


2-1

# Analisis Pekerjaan



Rani Rani  
FE UGM

3-2

## Setelah mempelajari sesi ini diharapkan saudara bisa:

- Mendiskusikan analisis pekerjaan/jabatan (*job analysis*), termasuk apa yang dimaksud dan bagaimana menggunakannya
- Menggunakan paling sedikit tiga metode mengumpulkan informasi analisis pekerjaan
- Menulis deskripsi pekerjaan/jabatan (*job descriptions*) termasuk ringkasan-ringkasan dan fungsi-fungsi pekerjaan dengan menggunakan menggunakan metode internet dan tradisional
- Menulis spesifikasi pekerjaan/jabatan (*job specifications*) menggunakan internet sekaligus keputusan (*judgements*) saudara
- Menjelaskan analisis pekerjaan/jabatan di dunia saat sekarang → (*job analysis in a "jobless" world*), termasuk apa yang dimaksud dengan hal tersebut dan bagaimana hal tersebut dilakukan dalam prakteknya

Rani Rani  
FE UGM

3-3

# 1. Analisis Pekerjaan


- ♦ Definisi analisis pekerjaan/jabatan (*job analysis*)
- ♦ Penggunaan informasi analisis pekerjaan/jabatan
- ♦ Langkah-langkah dalam analisis pekerjaan/jabatan

Rani Rani  
FE UGM

3-4

## Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

apa yang dimaksud dan bagaimana digunakan?



↳ prosedur untuk menetapkan tugas dan ketrampilan yang dibutuhkan sebuah pekerjaan dan juga tipe orang yang tepat untuk pekerjaan tersebut.

Rani Rani  
FE UGM

3-5

## Hasil dari analisis pekerjaan:

- ♦ **Deskripsi Pekerjaan**
  - *what is expected in the job*
  - daftar tugas, tanggung jawab, aliran pertanggungjawaban dan pelaporan, kondisi kerja, dan tanggung jawab kepenyeliaan yg dituntut suatu pekerjaan
- ♦ **Spesifikasi pekerjaan**
  - *states the qualification & experience that is required in the job*
  - menyatakan tentang kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan
  - tuntutan pekerjaan terhadap aspek manusianya yang menyangkut syarat pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan lain-lain

Rani Rani  
FE UGM

3-6

## Pekerjaan: Dianalisis, Dideskripsikan dan disediakan Spesifikasinya


- ♦ Menentukan tugas-tugas dan ketrampilan yang dibutuhkan
- ♦ Membuat list tugas, tanggung jawab, pelaporan, kondisi kerja, supervisi jabatan/pekerjaan
- ♦ Syarat-syarat manusianya ("*Human requirements*")

Rani Rani  
FE UGM

3-7

## Informasi apa yang dikumpulkan?

- **Aktivitas-aktivitas kerja (work activities)**
  - Membersihkan
  - Menjual
  - Mengajar
  - Melukis
  - Bagaimana, mengapa dan kapan aktivitas dikerjakan/dilakukan
- **Perilaku manusia (human behaviors)**
  - Berpikir/berperasaan (*sensing*)
  - berkomunikasi (*communicating*)
  - Memutuskan (*deciding*)
  - Menulis (*writing*)
  - Tuntutan pekerjaan (*job demands*)
    - Mengangkat (*lifting*)
    - Berjalan (*walking*)
    - Dikendalikan (*jumping jacks*) ?

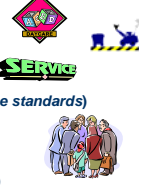


Rani Rani  
FE UGM

3-8

## Informasi apa yang dikumpulkan?

- **Mesin, alat, peralatan dan alat bantu kerja**
  - Produk-produk dibuat (*products made*)
  - Bahan-bahan diproses (*materials processed*)
  - Pengetahuan (*knowledge*)
  - Jasa/pelayanan (*services*)
- **Standar prestasi kerja/ kinerja (performance standards)**
- **Konteks pekerjaan (job context)**
  - Kondisi kerja (*working conditions*)
  - Jadwal (*schedule*)
  - Konteks organisasional (*organizational context*)
  - Konteks sosial (*social context*)
- **Persyaratan manusianya (human requirements)**




Rani Rani  
FE UGM

3-9

## Informasi apa yang dikumpulkan?

### Persyaratan manusianya (human requirements)


- Pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan (*job-related knowledge and skills*)
  - Pendidikan (*education*)
  - Pelatihan (*training*)
  - Pengalaman kerja (*work experience*)
- Atribut-atribut personal (*personal attributes*)
  - Kecerdasan/ketangkasan (*aptitudes*)
  - Karakteristik fisik (*physical characteristics*)
  - Kepribadian (*personality*)
  - Ketertarikan/keinginan (*interests*)



Rani Rani  
FE UGM

3-10

## Penggunaan informasi analisis pekerjaan



Gambar 3-1

Rani Rani  
FE UGM

3-11

## Penggunaan informasi analisis pekerjaan

- **Rekrutmen dan seleksi**
  - Analisis pekerjaan menyediakan informasi tentang apa pekerjaan yang dilakukan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut, membantu manajemen memutuskan siapa yang dipilih untuk direkrut dan dipekerjakan
- **Kompensasi**
  - Analisis pekerjaan menyediakan informasi untuk menentukan nilai setiap pekerjaan – dan kelas yang tepat bagi tiap pekerjaan tersebut
    - Nilai pekerjaan, Gaji, Bonus, *Relative job worth*
- **Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)**
  - Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk menentukan aktivitas khusus pekerjaan dan standar kinerja dan pekerjaan tersebut
- **Pelatihan (Training)**
  - Deskripsi pekerjaan memperlihatkan aktivitas dan ketrampilan – dan oleh karenanya juga pelatihan – yang dibutuhkan
- **Pemantauan pelaksanaan pekerjaan**
  - Membantu menemukan tugas yang belum ditetapkan

Rani Rani  
FE UGM

3-12

## Langkah-langkah dalam Analisis Pekerjaan

1. Menentukan bagaimana menggunakan informasi, ini akan menentukan data yang akan dikumpulkan dan bagaimana mengumpulkannya
2. Meninjau informasi latar belakang yang relevan, seperti struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan
3. Memilih posisi-posisi yang mewakili (*representative positions*)
4. Melaksanakan analisis
5. Memeriksa/menguji/membuktikan dengan pekerja dan supervisor
6. Mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan

Rani Rani  
FE UGM

3-13

## 2. Metode Mengumpulkan Informasi Analisis Pekerjaan

- ♦ Interview (wawancara)
- ♦ Kuesioner
- ♦ Observasi (pengamatan)
- ♦ Diari/buku harian partisipan
- ♦ Teknik-teknik kuantitatif (*Quantitative techniques*)
- ♦ Berbagai sumber-sumber informasi (*Multiple sources of information*)

Rini Rani  
FE UGM

3-14

## Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan

- ♦ Usaha kerjasama antara Ahli SDM (MSDM, analis pekerjaan, atau konsultan), pekerja, dan supervisor
- ♦ “SME’s” (*Subject Matter Experts*) – kebanyakan yang memegang jabatan/pekerjaan dengan menggunakan kuesioner dan interview



Rini Rani  
FE UGM

3-15

Karyawan boleh jadi diperhatikan disebabkan karena

- ♦ penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*)
- ♦ kemungkinan perubahan pada tugas pekerjaannya
- ♦ perubahan dalam penggajian
- ♦ kurangpercayaan terhadap konsekuensi-konsekuensi
- ♦ pada departemen yang berbeda, judul pekerjaan yang sama mungkin berbeda tanggung jawab dan tingkat gajinya



Rini Rani  
FE UGM

3-16

## Interview (wawancara), banyak digunakan

- ♦ Wawancara individual dengan tiap-tiap karyawan
- ♦ Wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama
- ♦ Wawancara supervisor dengan satu atau lebih supervisor yang mengetahui pekerjaan



Rini Rani  
FE UGM

3-17

## Contoh pertanyaan dalam wawancara

- Apa pekerjaan yang dilakukan?
- Apa tugas utama pada posisi anda? Apa sebenarnya yang anda lakukan?
- Di lokasi fisik seperti apa anda bekerja?
- Apa syarat pendidikan, pengalaman, ketrampilan, dan (jika diperlukan) sertifikat atau lisensi yang dibutuhkan?
- Pada aktivitas apa anda berpartisipasi?
- Apa tanggung jawab dan tugas-tugas dalam pekerjaan anda?

Rini Rani  
FE UGM

3-18

## Contoh pertanyaan dalam wawancara (lanjutan)

- Apa pertanggung jawaban dasar atau standar kinerja dari pekerjaan anda?
- Apa tanggung jawab anda? Kondisi atau lingkungan kerja apa yang dibutuhkan pada pekerjaan anda?
- Apa tuntutan fisik pekerjaan anda? Tuntutan emosi dan mental?
- Kondisi kesehatan dan keamanan apa yang dibutuhkan?
- Apakah anda dihadapkan pada kondisi beresiko/berbahaya atau kondisi tidak seperti yang biasa/umumnya?

Rini Rani  
FE UGM

3-19

## Petunjuk wawancara


- Analis pekerjaan dan supervisor perlu mengidentifikasi pekerja yang mengetahui pekerjaan dengan baik dan yang objektif
- Membangun hubungan dengan yang diwawancarai (*interviewee*)
- Mengikuti petunjuk atau daftar (*checklist*) yang terstruktur
- Meminta pekerja untuk menulis tugas-tugas sesuai dengan urutan pentingnya dan frekuensi kejadiannya
- Meninjau dan menguji data (*review and verify data*)

Rani Rani:  
FE UGM

3-20

## Bagaimana melaksanakan sesi wawancara

- ♦ Gunakan kuesioner khusus
- ♦ Membangun hubungan
- ♦ Mengikuti pendekatan terstruktur
- ♦ Menulis tugas secara urut sesuai kepentingannya atau frekuensi terjadinya
- ♦ Meninjau dan menguji data (*review and verify the data*)



Rani Rani:  
FE UGM

3-21

PORTLAND STATE UNIVERSITY  
POSITION DESCRIPTION

\*\* PLEASE READ INSTRUCTIONS BEFORE COMPLETING THIS FORM \*\* ( ) New ( ) Revised

**SECTION 1. POSITION INFORMATION**

a. Class Title:  
b. Class No.:  
c. Effective Date:  
d. Position No.:  
e. Working Title:  
f. Work Unit:  
g. Agency No.:  
h. Employee Name:  
i. Work Location (City-County):

j. Position: ( ) Permanent ( ) Seasonal ( ) Limited Duration ( ) Academic Year  
( ) Full Time ( ) Part Time ( ) Intermittent ( ) Job Share

k. FLSA: ( ) Exempt ( ) Non-Exempt I. Eligible for Overtime: ( ) Yes ( ) No

**SECTION 2. PROGRAM/POSITION INFORMATION**

a. Describe the program in which this job exists. Include program purpose, who's affected, size, and scope. Include relationship to agency mission.

b. Describe the purpose of this position, and how it functions within this program, by completing this statement:  
The purpose of this job/position is to ...

Rani Rani:  
FE UGM

3-22

**SECTION 3. DESCRIPTION OF DUTIES**

List major duties. Note percentage of time duties are performed. If this is an existing position, mark "N" for new duties or "R" for revised duties.

% of Time	N/R	DUTIES

**SECTION 4. WORKING CONDITIONS**

Describe special working conditions, if any, that are a regular part of this job. Include frequency of exposure to these conditions.

**SECTION 5. GUIDELINES**

a. List any established guidelines used to do this job, such as state or federal laws or regulations, policies, manuals or desk procedures.

b. How are these guidelines used to perform the job?

**SECTION 6. WORK CONTACTS**

With whom outside of co-workers in this work unit must this position regularly come in contact?

Who Contacted	How	Purpose	How Often?

**SECTION 7. JOB-RELATED DECISION MAKING**

Describe the kinds of decisions likely to be made by this position. Indicate affect of these decisions where possible.

Rani Rani:  
FE UGM

3-23

**SECTION 8. REVIEW OF WORK**

Who reviews the work of this position? (List classification title and position number.) How? How often? Purpose of the review?

**SECTION 9. SUPERVISORY DUTIES** TO BE COMPLETED ONLY FOR POSITIONS IN MANAGEMENT SERVICE

a. How many employees are directly supervised by this position? \_\_\_\_\_ Through Subordinate Supervisors?

b. Which of the following supervisory/management activities does this job perform?

( ) Plans Work ( ) Responds to Grievances ( ) Hires/Fires (or Effectively Recommends)  
( ) Assigns Work ( ) Disciplines/Rewards ( ) Prepares and Signs Performance Appraisals  
( ) Approves Work

**SECTION 10. ADDITIONAL JOB-RELATED INFORMATION**

Any other comments that would add to an understanding of this position:

SPECIAL REQUIREMENTS: List any special mandatory recruiting requirements for this position:

BUDGET AUTHORITY: If this position has authority to commit agency operating money, indicate in what area, how much (biennially) and type of funds:

**SECTION 11. ORGANIZATIONAL CHART**

Attach a current organizational chart. See instructions for detail to be included on the chart.

Employee Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_ Supervisor Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_



Appointing Authority Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

Rani Rani:  
FE UGM

3-24

## Pengamatan (Observasi)

- ♦ Observasi mungkin dikombinasikan dengan wawancara
- ♦ Buat catatan yang lengkap
- ♦ Berbicara dengan orang yang diobservasi – jelaskan apa yang terjadi dan mengapa
- ♦ Tanyakan pertanyaan-pertanyaan

Rani Rani:  
FE UGM

3-25

## Diari dan buku harian (*logs*)



- ◆ Menghabiskan waktu (*time-consuming*)
- ◆ Laporan diri (*self-reporting*)
- ◆ Mengingatkan apa yang dikerjakan terlebih dahulu
- ◆ Dapat menggunakan mesin dikte dan *paggers*

Roni Rosati  
FE UGM

3-26

## Teknik-teknik kuantitatif analisis pekerjaan

- ◆ **Kuesioner Analisis Posisi (*Position Analysis Questionnaire*)**
  - Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat dikuantifikasikan berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dari berbagai macam pekerjaan
  - Kelebihan PAQ – menyediakan skor kuantitatif atau profil dari berbagai macam pekerjaan dalam arti bagaimana pekerjaan tersebut dinilai dalam lima kegiatan: (1) memiliki tanggung jawab pengambilan keputusan/komunikasi/sosial, (2) melakukan kegiatan yang membutuhkan keterampilan-keterampilan, (3) melakukan kegiatan fisik, (4) mengoperasikan kendaraan/peralatan, dan (5) memproses informasi
- ◆ **The U.S. Department of Labor (DOL) approach**
  - Metode terstandarisasi untuk menilai, mengklasifikasikan, dan membandingkan tiap jenis pekerjaan secara virtual berdasarkan pada data, orang, dan sesuatu (*things*)
- ◆ **Analisis jabatan Fungsional (*Functional job analysis*)**
  - Metode untuk klasifikasi pekerjaan mirip dengan metode DOL, tapi ditambahkan menjadi pertimbangan tingkat dimana instruksi, alasan, pertimbangan, dan kemampuan matematis dan verbal adalah penting untuk melaksanakan tugas pekerjaan

Roni Rosati  
FE UGM

3-27

## Contoh Position Analysis Questionnaire

**INFORMATION INPUT**

1 INFORMATION INPUT

1.1 Sources of Job Information

Rate each of the following items in terms of the extent to which it is used by the worker as a source of information in performing his job.

1.1.1 Visual Sources of Job Information

1	4	Written materials (books, reports, office notes, articles, job instructions, signs, etc.)
2	2	Quantitative materials (materials which deal with quantities or amounts, such as graphs, accounts, specifications, tables of numbers, etc.)
3	1	Pictorial materials (pictures or pictorial materials used as sources of information, for example, drawings, blueprints, diagrams, maps, tracings, photographic film, x-ray film, TV pictures, etc.)
4	1	Patterns/related devices (templates, stencils, patterns, etc., used as sources of information when observed during use; do not include here materials described in item 2 above)
5	2	Visual displays (dials, gauges, signal lights, radarscopes, speedometers, clocks, etc.)

**Extent of Use (U)**

NA	Does not apply
1	Minimal/very infrequent
2	Occasional
3	Moderate
4	Considerable
5	Very substantial

Figure 3 - 4

Roni Rosati  
FE UGM

3-28

## Position Analysis Questionnaire Items


- ◆ **Information Input**
- ◆ **Mental Processes**
- ◆ **Work Output**
- ◆ **Relationships with Other Persons**
- ◆ **Job Context**
- ◆ **Other Job Characteristics**

Roni Rosati  
FE UGM

3-29

## U.S. Department of Labor Procedure

- ◆ Data examples
  - Synthesizing
  - Copying
- ◆ People examples
  - Instructing
  - Persuading
- ◆ Things examples
  - Setting up
  - Tending



Roni Rosati  
FE UGM

3-30

## Basic Department of Labor Worker Functions

	DATA	PEOPLE	THINGS
Basic Activities	0 Synthesizing	0 Mentoring	0 Setting up
	1 Coordinating	1 Negotiating	1 Precision working
	2 Analyzing	2 Instructing	2 Operating—controlling
	3 Compiling	3 Supervising	3 Driving—operating
	4 Computing	4 Diverting	4 Manipulating
	5 Copying	5 Persuading	5 Tending
	6 Comparing	6 Speaking—signaling	6 Feeding—offbearing
		7 Serving	7 Handling
		8 Taking instructions — helping	

Table 3-1

Roni Rosati  
FE UGM

3-31

## Functional Job Analysis

- ♦ Used beginning in the 1940's
- ♦ Seven scales to describe what workers do in jobs:
 

(1) Things	(5) Reasoning
(2) Data	(6) Math
(3) People	(7) Language
(4) Worker Instructions	

Rani Rani  
FE UGM

3-32

## 3. Menulis Deskripsi Pekerjaan/ Jabatan

**Deskripsi Pekerjaan** adalah suatu pernyataan tertulis tentang apa yang sesungguhnya dilakukan oleh pemegang pekerjaan, bagaimana dia melakukannya, dan dalam kondisi apakah pekerjaan itu dijalankan.

- ♦ tidak ada format standar, tetapi kebanyakan uraian memuat bagian-bagian tentang:
  1. Identifikasi pekerjaan (*Job Identification*)
  2. Ringkasan pekerjaan (*Job Summary*)
  3. Hubungan pekerjaan, tanggung jawab, dan kewajiban (*Relationships*)
  4. Tanggungjawab (*Responsibilities*) dan Tugas (*Duties*) dari pemegang pekerjaan
  5. Standar Kinerja (*Standards of Performance*)
  6. Kondisi kerja (*Working Conditions*) dan lingkungan fisik (*Physical Environment*)

Rani Rani  
FE UGM

3-33

## Contoh Deskripsi Pekerjaan

166.117-018 MANAGER, PERSONNEL (profess. & kin.) alternate titles: manager, human resources

Plans and carries out policies relating to all phases of personnel activity; Recruits, interviews, and selects employees to fill vacant positions. Plans and conducts new employee orientation to foster positive attitude toward company goals. Keeps record of insurance coverage, pension plan, and personnel transactions, such as hires, promotions, transfers, and terminations. Investigates accidents and prepares reports for insurance carrier. Conducts wage survey within labor market to determine competitive wage rate. Prepares budget of personnel operations. Meets with shop stewards and supervisors to resolve grievances. Writes separation notices for employees separating with cause and conducts exit interviews to determine reasons behind separations. Prepares reports and recommends procedures to reduce absenteeism and turnover. Represents company at personnel related hearings and investigations. Contracts with outside suppliers to provide employee services, such as canteen, transportation, or relocation service. May prepare budget of personnel operations, using computer terminal. May administer manual and dexterity tests to applicants. May supervise clerical workers. May keep records of hired employee characteristics for governmental reporting purposes. May negotiate collective bargaining agreement with BUSINESS REPRESENTATIVE, LABOR UNION (profess. & kin.) 187.167-018. GOE: 110302 STRENGTH: 5 GED: R5 M5 L5 V/P: 8 DLU: 88

Rani Rani  
FE UGM

3-34

## Identifikasi Pekerjaan/Jabatan


- ♦ Judul (*Title*)
- ♦ Tanggal (*Date*)
- ♦ Disetujui (*Approvals*)
- ♦ Supervisor's title
- ♦ Gaji (*Salary*)
- ♦ Grade level

Rani Rani  
FE UGM

3-35

## Ringkasan Pekerjaan/Jabatan

- ♦ General nature
- ♦ Major functions or activities
- ♦ Includes general statements



Rani Rani  
FE UGM

3-36

## Relationships Statement for Human Resource Director

Works with all department managers and executive management

Works with employment agencies, recruiters, union reps, state and federal agencies, vendors

```


graph TD
    VP[Vice President Employee Relations] --- HRD[Human Resource Director]
    HRD --- DS[Department Secretary]
    HRD --- HRC[Human Resource Clerk]
    DS --- TA[Test Administrator]
    HRC --- LRM[Labor Relations Manager]
  
```

Rani Rani  
FE UGM

3-37

## Tanggung jawab dan Tugas

- ♦ Misal
  - Menetapkan tujuan pemasaran untuk mencapai pangsa pasar
  - Memelihara keseimbangan dan mengawasi persediaan
- ♦ Menentukan batas wewenang pemegang jabatan/pekerjaan
  - *Purchasing authority*
  - *Discipline*
  - *Interviewing and hiring*



Rini Rosati  
FE UGM

3-38

## Standar Kinerja - Contoh

Duty: Meeting Daily Production Schedule

- Work group produces no fewer than 426 units per working day
- Next workstation rejects no more than an average of 2% of units
- Weekly overtime does not exceed an average of 5%

Rini Rosati  
FE UGM

3-39

## Deskripsi Pekerjaan

Check this web site for sample job descriptions.  
What do you like about them?  
What, if anything, is missing?



Visit:  
[http://www.hrnext.com/content/tools.cfm?tools\\_id=4&source=MKD&effort=1](http://www.hrnext.com/content/tools.cfm?tools_id=4&source=MKD&effort=1)

Rini Rosati  
FE UGM

3-40

## Menggunakan internet untuk menulis deskripsi pekerjaan

The Dictionary of Occupational Titles (DOT) is being replaced by the U.S. Department of Labor by O\*NET



Visit: <http://online.onetcenter.org>

Rini Rosati  
FE UGM

3-41

## 4. Menulis Spesifikasi Pekerjaan/ Jabatan

**Spesifikasi Pekerjaan** menunjukkan orang macam apakah yang direkrut dan dalam kualitas apakah orang tersebut hendaknya diuji


- Spesifikasi untuk karyawan terlatih vs tidak terlatih
- Spesifikasi pekerjaan berdasar *judgment*
  - Kebanyakan spesifikasi pekerjaan datang dari perkiraan orang yang terdidik, seperti supervisor dan manajer SDM
  - Prosedur dasar adalah dengan bertanya: "apa yang harus dimiliki (dalam hal pendidikan, kemampuan inteligensi, pelatihan, dan lainnya) untuk melakukan pekerjaan ini dengan baik?"
- Spesifikasi pekerjaan menggunakan analisis statistik

Rini Rosati  
FE UGM

3-42

## Perilaku yang berkaitan dengan kerja

- ♦ Rajin/tekn (*Industriousness*)
- ♦ Cermat/teliti (*Thoroughness*)
- ♦ *Schedule flexibility*
- ♦ Kehadiran (*Attendance*)
- ♦ Off-task behavior
- ♦ Kacau/kusut (*Unruliness*)
- ♦ Pencuri (*Theft*)
- ♦ Penyalahgunaan obat (*Drug misuse*)



Rini Rosati  
FE UGM


3-43

## Statistik dan Analisis Pekerjaan

Tujuan untuk menentukan secara statistik hubungan antara (1) beberapa prediktor atau sifat manusia, seperti tinggi, inteligensi, atau ketrampilan jari, dan (2) beberapa indikator atau kriteria efektivitas kerja, seperti prestasi kerja seperti yang dinilai oleh supervisor

Prosedurnya memiliki lima langkah:

- Menganalisis pekerjaan
- Menyeleksi sifat-sifat personal
- Test
- Mengukur prestasi kerja yang berikutnya
- Menalisis secara statistik hubungan antara sifat dan prestasi kerja




Rini Rosati  
FE UGM

3-44

## 5. Job Analysis in a "Jobless" World

- **From specialized to enlarged jobs**
  - **Job enlargement:** menugaskan karyawan dengan tambahan kegiatan-kegiatan di tingkat yang sama, sehingga menambah jumlah kegiatan yang dilakukan
  - **Job rotation:** secara sistematis memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain
  - **Job enrichment:** mendesain kembali pekerjaan dimana kesempatan karyawan ditingkatkan untuk mendapatkan pengalaman rasa tanggungjawab, pencapaian, berkembang, dan penguatan
- **Why managers are "de-jobbing" their companies**
  - **Dejobbing:** meluaskan tanggungjawab pekerjaan perusahaan, dan mendorong karyawan tidak membatasi diri mereka dengan apa yang ada pada deskripsi pekerjaan mereka



Rini Rosati  
FE UGM

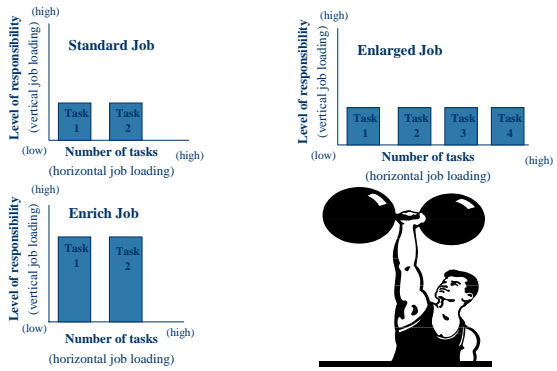
3-45

## Specialized to Enlarged Jobs

- Job **Enlargement** = same-level activities
- Job **Rotation** = moving from one job to another
- Job **Enrichment** = redesigning to experience more responsibility, achievement, growth and recognition

Rini Rosati  
FE UGM

## Perbandingan Job Enlargement dan Job Enrichment



Rini Rosati  
FE UGM

3-47

## Trends and De-Jobbing

**\$**  
Rapid product and technological changes

**Competition**

**Global Changes**

**Demographics**

**SERVICE**

The need for firms to be responsive, flexible, and generally more competitive

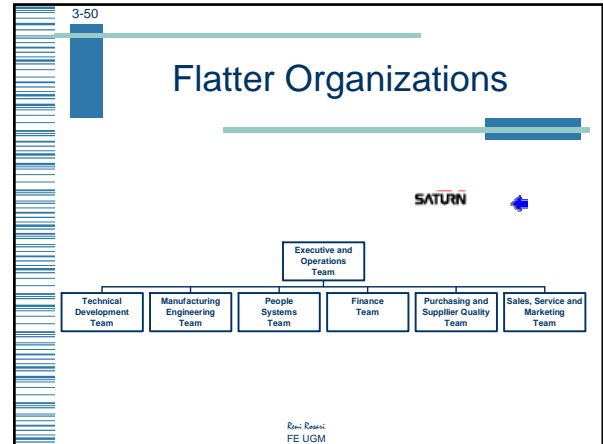
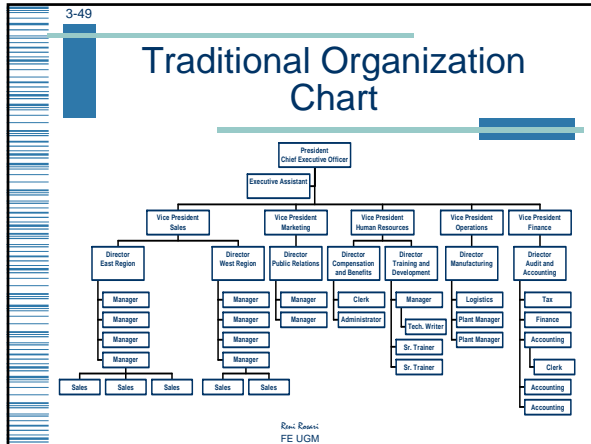
Rini Rosati  
FE UGM

3-48

## Bagaimana organisasi merespon?

- **Flatter organization**
- **Work team** - organize tasks around teams and processes rather than around specialized functions.
- **The boundaryless organization**  
In a boundaryless organization the widespread use of teams and similar structural mechanisms reduces and makes more permeable the boundaries that typically separate departments (like sales and production) and hierarchical levels.
- **Reengineering**  
"The fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed."
- **The future of job descriptions**
  - Performance-based job description
  - Skill matrix

Rini Rosati  
FE UGM



3-52

## The Skills Matrix for One Job at British Petroleum

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
Technical Expertise	Business Awareness	Communication & Interpersonal	Decision Making & Initiative	Leadership & Guidance	Planning & Organizational Ability	Problem Solving

The highlighted boxes indicate the minimum level of skill required for the job.

Rac. Rensis  
FE UGM

3-53

## Perencanaan dan Sistem Informasi SDM

### Perencanaan SDM

- Proses memutuskan posisi apa yang akan diisi dalam perusahaan, dan bagaimana mengisinya
- Proses memformulasi rencana-rencana untuk mengisi lowongan lowongan masa depan berdasarkan pada suatu analisis dari posisi yang diharapkan terbuka dan dibutuhkan dan apakah posisi ini akan diisi oleh calon dari dalam atau dari luar

Perencanaan berdasarkan pada asumsi (pengandaian) dasar tentang masa depan → peramalan

- Peramalan kebutuhan personal
- Peramalan ketersediaan calon dari dalam perusahaan
- Peramalan ketersediaan calon dari luar perusahaan

Rac. Rensis  
FE UGM

3-54

## Bagaimana meramal kebutuhan personal ?

- ◆ Pertama perhitungkan/proyeksikan pendapatan/penghasilan (*revenues*) yang diinginkan, kemudian estimasikan jumlah staf yang dibutuhkan untuk mencapainya
- ◆ Perencanaan staf juga harus merefleksikan:
  - Projected turnover
  - Quality and skills of your employees
  - Strategic decisions
  - Technological and other changes
  - Financial resources


Rac. Rensis  
FE UGM

3-55

## Metode untuk meramalkan kebutuhan karyawan

**Cara meramalkan kebutuhan:**

- Trend analysis
- Ratio analysis
- Scatter plot
- Computerized forecast



**Peramalan ketersediaan calon dari dalam perusahaan**

- Sistem manual dan bagan penggantian
- Sistem informasi

**Peramalan ketersediaan calon dari luar perusahaan**

- Pasar tenaga kerja

Rini Rosati  
FE UGM

3-56



## Metode untuk meramalkan kebutuhan karyawan

- ♦ Trend analysis
- ♦ Ratio analysis
- ♦ Scatter plot
- ♦ Managerial judgment plays a big role

Scatter plot shows projected staff size




Rini Rosati  
FE UGM

3-57

Definition

## Menggunakan komputer untuk meramal kebutuhan personil

- ♦ Computerized forecast
  - Determination of future staff needs by projecting sales, volume of production, and personnel required to maintain this volume of output, using software packages



Rini Rosati  
FE UGM

3-58

Definition

## Meramal Ketersediaan Kandidat dari dalam

- ♦ **Qualifications inventories**
  - Manual or computerized records listing employees' education, career and development interests, languages, special skills, and so on, to be used in selecting inside candidates for promotion

Rini Rosati  
FE UGM

3-59



## Manual Systems dan Replacement Charts

- ♦ Personnel inventory & development record help track employee qualifications
- ♦ Personnel replacement charts are often used for filling a company's top positions



Rini Rosati  
FE UGM

3-60

Definition

## Meramal Ketersediaan Kandidat dari dalam


- ♦ **Personnel replacement charts**
  - Company records showing present performance and promotability of inside candidates for the most important positions
- ♦ **Position replacement card**
  - A card prepared for each position in a company to show possible replacement candidates and their qualifications

Rini Rosati  
FE UGM

3-61

## Sistem informasi yang terkomputerisasi

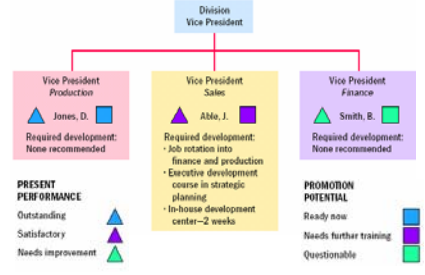
- ♦ Work experience codes
- ♦ Product knowledge
- ♦ Industry experience
- ♦ Formal education
- ♦ Training courses
- ♦ Foreign language skills
- ♦ Relocation limitations
- ♦ Career interests
- ♦ Performance appraisals
- ♦ Skills



FE UGM

3-62

## Management Replacement Chart



Division Vice President

- Vice President Production** (Jones, D.)
  - Required development: None recommended
  - PRESENT PERFORMANCE: Outstanding (blue triangle), Satisfactory (purple triangle), Needs improvement (green triangle)
- Vice President Sales** (Able, J.)
  - Required development: Job rotation into finance and production; Executive development course in strategic planning; In-house development center—2 weeks
  - PROMOTION POTENTIAL: Ready now (blue square), Needs further training (purple square), Questionable (green square)
- Vice President Finance** (Smith, B.)
  - Required development: None recommended
  - PROMOTION POTENTIAL: Ready now (blue square), Needs further training (purple square), Questionable (green square)

FE UGM

3-63

## Meramal Ketersediaan Kandidat dari luar

- ♦ Memonitor kondisi umum ekonomi
- ♦ Pasar tenaga kerja
- ♦ *Majalah, jurnal* -Business Week, Fortune, Economist and Wall Street Journal
- ♦ Pemerintah



FE UGM

## Fungsi SDM sebagai *administrative expert*

Peran Kunci	Kriteria Sukses
Ahli organisasi (Administrasi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Merancang dan mengembangkan proses MSDM yang efisien untuk mendukung penciptaan "habitat" organisasional</li> <li>♦ Menciptakan infrastruktur organisasional melalui penilaian dan perbaikan proses MSDM secara konstan</li> <li>♦ Melakukan kegiatan yang mengarah pada <i>reengineering</i> proses pekerjaan secara kontinyu</li> <li>♦ Menganalisis dan memberikan tanggapan terhadap kebutuhan organisasional</li> </ul>