

# TI-3252: Perancangan Organisasi

## Perancangan Jabatan

Laboratorium Sistem Produksi

[www.lspitb.org](http://www.lspitb.org)

©2003



## PERANCANGAN JABATAN (1) PENDAHULUAN

- Pengorganisasian mencakup:
  - Penetapan Obyektif (Tujuan)
  - Pembagian tugas kepada setiap individu anggota organisasi, sesuai kebutuhan organisasi & sesuai kemampuan serta minat individu
  - Penentuan pola hubungan antar individu, bagian organisasi



## PERANCANGAN JABATAN (2) PENDAHULUAN

- Perkembangan Teori Organisasi: manusia mahluk rasional menjadi manusia mahluk psiko-sosial
- Konsep membagi tugas kepada individu dalam organisasi juga berubah & sesuai dengan perubahan anggapan tersebut
- Perancangan Jabatan: Pembagian tugas, proses penetapan "isi" suatu jabatan (job content)
- Job Design awal sangat matematis/rasional ⇒ berubah: merancang jabatan dengan memasukkan unsur perilaku (motivasi)



## PERANCANGAN JABATAN LATAR BELAKANG

- Dimulai dengan pendekatan Scientific Management (awal abad 20) dengan konsep: membagi pekerjaan hingga "habis" kepada anggota organisasi
- Pembagian tugas bersifat matematis
- Berakibat negatif, pekerjaan menjadi membosankan ⇒ muncul gagasan memasukkan unsur-unsur yang menghilangkan kebosanan (& menumbuhkan motivasi)



## PERANCANGAN JABATAN (1) PERKEMBANGAN

- Pendekatan Engineering
- Scientific Management: penelitian jabatan melalui Motion & Time Study (Taylor & Gilbreth) dengan tujuan memaksimalkan efisiensi pekerjaan
- Job content dirancang dengan prinsip-prinsip engineering (Davis, Carter & Hoffman):
  - membagi pekerjaan menjadi komponen terkecil ⇒ mengurangi kebutuhan skill
  - membuat pekerjaan bersifat repetitif



## PERANCANGAN JABATAN (2) PENDEKATAN ENGINEERING

- Job content dirancang dengan prinsip-prinsip engineering (Davis, Carter & Hoffman):
  - mengurangi transportasi internal & handling time
  - menyediakan kondisi kerja yang sesuai
  - karyawan lebih spesialis
  - mengatur produksi pada volume yang stabil
  - mengikutkan bagian engineering dalam pembagian tugas/jabatan



## PERANCANGAN JABATAN (3) PERKEMBANGAN

- Merupakan pendekatan Teknik Industri
- Mempunyai konsekuensi pada berbagai aspek lain:
  - perancangan produk, proses, tools
  - perancangan tata letak pabrik
  - perancangan SOP
  - pengukuran waktu kerja & penetapan waktu baku
  - perancangan metode kerja
  - perancangan interaksi manusia-mesin



## PERANCANGAN JABATAN (4) PERKEMBANGAN

- Menyarankan spesialisasi & standardisasi (dianggap efisien & mudah dikontrol)
  - Sebelum abad 20, job content mencakup banyak jenis tugas
- Awal abad 20, muncul:
  - Pendekatan Scientific Management:
    - Analisis scientific untuk membagi jabatan menjadi unit-unit tugas terkecil (atomisasi)
    - Melalui unit-unit tugas terkecil cara kerja diperbaiki agar efisien, melalui: job study, perbaikan metode kerja, job standard, training, insentif, dsb.



## PERANCANGAN JABATAN (5) PERKEMBANGAN

- Mass-Production (gaya Detroit):
  - pembagian pekerjaan menjadi unit-unit terkecil
  - pengaturan ritme kerja karyawan sesuai ritme kerja mesin
  - repetitif
  - penentuan job content oleh tim
- ternyata membawa efek sampingan negatif: mutu kerja rendah, absenteeism, turnover tinggi
- ternyata rancangan jabatan berpengaruh pada produktivitas kerja, motivasi & moral pekerja



## PERANCANGAN JABATAN (6) PERKEMBANGAN

- 1950-an: mulai disadari akibat negatif Job Engineering
- Thomas Watson: Job Enlargement & Job Rotation untuk mengurangi kebosanan
- Job Enlargement: memperluas isi pekerjaan secara horisontal, mengurangi spesialisasi
- Job Rotation: memindahkan karyawan pada berbagai jabatan

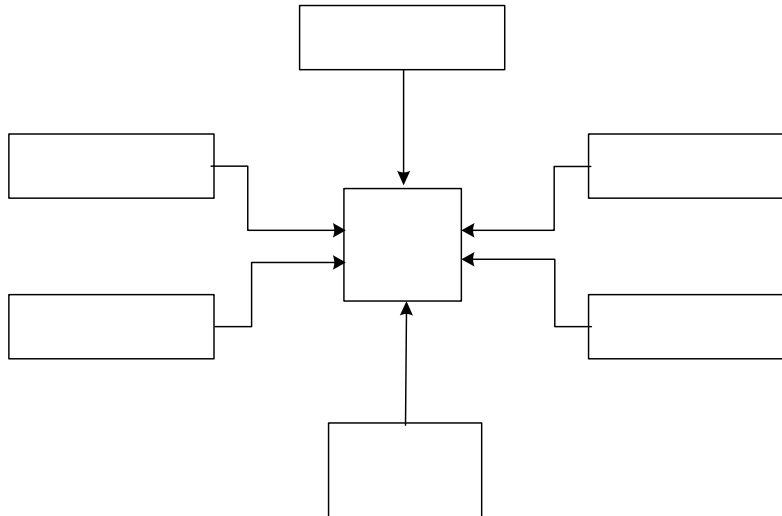


## PERANCANGAN JABATAN (7) PERKEMBANGAN

- Keberhasilan Job Enlargement, Job Rotation & munculnya teori motivasi (Maslow & Herzberg) melahirkan Job Enrichment
- Job Enrichment:
  - Perkembangan lebih lanjut dari Job Rotation & Job Enlargement
  - Teori motivasi Herzberg: untuk memotivasi karyawan, jabatan perlu diperkaya (enriched) sehingga memberi kesempatan untuk: achievement, recognition, responsibility, advancement, growth



## PERANCANGAN JABATAN (8) PERKEMBANGAN



## PERANCANGAN JABATAN (9) JOB ENRICHMENT

- Jabatan dipeluas (enriched) sehingga:
  - lebih banyak variasi kerja
  - memerlukan pengetahuan/keterampilan lebih tinggi
  - memberikan otonomi & tanggung-jawab yang lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan & pengontrolan pekerjaan
  - memberikan kesempatan berkembang & pengalaman kerja yang lebih berarti



## PERANCANGAN JABATAN (10) JOB ENRICHMENT

- Memperkaya pekerjaan secara vertikal ⇔ otonomi & tanggung-jawab lebih besar, contoh:

SEBELUM JOB ENRICHMENT	SESUDAN JOB ENRICHMENT
- tiap karyawan dirotasi pada semua mesin	- tiap karyawan dirotasi hanya pada 2 mesin
- jika mesin rusak, operator memanggil petugas perawatan mesin	- Karyawanmendapatkan latihan perawatan mesin (preventif dan korektif) dan memperbaiki sendiri 2 mesin yang menjadi tanggung jawabnya
- operator mengganti blade sesuai jadwal menurut manual	- operator menetapkan sendiri kapan blade akan diganti
- mandor mengawasi operator dan melakukan tindakan korektif jika performansi kurang baik	- memberikan sistem feedback yang memberikan keterangan tentang hasil kerja, langsung pada operator
- karyawan melaksanakan proses khusus terhadap tiap produk yang melewati mereka	- satu benda kerja digarap hingga selesai oleh satu kelompok (3-5 pekerja) khusus
- tugas karyawan ditentukan oleh mandor/supervisor	- kelompok karyawan menetapkan sendiri pembagian tugas
- mando/inspector memeriksa mutu pekerjaan	- karyawan memeriksa sendiri mutu pekerjaan



## PERANCANGAN JABATAN (10) PERKEMBANGAN

- Job Enrichment belum sempurna & harus digunakan secara selektif
- Kelemahan: tidak mempertimbangkan kompleksitas manusia serta situasi yang harus dihadapi ⇒ muncul pendekatan Job Characteristics



## PERANCANGAN JABATAN (10) JOB CHARACTERISTICS

- Pendekatan Job Characteristics
- Mempertimbangkan hubungan karakteristik jabatan (job scope) terhadap motivasi
- Dikembangkan oleh Hackman & Oldham
- Menunjukkan hubungan erat karakteristik jabatan dengan situasi psikologis pekerja, sehingga bisa menghasilkan performansi kerja tertentu





## PERANCANGAN JABATAN (11) JOB CHARACTERISTICS

KARAKTERISTIK JABATAN	SITUASI PSIKOLOGIS (yang kritis)	PERFORMANSI / HASIL
VARIASI SKILL IDENTITAS TUGAS PENTINGNYA TUGAS	Pekerjaan menjadi lebih berarti bagi karyawan	- Motivasi kerja meningkat - Performansi jadi bermutu - Kepuasan kerja meningkat
OTONOMI	Muncul rasa tanggung jawab akan hasil kerja	- Absenteeism dan turnover turun
UMPAN-BALIK	Mengetahui prestasi/ Hasil yang dicapai	



## PERANCANGAN JABATAN (12) JOB CHARACTERISTICS

- arti komponen karakteristik jabatan dan situasi psikologis sebagai berikut :

DIMENSI JABATAN	
1. VARIASI SKILL	Variasi kemampuan, keterampilan, bakat, yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas
2. IDENTITAS TUGAS	Kelengkapan dan kejelasan tugas, seseorang bisa mengerjakan tugas dari awal hingga selesai dengan output yang jelas
3. PENTINGNYA (PERAN) TUGAS	Pentingnya tugas, dampaknya terhadap tugas yang lain, juga terhadap Organisasi
4. OTONOMI	Tingkat kebebasan dalam melaksanakan tugas, misalnya dalam penentuan jadwal kerja, pengambilan keputusan, penentuan cara kerja, dll.
5. UMPAN-BALIK	Jelasnya informasi yang diterima pekerja tentang hasil dan performansi kerja



## PERANCANGAN JABATAN (13) JOB CHARACTERISTICS

- Model ini digunakan dengan berbagai cara, antara lain digunakan sebagai dasar merumuskan kuesioner Job Diagnostic Survey (IDS)
- Mengukur Job Enrichment atau nilai potensial jabatan untuk memotivasi, yang disebut MPS (Motivating Potential Score)

$$MPS = \frac{VARIASI\ SKILL + IDENTITAS\ TUGAS + PENTINGNYA\ TUGAS}{3} + OTONOMI + UMPAN - BALIK$$



## PERANCANGAN JABATAN (14) JOB CHARACTERISTICS

- Variasi skill, identitas tugas, pentingnya tugas, bisa saja hilang tapi pekerjaan tetap menyenangkan
- Akan tetapi Otonomi & Umpan-balik tidak boleh hilang
- JDS banyak digunakan mengukur karakteristik tugas tetapi belum mampu menjelaskan pengaruh nilai MPS terhadap kepuasan & performansi kerja



## PERANCANGAN JABATAN (1) PERBAIKAN JOB DESIGN

DIMENSI JABATAN	PERBAIKAN RANCANGAN JABATAN (JOB DESIGN)
1. VARIASI SKILL	1. Gabungkan beberapa Tugas 2. Kembangkan hubungan dengan klien
2. IDENTITAS TUGAS	1. Gabungkan beberapa tugas 2. Bentuk modul kerja yang utuh dan wajar
3. PENTINGNYA (PERAN) TUGAS	1. Bentuk modul kerja yang utuh dan wajar
4. OTONOMI	1. Kembangkan hubungan dengan klien 2. Penambahan isi jabatan secara vertikal
5. UMPAN-BALIK	1. Kembangkan hubungan dengan klien 2. Membuka saluran umpan-balik



## PERANCANGAN JABATAN (2) PERBAIKAN JOB DESIGN

- Contoh: Perbaikan Job Design pada sebuah Department Store
- Variasi Skill
  - Salesman diminta memikirkan dan menggunakan:
    - Cara menjual yang berbeda
    - Display (etalase) yang berbeda
    - Cara yang lebih baik untuk melakukan pencatatan penjualan
- Identitas Tugas
  - Salesman diminta untuk
    - Membuat catatan pribadi tentang volume penjualan dalam satuan uang



## PERANCANGAN JABATAN (3) PERBAIKAN JOB DESIGN

- Identitas Tugas
  - Salesman diminta untuk
    - Membuat catatan tentang penjualan dan konsumen
    - Mempunyai dan mengatur display sendiri
- Pentingnya Tugas
  - Salesman diingatkan bahwa
    - Menjual produk merupakan tujuan utama Organisasi
    - Appearance display penting bagi penjualan
    - Bagi konsumen, mereka merupakan toko yang mempunyai reputasi



## PERANCANGAN JABATAN (4) PERBAIKAN JOB DESIGN

- Otonomi
  - Salesman
    - Didorong untuk mengembangkan dan menggunakan cara penjualan dan juga ritme kerja sendiri
    - Diberi kebebasan untuk mengatur sendiri waktu kerja dan waktu istirahat masing-masing
    - Didorong untuk memberikan saran perubahan pada semua fase kegiatan, baik kebijakan maupun operasi
- Umpan-balik dari Pekerja]aan
  - Salesman disarankan untuk:
    - Memiliki catatan penjualan sendiri



## PERANCANGAN JABATAN (5) PERBAIKAN JOB DESIGN

- Umpan-balik dari Pekerjaan
  - Salesman disarankan untuk:
    - Menghitung sendiri rasio Sales/Konsumen
    - Menyadari bahwa terciptanya hubungan baik dengan konsumen sudah merupakan keberhasilan. Jika konsumen potensial pergi dengan membawa kesan baik tentang perusahaan dan karyawannya, sudah merupakan suatu keberhasilan
- Umpan-balik dari para Agen
  - Salesman didorong untuk:
    - Saling memperhatikan dan saling bantu mengenai teknik penjualan



## PERANCANGAN JABATAN (5) PERBAIKAN JOB DESIGN

- Umpan-balik dari para Agen
  - Salesman didorong untuk:
    - Mencari sendiri informasi, baik dari atasan maupun dari bagian-bagian lain, mengenai segala hal yang berkaitan dengan jabatannya
    - Meminta pendapat konsumen tentang barang-barang yang dijual, pelayanan, dll.

