

Pengadaan

Fungsi operasional pertama MSDM adalah Pengadaan karyawan.

Pengadaan karyawan harus mendapat perhatian yang serius, serta didasarkan pada :

1. Analisis pekerjaan (*job analysis*)
2. Uraian pekerjaan (*job description*)
3. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)
4. Persyaratan kerja (*job requirement*)
5. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)
6. Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*)
7. Perluasan pekerjaan (*job enlargement*)
8. Penyederhanaan pekerjaan (*work simplification*)

I. Analisa Pekerjaan

1. **Pekerjaan adalah entitas organisasional. Pekerjaan harus dirancang untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasional.**
2. **Analisis pekerjaan dapat didefinisikan, sebagai berikut :**

Usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai, dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Atau analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.
3. **Langkah-langkah dalam analisa pekerjaan :**
 - a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
 - b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
 - c. Menyeleksi muwakal (orang yang akan disertai) jabatan yang akan dianalisis.
 - d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.
 - e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
 - f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
 - g. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Beberapa pendapat ahli tentang informasi yang terdapat dalam analisa jabatan :

De Yoder (*personall principle and policies*) yang dikutip oleh **Moekiyat** ada 4 informasi yang dikumpulkan, yaitu :

1. Jenis pekerjaan yang meliputi :
 - WHAT → Apa yang dikerjakan
 - WHY → Mengapa pekerjaan itu harus dilakukan
 - HOW → Bagaimana cara mengerjakannya
2. Syarat-syarat SDM yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan itu.
3. Tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan baik ke dalam organisasi seperti (pemeliharaan benda-benda milik perusahaan, produktivitas pekerjaan, dan sebagainya) maupun yang bersifat keluar (pelanggan/konsumen, masyarakat, dan sebagainya).
4. Kondisi pekerjaan (lingkungan kerja, waktu kerja, keselamatan kerja dan sebagainya).

O Glenn Stahl dalam bukunya (***Public Personal Administration***), menyebutkan ada 3 macam informasi yang dikumpulkan untuk menyusun analisa jabatan, yaitu :

1. Kewajiban yang harus dilaksanakan oleh pelaksana.
2. Tanggung Jawab yang akan dipikul.
3. Pengetahuan, ketrampilan yang diperlukan harus dimiliki untuk melakukan kewajiban diatas .

Drs. Moekijat berpendapat cara memperoleh informasi dengan Metode Analisis Jabatan ada 4 cara, yaitu :

1. Dengan membuat daftar pertanyaan dan mendistribusikannya kepada para SDM yang melaksanakan pekerjaan.
2. Melakukan wawancara dengan SDM atau atasan yang membawahi mereka.
3. Dari buku kerja perorangan yang diisi oleh para SDM setiap hari tentang apa yang dikerjakannya, kapan dimulai dan kapan selesai pekerjaan tersebut.
4. Dengan melakukan peninjauan (*observasi*) kelapangan yang sedang melakukan pekerjaan. Biasanya dikombinasikan dengan metode wawancara.

1. **Daftar pertanyaan meliputi :**

- Nama atau jenis pekerjaan
- Kewajiban-kewajiban pokok yang akan dikerjakan
- Tanggung jawab yang terdapat dalam melaksanakan pekerjaan
- Kondisi Lingkungan Kerja baik fisik maupun sosial

2. **Hal-hal yang harus diperhatikan dalam menyusun Analisa Pekerjaan sebagai berikut :**

- Memuat semua fakta yang berkaitan dengan pekerjaan.
- Memberikan informasi yang diperlukan untuk berbagai keperluan.
- Analisis pekerjaan harus memberikan informasi lengkap, tepat, dan dapat dipercaya kebenarannya.

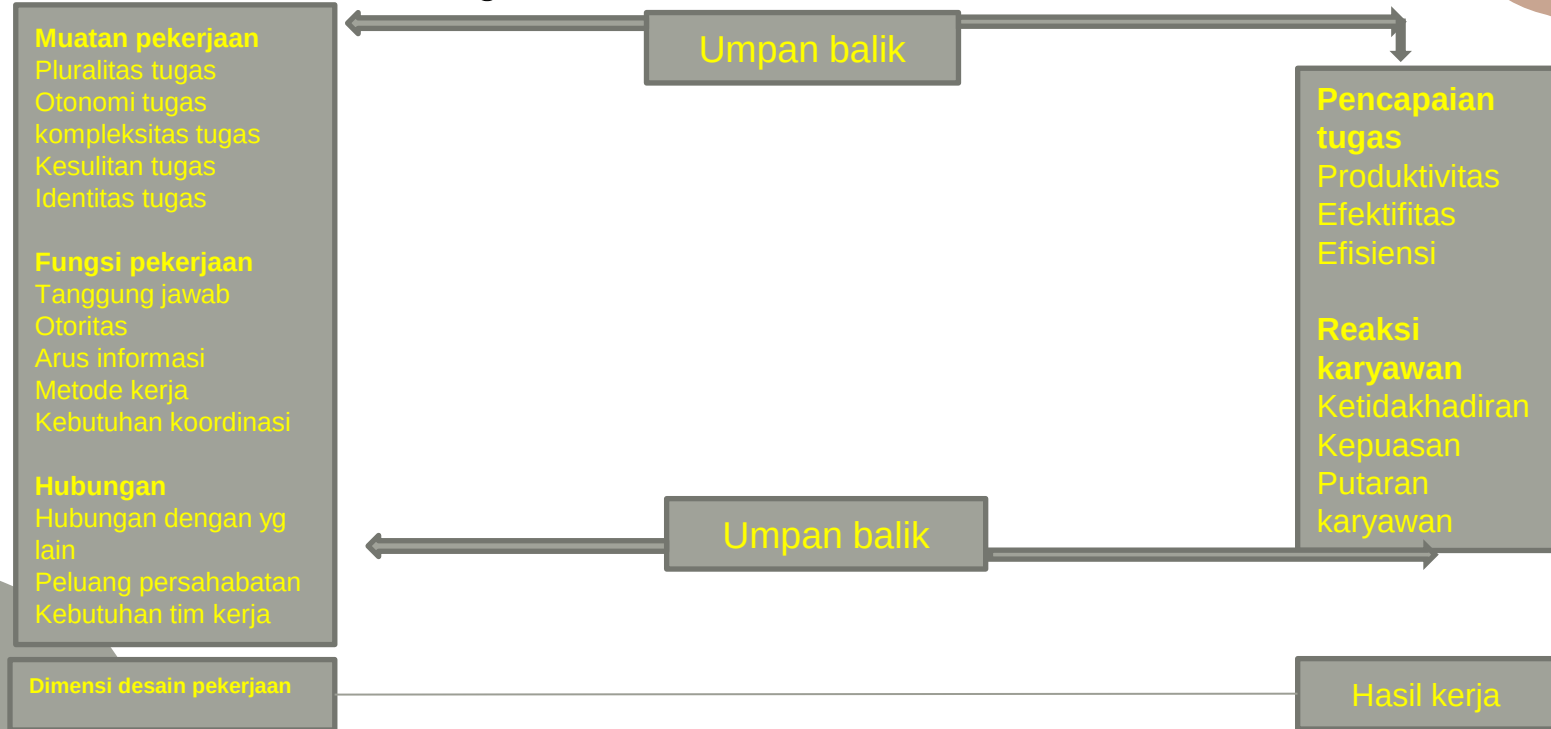
Analisa pekerjaan perlu dilakukan secara periodik sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan sebagai berikut :

1. Pengadaan SDM baru dengan beban kerja mungkin berubah dengan yang sebelumnya.
2. Terjadinya Reorganisasi (perombakan organisasi dalam rangka pengembangan dan tuntutan pelayanan).
3. Terjadi perubahan teknologi baru yang metode dan prosedurnya tidak sama dengan perangkat yang lama.
1. Dilakukannya kebijaksanaan optimalisasi besar-besaran dikalangan SDM atau ada rencana manajemen untuk mengadakan mutasi (alih tugas) melalui pelatihan.

Desain Pekerjaan

Merupakan proses penentuan tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan lainnya didalam organisasi.

Kerangka acuan untuk Desain Pekerjaan



Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam desain pekerjaan :

1. Faktor lingkungan

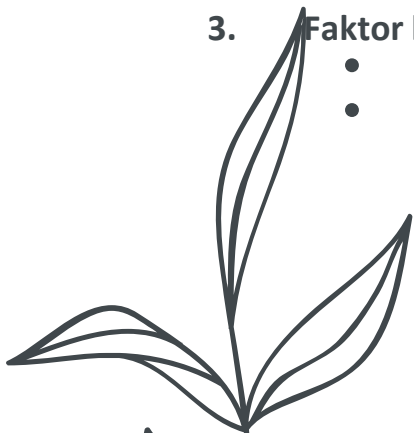
- Misalnya sistim politis
- Ekspektasi sosial

2. Faktor organisasional

- Biaya
- Otomasi
- Teknologi
- Integrasi fungsional silang
- Serikat pekerja
- Struktur dan filosofi

3. Faktor keperilakuan

- Bauran keahlian kumpulan tenaga kerja
- Perancangan pekerjaan yang cocok dengan kebutuhan karyawan dan teknologi



Deskripsi Pekerjaan

Merupakan dokumen yang menyediakan informasi mengenai kewajiban, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan akan lebih baik bila mengikuti **pedoman**, sebagai berikut :

1. Terfokus pada muatan pekerjaan.
2. Menentukan keluaran pekerjaan/menentukan indikator kuantitatif dari hasil yang diharapkan sebagai persayaratan normal.
3. Menghindari bahasa yang kabur.
4. Membuat peringkat komponen pekerjaan.
5. Gunakan deskripsi yang terpisah untuk setiap posisi.

Isi uraian pekerjaan :

1. Pekerjaan yang dilakukan
2. Tanggung jawab yang dipikul
3. Kecakapan atau keahlian yang diperlukan
4. Kondisi dan lokasi pekerjaan tersebut dilaksanakan
5. Syarat-syarat khusus yang diperlukan

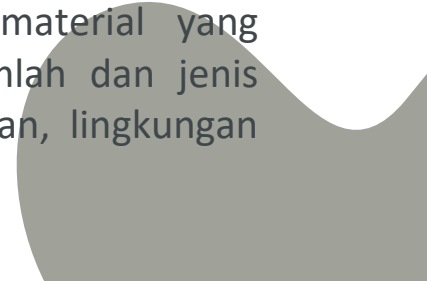
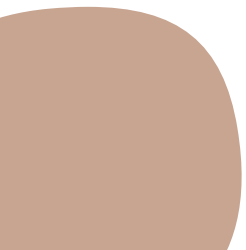
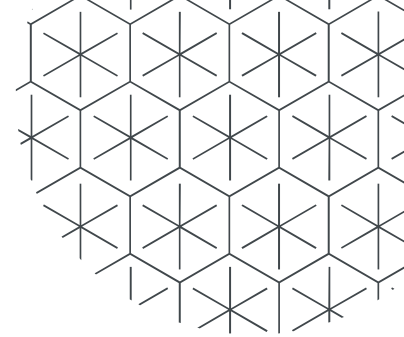
Informasi yang termuat dalam uraian pekerjaan :

Informasi tentang sifat pekerjaan

Informasi tentang sosok SDM yang sesuai dengan pekerjaan tersebut

Sifat pekerjaan yang ditonjolkan dalam uraian kerja :

1. Nama pekerja, Jumlah SDM yang akan mengerjakan, rumusan pekerjaan serta alat yang digunakan, urutan pelaksanaan, tingkat kesulitan, bahan material yang digunakan, penjelasan tentang hubungan pekerjaan yang ada, jumlah dan jenis kompensasi yang diberikan, lama jam kerja, pendidikan dan keahlian, lingkungan pekerjaan, tempat berlangsungnya pekerjaan.





Spesifikasi Pekerjaan

Sebuah daftar pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh individu untuk melaksanakan sebuah pekerjaan .

- Pengetahuan mengacu ke informasi predural dan faktual yang diperlukan bagi pelaksanaan sebuah tugas secara berhasil.
- Keahlian adalah tingkat kecakapan individu dalam menunaikan tugas tertentu.
- Kemampuan merujuk ke kapabilitas yang dimiliki individu.
- Karakteristik lainnya dapat berupa tindak tanduk kepribadian seperti motivasi pencapaian atau ketekunan.

Dengan demikian, spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi :

- a. Tingkat pendidikan pekerja
 - b. Jenis kelamin pekerja
 - c. Keadaan fisik pekerja
 - d. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
 - e. Batas umur pekerja
 - f. Nikah atau belum
 - g. Minat pekerja
 - h. Emosi dan temperamen pekerja
 - i. Pengalaman pekerja
- 

- **Syarat-syarat dalam penyusunan spesifikasi SDM :**

1. Menetapkan Tolok ukur penilaian yang mungkin ada dipasaran, karena tidak ada SDM yang sempurna.
2. Membuat persyaratan yang realistis dan relevan sasaran persyaratan pekerjaan.
3. Untuk memudahkan, dibuat 2 tolok ukur atau persyaratan yaitu yang mutlak dan yang diinginkan.
4. Tetapkan kualifikasi yang dicari mudah untuk diukur dan dinilai melalui surat lamaran atau biodata pelamar.
5. Pergunakan bahasa yang tepat untuk menulis persyaratan yang dibutuhkan.
6. Dalam menentukan persyaratan, hindari unsur diskriminasi (suku, Ras, Agama, dan sebagainya) .
7. Mencantumkan persyaratan khusus lainnya, seperti: Tidak Cacat fisik, Moral, Buta warna, dan lain-lain



Standar kerja

Standar kinerja pekerjaan menetapkan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pelaksana pekerjaan dan kriteria pengukuran kesuksesan pekerjaan.

Standar kinerja pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan/atau kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas dasar yang ditentukan sebelumnya dalam deskripsi kerja.

Persyaratan standar kerja :

Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.

harus stabil dan andal

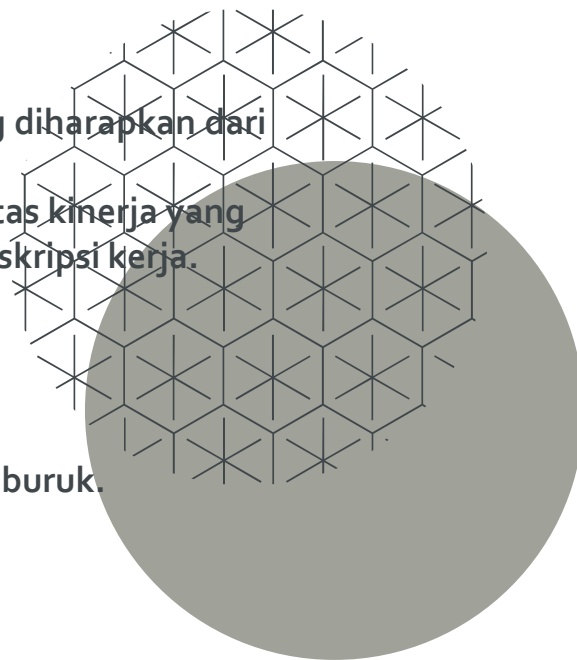
Harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, buruk.

Harus dijabarkan

Mudah diukur

Dipahami oleh karyawan dan penyelia

Memberikan interpretasi yang tidak bias.



Tujuan dibuatnya standar kerja (secara tertulis) :

Untuk membentuk pedoman pengukuran kinerja aktual. Organisasi akan lebih cermat dalam pembuatannya, berbagi dan mendapatkan informasi, serta meningkatkan motivasi dan komitmen.

CONTOH DESKRIPSI DAN SPESIFIKASI PEKERJAAN

PERUSAHAAN “ R & J”

Deskripsi pekerjaan

Nama Jabatan	: Manajer Pelatihan dan Pengembangan
Kode Jabatan	: A- 33300
Tanggal	: 07 Agustus 2013
Departemen	: Personalia
Lokasi	: Kantor Pusat
Penyusun	: Sulaiman

Fungsi:

Dibawah Supervisi Umum Direktur Personalia mengembangkan menyelenggarakan dan mengevaluasi program-program latihan *On-the Job* dan *Off the Job*. Bertindak sebagai penasihat bagi manajemen operasional dalam pelaksanaan latihan.

Tugas-tugas :

Bekerjasama dengan para anggota manajemen lainnya menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan karyawan.

1. Dengan persetujuan Direktur mengembangkan struktur program latihan.
2. Melakukan riset tentang metode latihan yang paling efektif.
4. Mengembangkan berbagai prosedur evaluasi latihan.
5. Menjelaskan kepada para anggota manajemen lainnya tentang teknik-teknik pengajaran yang efektif.
6. Bila perlu dan memenuhi syarat bertindak sebagai instruktur dalam kursus-kursus dan latihan karyawan

Wewenang :

1. Menentukan instruktur dan para pelaksanaan program latihan
2. Mengusulkan program2 latihan yang diperlukan.
3. Meminta fasilitas yang diperlukan untuk penyelenggaraan latihan
4. Dengan persetujuan direktur, menentukan skedul program latihan

Tanggung jawab :

1. Bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan program latihan
2. Bertanggung jawab atas biaya yang dikeluarkan

Hubungan Lini :

Atasan langsung : Direktur Personalia

Bawahan langsung : Para latihan (instruktur), kepala bagian adm latihan

Kondisi Kerja :

Bekerja dikantor yang nyaman

Waktu kerja mulai jam 08.00 WIB s.d jam 16.00 WIB kecuali bila memberikan latihan dan melakukan perjalanan (3 hari/bulan)

PERUSAHAAN “ R & J”

Spesifikasi pekerjaan

Nama Jabatan	: Kepala Bagian Riset Kimia
Kode Jabatan	: E- 45677
Tanggal	: 07 Agustus 2013
Penyusun	: Yanti
Departemen	: Personalia
Lokasi	: Laboratorium Proklamasi

Persyaratan-persyaratan pekerjaan :

- **Pendidikan**
Sarjana teknik kimia menguasai kimia organik, fisika, dan kimia murni. Mempunyai ketrampilan dalam menggunakan komputer dan analisis statistik matematis.
- **Pengalaman**
5 tahun bekerja dibidang industri atau penelitian plastik
- **Persyaratan Fisik**
Kesehatan baik untuk melakukan perjalanan dan kontak dengan personalia di luar perusahaan pada berbagai seminar, konvensi, tugas konsultasi dsb.
- **Persyaratan Mental**
Inisiatif dan kreatif dapat mengambil keputusan secara cepat, mampu menganalisa dan membuat sintesa berbagai informasi yang abstrak.
- **Supervisi**
Akan mengendalikan 6–10 sarjana teknik kimia dan lulusan sekolah kejuruan.
- **Kondisi Kerja**
Baik, 80 % duduk diatas kursi yang nyaman, tenaga, dan dalam ruangan ber-AC.

Contoh kasus

Sebuah perusahaan R&J memproduksi barang-barang furniture yang berlokasi di daerah Jakarta Barat. Sebagai manajer HRD Ibu Ratna S.E., M.M., melakukan evaluasi tentang kebutuhan tenaga kerja. Diperkirakan dibutuhkan tambahan tenaga kerja untuk perluasan pasar khususnya bagian *marketing*. Meskipun telah melakukan *Job Posting* dan *Job Biding*, yang pada akhirnya melakukan promosi dan mutasi. PT R&J tetap membutuhkan tenaga kerja baru. Guna membantu operasional pekerjaan, masing-masing manajer membutuhkan seorang sekretaris. Untuk itu PT R&J telah memasang iklan di surat kabar sebagai berikut :

PT R&J sebuah perusahaan yang bergerak di bidang furniture berlokasi di Jakarta Barat membutuhkan Sekretaris. Jika Anda memiliki kriteria sebagai berikut :

- Wanita berusia 22-25 Tahun
- Pengalaman minimal 2 Tahun
- Mampu berbahasa asing sangat diutamakan
- Pendidikan minimal D-III
- Mampu mengoperasikan komputer

Segera kirimkan lamaran Anda paling lambat 1 minggu setelah iklan ini terbit, dengan alamat : **PO. BOX 2450155JKB 12023**

Pada saat sekarang PT R&J telah memasuki tahapan seleksi bagi para pelamar. Jumlah berkas yang masuk sebanyak 100 berkas lamaran, sedangkan yang akan diterima hanya sebanyak 5 orang calon sekretaris. Salah satu yang sangat membutuhkan sekretaris adalah manager pemasaran, yaitu Bapak Yudika S.E., MBA.

Pertanyaan :

- a. Spesifikasi kerja dalam iklan lowongan diatas adalah.
- b. Sebutkan fungsi operasional sdm yang terkait dengan kasus diatas.
- c. Yang mencerminkan deskripsi dari iklan kerja tersebut adalah.