

Ekonomi Produksi Peternakan

PERANCANGAN DAN PENGELOLAAN TENAGA KERJA

Suhardi, S,Pt.,MP

3 MARET 2014

Bagi perusahaan, karyawan adalah asset yang paling bernilai. Untuk hal ini, Robert Owen (1771–1858) juga menekankan bahwa unsur karyawan merupakan unsur terpenting dalam operasi perusahaan.

Karyawan bahkan disebutnya sebagai vital machine. Lebih lanjut, dikatakan juga bahwa peningkatan produktivitas akan tercapai apabila terdapat peningkatan kondisi karyawan. Kondisi yang dimaksud adalah kondisi di tempat kerja dan di luar tempat kerja. Dengan demikian, perusahaan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap karyawan, baik secara material maupun moral.



Dari aspek sistem produksi operasi sendiri, bagaimana pun canggih dan mutakhirnya sebuah mesin, tidak ada satu mesin pun yang dapat menyamai sumbangan intrinsik manusia – karyawan,

baik dari unsur diversitas keterampilan, emosional, maupun tingkatan prestasi.

Karyawan memiliki perilaku yang unik dan tidak dapat diduga, sehingga benar apa yang dikatakan para pakar bahwa managing people seringkali merupakan kegiatan yang paling rumit, paling kompleks bagi seorang manajer.

Prinsip-prinsip Pengelolaan Karyawan

Secara umum, pengelolaan karyawan dalam perusahaan mengikuti kecenderungan sebagai berikut:

- **Model Hubungan Manusiawi (1931–1940)**
- **Model Manajemen Partisipatif (1950)**
- **Model T-Group (1960)**
- **Model Pemerdayaan Pekerja (1970)**
- **Model Quality Cycle (1980)**

7(tujuh) prinsip pengelolaan karyawan yang baik, berlaku luas, dan dapat dipergunakan pada situasi dan kondisi yang beraneka ragam. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut.

1. Cocokkan karyawan dengan pekerjaan

Prinsip ini berarti pekerjaan harus dirancang untuk karyawan yang tersedia. Selain itu, karyawan juga didorong untuk menerima pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan individunya. Hal ini berarti, karyawan diberikan otonomi dalam bekerja. Berkaitan dengan itu, Hackman dan Oldham menyatakan bahwa otonomi di dalam pekerjaan akan mempengaruhi rasa tanggung jawab para karyawan akan hasil kerja. Otonomi ini dapat dicapai dengan memberikan lebih banyak wewenang pengambilan keputusan kepada karyawan.



2. Definisikan tanggung jawab karyawan secara jelas

Kejelasan tanggung jawab biasanya dilakukan melalui job description yang tertulis atau berisikan tentang tujuan tugas yang selalu dimodifikasi. Di lain pihak, ketidakjelasan tanggung jawab akan dapat meningkatkan perasaan frustrasi karyawan dan pada gilirannya akan berakibat pada kualitas, produktivitas, dan tingkat konflik yang dialami karyawan.



3. Tetapkan standar prestasi

Adanya standar prestasi akan mengurangi ketergantungan karyawan pada penyelia. Standar prestasi berarti ada suatu rumusan yang jelas tentang apa yang harus dicapai karyawan, sekaligus membuka kemungkinan lebih besar untuk mendesentralisasikan lebih banyak tugas kepada karyawan.



4. Komunikasi dan keterlibatan karyawan

Gagasan manajemen partisipatif digalakkan kembali pada prinsip ini. Artinya, karyawan pantas untuk tahu berbagai kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan dan merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi kebijakan melalui peran serta dalam pengambilan keputusan. Ada kebanggaan akan keahlian yang dimulai pada manajemen puncak dan merembes ke keseluruhan perusahaan. Akibatnya, karyawan tahu bahwa ia bertanggung jawab dan menerima tanggung jawab tersebut. Jepang dapat dikatakan sebagai negara penganut prinsip ini secara kaku.



5. Mengadakan pendidikan dan latihan

Dalam situasi di mana pengetahuan berkembang dengan pesat, adanya pendidikan dan pelatihan mutlak diperlukan untuk menunjang karier. Melalui pendidikan dan latihan, pandangan karyawan diperluas melalui tambahan pengetahuan, serta dapat menyumbang pada pencapaian integrasi perusahaan.

6. Menjamin supervisi yang baik

Tidak ada yang lebih mendasar bagi karyawan selain daripada adanya penyeliaan yang baik. Seorang penyelia harus memiliki keahlian, baik teknologi, konseptual, maupun manusiawi. Menurut teori perilaku, apabila karyawan mengetahui prestasi apa yang diharapkan darinya dan diberikan kesempatan untuk mewujudkan harapan ini, mereka akan termotivasi untuk lebih berprestasi.



7. Penghargaan atas prestasi kerja

Semua karyawan membutuhkan penghargaan atas prestasinya. Apabila standar telah ditetapkan, giliran penetapan berikutnya adalah pemberian penghargaan kepada karyawan yang telah mencapai atau melebihi standar itu. Penghargaan yang diberikan dapat berupa penghargaan material maupun im-material.

Desain Kerja



DESAIN PEKERJAAN

- ❖ **Terjadinya konflik antara kebutuhan dan tujuan pekerja dan kelompok pekerja dengan kebutuhan proses transformasi.**
- ❖ **Sifat unik individu pekerja mengakibatkan munculnya bermacam-macam tanggapan dalam wujud sikap, kegiatan fisik, dan produktivitas dalam pelaksanaan tugas.**
- ❖ **Perubahan karakter atau sifat tenaga kerja dan pekerjaan membuat model-model tradisional perilaku pekerja dan ketepatan pendekatan pengembangan kerja standar harus selalu dipertanyakan.**



Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja individu atau kelompok secara organisasional

Tujuannya: mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi serta memuaskan kebutuhan pribadi dan individu pemegang jabatan.

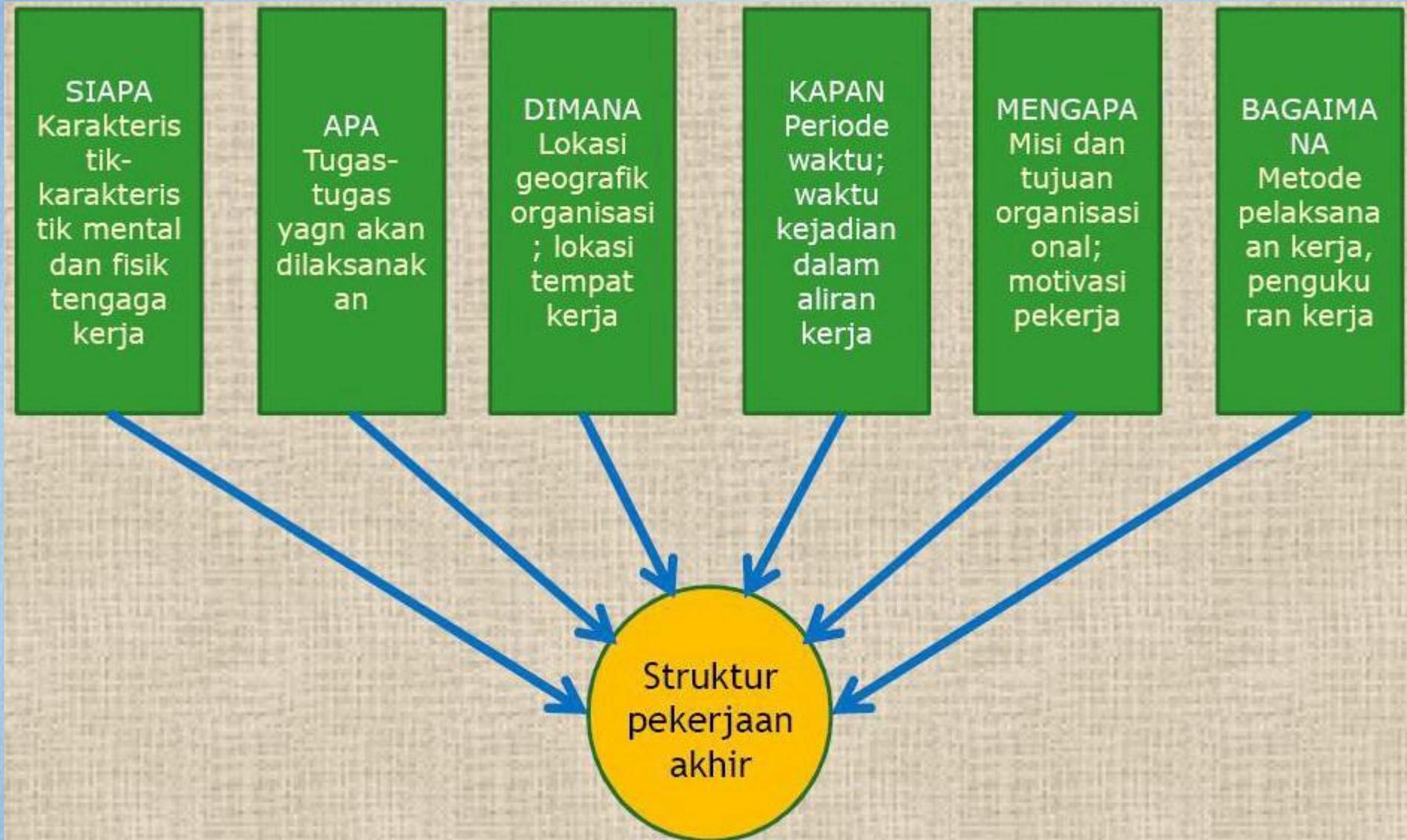


Hal ini berarti,

suatu disain kerja harus berisikan paling tidak 6(enam) uraian, yaitu:

- a) tugas apa yang harus dilaksanakan;**
- b) bagaimana melaksanakannya;**
- c) kapan pekerjaan itu dilaksanakan;**
- d) di mana tempat pelaksanaannya;**
- e) siapa pelaksana dan siapa penanggungjawabnya;**
- f) mengapa pekerjaan itu harus diselesaikan.**

Faktor-faktor dalam desain pekerjaan



Pekerjaan dan bagian kegiatan:

- 1. Gerak mikro : kegiatan kerja terkecil (meraih, memegang, meletakkan suatu obyek).**
- 2. Elemen : suatu agregasi dua atau lebih gerak mikro atau kesatuan gerak yang lengkap (mengambil, mengangkut, mengatur barang).**
- 3. Tugas : suatu agregasi dua atau lebih elemen menjadi kegiatan yang lengkap (menyapu lantai, memotong pohon, memasang kabel).**
- 4. Pekerjaan : serangkaian tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pekerjaan tertentu (pengetikan, pengarsipan, pembuatan konsep, pekerjaan sekretariat).**

Perluasan Pekerjaan (Job Enlargement):

Perluasan secara horisontal, melalui penambahan lebih banyak tugas kepada karyawan untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat yang membosankan pada pekerjaan,

Masalah : menghentikan spesialisasi yang berlebihan dengan kehilangan sedikit efisiensi untuk mengurangi kebosanan dan sifat monoton, untuk membuat karyawan terpusatkan dan termotivasi secara efektif.

Job Enrichment :

perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal dan merupakan suatu perubahan yang direncanakan pada kegiatan-kegiatan pekerjaan untuk memberikan variasi yang lebih besar kepada seseorang yang memerlukan pengetahuan dan ketrampilan lebih untuk perkembangan pribadi.

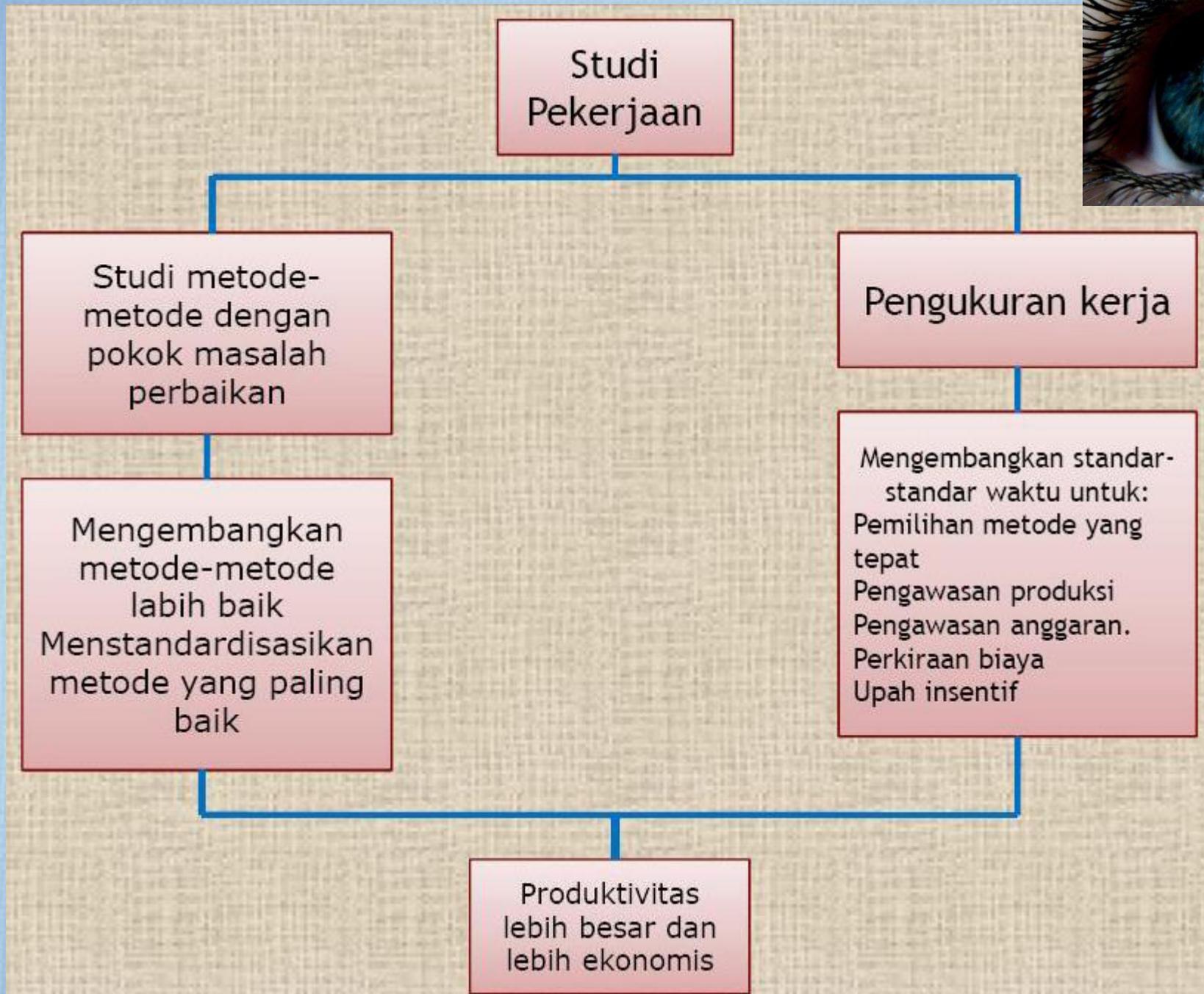
Sasaran pokok disain pekerjaan: mengemati tenaga manusia, menentukan campuran atau kombinasi antara karyawan dan mesin yang paling ekonomis dan merancang pekerjaan sehingga dapat diperoleh jumlah kepuasan yang memadai.

Cara :

- 1. Menghapuskan gerakan-gerakan.**
- 2. Mengurangi gerakan-gerakan yang tidak dapat dihilangkan.**
- 3. Membuat gerakan-gerakan yang diperlukan berkurang efek kelelahannya.**

Metode untuk perbaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu:

- 1. Bagan-bagan proses.**
 - 2. Pedoman-pedoman studi gerak.**
 - 3. Studi gerak mikro.**
 - 4. Analisis Therblig.**
 - 5. Kelompok-kelompok satuan tugas**
- 



Studi Pekerjaan

Studi metode-metode dengan pokok masalah perbaikan

Mengembangkan metode-metode lebih baik
Menstandarisasikan metode yang paling baik

Pengukuran kerja

Mengembangkan standar-standar waktu untuk:
Pemilihan metode yang tepat
Pengawasan produksi
Pengawasan anggaran.
Perkiraan biaya
Upah insentif

Produktivitas lebih besar dan lebih ekonomis

Rancangan kerja merupakan pokok bahasan yang kompleks.

Untuk menelusurinya, terlebih dahulu diperlukan pemahaman yang menyeluruh mengenai variabel teknis dan variabel sosial (karyawan).

Apabila salah satu variabel ini tidak diperhatikan, maka akan terjadi dis-equilibrium dalam pekerjaan. Pekerjaan menjadi membosankan atau pekerjaan tidak memanfaatkan kelebihan teknologi yang tersedia.

Tujuan diadakannya rancangan kerja adalah untuk menemukan pekerjaan yang dapat memenuhi persyaratan sosial dan persyaratan teknis sekaligus.

Pendekatan ini mengarah pada pengembangan kerja yang tidak semata-mata mencerminkan tingkat teknologi yang paling ekonomis dengan menempatkan manusia sebagai mesin.

Lebih jauh, pandangan ini juga harus mempertimbangkan biaya-biaya yang mungkin timbul sebagai akibat tingginya tingkat perputaran karyawan, absen, dan kejenuhan dalam bekerja.

Pengukuran Kerja

Tanggung jawab manajer adalah untuk mendefinisikan tujuan dan menjamin bahwa teknik pengukuran kerja tersebut digunakan dengan tepat.

Apabila teknik pengukuran kerja yang diterapkan merupakan teknik yang benar-benar dapat menjawab kebutuhan organisasi, maka dengan sendirinya berbagai macam kegunaan dapat diperoleh.

Teknik pengukuran kerja dapat digunakan untuk tujuan berikut:



● Mengevaluasi Prestasi Kerja

Hal ini dilakukan dengan membandingkan output aktual dalam suatu periode dengan output standar yang ditentukan dari pengukuran kerja. Hasil yang diperoleh berupa adanya kesesuaian atau ketidak-sesuaian antar output, yang dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan terhadap karyawan.

● **Merencanakan Kebutuhan Karyawan**

Untuk suatu tingkat output tertentu dimasa mendatang, dan dengan membandingkannya dengan ketersediaan waktu kerja, hasil pengukuran kerja dapat digunakan untuk menentukan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan.

● **Menentukan Kapasitas yang Tersedia**

Dengan jumlah karyawan dan ketersediaan peralatan tertentu, ditambah dengan ketersediaan waktu, standar kerja yang dimiliki organisasi dapat digunakan untuk memprediksi kapasitas yang tersedia.



● **Menentukan Harga Produk**

Standar kerja yang diperoleh melalui pengukuran kerja merupakan salah satu unsur dalam penetapan harga pokok dan harga jual. Keberhasilan penetapan harga produk akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

● **Membandingkan Metode Kerja**

Apabila sedang dilakukan evaluasi dan penilaian atas beberapa metode yang berbeda, standar kerja dapat memberikan dasar untuk melakukan perbandingan ekonomis atas metode-metode tersebut.

● **Mempermudah Penjadwalan**

Salah satu input data bagi semua sistem penjadwalan adalah estimasi waktu bagi kegiatan kerja. Estimasi waktu ini biasanya diturunkan dari pengukuran kerja.

● **Menentukan Upah Insentif**

Karyawan akan memperoleh insentif dan upah yang lebih tinggi apabila dapat mencapai atau melampaui output tertentu. Kegunaan standar kerja dalam hal ini adalah penentuan tingkat upah berdasarkan standar kerja sebesar 100%.

Matur Nuwun

