban umum dari seseorang yang berada dalam suatu kedudukan
3. *Qualification*, kualifikasi minimal yang diterima sebagai keyakinan

Kelemahan

1. Uraian tugas hanya berupa tugas umum. Oleh karena itu jika uraian tugas ini diterapkan pada sejumlah kedudukan maka perhatian tidak ditujukan kepada sifat dasar dari setiap kedudukan secara spesifik. Seorang pekerja bisa melakuan pekerjaan apa saja, yang masing-masing pekerjaan mempunyai kewajibannya sendiri. Uraian tugas menjadi terbuka, tidak tegas dan memungkinkan seorang supervisor untuk menambahkannya.
2. Tidak ada syarat *(conditions)* bagi pelaksanaan suatu pekerjaan. Dari perspektif pekerja tidak terdapat keterangan yang penting untuk suatu kedudukan yang dipegang sehingga pekerja akan ragu apa yang sebenarnya diharapkan dari kinerjanya
3. Tidak ada standar peformasi minimal bagi pekerja. Standar peformasi minimal menjadi tolok ukur pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Apabila tolok ukur itu tidak ada maka seorang pegawai tidak akan mengetahui apa yang diinginkan seorang manajer dari hasil kerjanya, apakah selama ini kerjanya sudah sesuai atau malah jauh dari apa yang diharapkan.
4. Tidak merinci kuantitas dan kualitas waktu pelayanan yang diinginkan. Ketika seorang pekerja tidak diberikan rincian kuantitas dan kualitas waktu pelayanan yang diinginkan maka pekerja tersebut akan melaksanakan pekerjaannya dengan kuantitas dan kualitas waktu yang berbeda dari pekerja lainnya dalam suatu pekerjaan yang sama.
5. RODs *(Result Oriented Job Description)*

Analisis pekerjaan ini berasusmsi bahwa uraian pekerjaan menjadi lebih bermanfaat apabila uraian pekerjaan tersebut memperjelas harapan organisasi pada peforma pekerja serta keterkaitan antara tugas, standar, kecakapan dan kualifikasi minimal. Informasi berdasarkan kepada :

1. *Task,* perilaku, kewajiban dan fungsi yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan
2. *Conditions,* mencakup sifat dasar pekerjaan dan syarat yang diperlukan untuk terlaksananya pekerjaan. Dalam hal ini instruksi supervisor atau petunjuk tertulis juga harus jelas.
3. *Standards,* harapan performatif yang objektif ditujukan untuk para pekerja yang diturunkan melalui standar kuantitas dan kualitas yang dikaitkan dengan tujuan organisasi
4. SKAs *(skills, knowladge, and abilities)* yang penting untuk mendukung terlaksananya setiap tugas dengan baik
5. *Qualifications*, pendidikan, pengalaman serta kualifikasi lain yang mendukung untuk memastikan bahwa pekerjanya mempunyai SKAs yang diperlukan.

Kelebihan

1. Menyediakan suatu sarana yang menghubungkan antara input personil terhadap output organisasi bagi perencana program
2. Menyediakan sarana memperkenalkan para pekerja baru atas harapan dan tujuan organisasi. Serta bagi manajer dapat melakukan evaluasi yang obyektif
3. Memberikan gambaran yang jelas kualifikasi minimal dan penampatan para pegawai
4. Meningkatkan dampak produktifitas organisasi dan pekerja dari pada membatasi dampak kepadaka manajemen kedudukan dan pemaksaan pengawasan.

Kelemahan

Jenis analisis ini dituntut senantiasa meninjau kembali syarat dan standar. Karena perkembangan teknologi misalnya sehingga syarat yang mempengaruhi peformasi akan senantiasa berubah dan menuntut RODs dirumuskan kembali dengan kondisi yang ada

Hasil dari analisis jabatan secara langsung ada dua, yang pertama *job description* menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Kedua, *job spesification* merupakan uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Dalam pembahasan berikutnya akan dijelaskan lebih rinci mengenai *job description* dan *job spesification*

* 1. ***Job Description***
     1. **Pengertian *Job Description***

*Job description* (uraian pekerjaan) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

*“rincian pekerjaan yang berisi informasi menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan”* (Siswanto,2002)

Uraian pekerjaan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta yang ada. Penyusunan uraian pekerjaan adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang setiap jabatan.

* + 1. **Tujuan *Job Description***

Uraian pekerjaan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pemegang jabatan mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh pemegang jabatan. Uraian pekerjaan menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pemegang jabatan. Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pemegang jabatan yang bersangkutan menjadi *overreacting*.

Sebuah uraian pekerjaan tidak perlu dibatasi untuk menjelaskan situasi saat ini, atau pekerjaan yang saat ini diharapkan, tetapi juga dapat menetapkan tujuan untuk apa yang mungkin dicapai di masa depan.

* + 1. **Fungsi *Job Description***

*Job description* di dalam setiap organisasi memiliki fungsi yang berbeda. Hal ini ditentukan berdasarkan jabatan masing-masing. Pembagian fungsi *job description* dijelaskan sebagai berikut:

1. Atasan : uraian pekerjaan digunakan untuk mengoptimalkan peran dan tanggung jawab bawahan.
2. Pimpinan organisasi: uraian pekerjaan untuk dapat memimpin dan memberikan motivasi agar pemegang jabatan menghasilkan kinerja optimal.
3. Pemegang jabatan: uraian pekerjaan sebagai panduan dan pedoman kerja serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan diharapkan dari organisasi.
4. Perekrut: uraian pekerjaan digunakan untuk mengetahui kandidat yang tepat dan paling cocok sesuai kebutuhan jabatan. Dengan memahami uraian pekerjaan seorang perekrut dapat **memahami apa tuntutan jabatan yang diperlukan sehingga lebih mudah mencari atau menilai jenis orang yang bagaimana yang sesuai memegang jabatan tersebut.**
5. Trainer: uraian pekerjaan digunakan untuk mengetahui kebutuhan pelatihan bagi pemegang jabatan dan **untuk menentukan jenis pelatihan apa yang dapat membantu pemegang jabatan agar lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.**
6. Perencana Karir (Succession Planner): uraian pekerjaan digunakan untuk menempatkan individu sesuai dengan peran, tanggung jawab dan kebutuhan organisasi serta **menata jabatan-jabatan yang ada agar setiap pemegang jabatan memiliki arah yang jelas**
7. Perencanaan dan Pengembangan Organisasi (Organization Development & Planner): uraian pekerjaan berfungsi membuat perencanaan pengembangan organisasi yang membutuhkan pemahaman tentang jabatan dan jenis peran / tanggung jawab yang diperlukan untuk **menyusun perencanaan pengembangan organisasi yang ada saat ini untuk menghadapi tanangan baik dari segi internal maupun eksternal**
8. Job Evaluator: uraian pekerjaan berfungsi untuk memberikan bobot jabatan dan membandingkan jabatan lain di dalam organisasi.
   * 1. **Unsur-Unsur *Job Description***

Menurut Hasibuan (2010), uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami serta menguraikan hal-hal berikut:

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan seperti rektor, dekan, dosen atau kepala bagian administrasi
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan sebaiknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
3. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat, mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, sebaiknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.

Uraian Jabatan

|  |  |
| --- | --- |
| **URAIAN JABATAN** | peopleconsulting_s |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Identitas Jabatan** | | |
| Nama Jabatan | : | Kepala Departemen Keuangan dan Administrasi |
| Departemen | : | Keuangan dan Administrasi |
| Atasan langsung | : | Direktur Keuangan dan Administrasi |
| Bawahan langsung | : | Kepala Seksi Keuangan  Kepala Seksi Akuntansi  Kepala Seksi Komersil  Kepala Seksi Personalia dan Umum  Sekretaris Departemen Administrasi |

|  |
| --- |
| **Ringkasan Pekerjaan** |
| * Mengelola Departemen Keuangan dan Administrasi yang meliputi Seksi Keuangan, Akuntansi, Komersil, Personalia dan Umum, serta seorang sekretaris. * Mengupayakan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai hasil yang terbaik. |

|  |
| --- |
| **Tugas** |
| Memeriksa dan memberi tanda tangan pada slip kas / bank baik yang keluar maupun masuk.  Memeriksa dan memberi paraf pada semua kwitansi penagihan kepada customer.  Memeriksa pembayaran royalti.  Memeriksa rekonsiliasi bank.  Memeriksa anggaran kas (cash budget).  Memeriksa laporan saldo hutang, piutang, aging schedule, dan laporan penjualan.  Membuat laporan gaji bulanan.  Mempersiapkan gaji untuk diberikan kepada karyawan maupun melalui transfer ke rekening karyawan.  Memeriksa Cost Calculation untuk penawaran harga ke customer.  Mengadakan Cross Check terhadap pembelian barang.  Menandatangani laporan pembelian.  Mengecek laporan harian kas / bank.  Menyetujui Jurnal Umum maupun Pembebanan Harga Pokok Produksi.  Mengawasi dan memberikan pengarahan kepada bawahan.  Mengadakan perbaikan sistem secara terus menerus untuk memperoleh hasil yang terbaik.  Memprakarsai, memantau dan mengevaluasi penerapan sistem mutu ISO 9000 serta corrective dan perventive action-nya. |
|  |

|  |
| --- |
| **Tanggung Jawab** |
| * Menyajikan laporan keuangan dan analisisnya secara tepat waktu yang didukung bukti-bukti pencatatan dari : * Seksi Keuangan * Memeriksa semua pengeluaran dan pemasukan kas / bank * Memeriksa Csh Flow * Mengamati proses pembayran dari customer * Menjaga selalu tersedianya dana untuk seluruh pembayaran yang sudah dilaksanakan * Seksi Akuntansi * Memeriksa dan menyetujui semua jurnal * Memeriksa laporan saldo hutang, piutang dan aging schedule * Memeriksa laporan keuangan serta analisisnya * Memeriksa dan mengoreksi Jurnal Koreksi, Jurnal Penyesuaian dan Jurnal Penutup. * Seksi Komersil * Memeriksa penawaran harga kepada customer. * Memeriksa laporan penjualan * Mengamati pelaksanaan pengiriman * Memeriksa Cost Calculation * Memeriksa faktur pajak * Memeriksa laporan pembelian * Mengamati penerimaan material / bahan dari pemasok * Seksi Personalia dan Umum * Melaksanakan pembinaan terhadap karyawan * Memonitor masalah-masalah yang berkaitan dengan perijinan. * Memeriksa pembayran kepada Jamsostek * Memonitor polis asuransi kebakaran / kendaraan * Menjamin efektifitas penerapan sistem Mutu ISO 9000 di lingkup Departemen Administrasi dan Keuangan. |
|  |

|  |
| --- |
| **Wewenang** |
| Menandatangani seluruh kwitansi penagihan ke customer  Menyetujui pengeluaran (termasuk pengeluaran pembelian) sesuai dengan bidang otoritas yang telah ditetapkan  Memberikan pendapat atau keputusan atas permasalahan yang mungkin terjadi pada seksi-seksi yang ada di bawahnya  Memberikan sanksi baik secara lisan maupun tertulis kepada bawahan yang dinilai melanggar ketentuan yang berlaku di dalam perusahaan |

|  |
| --- |
| **Hubungan ke Luar** |
| Kantor Pajak  Lembaga-Lembaga Keuangan  Pihak ketiga yang berhubungan dengan Keuangan, Akuntansi, Komersil dan Kepegawaian |

Tabel 1. Contoh *Job Description* (Job Aspects, Job Analysis & Job Description, 2012)

Maka jelaslah bahwa job description adalah bagian penting dari sistem pengembangan SDM. Ibarat navigator, job description adalah peta yang menentukan arah, kemana harus berbelok, berapa kecepatan yang diperlukan dan seterusnya.

**2.7 *Job Specification***

2.7.1 **Pengertian *Job Specification***

*“Spesifikasi pekerjaan (job spesification) merupakan uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.”* (Hasibuan,2010)

Secara mudahnya spesifikasi pekerjaan ini merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan. Spesifikasi pekerjaan dinamakan pula kualifikasi personal (*personal qualification*). Kualifikasi personal ini secara garis besar dapat dibagi dua. Pertama, kualifikasi umum (*general qualification*), yaitu kualifikasi minimal yang biasanya diperlukan untuk menempati suatu pos tertentu dalam suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Adapun kualifikasi yang kedua adalah kualifikasi spesifik (*spesific qualification*), yaitu kualifikasi tambahan yang secara spesifik akan sangat dibutuhkan bagi pengisian jabatan tertentu.

**2.7.2 Tujuan *Job Specification***

*Job specification* memiliki tujuan agar persyaratan bagi pekerja yang akan direkrut menjadi jelas. Selain itu *job specification* juga digunakan sebagai dasar untuk menyeleksi dini ditingkat luar perusahaan, artinya sebelum perusahaan menyeleksi sendiri dari sekian banyak calon pelamar dengan sedirinya jumlah peminat atau pelamar akan berkurang setelah membaca persyaratan yang tertulis dalam job spesifikasi. *Job specification* juga sangat memegang peranan penting sebagai variabel pendukung keberhasilan tujuan dari sebuah perusahaan. Karena dengan kualitas SDM yang memadai maka produktivitas perusahaan juga akan meningkat seiring dengan meningkatnya kualitas SDM yang ikut berperan serta di dalamnya.

**2.7.3 Isi *Job Specification***

Secara umum, job spesifikasi memuat hal-hal sebagai berikut :

1. Tingkat pendidikan pekerja.
2. Jenis kelamin pekerja.Keadaan fisik pekerja.
3. Pengetahuan dan kecakapan pekerja.
4. Batas umur pekerja.
5. Nikah atau belum.
6. Minat pekerja.
7. Emosi dan temperamen pekerja.
8. Pengalaman pekerja.

Spesifikasi pekerjaan bagi setiap perusahaan tidak sama, karena spesifikasi ini pada dasarnya disusun dari uraian pekerjaan yang pada setiap perusahaan yang dibutuhkan berbeda. Misalnya ada perusahaan yang membutuhkan tinggi badan, memakai kacamata atau tidak, serta cantik atau tidak.

**2.7.4 Contoh *Job Specification***

PERUSAHAAN CV SAKTI ABADI

Spesifikasi Pekerjaan

Nama Jabatan : Kepala Bagian Komputer

Kode Jabatan : R-239

Tanggal : 2 Agustus 2009

Penyusun : Ika Ramadhan W.

Departemen : Divisi Administrasi

Lokasi : Jl. Orong-orong 05 Bandung

*Persyaratan Pekerjaan*

Pendidikan : Akademi Komputer, menguasai komputer, mempunyai keterampilan dalam mengunakan komputer, dan memprogram komputer.

Pengalaman : 3 tahun bekerja di bidang komputer

Persyaratan fisik : Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyai stamina serta daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas berat.

Persyaratan mental : Jujur, inisiatif dan kreatif, dapat mengambil keputusan secara cepat, Mampu menganalisis dan membuat berbagai *output* informasi yang bermutu tinggi.

Supervisi : Rentan kendali 3 – 9 orang lulusan SMTA. Mampu berkomunikasi efektif lisan maupun tertulis, vertikal dan horizontal dalam perusahaan.

Kondisi kerja : Baik, 75 % duduk di atas kursi yang nyaman, tenang, dan dalam ruangan yang ber-AC.

**BAB 3**

***JOB DESIGN***

Dalam sebuah organisasi tentu mempunyai tujuan yang akan diwujudkan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kerja sama antar anggota. Harus ada nya pembagian tugas sesuai dengan masing-masing kapasitas seseorang agar dapat secara bersamaan mewujudkan tujuan dari sebuah organisasi tersebut. Oleh karena itu kepedulian dalam mengatur dan mengelola tugas bagi para pemimpin sebuah organisasi sangat diharapkan. Dalam melakukan rancang-bangun pekerjaan (*job design*) secara benar akan menyempurnakan usaha pencapaian anggota dan produktivitas organisasi. Berikut akan dibahas secara rinci mengenai rancangan pekerjaan itu sendiri

* 1. **Pengertian *Job Design***

*Job* Design (desain pekerjaan) adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan (Sulipan, 2000).

*Job design* adalahpengorganisasian tugas-tugas, wewenang, dan tanggung jawab ke dalam suatu unit pekerjaan yang produktif (Mathis et al, 2004). Faktor penting yang dicermati dalam *job design* adalah “*content of jobs and the effect of jobs on employees.”*

Perancangan pekerjaan (*job design*) adalah proses menentukan tugas tugas spesifik untuk dikerjakan, metode-metode yang dipakai dalam menjalanakn tugas-tugas tersebut, dan cara pekerjaan yang bersangkutan berhubungan dengan pekerjaan lain dalam organisasi (Mondy, 2008)

* 1. **Tujuan *Job Design***

Desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap perusahaan karena dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah dan jelas. Menurut (Sunarto, 2005) desain pekerjaan memiliki tujuan agar :

1. Efisiensi operasional, produktifitas dan kualitas pelayanan menjadi optimal.
2. Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hirarki.
3. Minat, tantangan, dan prestasi menjadi optimal.
4. Tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa, sehingga bisa meningkatkan kerja sama dan efektifitas tim.
5. Integrasi kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi
   1. **Unsur-Unsur *Job Design***

Handoko (2000) menjelaskan unsur-unsur desain pekerjaan meliputi unsur organisasi, unsur lingkungan dan unsur perilaku. Unsur organisasi terdiri dari pendekatan mekanik, aliran kerja dan praktek-praktek kerja. Unsur lingkungan menyangkut tersedianya tanaga kerja yang potensial. Unsur perilaku meliputi otonomi, variasi tugas, identitas tugas, dan umpan balik.

1. Unsur-Unsur Organisasi

Unsur organisasi menurut Handoko (2000) mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan. Dengan adanya efisiensi di dalam pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan kunci dalam desain pekerjaan. Karyawan yang melakukan pekerjaan secara kontinyu menyebabkan karyawan terspesialisasi yang selanjutnya dapat memperoleh output lebih tinggi. Unsur organisasi terdiri dari :

1. Pendekatan mekanik berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor efisiensi waktu, tenaga, biaya, dan latihan.
2. Aliran kerja dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.
3. Praktek–praktek kerja yaitu pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bisa berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak serikat kerja karyawan.
4. Unsur – Unsur Lingkungan

Faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan adalah tersedianya tenaga kerja yang potensial, yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pengharapan – pengharapan sosial, yaitu dengan tersedianya lapangan kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak (Handoko, 2000).

1. Unsur – Unsur Perilaku

Unsur perilaku menurut Sondang (2003) perlu diperhitungkan dalam mendesain pekerjaan. Unsur perilaku tersebut terdiri dari :

1. Otonomi bertanggung jawab atas apa yang dilakukan. Bawahan diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Variasi merupakan pemerkayaan pekerjaan yang bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan – kesalahan dapat diminimalkan.
3. Identitas tugas untuk memepertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasikan, sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan.
4. Umpan balik diharapakan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya.
   1. **Metode *Job Design***

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai cara tersendiri dalam membuat desain pekerjaan untuk seluruh anggota sesuai bagiannya masing-masing. Dalam membuat desain pekerjaan komunikasi antara atasan dan bawahan harus diperhatikan karena desain pekerjaan dalam suatu organisasi dan proses komunikasi adalah hal yang tidak dapat dipisahkan (Sunarto, 2005). Inti dalam membuat desain pekerjaan adalah bagaimana membuat semua pekerjaan yang ada disusun secara sistematis. Desain pekerjaan membantu dalam menjelaskan pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan pekerjaan tersebut, berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana ketentuan yang harus dijalankan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan (Sunarto, 2005). Dalam *job design* terdapat 3 metode, yaitu *job rotation, job enlargement,* dan *job enrichment.* Suatu organisasi tidak harus menggunakan ketiga metode *job design* secara bersamaan tergantung kondisi organisasi tersebut.Berikut gambaran umum tentang *job rotation, job enlargement, dan job enrichment****.***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ***Job Rotation*** | ***Job Enlargement*** | ***Job Enrichment*** |
| **Pekerjaan**   * Definisi * Sifat * Kompleksitas * Variasi | Sempit  Berulang-ulang  Terbatas  Beberapa | Sempit  Berulang-ulang  Terbatas  Beberapa | Luas  Berubah  Banyak  Banyak |
| **Pengambilan Keputusan** | Terbatas | Terbatas | Besar |
| **Tanggung Jawab** | Terbatas | Terbatas | Besar |
| **Beban** | Horizontal | Horizontal | Horizontal dan Vertikal |

Tabel 2. Metode *Job Design.*Sumber Asia Pacific Management Co. Ltd, 2004.

Tabel tersebut akan diulas satu persatu pada penjelasan dibawah ini.

* 1. ***Job Rotation***

*Job Rotation* adalah meningkatkan variasi tugas yang dimiliki seseorang dengan cara memindahkan seorang petugas untuk melakukan tugas yang lain yang berbeda dengan sebelumnya atau biasa disebut dengan *rolling*. *Rolling* dapat dilakukan dalam bagian, antar bagian yang berbeda atau dalam unit yang ada dan dalam pelaksanaan nya dilakukan secara periodik. *Job rotation* dilakukan secara berulang-ulang sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan.

Berikut adalah contoh penerapan *job rotation* seorang perawat yang bekerja di rumah sakit

Gambar 4. Contoh Penerapan Job Rotation

* 1. Kelebihan *job rotation*

Kelebihan dari *job rotation*  antara lain adalah mengurangi rasa jenuh dari para pekerja dalam mengerjakan tugas–tugasnya. *Job rotation* membuat pegawai, dari keahlian yang sempit menjadi lebih luas yang dapat melaukukan berbagai hal.

* 1. Kekurangan *job rotation*

Dalam penerapannya, *job rotation*  dinilai masih memiliki beberapa kekurangan, antara lain:

1. Kemampuan setiap pekerja berbeda. Seorang pekerja hanya bisa menguasai satu jenis pekerjaan saja pada saat itu saja.
2. Apabila ada kekosongan pekerja pada suatu pekerjaan, pekerja lain tidak bisa mengganti, dikarenakan pekerja lainnya hanya menguasai satu jenis pekerjaan di waktu tersebut akibatnya proses produksi terputus di tengah jalan.
   1. ***Job Enlargement***
      1. **Pengertian *Job Enlargement***

Sebuah teknik desain pekerjaan di mana jumlah tugas yang berhubungan dengan pekerjaan meningkat (dan pelatihan yang tepat diberikan) untuk menambah variasi yang lebih besar untuk kegiatan, sehingga mengurangi kemonotonan pekerja.

Perluasan kerja dianggap sebagai metode restrukturisasi horisontal dalam pekerjaan yang diperbesar dengan menambahkan tugas-tugas terkait. Perluasan kerja juga dapat mengakibatkan fleksibilitas tenaga kerja yang lebih besar.

* + 1. **Tujuan dan Manfaat *Job Enlargement***

1. Mengurangi kemonotonan pekerjaan

Bagaimanapun menariknya sebuah pekerjaan di awal, orang cepat atau lambat akan mengeluh kebosanan dan monoton. Apabila *job enlargement* direncanakan dengan hati-hati dapat membantu mengurangi kebosanan dan lebih memuaskan karyawan.

1. Peningkatan fleksibilitas kerja

Ada penambahan jumlah tugas individu. Ada peningkatan tugas-tugas yang fleksibel dalam aspek-aspek tertentu.

1. Tidak diperlukan adanya pelatihan keterampilan

Sejak individu telah melakukan tugasnya yang lalu, tidak ada persyaratan besar untuk menanamkan keterampilan baru. Namun intervensi manajemen waktu dan orang mungkin diperlukan. Pekerjaan seperti ini akan lebih memotivasi bagi yang melakukannya.

* + 1. **Kekurangan *Job Enlargement***

1. Penambahan beban kerja

*Job enlargement* meningkatkan kerja karyawan. Namun, tidak setiap perusahaan memberikan insentif dan gaji tambahan untuk kerja ekstra. Oleh karena itu upaya individu mungkin tetap tidak dianggap.

1. Meningkatkan frustrasi karyawan

Dalam banyak kasus, karyawan mengalami frustrasi karena meningkatnya beban kerja tidak mengakibatkan gaji meningkat.

1. Masalah dengan anggota serikat

Banyak anggota serikat yang salah paham bahwa perluasan pekerjaan adalah bentuk eksploitasi pekerja dan merasa keberatan dengan hal tersebut.

* + 1. **Penerapan *Job Enlargement***

*Job Enlargement* digunakan di berbagai perusahaan. Sasarannya adalah karyawan yang bekerja di perusahaan. *Job Enlargement* dilakukan saat para karyawan mengalami kejenuhan dengan pekerjaannya. Pelaksanaan *Job Enlargement* dilakukan dengan cara menambah beban kerja yang variatif terhadap karyawan. Berikut adalah contoh penerapan *Job Enlargement* di Rumah Sakit :

Di Rumah Sakit Mitra Keluarga, seorang perawat dalam sehari hanya mengerjakan tugas mengecek infus dan mengambil sampel darah pasien. Setelah diterapkan job enlargement, perawat tersebut dalam sehari harus mengerjakan 4 pekerjaan sekaligus yaitu, mengecek infus, mengambil sampel darah pasien, mengantarkan makanan pada pasien, dan memberikan penyuluhan pada keluarga pasien mengenai cara merawat anggota keluarganya yang sedang sakit tersebut.

* 1. ***Job Enrichment***
     1. **Pengertian *Job Enrichment***

*“Job enrichment is defined as a way to motivate employees by giving them more responsibilities and variety in their job.” (Hezberg. F, 1950)*

*Job enrichment* merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan karyawan guna meningkatkan motivasi intrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan mereka. Sedangkan motivasi intrinsik adalah berbagai usaha yang telah dicurahkan dalam suatu pekerjaan guna memenuhi kebutuhan pertumbuhan, yaitu keberhasilan, keahlian, dan aktualisasi diri.

*“According to Robert N. Ford, Job enrichment means to make jobs which have a greater variety, requires higher level of knowledge and skills, give workers more autonomy, give workers more responsibility, give workers opportunities for personal growth, and a meaningful work experience.” (Akrani. G, 2011)*

Program *Job enrichment* lebih berhasil jika dikenakan pada pekerja yang tidak takut terhadap tanggung jawab baru dan yang mementingkan bekerja keras untuk mencapai keberhasilan pribadi dalam lingkungan kerjanya. *Job enrichment* memungkinkan pekerja untuk lebih bertanggung jawab, membantu dalam pengendalian diri, dan memberikan kesempatan untuk melaksanakan pekerjaan yang menarik, penuh tantangan dan berarti.

Efek *Job enrichment* terhadap produktivitas ditentukan dari efisiensi yang meningkat atau berkurang, dan sejauh mana penurunan efisiensi bersamaan dengan kecepatan kerja para pekerja. Efektifitas *Job enrichment* ditentukan oleh karakteristik para pekerja yang pekerjaannya dirancang kembali. Pekerjaan yang diperkaya (enrich) dapat memotivasi secara intrinsik pada pekerja yang memiliki kebutuhan terhadap keberhasilan dan kemandirian.

Istilah *job enrichment* mengacu pada beberapa proses bebeda dari proses – proses perputaran (*rotating*), perluasan (*enlarging*), dan jumlah total / keseluruhan (*aggregating*) tugas – tugas.

* + 1. **Tujuan *Job Enrichment***

1. Membuat pekerjaan menjadi semakin berarti / bermakna, menyenangkan, dan memuaskan.
2. Memberikan lebih banyak otonomi dalam merencanakan dan mengontrol pekerjaannya.
3. Memberikan pekerja lebih banyak tanggung jawab.
4. Memberikan kesempatan – kesempatan kepada pekerja untuk meraih penghargaan, pengakuan, peningkatan/kemajuan dan pengembangan. Sehingga para pekerja lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat.
   * 1. **Kekurangan dan Kelebihan *Job Enrichment***

*Job enrichment* sangat berguna baik bagi para pekerja maupun bagi organisasi. Dan beberapa keuntungan *job enrichment* tersebut antara lain:

1. Para pekerja mendapat penghargaan, pengakuan aktualisasi diri.
2. Para pekerja merasa bahwa ia merupakan bagian / milik dari organisasi.
3. Para pekerja menemukan pekerjaan yang berarti.
4. *Job enrichment* menurunkan jumlah ketidak hadiran, pergantian kerja dan keluhan – keluhan..
5. Memotivasi para pekerja unuk memberikan kinerja terbaiknya.

Kelemahan atau kekurangan atau batasan *job enrichment* antara lain:

1. Dalam banyak kasus, *job enrichment* tidak memberikan hasil yang diharapkan.
2. Membuat banyak perubahan dalam pekerjaan. Banyak pekerja yang menentang.
3. Memiliki kegunaan yang terbatas bagi para manajer dan profesional / para ahli yang sangat terampil. hal ini di karenakan pekerjaan mereka memang telah menantang.
4. Persetujuan dari para pekerja tidak di ambil sebelum melaksanakan *job enrichment*.
5. Para manajer memaksa para pekerja untuk menerima *job enrichment*, dan hal ini sangatlah tidak baik.
   * 1. **Langkah-langkah *Job Enrichment***

Tiga langkah *Job enrichment* sebagai kegiatan manajerial:

1. *Turn employees' effort into performance*:
2. Memastikan bahwa tujuan yang jelas dan dipahami oleh semua orang. Pernyataan misi perusahaan secara keseluruhan harus dikomunikasikan kepada semua. Tujuan individu juga harus jelas. Setiap karyawan harus tahu persis bagaimana dia cocok ke dalam proses keseluruhan dan menyadari betapa pentingnya kontribusi mereka kepada organisasi dan pelanggan.
3. Menyediakan sumber daya yang memadai bagi setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Ini termasuk fungsi pendukung seperti teknologi informasi, teknologi komunikasi, dan pelatihan personil dan pengembangan.
4. Menciptakan budaya perusahaan yang mendukung, hilangkan kerahasiaan.
5. Memberikan kebebasan yang cukup untuk memfasilitasi keunggulan pekerjaan. Mendorong dan menghargai inisiatif karyawan.
6. Memberikan pengakuan yang cukup, penghargaan, dan motivator lainnya.
7. Memberikan peluang keterampilan peningkatan. Hal ini bisa mencakup pendidikan dibayar di universitas atau on the job training.
8. Menyediakan berbagai pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan pembagian kerja atau program rotasi pekerjaan.
9. Mendesain ulang fasilitas fisik, proses desain ulang, teknologi perubahan, penyederhanaan prosedur, penghapusan repetitiveness, mendesain ulang struktur otoritas.
10. *Link employees performance directly to reward*:

Definisi yang jelas tentang imbalan/hadiah adalah suatu keharusan.

1. Penjelasan hubungan antara kinerja dan penghargaan penting
2. Pastikan karyawan mendapat hadiah yang tepat jika berkinerja baik
3. Jika hadiah tidak diberikan, penjelasan diperlukan
4. *Make sure the employee wants the reward. How to find out?*
5. Tanyakan kepada mereka
6. Gunakan survei (checklist, daftar, pertanyaan)
   * 1. **Penerapan *Job Enrichment***

Di sebuah rumah sakit ada seorang karyawan di unit rekam medik. Oleh pihak rumah sakit ia akan dinaikan jabatannya sebagai pimpinan di unit tersebut. Sebelum ia naik ke jabatan tersebut, rumah sakit meminta agar ia mengambil kuliah untuk mendapatkan gelar S2 dan juga ia diminta agar mengikuti *training* yang disediakan oleh rumah sakit tersebut. Hal itu berguna untuk menambah wawasan dan kemampuan yang ia miliki, agar kemampuan tersebut dapat digunakan untuk membantu memajukan unit rekam medik di rumah sakit tersebut.

* + 1. **Perbedaan antara *job enrichment* dan *job enlargement***

|  |  |
| --- | --- |
| ***Job Enrichment*** | ***Job Enlargement*** |
| Pengembangan pekerjaan secara vertikal | Pengembangan pekerjaan secara horizontal |
| Memiliki arti peningkatan melalui pengembangan | Menambah lebih banyak tugas dan meningkatkan beban kerja |
| Menekankan pada kualitas | Menekankan pada kuantitas |
| Pekerja menemukan kepuasan dalam posisi mereka dan perkembanbangan potensi pribadi | Pekerja memiliki tambahan kesibukan dan tanggung jawab |
| Bergantung pada Job Enlargement | Tidak bergantung pada Job enrichment |

Tabel 3. Perbedaan antara *job enrichment* dan *job enlargement*

Penjelasan :

1. *Job enrichment* merupakan pengembangan pekerjaan secara vertikal. Yang dimaksud disini adalah pekerja dibekali lebih banyak tanggung jawab dalam pekerjaannya seperti misalnya kontrol dan pengambilan keputusan. Sedangkan job enlargement merupakan pengembangan pekerjaan secara horizontal. Yang dimaksud disini adalah pekerja diberi beban kerja lebih banyak dari pekerjaan sebelumnya. Pekerja bisa melakukan pekerjaan lebih dari satu jenis pekerjaan.
2. *Job enrichment* menekankan pada kualitas artinya pekerja yang diberi tanggung jawab tambahan, kualitas pekerjaannya akan meningkat secara personal. Sedangkan Job Enlargement lebih menekankan pada kuantitas, artinya pekerja hanya mengerjakan tugas tambahan sehingga secara kuantitas pekerjaaan mereka lebih bertambah.
3. Dalam *job enrichment* pekerja merasa puas karena dia diibatkan dalam proses manajemen (*planning, organizing dan controlling*) dan pekerja juga lebih berkembang potensinya. Sedangkan dalam *job enlargement* pekerja hanya diberi pekerjaan dan tambahan sehingga yang bertambah bukan keahlian melainkan kesibukan.
4. Yang dimaksud *job enrichment* bergantung pada *job enlargement*, adalah *job enrichment* merupakan perkembangan lebih lanjut dari *job enlargement*.
   * 1. **Hubungan Antara *Job Rotation, Job Enlargement* dan *Job Enrichment***

*Job Rotation, Job Enlargement* dan *Job Enrichment* masing-masingmemiliki perbedaan, tetapi ketiganya tetap saling terkait.

*Job rotation* merupakan alternatif dari *job specialization*. *Job rotation* bisa mengurangi kebosanan pekerja dan juga memfasilitasi pemahaman tentang organisasi. *Job rotation* berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan bisa diputar dari yang paling mirip jenis pekerjaannya sampai yang sangat berbeda.

Sebagai contoh seseorang yang mengurusi laporan penerimaan bisa berganti posisi menjadi pengurus laporan pembayaran. Seorang pekerja dapat menjadi bagian pemasaran pada tahun ini, dan menjadi agen penjualan pada tahun berikutnya.

Keuntungan tambahan dari *job rotation* adalah pekerja yang menyelesaikan bermacam-macam tugas dapat lebih memahami organisasi. Dan bisa mengisi kekosongan pekerja yang absen. Jika pekerja tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan digantikan oleh pekerja yang lain, maka kesalahan lebih mudah untuk diatasi segera. Kekurangan *Job Rotation* adalah mahal dalam melatih pekerja, sebagian pekerjaan membutuhkan informasi yang tidak bisa di bagikan kepada orang banyak dan juga sangat sulit untuk melatih pegawai untuk memiliki sederet kemampuan.

Ketika *job rotation* tidak mudah untuk dilakukan karena kapasitas pekerjaan dalam organisasi, *job enlargement* merupakan pilihan lain. Ide dasar *job enlargement* adalah kita memberi tugas yang beraneka ragam untuk dikerjakan oleh pekerja. Dengan kata lain *job description* pekerjaan mereka bercampur aduk dari bermacam-macam pekerjaan. Mereka bertanggungjawab pada tugas yang sama, tetapi juga berbeda. Meskipun *job enlargement* menciptakan lingkungan yang baik pada organisasi dan pekerja, tetapi mereka berpendapat jika melakukan pekerjaan yang banyak maka mereka juga harus dibayar dengan gaji tinggi.

Akibat masih adanya kekurangan dalam proses *job enlargement* yang menyebabkan pekerja tidak bisa ikut serta dalam merencanakan, mengatur, dan mengontrol tugas – tugas yang dia lakukan, maka dari itulah, muncul sebuah ide untuk memperluas pekerjan yang dibebankan kepada setiap pekerja vertikal yakni dengan cara menambahkan beberapa kewenangan manajer seperti penambahan tanggung jawab tugas, perencanaan tugas dan kontrol kualitas kerja, yang biasa dikenal sebagai *job enrichment***.** *Job enrichment* tidak hanya meningkatkan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai, tetapi juga meningkatkan kemampuan pegawai terhadap pekerjaan yang ditanganinya. Tugas – tugas pekerjaan dalam situasi ini biasanya diberikan unit yang lengkap. Hal ini memastikan bahwa otoritas dapat diserahkan kepada karyawan dengan cara khusus untuk menyelesaikan tugas.

**KESIMPULAN**

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses [analisis](http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis) dan [identifikasi](http://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Identifikasi&action=edit&redlink=1) yang dilakukan [organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi) terhadap kebutuhan akan [sumber daya manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia), sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Untuk mengetahui kebutuhan sumber daya manusia dapat digunakan berbagai macam metode.

*Job analysis* merupakan kegiatan mengumpulkan informasi dan data mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. *Output* job analisis adalah adanya *job description* tentang bagaimana karakteristik jabatan dan *job specification* tentang kualifikasi sumber daya yang dibutuhkan.

*Job design* merupakan tahap awal untuk menciptakan pekerjaan dengan cara merinci tugas dan tanggung jawab dalam suatu organisasi dengan menentukan apa, kapan, dan bagaimana tugas tersebut dapat berjalan. Tujuan utama dari *job design* adalah untuk efektifitas dan efisiensi sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan hasil yang maksimum. Dalam *job design* terdapat metode yang ditawarkan untuk dapat mewujudkan efektifitas dan efisiensi tersebut. *Job rotation, job enlargement, dan job enrichment* merupakan metode dari *job design.*

*Job Rotation, Job Enlargement* dan *Job Enrichment* masing-masingmemiliki perbedaan, tetapi ketiganya tetap saling terkait. *Job rotation* bisa mengurangi kebosanan pekerja dan juga memfasilitasi pemahaman tentang organisasi dengan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dari yang paling mirip jenis pekerjaannya sampai yang sangat berbeda. Ketika *job rotation* tidak mudah untuk dilakukan karena kapasitas pekerjaan dalam organisasi, *job enlargement* merupakan pilihan lain dengan memberi tugas yang beraneka ragam untuk dikerjakan oleh pekerja.

Sedangkan *job enrichment* merupakan upaya memperluas pekerjan yang dibebankan kepada setiap pekerja vertikal yakni dengan cara menambahkan beberapa kewenangan manajer seperti penambahan tanggung jawab tugas, perencanaan tugas dan kontrol kualitas kerja, serta meningkatkan kemampuan pegawai terhadap pekerjaan yang ditanganinya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2007) *Manajemen Sumber Daya manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai.* Jakarta: Grasindo.

Gomes, Faustino Cardoso. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: ANDI

Hasibuan, Malayu S.P. (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Handoko, T Hani. (1997) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

Flippo, B. Edwin. (1989) *Manajemen Personalia edisi keenam, diterjemahkan oleh Moh Masud.* Jakarta: Erlangga

Raymond J. Stone. (2005) *Human Resource Management fifth edition*. Australia: John Wiley & Sons

Hariandja, Marihot Tua Effendi. (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo

Laboratorium Sistem Produksi. (2003) *Perancangan Organisasi*. Dapat diakses pada: <http://dhimaskasep.files.wordpress.com/2008/02/po11.pdf> (Diakses pada 28 Februari 2013)

Encarnion, Roberto. (2010) *Job Design*. Dapat diakses pada: http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/Interventions/jobdesign\_2.htm (Diakses pada 27 Februari 2013)

Welcome2jungle. (2002) *Human Resource Management.* Dapat diakses pada:<http://id.scribd.com/doc/37629972/78/TECHNIQUES-OF-JOB-DESIGN> (Diakses pada 28 Februari 2013).

Reharjanto, Tri Heru. (2004) *Human Relations*. Dapat diakses pada: https:// pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files\_modul/42013-9-727289903885.doc (Diakses pada 27 Februari 2013)

Ilmu SDM. (2007) Membuat Uraian Jabatan (Job Description). Dapat diakses pada: http://ilmusdm.wordpress.com/2007/11/30/membuat-uraian-jabatan-job-description/ (Diakses pada: 01 Maret 2013)

Management Study Guide. (2012) Job enlargement – Meaning and its benefits to the organization. Dapat diakses pada: http://www.managementstudyguide.com/job-enlargement.htm (Diakses pada 28 Februari 2013)

Difference between.net (2013) *Difference Between Job Enlargement and Job Enrichment.* Dapat Diakses pada:http://www.differencebetween.net/business/difference-between-job-enlargement-and-job-enrichment/ (Diakses pada 01 Maret 2013)

Human Resources.hrvnet.com (2010) *Process of Job Analysis* . Dapat diakses pada: http://www.humanresources.hrvinet.com/process-of-job-analysis/ (Diakses pada 02 Maret 2013)

Human Resources.hrvnet.com (2010) *What is Job Analysis*. Dapat diakses pada: http://www.humanresources.hrvinet.com/what-is-job-analysis/ (Diakses pada: 02 Maret 2012)

Human Resources.hrvnet.com (2009) Job Analysis Metdhos. Dapat diakses pada: http://www.humanresources.hrvinet.com/18-methods-of-job-analysis/ (Diakses pada: 03 Maret 2012)

Syahrul Fauzi Siregar. (2004) Perencanaan Sumber Daya Manusia. [online] Dapat diakses pada: repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/1350/1/tkimia-syahrul5.pdf (Diakses pada 03 Maret 2013)

Wartawarga. (2012) Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia. Dapat diakses pada: wartawarga.gunadarma.ac.id/2012/01/pengertian-perencanaan-sumber-daya-manusia/ (Diakses pada 04 Maret 2013)

RedvaKaurvaki (2012) Manfaat dan Tujuan Perencanaan SDM. Dapat diakses pada: http://id.shvoong.com/social-sciences/communication-media-studies/2333738-manfaat-dan-tujuan-perencanaan-sdm/#ixzz2MCckhmDA (Diakses pada 04 Maret 2013)

Wikipedia (2012) Perencanaan Sumber Daya Manusia. Dapat diakses pada id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan\_sumber\_daya\_manusia (Diakses pada 04 Maret 2013)

Baihaqi, Muhammad Izzuddin. Suwignjo, Patdono. dan Anityasari, Maria (2010) Perancangan Model Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja dalam Bentuk Fulfillment Index (FI) [Online]. Dapat diakses pada: digilib.its.ac.id/public/ITS-Undergraduate-17585-Paper.pdf (Diakses pada 04 Maret 2013)

# Heidi Cardenas (2013) Formula for Calculating Staffing Needs. Dapat diakses pada: smallbusiness.chron.com/formula-calculating-staffing-needs-12759.html (Diakses pada 04 Maret 2013)

LAMPIRAN

PERTANYAAN DAN JAWABAN

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama | Pertanyaan | Jawaban |
| 1 | Emmy N. C | Salah satu tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah Menciptakan Perilaku Proaktif dan Tidak Reaktif. Apa perbedaan antara perilaku Proaktif dan Reaktif? | Proaktif adalah sikap dari karyawan yang pro dengan perusahaan, di mana karyawan mendukung dengan baik semua keputusan perusahaan yang diputuskan demi kebaikan perusahaan. Sedangkan Reaktif adalah sebuah sikap di mana seorang karyawan bersikap negatif terhadap keputusan yang dihasilkan perusahaan. Jadi, proaktif adalah sebuah sikap aktif yang menuju pada hal-hal positif, sedangkan reaktif adalah sikap aktif yang menuju pada hal-hal negatif. |
| 2 | Ratna A H | Apa perbedaan antara metode Rule of Thumb dengan metode Ratio dalam mengukur kebutuhan tenaga kerja? | Metode Rule of Thumb adalah metode perkiraan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan susunan awal perusahaan, jadi keadaan tenaga kerja sekarang disesuaikan dengan jumlah tenaga kerja pada awal perusahaan dibentuk. Sehingga, jumlah tenaga kerja tidak berubah dari sejak awal perusahaan dibentuk. Sedangkan untuk metode Ratio, jumlah tenaga kerja dalam perusahaan bisa bertambah sesuai dengan target perusahaan. Misalnya saja, target penjualan perusahaan akan ditingkatkan sebanyak 2 kali, maka jumlah tenaga kerja juga harus ditingkatkan 2 kali dari jumlah tenaga kerja semula. |
| 3 | Windy Z A | apakah PHK itu termasuk dalam job design? | PHK itu tidak termasuk dalam job design, karena dalam job design hanya terdiri dari 3 macam sesuai dengan referensi yang kami cari, yaitu: 1. Job Rotation Pergiliran kerja dimana pekerja satu melakukan pekerjaan pada bidang/ divisi lain yang setara (Horizontal) yang bertujuan untuk memberikan variasi pekerjaan pada pegawai 2. Job Enrichment peningkatan kapabilitas seorang pekerja dengan melakukan pelatihan dan pengembangan di luar kompetensi yang telah dikuasainya (vertikal) 3. Job Enlargement perluasan kerja terhadap seorang pekerja dengan cara menambah beban kerja yang bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan terhadap suatu pekerjaan  Dari penjelasan di atas dapat diketahui bahwa PHK tidak termasuk dalam job design melainkan termasuk dalam perencanaan SDM. PHK merupakan salah satu konsekuensi yang harus diambil suatu organisasi/ perusahaan ketika perusahaan tidak lagi mampu memenuhi upah/ gaji karyawan (mengalami masalah keuangan). PHK sendiri bukan suatu strategi yang ingin diambil oleh suatu perusahaan dalam mengelola SDMnya (opsi terakhir). |
| 4 |  | Apakah job analysis hanya untuk karyawan tetap? bagaimana dengan yang magang? | job analysis berlaku untuk yang menjadi karyawan tetap yang bisa memberikan kontribusi pasti untuk perusahannya. magang bersifat sementara atau bukan jangka panjang dan tidak ada kontribusi pasti untuk perusahaannya karena hanya bersifat edukatif. sehingga job analysis tidak diperuntukkan karyawan magang |
| 5 | Fanny | Mengapa didalam FJA (Functional Job Analysis) setiap pekerjaan mempunyai skor kuantitatif tersendiri? | Didalam Functional Job Analysis setiap pekerjaan mempunyai skor kualitatif masing-masing yang sudah dirumuskan dan disepakati bersama didalam Occupational Dictionary Title. Didalam buku Manajemen Personalia edisi keenam (Flippo, 1989) dicantumkan contoh DOT yang berisi pekerjaan serta skornya. Misalnya jenis pekerjaan yang hanya melihat mempunyai skor yang berbeda dengan mengawasi dan meneliti. |
| 6 | Agni | 1. Apakah Job analysis bisa diubah? 2. Apa yang dimaksud dengan RODs dirumuskan kembali? | 1. Job analysis tidak bisa diubah yang bisa diubah adalah cara melakukan job analysis itu sendiri. Karena job analysis merupakan suatu proses. Misalnya berjalan adalah suatu proses berpindah tempat. Kita tidak bisa mengubah berjalan tetapi cara jalannya yang bisa kita ubah. 2. RODs (Result Oriented Job Descriptions) merupakan sebuah analisis pekerjaan yang dititikberatkan pada hasil pekerjaan. RODs perlu dirumuskan kembali. Ketika standart yang ditentukan untuk menganalisis pekerjaan berdahasarkan hasilnya sudah tidak sesuai. Hal itu bisa dikarenakan adanya kemajuan teknologi. Misalnya seorang sekretaris standart hasil yang diharapkan ketika menggunakan mesin ketik adalah dapat mengetik 70 lembar perhari. Standart tersebut perlu diubah ketika teknologi yang digunakan adalah laptop yang dapat mencapai 150 lembar per hari |
| 7 | Novi Dwi | Job design terdiri dari 3 yaitu job rotation, job enlargement dan job enrichment. Apa dasar pembagiannya? | Pembagian disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.  Ketika perusahaan ingin mengantisipasi agar karyawannya tidak bosan dengan pekerjaannya, maka ia melakukan job rotation, yaitu dipindahkan ke divisi yang beda dan jangka waktunya lama.  Ketika perusahaan ingin menambah pekerjaan dari karyawannya tanpa menaikkan jabatannya, maka ia melakukan job enlargement.  Ketika perusahaan ingin meningkatkan kualitas atau skil karyawannya, maka ia melakukan jon enrichment. |