
2

DESAIN PEKERJAAN
DAN INFORMASI ANALISIS
PEKERJAAN

Spesialisasi sumberdaya manusia menentukan desain pekerjaan. Pekerjaan merupakan jembatan atau penghubung antara karyawan dan organisasi atau perusahaan. *Desain¹⁾ pekerjaan* merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan dalam wadah organisasi¹⁾. Tujuan dari desain pekerjaan yaitu mengatur pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan organisasi, peralatan-peralatan dan hubungan sosial serta perilaku. Bila dilihat menurut sudut pandang bagian sumberdaya manusia merupakan kepuasan individu di dalam memangku jabatan.

Analisis pekerjaan merupakan proses mengumpulkan, mengevaluasi serta mengorganisasi informasi-informasi tentang perancangan pekerjaan, pemahaman pekerjaan dan persyaratan-persyaratan.

UNSUR-UNSUR DESAIN PEKERJAAN :

Tiga unsur yang membingungkan manajer dalam mengembangkan dan mengatur pekerjaan-pekerjaan karyawan agar dapat bekerja lebih produktif dan memuaskan, yaitu²⁾:

1. Sering terjadi konflik antara kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan karyawan dan kelompok karyawan dengan berbagai persyaratan desain pekerjaan.
2. Sifat unik karyawan dapat menimbulkan berbagai macam tanggapan dalam wujud sikap, kegiatan fisik dan produktivitas dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Perubahan lingkungan, organisasional dan perilaku karyawan membuat desain pekerjaan, ketepatan pendekatan pengembangan standar kerja dan bentuk-bentuk perilaku karyawan perlu dipertanyakan.

A. UNSUR-UNSUR ORGANISASI :

Unsur organisasi mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan.

Dalam manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor telah menetapkan adanya studi yang menyoroti tentang perilaku karyawan di dalam

1) T.Hani Handoko, opcit, hal. 20

2) T.Hani Handoko, opcit, hal. 21

pelaksanaan kerja. Studinya dinamakan Studi gerak dan waktu (*Time and motion study*).

Dengan adanya efisiensi di dalam pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan kunci dalam desain pekerjaan.

Karyawan yang melakukan pekerjaan secara kontinyu menyebabkan dia menjadi terspesialisasi, yang selanjutnya dapat memperoleh output lebih tinggi.

Tiga unsur desain pekerjaan organisasi, yaitu:

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*, ini dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.
3. *Praktek-praktek kerja*, yaitu cara pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bisa berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak kotak serikat kerja karyawan, kesepakatan bersama.

B. 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.

C. UNSUR-UNSUR PERILAKU :

1. *Otonomi*, bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, disini bawahan diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan.
2. *Variasi*, pemerikayaan pekerjaan dimaksudkan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan-pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan-kesalahan dapat diminimalkan.

-
3. *Identitas tugas*, untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan.
 4. *Umpun balik*, diharapkan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya.

TRADE OFF KEPERILAKUAN DAN EFISIENSI:

Pengertian efisiensi yaitu perbandingan antara keluaran dengan pemasukan. Unsur-unsur efisiensi akan membentuk spesialisasi yang tinggi, mengurangi perbedaan atau variasi, meminimumkan otonomi dan unsur-unsur kontradiktif lainnya.

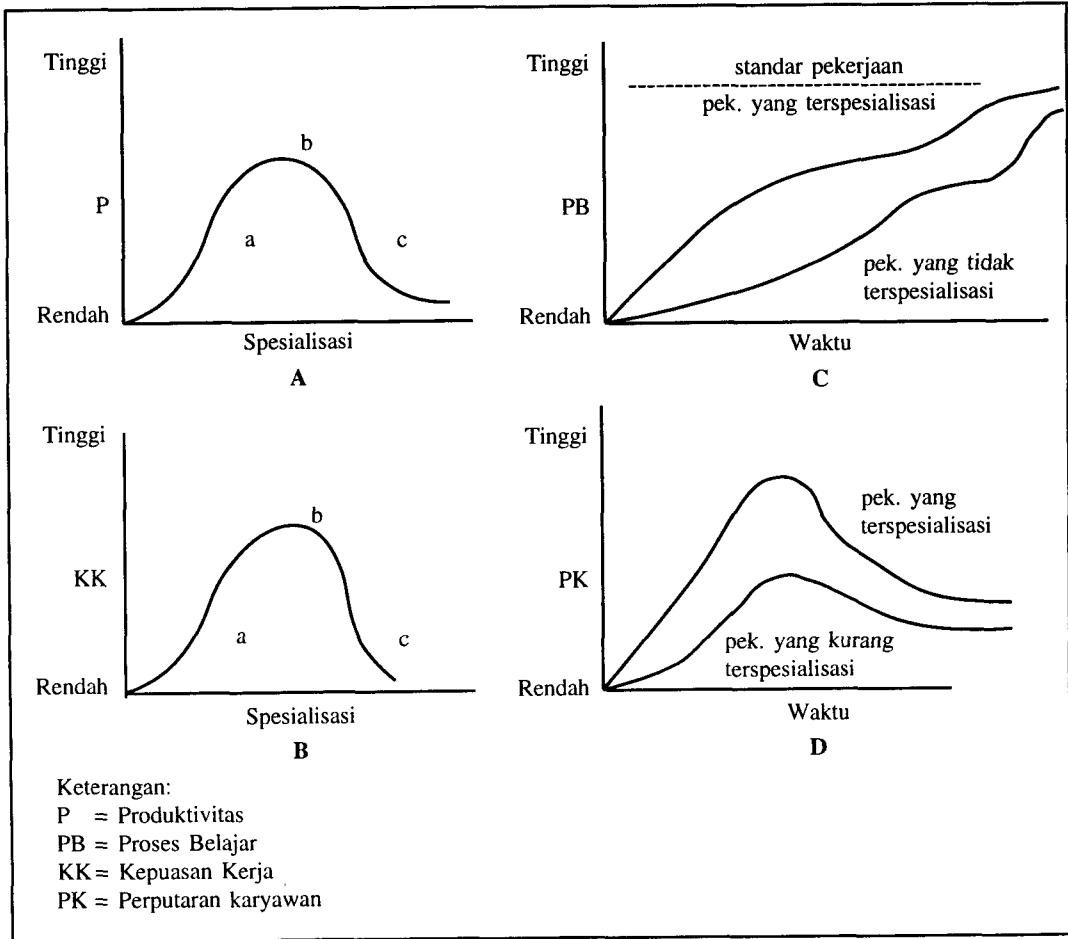
Trade off yang dihadapi oleh para perancang pekerjaan perusahaan yaitu:

Produktivitas versus spesialisasi:

Tambahan spesialisasi akan menaikkan output sampai pada titik tertentu, apabila ada kenaikan spesialisasi maka output mengalami penurunan, karena adanya kebosanan atas pelaksanaan tugas yang terus-menerus. Output dapat ditingkatkan dengan mengurangi spesialisasi pekerjaan.

Kepuasan kerja versus spesialisasi:

Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan kenaikan spesialisasi, dan tambahan tambahan spesialisasi mengakibatkan kepuasan kerja akan menurun. Pekerjaan tanpa spesialisasi membuat karyawan membutuhkan waktu lama untuk mempelajari pekerjaan tersebut sampai mampu untuk melakukannya. Kepuasan kerja akan menurun karena kurangnya otonomi, variasi dan identitas tugas. Produktivitas terus naik bila kebaikan spesialisasi lebih besar daripada kelemahan akibat ketidakpuasan.



Sumber : William B. Werther Ir & Keith Davis, Personel Management, and Human Resources, Mc. Graw Hill Kogakusha, Ltd Tokyo, 1982, hal. 74

Gambar 2. Trade off antara efisiensi versus keperilakuan dalam desain pekerjaan.

Proses belajar versus spesialisasi:

Pekerjaan yang sangat terspesialisasi lebih mudah dipelajari dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak terspesialisasi. Proses belajar pada pekerjaan yang terspesialisasi lebih cepat mencapai standar (ditunjukkan oleh garis putus-putus). Pekerjaan yang tidak terspesialisasi memerlukan waktu lebih lama untuk dipelajari.

Perputaran karyawan versus spesialisasi:

Spesialisasi pekerjaan dapat dengan mudah dan cepat dipelajari, tapi biasanya kepuasan yang diperoleh lebih rendah, kepuasan yang rendah ini akan menyebabkan tingkat perputaran tenaga kerja tinggi (turn over manpower).

CARA-CARA PERANCANGAN KEMBALI PEKERJAAN:

Dalam mengetahui apakah suatu pekerjaan harus mempunyai tingkat spesialisasi tinggi atau rendah, ini dapat dilihat dari posisi pekerjaan. Dimana pekerjaan yang dekat dengan posisi a biasanya mempunyai tingkat spesialisasi yang tinggi, sedangkan pekerjaan-pekerjaan yang dekat dengan titik c biasanya memerlukan pengurangan tingkat spesialisasi.

Spesialisasi pekerjaan yang terlalu rendah perusahaan dapat melakukan *simplikasi pekerjaan* (penyederhanaan pekerjaan). Resiko dari simplikasi pekerjaan yaitu menimbulkan kebosanan karena terspesialisasi yang akhirnya menimbulkan kesalahan-kesalahan.

Untuk menghindari adanya kebosanan, kadang-kadang pekerjaan dapat dibuat lebih menarik dengan cara memperluasnya (pemerayaan pekerjaan). Tiga metode untuk memperbaiki kondisi pekerjaan yang terlalu spesialisasi melalui perancangan kembali dengan rotasi jabatan, pemerayaan pekerjaan secara horizontal (*job enlargement*) dan vertikal (*job enrichment*).

INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN:

Analisis pekerjaan gunanya adalah untuk mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi pekerjaan secara menyeluruh.

Informasi pekerjaan yang diperoleh dari analisis pekerjaan memainkan peranan *krusial* dalam bagian sumberdaya manusia, karena mensuplai data minimum untuk pelaksanaan kegiatan sumberdaya manusia.

Faedah Informasi Analisis Pekerjaan:

1. Menetapkan dasar pemberian kompensasi.
2. Mengevaluasi faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan.
3. Menghilangkan persyaratan-persyaratan kerja yang menyebabkan diskriminasi pekerjaan-pekerjaan individual.

-
4. Merencanakan kebutuhan pengadaan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang.
 5. Memadukan lamaran-lamaran dengan kualifikasi yang ada.
 6. Meramalkan dan menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan baru dan lama serta mengembangkan karyawan yang potensial.
 7. Menetapkan standar prestasi kerja yang realistik.
 8. Menetapkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilannya.
 9. Membantu revisi struktur organisasi dan memperbaiki aliran kerja.
 10. Orientasi karyawan.

Analisis pekerjaan merupakan proses mengumpulkan, mengevaluasi serta mengorganisasi informasi-informasi tentang perancangan pekerjaan, pemahaman pekerjaan dan persyaratan-persyaratan. Tahap tahap analisis pekerjaan yaitu:

1. Persiapan awal :

Ada dua hal yang harus dipersiapkan dalam hal ini, yaitu *identifikasi pekerjaan* dan *penyusunan daftar pertanyaan*. Proses identifikasi pekerjaan tergantung besar kecilnya perusahaan. Dalam perusahaan kecil proses indentifikasinya lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan yang besar, sebab dalam perusahaan besar identifikasi pekerjaan dapat disusun atas dasar bagan organisasi, catatan-catatan pembayaran upah, penyelia dan lain sebagainya.

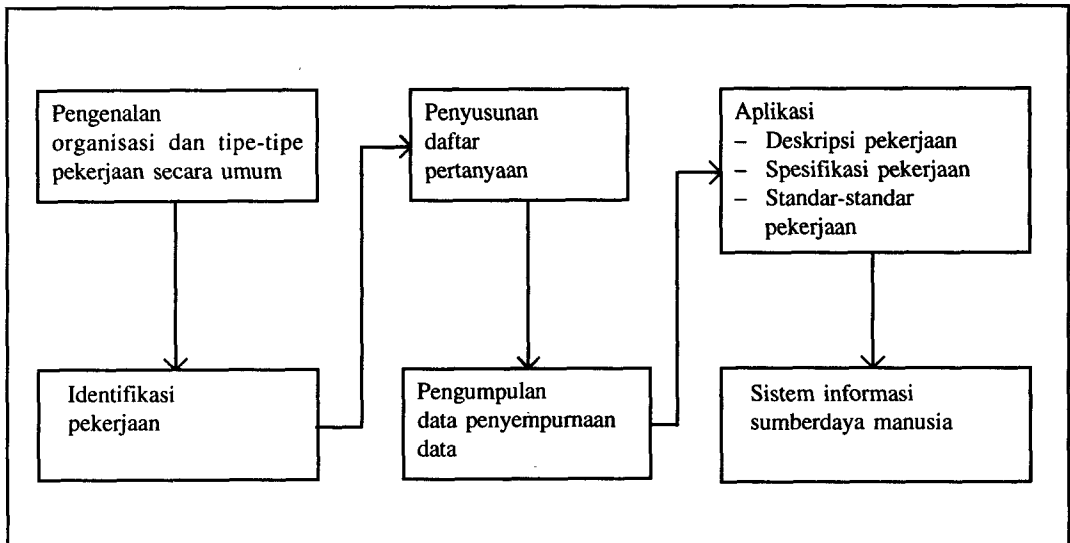
Tahap selanjutnya adalah pemutusan tentang informasi yang diperoleh agar memberikan hasil yang berguna, untuk itu perlu disusun daftar pertanyaan yang isinya mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas, tanggung jawab, karakteristik dan kondisi pekerjaan serta standar prestasi kerja lainnya.

2. Pengumpulan data :

Sebagai tindak lanjut dari analisis pekerjaan. Ada lima teknik cara pengumpulan data, yaitu:

- a. *Observasi*: yaitu pengamatan langsung terhadap subyek yang akan diamati (karyawan) selama melaksanakan tugas. Kelemahan yang didapat yaitu memakan biaya banyak, lambat dan kurang akurat. Adapun kebaikannya yaitu memungkinkan analis mendapatkan informasi tangan pertama, memungkinkan analisis untuk mengenal kondisi kerja, ketrampilan dan peralatan yang akan digunakan.

- b. *Wawancara*: dengan mewawancarai karyawan baik yang menempati posisi karyawan maupun atasan langsung, sehingga dapat memeriksa kebenaran tanggapan yang diterima. Hal ini digunakan untuk mencari ketepatan informasi.,
- c. *Kuesioner*: pendekatan ini memungkinkan banyak pekerjaan dapat dipelajari secara bersamaan dan dengan biaya murah.



Gambar 3. Tahap-tahap analisa pekerjaan

- d. *Logs*: dimana orang yang menduduki posisi diminta untuk memberikan informasi. Logs ini terdiri dari catatan yang disimpan karyawan pelaksana. Logs ini hampir sama dengan kuesioner. Kelemahan dari logs yaitu tidak menunjukkan data-data penting seperti kondisi kerja, peralatan yang digunakan, lingkungan dan sebagainya.
- e. *Kombinasi*: yaitu gabungan dari seluruh metode di atas untuk memperoleh data yang kualified dan dapat dipercaya kebenarannya.

3. Penyempurnaan data :

Dari data yang diperoleh lalu dipisah-pisahkan untuk memperoleh data yang relevan, yang untuk selanjutnya siap digunakan dalam berbagai bentuk seperti *diskripsi pekerjaan*, *spesifikasi pekerjaan* dan *standar-standar pekerjaan*.

Diskripsi Pekerjaan (*Job Description*):

Yaitu pernyataan tertulis tentang fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan lainnya. Dalam suatu diskripsi pekerjaan, bagian identitas jabatan bisa mencakup kode pekerjaan, bagian departemen, tanggal penyusunan dan kelas pekerjaan, setelah itu dilanjutkan ke bagian peringkasan pekerjaan atau fungsi. Bagian ini menunjukkan apa pekerjaan yang dilakukan, bagaimana dan mengapa hal itu dikerjakan, yang selanjutnya dijabarkan dalam tugas-tugas pekerjaan¹²⁾.

Dalam diskripsi jabatan juga harus diperinci tentang wewenang dan tanggung jawab pekerjaan secara terpisah, siap yang menjadi atasan dan siapa bawahannya serta lingkungan fisik pekerjaan.

Spesifikasi Pekerjaan (*Job Spesification*) :

Menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan, antara lain pendidikan, ketrampilan, latihan, pengalaman, serta persyaratan fisik.

Standar Prestasi kerja (*Job Performance standards*) :

Dasar untuk menilai prestasi kerja karyawan, ini memberikan dua manfaat:

- a. target pelaksanaan kerja.
- b. kriteria keberhasilan kerja.

12) Conrad Barenson and Ruhnke, *Job Discription: How to Write and Use them*, Personel journal, Swarthmore, P.A. USA, 1967

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI GUNADARMA

Deskripsi Pekerjaan

Nama Jabatan : Bagian Penarikan dan Pengembangan Dosen.
Kode Jabatan : B-1260 Departemen : Pendidikan
Tanggal : 1 Januari 1992 Lokasi : Depok
Penyusun : Henry Susanto, SE

Fungsi :

Di bawah Pembantu Ketua II mengembangkan, menyelenggarakan, dan mengevaluasi program penarikan, latihan dan pengembangan dosen untuk peningkatan mutu mengajar. Bertindak sebagai penasehat dalam pelaksanaan penarikan dan pengembangan dosen.

Tugas-tugas :

1. Bekerja sama dengan bagian-bagian lainnya seperti BAAK, BAU serta Pembantu Ketua I dan III tentang kebutuhan Tenaga kerja baru dan pengembangan dosen.
2. Dengan persetujuan Ketua STIE menarik tenaga kerja baru dan mengembangkan program latihan.
3. Melakukan riset dan metoda pengembangan program latihan.
4. Mempersiapkan bahan-bahan pengembangan yang diperlukan.
5. Sebagai instruktur dalam penarikan tenaga kerja baru dan pengembangan program studi lanjut.

Wewenang :

1. Menentukan instruktur dan para pelaksana program penarikan dan pengembangan.
2. Mengusulkan teknik-teknik penarikan dan pengembangan dosen.
3. Meminta fasilitas yang diperlukan untuk penyelenggaraan penarikan dan pengembangan.
4. Dengan persetujuan Ketua, menentukan skedul program penarikan dan pengembangan.

Tanggung-jawab :

1. Bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan program penarikan dan pengembangan dosen.
2. Bertanggung jawab atas biaya-biaya penarikan dan pengembangan.

Hubungan Lini :

Atasan langsung : Pembantu Ketua II

Bawahan langsung : Instruktur dan Ketua bagian Administrasi Penarikan dan Pengembangan.

Kondisi Kerja :

Ruangan ber-AC dan nyaman, waktu kerja jam 08.00 pagi sampai jam 16.00 sore, kecuali bila ada penarikan tenaga dosen baru dan memberikan seminar studi lanjut.

Gambar 4. Diskripsi Pekerjaan

Standar pekerjaan ini dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipasi. Teknik-teknik pengukuran kerja yang biasa digunakan antara lain studi waktu, data standar, data waktu standar serta pengambilan sampel. Standar prestasi juga ditetapkan secara partisipatif dengan pemimpin organisasi buruh.

sekolah tinggi ilmu ekonomi gunadarma

spesifikasi pekerjaan

nama jabatan : ketua data proseding

kode jabatan : dp-1980

tanggal : 4 desember 1991

penyusun : djayeng rondo

departemen : proseding

lokasi : kelapa dua

persyaratan-persyaratan kerja :

pendidikan : sarjana komputer jurusan manajemen informatika, menguasai ws, pascal, lotus, dbaseiii+plus serta foxproa

pengalaman : 3 tahun bekerja dibidang pengolahan data.

persyaratan : kesehatan baik, mampu bekerja diruangan ber-ac, mempunyai hubungan yang luas, mempunyai stamina dan daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas berat. inisiatif dan kreatif, cepat mengambil keputusan, mampu menganalisa dan membuat sintesa berbagai informasi yang abstrak dan mampu membuat program-program kerja.

supervisi : akan mengendalikan 5 - 15 sarjana komputer, mampu berkomunikasi secara lisan dan tertulis dalam bahasa inggris (minim pasif).

kondisi kerja: baik, 90 % duduk, ruang ber-ac, nyaman, dan tenang.

Gambar 5. Spesifikasi Pekerjaan

