Pertemuan Keempat
Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dan Desain Pekerjaan (*Job Design*)

- Analisis Jabatan (*Job Analysis*) adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang yang akan dipekerjakan untuk itu.
- Dimana proses tentang informasi pekerjaan terdiri dari :

1. Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan dasar ?
2. Bagaimana tugas dapat dikerjakan secara berkelompok ?
3. Bagaimana mendesain pekerjaan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja ?
4. Jenis keterampilan yang bagaimana yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu ?
5. Orang macam apa yang cocok ditempatkan pada pekerjaan tertentu ?
6. Kelompok mana yang dapat menyelesaikan tugas, apakah sebuah tim atau kelompok kecil ?

- Pengertian **analisis jabatan** (Dale Yoder):
- “analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis.
- Hal ini kadang-kadang disebut studi jabatan yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan pegawai.
- **Tujuan Analisis jabatan**

1. Menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan
2. Melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai
3. Mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan

4. Menetapkan kebutuhan untuk program latihan
5. Menentukan tingkat gaji, upah dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji
6. Menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dan kompensasi
7. Menetapkan tanggungjawab, pertanggungjawaban, dan otoritas.
8. Menetapkan Menetapkan pola esensial dalam penetapan standar produksi
9. Menyediakan petunjuk untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja

Kesimpulan :

- Analisis jabatan merupakan prosedur dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang seperti apa yang akan dipekerjakan untuk jabatan tersebut.
- Analisis menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*Job discreption*) dan spesifikasi jabatan *(job spesification).*

Kegunaan analisis jabatan :

1. Pengadaan tenaga kerja (dasar pembentukan prosedur seleksi pada m.y.a.d)
2. Pelatihan (dasar mengambil keputusan program pelatihan dan pengembangan SDM)
3. Evaluasi Kerja (dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemeberian kompensasi yang layak)
4. Penilaian prestasi (dasar pemilihan sasaran pekerjaan)
5. Promosi dan transfer pegawai (dasar pengambilan keputusan program promosi dan transfer pegawai)

6. Organisasi (tujuan dan sasaran organisasi yang ingin di tercapai)
7. Induksi (berguna untuk pegawai tentang pekerjaan yang harus dilakukan)
8. Konsultasi (bermanfaat bagi terhadap pegawai yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja dan masih merasa belum sesuai dengan jabatan yang sekarang).

- **Metode dalam proses analisis jabatan**

1. Kuesioner
2. Menulis cerita singkat
3. Pengamatan
4. wawancara

Uraian Jabatan *(job description)*

- **Menurut Gary Dessler (1997) ; Uraian Jabatan**

  "suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan-suatu produk dari analisis jabatan".

- **Menurut Noe (2004)**

  " dalam uraian jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat , penyusun, departemen, dan lokasi.

- Contoh Uraian jabatan berbeda-beda bentuknya dari setiap organisasi.

spesifikasi Jabatan *(job spesification)*

- **Menurut Gary Dessler (1997).**

  " suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan, keterampila, kepribadian dan lain-lain yang sesuai dengan produk dari analisis jabatan".

- **Menurut Noe (2004) "**

  " berisi tentang persyaratan kualifikasi individu sehubungan dengan posisinya pada jabatan tertentu.

- **Contoh spesifikasi Jabatan *(job spesification)***

  yang terdiri dari : pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lainnya dimana individu harus menunjukan kemampuan dalam pekerjaannya.

Desain Pekerjaan (job design)

- Menurut Henry Simamora (1995) desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi.

- Faktor-faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan .

  oragnisasi harus menyadari dan memahami hasil maksimal yang akan diperoleh dari desain pekerjaan yang tergantung dari beberapa faktor :

1. Individu

   memiliki perbedaan sikap, sifat, karakter, pandangan, persepsi, sosbud, norma yang berbeda dalam org. Yang sama.

individu memiliki kebutuhan, tujuan, serta motivasi yang berbeda dalam menanggapi suatu pekerjaan. Oleh sebab itu, nilai-nilai baru yang sesuai dengan tuntutan lingk. Org. Perlu disosialisasikan kepada semua individu, sehingga individu memiliki informasi dan tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkatan manajemen yang hierarkis.

2. Teknologi yang digunakan

   mempunyai dampak terhadap desain pekerjaan. Jenis pekerjaan, alat yang digunakan, tata letak, dan teknik menghasilkan output produk yang merupakan kendala menghambat kelancaran suatu pekerjaan.

3. Biaya dan Anggaran

   manajemen secara kontinu menyelaraskan manfaat desain pekerjaan dengan pertimbangan biaya dan sumber daya yang

individu memiliki kebutuhan, tujuan, serta motivasi yang berbeda dalam menanggapi suatu pekerjaan. Oleh sebab itu, nilai-nilai baru yang sesuai dengan tuntutan lingk. Org. Perlu disosialisasikan kepada semua individu, sehingga individu memiliki informasi dan tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkatan manajemen yang hierarkis.

2. Teknologi yang digunakan

   mempunyai dampak terhadap desain pekerjaan. Jenis pekerjaan, alat yang digunakan, tata letak, dan teknik menghasilkan output produk yang merupakan kendala menghambat kelancaran suatu pekerjaan.

3. Biaya dan Anggaran

   manajemen secara kontinu menyelaraskan manfaat desain pekerjaan dengan pertimbangan biaya dan sumber daya yang

representatif harus direncanakan dar awal. Apalagi sebuah keputusan untuk melakukan rencana ulang deain pekerjaan baru membutuhkan energi, waktu, dan biaya yang cukup untuk memnuhi target tersebut.

4. Struktur Organisasi (S.O)

   sangat berpengaruh terhadap keberhasilan desain pekerjaan.

   peran stuktur organsasi : (1) mempermudah pengawasan ; (2) perubahan yang terjadi begitu cepat menuntut kesiapan kita dan S.O. Yang efektif dapat menjadi jangkar sehingga badan usaha tidak mudah hanyut oleh gelombang keterbukaan.

5. **Variabel Internal :**

   (a) manajemen bertanggung jawab secara keseluruhan;

   (b) Karyawan merupakan faktor mengubah pergeseran kepentingan-kepentingan konsumsi, produk, biaya, dan pemasaran menyangkut segmen pasar yang terus berubag.

- Cara yang dilakukan dalam mengelola karyawan .

1. **Keamnan (*Employment Security*),** dibutuhkan untuk menghadapi tekanan dimana selektif dalam mempekerjakan manusia. (karyawan memberikan kontribusi terhadap proses pekerjaan).
2. **Selektif dalam merekrut (*Selective In Recruiting*),** sebagai jaminan dalam pekerjaan dan kepercayaan yang dimiliki organisasi untuk kesuksesab bersaing.
3. **Upah yang Tinggi,** dimana organisasi sangat menghargai karyawannya.
4. **Pembayaran Insentif,** akan mempengaruhi terhadap pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan dan sebagai motivator. Seperti pengakuan, jaminan keadilan, dan insentif materiil dan nonmateriil.

5. *Employee Ownership*, memberikan dua keuntungan ; (1) karyawan memiliki keinginan terhadap kepemlikan saham organisasi sejajar dengan pemegang saham; (2) karyawan mempunyai sikap jangka panjang terhadap organisasi tentang strategi, kebijakan, investasi, dan manuver keuangan.
6. *Information sharing*, organisasi perlu kehati-hatian dan tidak memberikan sejumlah besar informasi kepada karyawan karena rawan terjadi kebocoran kepada pihak pesaing.
7. *Partisipasi dan pemberian wewenang*, kepuasan dan produktivitas kerja karyawan akan meningkat dengan adanya partisipasinkaryawan.
8. *Self-managed teams*, organisasi yang mempunyai tim yang solid cenderung memperoleh hasil yang memuaskan. Keuntungannya mengurangi biaya material, delegasi wewenang, dan metode produksi karena dapat ditangani tim.

9. *Cross-ultization and cross-training*, adanya keragaman dalam pekerjaan memberikan peluang terhadap perubahan dalam aktivitas dan secara potensial akan membawa perubahan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan rekan kerja.

10. *Symbolic-egalitarism*, hambatan untuk mendesentralisasikan pengambilan keputusan adalah dengan *self-managed team*. Banyak org. Terkenal dalam mencapai keunggulan bersaing melalui orang-orang dengan sejumlah bentuk **egalitarianisme (**arti : sejumlah cara untuk memberikan tanda, baik bagi orang dari luar org. Dan dalam org. Terdapat persamaan komperatif).

11. Kompresi upah, dapat berjalan efektif apabila ada kerja sama dan saling membantu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mengurangi kompetisi interpersonal.
12. Promosi internal *(promotion within)*, memberikan kesempatan peluang promosi bagi karyawan, fasilitas desentralisasi, partisipasi, dan delegasi.

- **Lanjutan Variabel Internal :**

c. Stakeholder (struktur yang mengatur organisasi publik yang memungkinkan pemegang saham untuk mempengaruhi hak suara)

- **pihak yang terkait dengan pengoperasian suatu org.**

1. Pemerintah atas pajak
2. Pemegang saham atas nilai org. Dan atau deviden serta hak suaranya.

3. Pemberi pinjaman atas keamanan pengembalian pinjaman organisasi.
4. Karyawan atas gaji, keadilan dalam kenaikan gaji dan posisi.
5. Manajer atas bonus dan keadilan dalam penilaian kinerjanya.
6. Pimpinan puncak atas keamanan jika diambil alih dan remunerasinya.
7. Masyarakat atas lingkungan hidup public good yang disediakan pemerintah.

d. Serikat Pekerja

Jaminan perlindungan pekerja. Sarikat pekerja mengalami pergeseran dari hanya memiliki sebuah status komite karyawan menjadi organisasi yang lebih solid dengan membawa kepentingan hakiki dari hak dan kewajiban sebenarnya dari para karyawan.