

# **PERANCANGAN DAN MANAJEMEN ORGANISASI PERUSAHAAN INDUSTRI**

**PERTEMUAN 11**

## ***REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN***

**DISUSUN OLEH**

**Silvia Firda Utami, ST., M.Sc**

**TEKNIK INDUSTRI**

**UNIVERSITAS TEKNOLOGI SUMBAWA**

## Pengantar

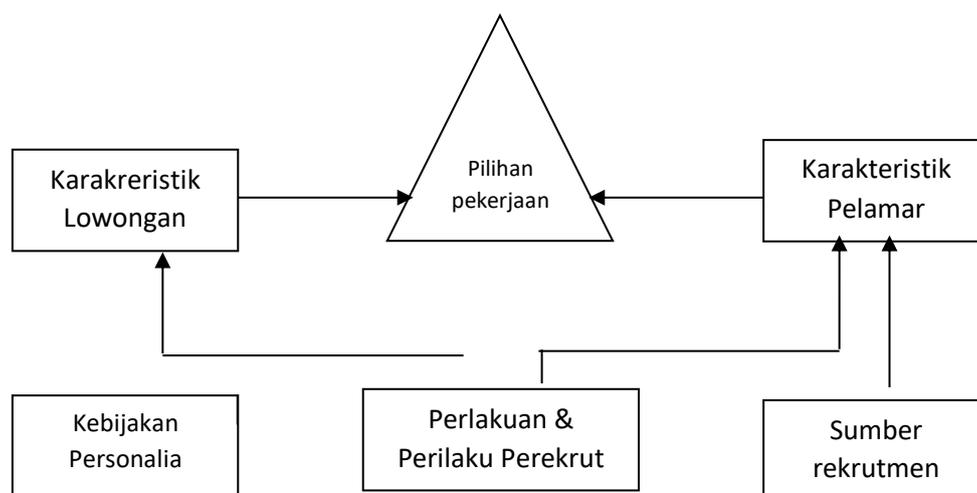
Modul kelima untuk on line 4 dari mata kuliah organisasi manajemen perusahaan industri akan membahas rekrutmen, seleksi dan analisis jabatan di perusahaan industri. Setelah melakukan perancangan organisasi dan mendesain organisasi, maka kita perlu mengisi struktur tersebut dengan orang-orang yang kompeten dan tepat. Cara menuju hal tersebut adalah dengan membuat analisis jabatan, melakukan rekrutmen dan seleksi.

Pengadaan SDM merupakan suatu kegiatan runtut yang dimulai dengan penarikan sampai kepada orientasi. Hal itu meliputi proses rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, guna memperoleh karyawan yang handal. Kemandalan karyawan merupakan suatu usaha yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

## REKRUTMEN

Rekrutmen adalah kegiatan atau aktivitas perusahaan yang ditunjukkan untuk menarik tenaga kerja yang potensial. Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi jumlah orang yang melamar suatu pekerjaan dan tipe pelamar tersebut. Tujuan dari program rekrutmen adalah agar organisasi memiliki pelamar-pelamar yang berkualitas dan dibutuhkan untuk mengisi pekerjaan jika ada lowongan. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh perusahaan. Rekrutmen dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan/pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Tujuan utama dari rekrutmen bukan terletak pada jumlah pelamar yang besar. Jumlah pelamar yang besar bukan berarti banyak jika pelamar tersebut sebagian besar tidak berkualitas. Oleh karena itu, perlu dipikirkan sistem rekrutmen yang mampu merekrut tenaga-tenaga yang memang betul-betul berkualitas.



**Gambar 9.** Proses rekrutmen terhadap pilihan pekerjaan  
Sumber : Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2000

### 1. Kebijakan personalia

Kebijakan personalia biasanya menyangkut apakah rekrutmen dilakukan secara internal atau eksternal. Masing-masing metode, apakah internal atau eksternal memiliki

keunggulan dan kelemahannya. Keunggulan dan kelemahan dari 2 metode rekrutmen tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

## 2. Sumber Rekrutmen

Sumber rekrutmen dapat dibagi kedalam beberapa sumber yaitu:

- a. Institut Pendidikan
- b. Iklan
- c. Agen Pemerintah
- d. Agen Swasta
- e. Perusahaan Pencari Tenaga Eksklusif
- f. Pelamar langsung dan Referral

Alasan dasar diperlukannya sebuah rekrutmen adalah:

- Berdirinya organisasi baru
- Adanya perluasan kegiatan organisasi
- Terciptanya pekerjaan dan kegiatan baru
- Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
- Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak hormat sebagai tindakan punitive
- Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pension
- Adanya pekerja yang meninggal dunia
- Beberapa alternatif diluar rekrutmen

Tabel 1. Keunggulan dan Kelemahan Rekrutmen Internal dan eksternal

REKRUTMEN INTERNAL	REKRUTMEN EKSTERNAL
<p><b><u>Keunggulan :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada peluang maju di perusahaan</li> <li>2. Karyawan pam betul kondisi perusahaan</li> <li>3. Biaya rekrutmen lebih rendah</li> <li>4. meningkatkan motivasi karyawan untuk berprestasi</li> <li>5. Loyalitas karyawan akan meningkat</li> <li>6. Karyawan bersaing secara positif (berlomba-lomba dalam mengukir prestasi)</li> </ol> <p><b><u>Kelemahan :</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi tidak mendapatkan suntikan baru dengan wawasan berbeda.</li> <li>2. Muncul konplik akibat promosi posisi.</li> <li>3. Ada kecenderungan tidak objektif.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah wawasan baru</li> <li>2. Memerlukan gagasan &amp; pendekatan baru</li> <li>3. Tidak terkontaminasi dengan kondisi selama ini</li> <li>4. Tingkat pengetahuan dan keahlian tidak tersedia dalam perusahaan yang sekarang.</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghambat karir “orang lain”</li> <li>2. Keterbatasan penguasaan kondisi, sehingga sering timbul konflik</li> <li>3. Karyawan tidak termotivasi</li> <li>4. Perlu waktu untuk menmyesuaikan diri</li> </ol>

## SELEKSI

Proses seleksi adalah kegiatan memilih diantara para pelamar yang berhasil di rekrut. Kegiatan seleksi harus benar-benar diperhatikan dan benar-benar dikelola. Kesalahan memilih orang karena kesalahan prosedur seleksi akan berakibat patal bagi perusahaan. Perusahaan akan sulit mengembangkan SDM yang ada karena tidak kompeten. Oleh karena itu, beberapa perusahaan lebih menyukai strategi sulit dan betul-betul selektif dalam memilih karyawan tetapi mudah dikembangkan daripada mudah menyeleksi karyawan tetapi sulit untuk dikembangkan.

Oleh karena itu, beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam proses seleksi adalah:

- ❑ Kompetensi inti perusahaan
- ❑ Rencana pengembangan perusahaan
- ❑ Budaya kerja perusahaan

Untuk melakukan seleksi dapat ditempuh beberapa metode seperti :

**1. Wawancara**

Wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih jauh tentang “orang baru” (pelamar), perlu dikenal lebih jauh visi, misi, tujuan dan harapan-harapannya memilih bekerja pada organisasi yang bersangkutan. Sebenarnya dibandingkan dengan wawancara, ada cara mengenal seseorang secara utuh (visi, misi, dan harapan-harapan) termasuk sifat-sifatnya yaitu mengajak orang baru tersebut berjalan bersama-sama.

Sementara itu beberapa hal yang perlu dipersiapkan oleh pelamar untuk menghadapi wawancara adalah:

- a. Melakukan refleksi dan evaluasi diri (kekuatan, melekah, dan aspirasi). Dalam mengutarakan kelemahan Anda, sebaiknya menyebutkan juga jalan keluar atau pemecahannya agar kelemahan Anda tersebut dapat teratasi.
- b. Mempelajari apa yang sering ditanya pada saat wawancara. Hal ini dapat dibaca dari buku tentang karir, wawancara, dan lain-lain. Berikut diberikan contoh 10 pertanyaan yang dipakai untuk wawancara :

Tabel 2. Contoh 10 pertanyaan pada saat wawancara

No	Pertanyaan
1	Perkenalkan diri Anda dan latar belakang pendidikan Anda?
2	Di samping kegiatan studi, aktivitas apalagi yang Anda ikut serta?
3	Bila aktif dalam organisasi, apa yang Anda kerjakan?
4	Ceritakan prestasi yang sangat Anda banggakan. Bagaimana Anda mencapai hal tersebut?
5	Sekarang tentang hal yang membuat Anda malu, kenapa malu? Mengapa berhasil pulih?
6	Beri contoh konflik dalam tim dan apa sebabnya? Bagaimana mengatasinya?
7	Ingin jadi apa 5 tahun dari sekarang? 10 tahun dari sekarang?
8	Bagaimana cara Anda mencapainya?
9	Apa hubungannya dengan rencana karir diperusahaan Anda?
10	Bila saya tanya kepada rekan Anda satu tim tentang diri Anda, menurut Anda bagaimana komentarnya?

- c. Mempelajari company profile perusahaan. Ini dapat dilakukan dengan mengunjungi websitenya, baca buku tentang perusahaan tersebut, cari tahu Who’s Who, baca kliping koran tentang perusahaan dan sebagainya.
- d. Latihan wawancara merupakan cara yang biasa. Pepatah mengatakan bisa karena biasa. Dengan melakukan wawancara yang baik sesering mungkin, maka rasa canggung atau kikuk akan segera teratasi

- e. Persiapan pakaian dan penampilan. Pakaian dan penampilan perlu di siapkan dengan baik. Jangan pakai sandal (apalagi sandal jepit), atau pakaian santai. Pada umumnya perusahaan menghendaki pakaian bisnis (kemeja berdasi) pada saat wawancara, kecuali perusahaan dotcom. Perusahaan dotcom mempunyai budaya kerja yang unik, yaitu pakaian yang agak santai (jeans dan kaos berkerah). Jika pelamar datang ke perusahaan dotcom dengan stelan dasi, maka langsung di tolak dengan alasan bukan di perusahaan ini tempatnya.

Setelah dilaksanakan wawancara, maka langkah berikutnya adalah evaluasi. Evaluasi ini dalam maknanya dikaitkan dengan efektivitas pelaksanaan wawancara. Bisa saja pelamar akan di wawancara dua kali jika memang evaluasi terhadap pelamar masih belum bisa diputuskan apakah diterima atau ditolak.

## 2. Pemeriksaan Referensi

Pemeriksaan referensi biasanya dilakukan diawal proses seleksi sebelum wawancara dimulai. Namun kadang-kadang pemeriksaan referensi dilakukan setelah wawancara berlangsung. Pemeriksaan referensi penting untuk melihat seberapa jauh kemampuan seseorang dilihat dari kacamata orang lain yang pernah berhubungan dengannya. Apalagi kalau hubungan tersebut cukup lama, maka referensi tersebut dapat diandalkan sebagai informasi awal, siapa sebenarnya si pelamar itu.

Hal yang menjadi persoalan kemudian adalah : (1) Yang memberikan referensi adalah biasanya orang yang menurut pelamar dinilai akan memberikan referensi yang positif. Oleh karena itu, pelamar berusaha keras untuk mendapatkan orang tersebut. (2) Ketidaktahuan memberikan referensi, siapa yang akan membaca surat referensi tersebut.

## 3. Informasi Riwayat Hidup

Tingkat kepercayaan perusahaan terhadap informasi riwayat hidup (*Curriculum Vitae*) seseorang dapat dikatakan cukup tinggi. Hal ini dikarenakan, jarang sekali atau bahkan tidak ada pelamar berbohong tentang riwayat hidupnya. Paling-paling tidak mencantumkan kegagalanya pada masa lalu.

Tabel 5. Karakteristik CV dan Bukti yang Mendukung

No	Karakteristik	Contoh Bukti
1	Kapasitas intelektual	GPA tinggi, penghargaan lulusan terbaik, asisten mata kuliah serta pemenang lomba cepat, tepat.
2	Pemecahan masalah	Problem yang diatasi selama tugas akhir, problem yang dialami selama organisasi dan pemenang lomba Karya Tulis Ilmiah/Inovatif dan Produktif.
3	Komunikasi	Persentase makalah di forum ilmiah dan promosi serta <i>fundrising</i> organisasi
4	Kepemimpinan	Ketua organisasi kegiatan kemahasiswaan serta organisasi di luar kampus
5	Kerjasama ( <i>teamwok</i> )	Kerja dalam tim, hobi, bola basket, dan hobi sepak bola
6	Kerja keras	Bekerja untuk membiayai kuliah
7	Inisiatif	Mendirikan himpunan mahasiswa, merancang bisnis sendiri, merintis yayasan sisial dan lain-lain.

## 4. Tes Kemampuan Fisik

Tes kemampuan fisik merupakan suatu tes yang tingkat reliabilitasnya tinggi, disebabkan tidak mungkin tubuh seseorang berbohong tentang keadaanya sendiri. Tentunya hal ini berkenaan dengan pekerjaan yang akan dilamar. Untuk seorang tentara misalnya, maka kemampuan fisik sangat diperlukan dan menjadi kriteria utama. Kemampuan fisik diutamakan bagi tentara, karena jika sewaktu-waktu ditugaskan di

medan perang, fisiknya siap untuk berjalan jauh, tidur di hutan dengan menahan dingin makan apa yang dapat di makan di hutan (ular, babi hutan, dan sebagainya), dan lain-lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

#### 5. Tes Kemampuan Kognitif

Tes kemampuan kognitif ini terdiri atas tiga tes, yaitu : tes kemampuan verbal, tes kemampuan kuantitatif, dan tes kemampuan berargumen. Tes kemampuan verbal mencakup tes kemampuan bagaimana seorang pelamar mengerli dan menggunakan bahasa lisan dan tulisan. Tes kemampuan kuantitatif merupakan tes untuk melihat kecepatan dan ketepatan seseorang untuk memecahkan masalah aritmetika. Tes kemampuan berargumen adalah tes kemampuan seseorang untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi.

#### 6. Tes Kepribadian

Tes kepribadian dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya pribadi pelamar dan apakah cocok dengan bidang pekerjaan yang akan ditawarkan.

#### 7. Tes Unjuk Kerja

Tes unjuk kereja dilakukan untuk melihat bagaimana sebenarnya respon pelamar terhadap suatu pekerjaan yang ditawarkan. Tes unjuk kerja ini dilakukan dengan membuat simulasi dari pekerjaan yang ditawarkan. Respon yang baik menurut kriteria tes ini adalah konsistensi.

#### 8. Tes Kejujuran

Tes kejujuran adalah tes yang jarang dilakukan oleh perusahaan. Meskipun demikian, tes kejujuran dapat dilakukan dengan pendekatan tes kejujuran kertas dan pensil (*Paper and Pencil honesty test*). Tes ini dilakukan dengan menanyakan pelamar secara langsung tentang sikap mereka terhadap pencurian.

#### 9. Tes Obat-obatan

Tes obat-obatan adalah tes yang mutlak dilakukan oleh perusahaan yang memproduksi alat-alat kesehatan seperti perusahaan farmasi dan alat-alat perlengkapan medis pada rumah sakit. Tes obat-obatan ini dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu : tes urin (*urinalysis*) dan tes darah (*blood test*).

#### 10. Metode Ilmiah Semu

Bagi perusahaan yang ingin menilai kemampuan seseorang pelamar dalam jangka waktu yang singkat, dapat dilakukan dengan teknik yang disebut teknik ilmiah semu. Teknik ini dapat di tempuh dengan berbagai cara, misalnya dengan memperhatikan tulisan tangan pelamar, memeperhatikan bentuk muka pelamar, memperhatikan tanggal kelahiran pelamar serta memperhatikan bentuk dan warna rambut pelamar.

Adapun metode ilmiah semu tersebut, diantaranya adalah :

##### 1. Phrenology

Merupakan satu cara untuk menilai kualitas seseorang, dengan memperhatikan bentuk kepala.

##### 2. Physiognomy

Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan memperhatikan bentuk muka.

##### 3. Astrology

Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan menggolongkan tanggal kelahiran.

##### 4. Pegmentation

Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan bentuk dan warna rambut.

##### 5. Graphology

Merupakan cara untuk menilai seseorang dengan mempelajari dan memperhatikan tulisan tangan.

## 11. Proses Seleksi

Proses dan tahapan yang dilalui berbeda-beda untuk masing-masing perusahaan. Ada perusahaan yang melakukan seleksi hanya dari hasil wawancara dengan pihak manajemen tanpa melakukan tes-tes lainnya. Ada juga perusahaan yang menerima pelamar bekerja melalui analisa terhadap riwayat hidupnya saja. Ada juga perusahaan yang menerima karyawan baru melalui dua tahap yaitu analisa riwayat hidup dan wawancara. Ada juga perusahaan yang menerima karyawan berdasarkan pemeriksaan referensi dan tes potensi akademik. Tetapi bagi perusahaan besar, seleksi yang dilakukan berlapis-lapis dan membutuhkan waktu berminggu-minggu. Seleksi yang dilakukan pada perusahaan besar biasanya adalah sebagai berikut: Analisa surat lamaran dan riwayat hidup, tes-tes dan wawancara.

Pada umumnya, formulir lamaran berisikan formulir antara lain:

- Nama Lengkap Pelamar
- Nomor KTP/SIM
- Agama
- Kewarganegaraan
- Alamat lengkap
- Pendidikan Formal
- Pendidikan nonformal
- Bahasa yang dikuasai
- Status pernikahan
- Susunan keluarga (Suami/istri/anak)
- Susunan keluarga (Ayah/Ibui/anak kandung)
- Pengalaman kerja
- Jabatan yang pernah diduduki
- Minat dan Konsep Pribadi
- Gaji yang diinginkan
- Fasilitas yang diharapkan
- Pilihan posisi pekerjaan
- Pilihan daerah ditempatkan
- Aktivitas Sosial
- Hobby
- Kondisi Kesehatan

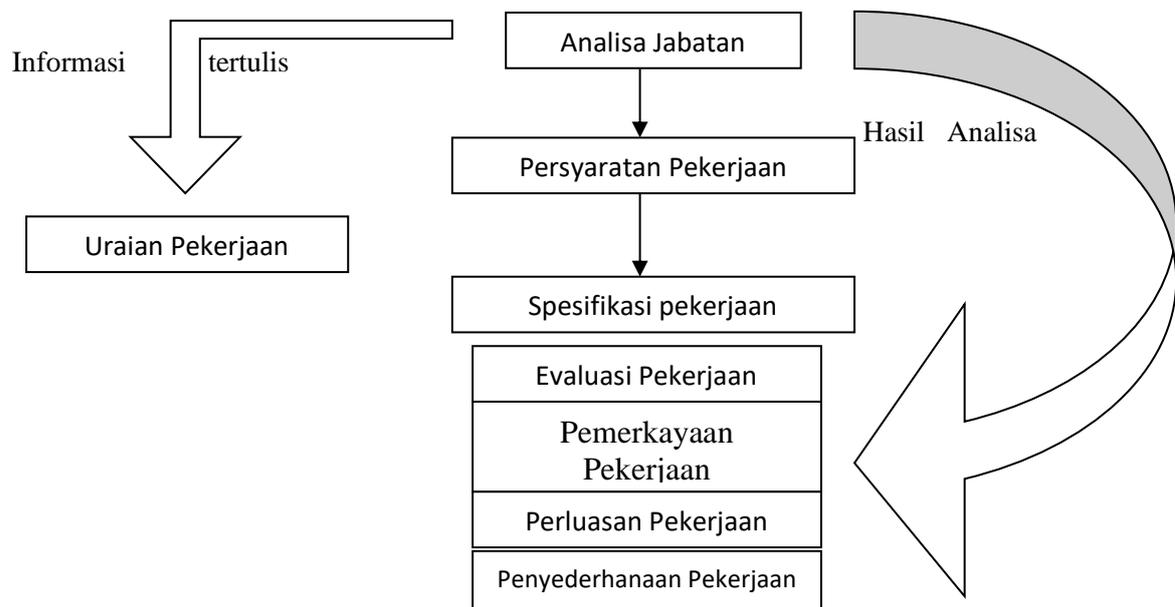
## ANALISIS DAN RANCANGAN JABATAN

### A. Analisa Jabatan

Pengadaan SDM merupakan suatu kegiatan runtut yang dimulai dengan penarikan sampai kepada orientasi. Hal itu meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, guna memperoleh karyawan yang handal. Kehandalan karyawan merupakan suatu usaha yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Pengadaan SDM ini didasarkan pada:

- a. analisa jabatan / pekerjaan (job analysis)
- b. Uraian pekerjaan (job description)
- c. Spesifikasi pekerjaan (job specification)
- d. Persyaratan pekerjaan (job requirement)
- e. Evaluasi pekerjaan (job evaluation)
- f. Pemerayaan Pekerjaan (job enrichment)
- g. Perluasan pekerjaan ( job enlargement)
- h. Penyederhanaan pekerjaan (work simplification)



**Gambar 5.** Hasil Analisa Jabatan

Analisa pekerjaan / jabatan dapat di bedakan dalam empat bagian, yaitu:

1. *Analisa pekerjaan untuk Spesifikasi personalia*  
Analisa ini bertujuan untuk menentukan syarat mental yang di butuhkan dari seseorang untuk dapat sukses dalam jabatannya.
2. *Analisa Jabatan untuk Keperluan Pelatihan*  
Analisa ini bertujuan untuk menentukan langkah-langkah apa yang harus di tempuh dalam mengajarkan suatu pekerjaan pada tenaga kerja baru (pendidikan dan pelatihan).
3. *Analisa Pekerjaan untuk menentukan Upah*  
Analisa ini bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan, sehingga dapat di tentukan tingkat upahnya secara adil. Prinsip dalam pengupahan yang utama dalah adil dan layak. Adil maksudnya upah harus di sesuaikan dengan bobot pekerjaan, sedangkan layak, bermakna harus dapat terpenuhi kebutuhan yang paling mendasar.
4. *Analisa Pekerjaan untuk Perbaikan Metode*  
Analisa ini bertujuan untuk memperoleh cara bekerja tenaga kerja pada suatu pekerjaan atau jabatan tertentu.

Dalam menganalisa jabatan, metode yang biasa di pakai adalah menyusun daftar pertanyaan (kuesioner), wawancara (interview), pengamatan (observasi) atau Kombinasi kegiatannya yaitu: koesioner, interview, dan observasi.

Ada 5 prinsip dalam anlisis jabatan yang harus dilaksanakan agar analisa jabatan betul -betul bermanfaat bagi organisasi, yaitu:

1. Analisa jabatan harus memberikan fakta yang berkaitan dengan jabatannya. Fakta penting yang di ungkap harus benar-benar faktual (mencerminkan keadaan yang sesungguhnya), karena jika fakta yang terungkap adalah kebetulan, maka analisis jabatan kurang memberi arti yang banyak, bahkan biasa dan tidak berguna.
2. Analisa jabatan tunggal harus dapat memberikan fakta yang di perlukan untuk berbagai macam tujuan. Seperti yang telah di uraikan sebelumnya, analisa jabatan harus mampu menghasilkan persyaratan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pemeriksaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan.
3. Analisa jabatan harus sering di tinjau ulang, bila perlu diperbaiki. Hal ini di perlukan untuk mengantisipasi adanya perubahan. Analisa jabatan yang sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan jabatan sekarang, tidak akan menghasilkn apa-apa yang diharapkan.

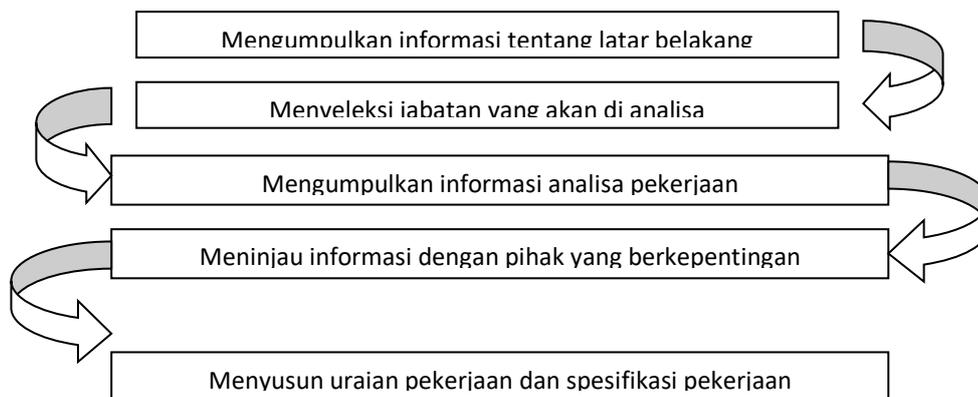
4. Analisa jabatan harus dapat menunjukkan unsur jabatan mana yang paling penting di antara unsur jabatan dalam tiap posisi. Hal ini menyangkut pada skala prioritas.
5. Analisa jabatan harus memberikan informasi yang teliti dan dapat dipercaya. Jika informasi yang diberikan tidak teliti, maka akan menghasilkan spesifikasi pekerjaan yang keliru. Akhirnya akan menyulitkan karyawan bekerja pada jabatan tersebut.

Tabel 1. Perbedaan JOB ANALYSIS dengan MOTION STUDY

	<i>JOB ANALYSIS</i>	<i>MOTION STUDY</i>
1. Tujuan	Memberikan gambaran suatu jabatan	Mengubah & memperbaiki metode kerja
2. Ruang Lingkup	Menyeluruh, mencakup tugas dan tanggung jawab	Mengubah dan memperbaiki gerakan
3. Tingkat Ketelitian	Kurang teliti	Sangat teliti
4. Organisasi	Dilakukan bagian personalia	Dilakukan Industrial Engineers
5. Teknik	Observasi, wawancara, kuisisioner	Observasi fotografi, stop watch
6. Kegunaan	Perekrutan, latihan, pengupahan dll	Memperbaiki metode dan standarisasi.

Sumber : Heidjrachman dan Suad Husnan, 1999.

Disamping yang tertera pada tabel 1, maka kegunaan lain dari job analysis adalah untuk menyusun kompensasi, evaluasi, dan jabatan, penilaian persentasi kerja, promosi dan pemindahan, pemerdayaan pekerjaan, penyederhanaan pekerjaan dan penempatan.



## B. Uraian Pekerjaan

Adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek pekerjaan suatu jabatan. Uraian pekerjaan menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

- Identifikasi pekerjaan, menjawab pekerjaan apa yang harus dilakukan,
- Hubungan tugas dan tanggung jawab. Jika melakukan tugas ini, kepada siapa harus bertanggung jawab,
- Standar wewenang dan pekerjaan. Apa wewenang suatu jabatan tertentu, dan apakah wewenang tersebut dapat didelegasikan.
- Hal-hal seperti alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan. Apakah menggunakan alat-alat yang sederhana, atau alat-alat yang canggih.
- Ringkasan pekerjaan, merupakan resume dari pekerjaan tersebut.
- Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.

### **C. Spesifikasi Pekerjaan**

Adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang biasa diterima dalam menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten. Hal ini memberikan uraian informasi mengenai :

- a. Tingkat pendidikan pekerja, apakah diperlukan tingkat pendidikan sarjana atau tidak?
- b. Jenis kelamin pekerja, Haruskah pria? Atau wanita? Yang sangat tergantung dari apa jenis pekerjaannya.
- c. Keadaan fisik pekerja, yang kuat secara fisik atau tidak.
- d. Pengetahuan dan kecakapan pekerja, diperlukan yang cakap serta cekatan atau yang biasa-biasa saja.
- e. Batas umur pekerja, apakah di bawah 40? Atau di bawah 30? Di beberapa iklan untuk sarjana yang baru lulus, diminta usia berada dibawah 26 tahun.
- f. Status pekerja, apakah masih bujangan atau sudah bekerja. Untuk pramuniaga misalnya, diharuskan masih bujangan.
- g. Minat pekerja, ditentukan dari hasil psikotest dan wawancara, seberapa jauh minat seseorang terhadap pekerjaannya.
- h. Emosi dan temperamen pekerja, apakah diperlukan orang yang mempunyai temperamen tinggi, atau tidak. Yang jelas untuk pimpinan diperlukan orang yang dapat mengatur temperamennya.
- i. Pengalaman pekerja, di butuhkan untuk jabatan manajerial.
- j. Bakat khusus pekerjaan.

### **D. Persyaratan Pekerjaan**

ialah persyaratan tentang keterampilan yang dikehendaki pada suatu jabatan tertentu. Hal ini dipengaruhi oleh faktor dan internal dan eksternal perusahaan, yang meliputi :

- a. Jumlah produksi, jika produksinya banyak dan berbentuk massal (mass production), maka pekerjaan seorang pekerja sangat spesifik dan rutin. Sementara jika jumlah produksinya sedikit yang biasanya bersifat intermitten, maka diperlukan fleksibilitas keterampilan, yang maksudnya seorang pekerja itu memiliki beberapa keterampilan.
- b. Ramalan-ramalan usaha, penting untuk mengantisipasi masa depan. Usaha-usaha yang akan dirintis, semestinya disesuaikan dengan keterampilan karyawan.
- c. Perluasan. Kalau perusahaan diharuskan dalam rangka kebijakan perusahaan, misalnya perluasan produksi (mesin-mesin), maka diperlukan tenaga-tenaga yang terampil dalam menangani mesin-mesin tersebut.
- d. Perkembangan teknologi. Teknologi yang sangat cepat sekali berkembang adalah teknologi informasi dan komunikasi. Sehingga tak mengherankan jika semua bidang pekerjaan menghendaki tenaga-tenaga yang mengerti internet.
- e. Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja. Semakin banyak penawaran tenaga kerja, sementara itu jumlah permintaan sedikit, maka keterampilan yang harus dikuasai karyawan ditambah, agar sedikit yang masuk. Sehingga tenaga kerja yang masuk betul-betul merupakan pilihan-pilihan dari supply tenaga kerja yang ada.
- f. Perencanaan karir karyawan. Dengan adanya perencanaan karir yang baik, maka semakin banyak keterampilan yang dituntut dari seorang karyawan.

### **E. Evaluasi Pekerjaan**

ialah menilai berat/ringan, mudah/sukar, besar/kecil resiko pekerjaan yang memberikan nama, rangkaian serta gaji/harga suatu jabatan. Setelah dilakukan analisa

pekerjaan, maka diketahui berat/ringannya suatu pekerjaan. Berat/ringannya suatu pekerjaan biasanya dari mudah dan sukarnya pekerjaan tersebut. Semakin mudah suatu pekerjaan, maka semakin ringan bobot pekerjaan itu, begitu juga sebaliknya, semakin sulit pekerjaan itu, maka semakin berat bobotnya. Besar/kecil pekerjaan tergantung dari analisa pekerjaan itu sendiri. Jika seorang karyawan diposisikan sebagai penambang di kedalaman 300 meter dalam tanah (gua/terowongan), maka resiko pekerjaan cukup besar.

**F. Pemerdayaan Pekerjaan**

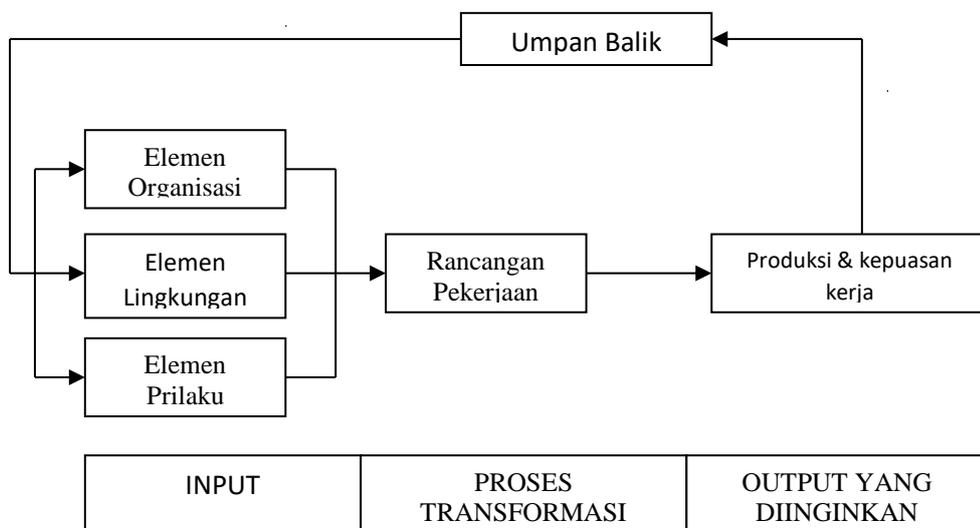
Adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seorang pejabat dalam jabatannya. Misalnya seorang manajer pembelian yang selama ini bertugas hanya menghubungi pembeli dan mencatat pembelian, diperkaya dengan mengontrol kualitas bahan serta merencanakan dan memakai sisten informasi bahan. Hal tersebut secara otomatis akan memperluas pekerjaan secara vertikal dan sekaligus memberi tanggung jawab baru. Pemerdayaan pekerjaan ini merupakan suatu perencanaan yang diperlukan untuk menempatkan seseorang pada posisi tertentu. Manajer pembelian tadi misalnya, jika hendak dipromosikan menjadi manajer bahan, maka pemerdayaan itu penting untuk dilakukan.

**G. Penyederhanaan Pekerjaan**

Adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin, waktu dan ruangan agar dalam mengerjakan pekerjaan lebih baik dan lebih mudah

**H. Rancangan Pekerjaan**

Untuk mencapai kualitas kerja yang tinggi, maka diperlukan pekerjaan-pekerjaan yang telah dirancang dengan baik. Rancangan pekerjaan yang efektif dilihat dari gap antara elemen efisiensi dan elemen perilaku. Elemen efisiensi menekankan pada produktivitas, sedangkan elemen perilaku memfokuskan pada kebutuhan karyawan. Peran dari menejer dan spesialis SDM adalah membuat keseimbangan antara kedua elemen di atas. Ketika pekerjaan semakin terspesialisai, maka perancangan pekerjaan dapat melakukan simflikasi pekerjaan. Jika pekerjaan semakin tidak spesialisasi, maka dapat di perluas atau diperkaya pekerjaannya.



**Gambar 7.** Kerangka Input-Output Rancangan Pekerjaan

Sumber : Werther & Davis, 1996

## Elemen Organisasi

Elemen organisasi memberi perhatian yang dalam pada sesuatu yang disebut “efisiensi”, sebagaimana yang dikemukakan Frederik Taylor di awal-awal abad kebangkitan manajemen. Banyak penelitian yang diarahkan untuk memperbaiki kerja, sehingga banyak pula dicapai penemuan-penemuan baru di dalam rekayasa industri yang memberikan kontribusi cukup nyata dalam bidang manajemen. Adapun yang termasuk dalam elemen organisasi adalah pendekatan mekanistik, aliran kerja, praktek kerja dan ergonomi.

### 1. Elemen Lingkungan

Aspek kedua dari rancangan pekerjaan yang harus di pertimbangkan adalah aspek lingkungan. Aspek ini memberikan perhatian yang mendalam pada kemampuan dan ketersediaan karyawan yang potensial serta harapan sosial mereka.

### 2. Elemen Perilaku

Pekerjaan tidak dapat dirancang hanya dengan pertolongan alat-alat agar lebih efisien. Perancangan kerja harus memberikan perhatian yang mendalam pada sikap kerja, agar membuat suatu pekerjaan menjadi menyenangkan. Suatu penelitian memberikan saran bahwa dimensi-dimensi yang dapat mempengaruhi apakah suatu pekerjaan memuaskan atau tidak ditinjau dari aspek adalah: otonomi (tanggung jawab pekerjaan), keragaman (penggunaan keahlian dan kemampuan yang berbeda), identifikasi tugas, signifikansi tugas dan umpan balik (informasi performansi).

Elemen Organisasi	Elemen Lingkungan	Elemen Perilaku
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendekatan Mekanistik</li><li>• Aliran Kerja</li><li>• Praktek Kerja</li><li>• Ergonomi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kemampuan dan ketersediaan karyawan</li><li>• Harapan sosial dan budaya</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Otonomi</li><li>• Keragaman</li><li>• Identifikasi tugas</li><li>• Signifikan tugas</li><li>• Umpan balik</li></ul>

Sumber : Werther & Davis, 1996

## Beberapa Teknik untuk Merancang ulang pekerjaan

### 1. Simplifikasi pekerjaan

Ketika pekerjaan tidak cukup terspesialisai, perancangan pekerjaan menggunakan “simplifikasi pekerjaan”. Artinya pekerjaan itu disederhanakan. Tugas-tugas dari satu pekerjaan dapat dibagi dalam 2 pekerjaan berbeda. Tugas-tugas yang tidak perlu diidentifikasi, dihilangkan. Hasilnya adalah pekerjaan dengan lebih sedikit tugas-tugas. Resiko yang harus ditanggung jika di beberlakukan penyederhanaan pekerjaan adalah pekerjaan menjadi sangat terspesialisai yang dapat menimbulkan kebosanan dan menyebabkan kesalahan, khususnya bagi negara maju yang tenaga kerjanya banyak yang terdidik.

### 2. Rekayasa

Rekayasa (*Reengineering*) yang dimaksud adalah mengidentifikasi hasil yang diharapkan dari suatu sistem atau subsistem dan restrukturisasi pekerjaan atau departemen secara radikal, untuk meningkatkan performansi. Seringkali rekayasa ini dilakukan dengan menghilangkan langkah-langkah yang tidak diperlukan dalam proses dan pengelompokan tanggung jawab yang berhubungan ke dalam satu pekerjaan atau mengorganisasi tim.

### 3. Rotasi pekerjaan

Melalui potensi pekerjaan, karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan mereka sendiri tidak betul-betul berubah, hanya karyawan saja yang dirotasi. Rotasi akan menghilangkan kejenuhan karena bekerja yang itu-itu saja. Oleh karena itu, diperlukan keahlian lain agar tidak bosan. Dengan dibutuhkannya keahlian lain, maka suasana pun berubah, bukan hanya rutinitas, tapi masuk suatu proses pembelajaran baru terhadap pekerjaan

baru. Keuntungan potensi ini adalah, karyawan akan memiliki keahlian di beberap bidang bukan hanya satu bidang. Pada akhirnya efek yang di timbulkan bisa berupa kepercayaan diri karyawan yang meningkat, yang mebuat organisasi semakin bernilai.

#### **4. Perluasan Pekerjaan**

Perluasan pekerjaan atau yang disebut “perluasan horizontal”, adalah menambah tugas-tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan dengan cara menambahkan tugas-tugas yang mirip. IBM melaporkan bahwa perluasan pekerjaan mengakibatkan kenaikan gaji dan lebih banyak perlengkapan yang harus diperiksa, tetapi dapat meningkatkan kualitas dan kepuasan karyawan.

#### **5. Pemerdayaan pekerjaan**

Pemerdayaan pekerjaan berarti menambahkan semua sumber baru dari kepuasan kerja. Hal ini meningkatkan kewenangan, otonomi dan kontrol. Menambahkan elemen-elemen ini kedalam suatu pekerjaan disebut dengan “perluasan vertikal”. Pemerdayaan pekerjaan melihat suatu pekerjaan sebagai kegiatan : merencanakan, mengerjakan dan mengendalikan. Pemerdayaan pekerjaan lebih banyak kewenangan dalam merencanakan dan mengendalikan. Penambahan kewenangan ini ke dalam suatu pekerjaan, akan menambah motivasi karyawan.

#### **6. Tim mandiri**

Tim mandiri adalah sekelompok karyawan yang berada dalam satu pekerjaan yang bertautan dan berhubungan di bawah satu komando supervisor atau manajer. Setiap anggota grup diberikan tujuan yang akan dicapai oleh tim. Kemudian mereka berdiskusi bagaimana mencapai tujuan yang diberikan tadi. Tim di bentuk karena beberapa alasan. Beberapa perusahaan melihat bahwa pendekatan ini adalah cara terbaik untuk mencapai produktivitas dan kualitas yang tinggi. General Electric Columbia, Maryland, melaporkan bahwa tim mandiri telah menghemat 1,5 juta dollar kompensasi selama tiga tahun terakhir.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arep Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Sumberdaya Manusia. Universitas Trisakti, Jakarta.
- Heidjrachman dan Suad Husnan (Ed. 4). 1997. Manajemen Personalialia. Yogyakarta: BPFE.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2008). Human Resource Management: Gaining a competitive advantage, New York: McGraw Hill.
- Robbins, S. P. & Timothy, A.J. (2007). Organizational Behavior, 12nd edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Werther, J. and Davis, K. (1996) Human Resources and Personnel Management. 5th Edition, McGraw-Hill, New York