

## PENTINGNYA MENGANALISIS JABATAN UNTUK MENINGKATKAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENJALANKAN BISNIS

DIAN FATEEKHA LIREEH

Correspondence address: [fateekahlireeh@gmail.com](mailto:fateekahlireeh@gmail.com)

### ABSTRAK

*Setiap organisasi itu tentu saja memiliki sebuah tujuan untuk hendak dicapai. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang ada. Berbagai sumber daya yang penting bagi organisasi, salah satunya untuk menunjukkan keunggulan yang kompetitif potensial, yakni sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya itu dapat dikelola. Manusia akan mau dan mampu bekerja dengan baik apabila ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai menurut minat dan kemampuannya. serta dapat memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaannya itu. Tanpa pengetahuan yang memadai tentang apa yang dilakukan oleh para karyawan atas pekerjaannya, organisasi tidak akan mampu membentuk prosedur sumber daya manusia yang efektif untuk memilih, memposisikan, melatih, menilai dan memberikan kompetensi kepada karyawan (Henry simamora,2006;77). Hal ini membuktikan bahwa analisis jabatan sangatlah penting dalam proses manajemen sumber daya manusia.*

**Kata kunci:** Analisis Jabatan, Organisasi, Sumber Daya Manusia

### PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini, menurut Dessler (2003, h.36) yaitu: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi.

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan (2009), manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan

terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 M yaitu: *man, money, method, machines, materials, dan market*. Manajemen artinya adalah pengelolaan. Yang dikelola adalah semua unsur 6 M itu. Tujuan pengelolaan adalah agar semua unsur 6 M itu lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Semua unsur 6 M itu harus dikelola agar memberikan manfaat yang optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan perusahaan. Yang mengelola adalah pimpinan dengan jajarannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi. Cara mengelolanya adalah dengan melakukan kegiatan mengikuti berdasarkan urutan fungsi manajemen tersebut. Jadi manajemen adalah ilmu dan seni mengelola proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peran manusia dalam perusahaan perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia sebagai tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan karena manusia bisa menjadi perencana, pelaku dan terwujudnya tujuan perusahaan. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Karyawan tidak dapat diatur sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal, maupun gedung. Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Karyawan adalah sumber daya manusia atau orang yang bekerja menjual jasa baik tenaga dan pikirannya kepada perusahaan guna memperoleh imbalan sesuai dengan perjanjian atau peraturan.

Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan sekelompok orang mencapai tujuan, yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Organisasi dipandang dari sisi struktur adalah merupakan sebuah sistem hierarki dari kelompok-kelompok orang yang saling terkait dan saling tergantung (struktur perorangan) atau merupakan susunan posisi, tugas-tugas, jabatan, garis wewenang dari bagian-bagian dalam organisasi (struktur organik). Bagan organisasi bermanfaat karena dapat menunjukkan nama jabatan tiap manajer, siapa bertanggung jawab kepada siapa, siapa yang bertugas pada departemen mana, jenis departemen yang telah dibentuk, memberitahu nama pekerjaan dan tempat karyawan dalam organisasi. Akan tetapi tidak menunjukkan uraian pekerjaan, tentang tugas dan tanggung jawab sehari-hari, pola komunikasi aktual dalam organisasi, kadar penyeliaan karyawan, tingkat wewenang dan kekuasaan aktual yang dimiliki oleh pemegang jabatan.

Keberhasilan suatu organisasi bukanlah merupakan suatu yang dapat diperoleh secara instan, namun merupakan suatu proses integrasi dari kinerja individu yang melakukan aktivitas organisasi. Maka hasil dari analisis jabatan ini diharapkan akan dapat tersusun uraian jabatan yang baik, yang sesuai dengan

ketrampilan, tugas, kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu. Untuk itu penciptaan desain analisis jabatan menjadi tuntutan bagi organisasi. Melalui analisis jabatan yang tepat akan diperoleh semua informasi mengenai suatu jabatan, antara lain meliputi dimensi pekerjaan, tugas-tugas, tanggung jawab, karakteristik sumber daya manusia dan kondisi kerja. Dengan dimensi-dimensi tersebut, organisasi dapat menyusun deskripsi jabatan yang benar-benar sesuai dengan karakteristik masing-masing jabatan, sehingga analisis jabatan yang dipakai dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kinerja pegawai.

Organisasi terdiri dari berbagai elemen yang salah satunya adalah sumber daya manusia. Sedangkan sumberdaya lainnya adalah bahan, mesin atau peralatan, metode atau cara kerja dan modal. Manajemen Sumberdaya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumberdaya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, seleksi dan penempatan pegawai, pengembangan personil melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi personil kedalam organisasi dan pemeliharannya (termasuk pemberian imbalan), penilaian terhadap hasil kerja serta juga pengembangan karir serta pemberhentian personil.

Salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumberdaya manusia yang dimilikinya secara optimal. Pendayagunaan ini seringkali berarti mengupayakan agar sumberdaya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Upaya tersebut dilakukan melalui proses manajemen terhadap sumberdaya manusia, dengan berbagai kegiatannya. Manusia akan mau dan mampu untuk bekerja dengan dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, serta bilamana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa perusahaan harus bisa menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, dengan tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya. Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen sumberdaya manusia sangat erat kaitannya dengan motto "*The Right Man on the Right Place and the Right Time*". Jadi manajemen sumberdaya manusia pada saat yang tepat harus bisa mengusahakan agar tenaga kerja itu ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Berkenaan dengan sumberdaya organisasi perlu diingat bahwa semua itu tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan yang mengakibatkan pemanfaatannya harus dilakukan secara cermat. Proses manajemen yang baik harus bisa memanfaatkan keterbatasan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi. Sebagaimana elemen organisasi yang lain sumberdaya manusia harus dikelola

dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah proses pengelolaan manusia.

Semua organisasi apapun jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus beroperasi dengan dan melalui manusia. Dibandingkan dengan elemen-elemen yang lain memang dapat dikatakan bahwa manusia adalah merupakan elemen yang paling dinamis dan kompleks. Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumberdaya Manusia.

Jabatan merupakan identitas organisasional yang harus dirancang untuk memudahkan pencapaian organisasi. Kewajiban dan tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan-menentukan pengetahuan, keahlian dan kemampuan orang yang akan dibawa masuk ke dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian analisis jabatan adalah esensial untuk menentukan persyaratan-persyaratan sumberdaya manusia dalam organisasi. Dari satu pandang, sebuah organisasi dapat dipandang sebagai suatu pola hubungan dari peran-peran dan merupakan "blue print" untuk koordinasinya. Analisis jabatan merupakan blue print untuk hal itu, dikarenakan masing-masing jabatan merupakan bangunan dasar yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang luas. Tujuan analisis jabatan adalah mendefinisikan setiap jabatan yang berhubungan dengan perilaku yang di perlukan untuk melaksanakannya.

Menurut Herman Sofyandi (2008) dan Dewi Hanggraeni (2012), analisis jabatan atau pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan suatu penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik. Melalui analisis jabatan akan diperoleh berbagai ukuran yang merupakan dasar bagi kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa

yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apasaja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar oleh seorang badan kepegawaian untuk kenaikan jabatan dan golongan. Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis jabatan akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien.

Analisis jabatan memang sangat penting dalam setiap organisasi dalam menempatkan suatu jabatan atau pekerja setiap manusia. Namun banyak nya organisasi yang merasa tidak perlu untuk membuat uraian jabatan spektifikasi jabatan karna beranggapan bahwa semua karyawan pasti tau dirinya akan menempatkan pada posisi yang mana untuk melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini akan menimbulkan masalah ataupun kegaduhan pada karyawan karena banyak yang akan merasa bahwa pekerjaan yang dijalannya tidak ada kecocokan dan tidak sesuai dengan kepribadian atau pun kemampuan pada dirinya sehingga evaluasi karirnya akan menunjukkan hasil yang tidak maksimal. Kenyataan tersebut tidaklah asing didengar dan dianggap wajar karna memang krisis seperti saat ini banyak perusahaan yang melakukan efisiensi dengan memperkerjakan satu orang untuk beberapa bidang pekerjaan sekaligus. Sehingga sulit sekali untuk melakukan uraian jabatan dikarnakan banyaknya nama jabatan yang tidak nyambung dengan apa yang dikerjakan sehari-hari.

Penerapan analisis jabatan tidak hanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar saja, karena pada dasarnya setiap organisasi membutuhkan adanya analisis jabatan guna menunjang kinerja organisasi. Akan tetapi besar kecilnya tingkat kebutuhan akan adanya analisis jabatan juga tergantung pada kebutuhan organisasi tersebut. Organisasi publik dituntut adanya produktifitas kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan kerja. Namun pada permasalahan lain pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Malang kenyataannya masih ada pegawai negeri sipil yang kurang paham terhadap pekerjaannya. Ada sebagian pegawai, terutama yang baru diterima tidak memahami apa yang akan dikerjakannya nanti.

Walaupun dalam iklan lowongan pekerjaan mereka sudah menggambarkan jenis pekerjaan apa yang dibutuhkan. Uraian pekerjaan sangat penting untuk menyamakan pandangan ter-hadap jenis pekerjaan yang akan dilakukan.

Tumpang tindih dan konflik, antara pegawai yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan. Hal ini tentu disebabkan oleh belum jelasnya pekerjaan masing-masing pegawai. Arus kerja tidak lancar, dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya. Apabila satu pekerjaan belum memahami kemana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain.

Menurut Homawan Sutanto dalam artikelnya tentang analisa jabatan mengatakan bahwa salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Pendayagunaan ini sering berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mau dan mampu bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan dan sesuai menurut minat dan kemampuannya serta bilamana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu.

Menurut Homawan Sutanto dalam artikelnya tentang analisa jabatan mengatakan bahwa salah satu tugas manajemen adalah untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Pendayagunaan ini sering berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mau dan mampu bekerja dengan baik bilamana ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan dan sesuai menurut minat dan kemampuannya serta bilamana ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu.

Yurniati (2016) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Analisis Jabatan, Struktur Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Analisis jabatan, struktur organisasi dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Morowali. Selain itu, Sahangggamu dan Mandey (2014) juga melakukan penelitian serupa, penelitiannya berjudul Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya. Secara Parsial disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Sebaiknya pimpinan PT. Bank Dana Raya meningkatkan disiplin kerja pada karyawan bank sehingga akan meningkatkan kinerja bank.

Sitepu (2013) melakukan penelitian yang berjudul *Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa terjadi ketidakmerataan pembagian beban kerja di BTN. Sebagian karyawan mengalami kelebihan beban kerja dan sebagian lagi kekurangan beban kerja.

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan, segala upaya yang dilakukan dalam upaya meningkatkan sumber daya manusia dalam menjalankan bisnis, dimungkinkan akan lebih optimal hasilnya bila didahului dengan adanya analisis jabatan yang benar dan optimal terlebih dahulu. Terlebih pada organisasi yang mempunyai banyak lini dalam struktur organisasinya dan sangat kompleks permasalahan yang dihadapi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis jabatan adalah gabungan dari analisis dan jabatan, analisis sendiri adalah aktivitas berpikir yang dilakukan untuk menjabarkan pokok masalah mengetahui fungsi dan manfaatnya yang berkaitan. Sedangkan jabatan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryono, 2002:127).

Untuk meraih kerja yang memiliki kualitas tinggi, organisasi harus memahami dan menyesuaikan antara pekerjaan dengan individu. Hal ini lah yang disebut dengan analisis jabatan . Analisis jabatan juga bisa dikatakan sebagai proses mempelajari dan pengumpulan data informasi yang berhubungan dengan oprasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu. Di setiap organisasi terdapat posisi yang harus diisi agar tercipta kerja yang sangat efektif. suatu posisi ini lah biasanya diketahui dari lowongan-lowongan yang tertera pada perusahaan. Beberapa organisasi besar mungkin sudah memiliki departemen kompensasi yang didalamnya sudah termasuk analisis jabatan.

Tujuan analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program –program, seperti: Pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan; Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan; dan Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Analisis jabatan, disamping menghasilkan uraian dan spesifikasi jabatan, memiliki kegunaan lain, yaitu :

### **Pengadaan tenaga kerja**

Spesifikasi jabatan merupakan standart personilia yang digunakan sebagai pembanding para calon tenaga kerja. Isi spesifikasi jabatan akan memberikan dasar pembentukan prosedur seleksi nantinya.

### **Pelatihan**

Isi uraian tugas dan pekerjaan dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan, khususnya dalam hal program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

### **Evaluasi kinerja**

Persyaratan-persyaratan dan uraian jabatan dapat dinilai sebagai dasar untuk menentukan nilai pegawai dalam pemberian kompensasi yang layak.

### **Penilaian prestasi**

Untuk menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik maka deskripsi jabatan akan sangat membantu untuk pemilihan sasaran pekerjaan.

### **Promosi dan transfer pegawai**

Informasi dan data pegawai akan membantu proses pengambilan keputusan sebagai dasar program promosi dan transfer pegawai.

### **Organisasi**

Informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen akan untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran tujuan organisasi tercapai. Hal ini untuk mengindikasikan ada tidaknya yang perlu diubah dalam suatu organisasi.

### **Induksi**

Uraian jabatan sangat berguna. terutama pada pegawai baru, untuk tujuan orientasi karena akan memberikan gambaran pada pegawai baru tentang pekerjaan yang harus dilakukan.

### **Konsultasi**

Informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberisn kosultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

Tujuan lainnya dilakukanya analisis jabatan ini agar seseorang dapat memposisikan dirinya. Ada beberapa manfaat yang akan dirasakan apabila seseorang telah melakukan analisis jabatan yaitu memberikan kepuasan pada setiap tenaga kerja, menciptakan suasana kondisi kerja yang kondusif, dan yang paling utama

adalah seorang tenaga kerja mendapatkan posisi yang tepat. Sebuah penelitian yang dikemukakan oleh filippo terhadap 899 perusahaan menunjukkan bahwa hasil proses analisis dipergunakan untuk, membuat rincian kerja (75%), pelatihan (60%), penyusunan tingkat upah dan gaji (90%), menilai personalis (60%), pemindahan dan promosi (70%), pengorganisasian (50%), orientasi karyawan baru (36%), penyuluhan (25%), dan seterusnya. Analisis menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job description*). Dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Dalam uraian jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, dan kondisi kerja juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat penyusun, departemen, dan lokasi.

Jika organisasi membuat jabatan baru maka membutuhkan persiapan uraian jabatan yang menggunakan proses atau tahapan-tahapan. Uraian jabatan dapat dibuat kembali secara periodik dan bisa diperbarui jika memang perlu. Penilaian kinerja merupakan peluang yang baik untuk memperbarui uraian jabatan. Waktu sangat dibutuhkan dalam proses menyiapkan rancangan uraian jabatan. Dalam analisis jabatan bisa saja menggunakan literatur sebagai dasar deskripsi, seleksi untuk satu tipe pekerjaan, dan kemudian dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Selain itu dalam Spesifikasi jabatan berisi tentang persyaratan kualifikasi individu sehubungan dengan posisinya pada jabatan tertentu. Pengetahuan menunjuk pada informasi prosedural yang penting untuk keberhasilan kinerja. Dengan pengetahuan dan pengalaman, dapat diperoleh kemampuan dalam pekerjaan untuk persiapan spesifikasi jabatan. Kemampuan menunjukkan kecakapan individu secara umum dan karakter lain mungkin menjadi ciri personal individu atau motivasi positif dan dapat dikembangkan. Beberapa jabatan juga mempunyai permintaan resmi, seperti lisensi atau sertifikat. Dalam mengembangkan spesifikasi jabatan, perlu mempertimbangkan semua elemen pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan ciri lainnya. Dalam pencatatan deskripsi jabatan, informasi bisa datang dari kombinasi kinerja jabatan individu, perencanaan jabatan dan pelatihan analisis jabatan dengan memperhatikan faktor yang mempengaruhi pekerjaan seperti individu. Bahwa setiap individu memiliki perbedaan sikap, sifat, karakter, pandangan, persepsi, sosial budaya, norma yang berbeda untuk setiap individunya dalam organisasi yang sama. Tiap individu memiliki, kebutuhan, tujuan, serta motivasi berbeda dalam menanggapi sebuah pekerjaan. Manusia memiliki keunikan yang tidak dimiliki oleh faktor produksi lain yaitu memiliki perbedaan sikap, sifat, karakter, pandangan, persepsi, sosial budaya, norma yang berbeda untuk setiap individunya dalam organisasi yang sama. Tiap individu memiliki, kebutuhan, tujuan, serta motivasi berbeda dalam menanggapi sebuah pekerjaan. Pengumpulan data dalam analisa jabatan dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu : observasi, wawancara, kuesioner, dan catatan harian kerja karyawan.

Dalam uraian jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat penyusun, departemen, dan lokasi.

Jika organisasi membuat jabatan baru maka membutuhkan persiapan uraian jabatan yang menggunakan proses atau tahapan-tahapan. Uraian jabatan dapat dibuat kembali secara periodik dan bisa diperbarui jika memang perlu. Penilaian kinerja merupakan peluang yang baik untuk memperbarui uraian jabatan.

Untuk menyiapkan rancangan uraian jabatan dalam prosesnya dibutuhkan waktu. Dalam analisis jabatan bisa saja menggunakan literatur sebagai dasar deskripsi, seleksi untuk satu tipe pekerjaan, dan kemudian dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Uraian jabatan meliputi :

### **Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*)**

Spesifikasi jabatan berisi tentang persyaratan kualifikasi individu sehubungan dengan posisinya pada jabatan tertentu. Pengetahuan menunjuk pada informasi prosedural yang penting untuk keberhasilan kinerja. Keterampilan adalah tingkat kemahiran individu dalam penyelesaian tugas. Dengan pengetahuan dan pengalaman, dapat diperoleh kemampuan dalam pekerjaan untuk persiapan spesifikasi jabatan. Kemampuan menunjukkan kecakapan individu secara umum dan karakter lain mungkin menjadi ciri personal individu atau motivasi positif dan dapat dikembangkan. Beberapa jabatan juga mempunyai permintaan resmi, seperti lisensi atau sertifikat.

Dalam mengembangkan spesifikasi jabatan, perlu mempertimbangkan semua elemen pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan ciri lainnya. Dalam pencatatan deskripsi jabatan, informasi bisa datang dari kombinasi kinerja jabatan individu, penyelia, atau perencanaan jabatan dan pelatihan analisis jabatan.

Informasi yang akurat tentang KSAO adalah sangat vital bagi pengambilan keputusan tentang pengisian jabatan. KSAO adalah salah satu alat ukur yang dapat mencakup banyak hal.

*Knowledge* bisa diukur dengan cara diuji pertanyaan. (ex : pengetahuan umum);

*Skill* itu berupa ketrampilan (ex : membaca, menulis, dan pengetahuan umum);

*Attitude* adalah tentang sistematika kerja, kecepatan kerja, ketekunan, daya tahan, *achievement, orientation* → kemampuan beradaptasi dengan kerja. Sikap belum tentu mencerminkan kepribadian;

*Others* mencakup banyak hal, di dalamnya bisa terdapat suatu pengalaman dan keterampilan berbeda yang dimiliki individu.

### **Standar Kinerja Jabatan (*Job performance standard*)**

Standar kinerja jabatan berfungsi sebagai target akan usaha yang harus dilakukan oleh pekerja serta sebagai kriteria untuk mengukur apakah pekerjaan tersebut berhasil dilaksanakan ataukah tidak. Standar Kinerja Jabatan Standar kinerja jabatan adalah sasaran-sasaran, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang

harus dicapai oleh suatu jabatan dalam periode waktu tertentu. Sasaran kuantitatif misalnya: peningkatan penjualan, target produksi, dsb. Sasaran kualitatif misalnya: peningkatan keterampilan, perbaikan sikap dan perilaku, dsb.

Dalam standar kinerja jabatan dicantumkan informasi tentang target-target yang harus dicapai dan ukuran-ukuran keberhasilan kerja. Apabila target dan kriteria yang ada didalam standar kinerja jabatan ini tidak terpenuhi, maka bisa disimpulkan bahwa pekerja tidak berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan sukses.

### Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Secara umum, **desain pekerjaan** atau "*job design*" dapat diartikan sebagai fungsi penetapan kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan atau job design juga dapat berarti suatu proses menentukan pekerjaan yang harus dilakukan yang berkaitan dengan posisi pekerjaan, cara penyelesaian pekerjaan, dan keterkaitan dengan pekerjaan lain. Desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilakukan, di mana tugas dikerjakan dan bagaimana tugas itu dilaksanakan. Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan dalam wadah perusahaan.

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional. Sangat penting untuk melakukan desain pekerjaan, karena orang banyak menghabiskan waktu untuk bekerja. Desain pekerjaan membutuhkan struktur perjaan seperti isi, fungsi, dan hubungan pekerjaan. Kebutuhan akan perencanaan organisasional, kebutuhan keselamatan, dan kelangsungan hidup organisasi jelas sangat dipengaruhi oleh desain dan tata letak pabrik. Disamping itu, kebutuhan akan afiliasi dengan manajemen maupun kelompok dan kekuasaan sangat mempengaruhi desain pekerjaan.

Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi. Desain pekerjaan memasukan elemen tugas, fungsi, hubungan, kompensasi, keahlian, pengetahuan, kemampuan pada setiap pekerjaan. Desain pekerjaan merupakan salah satu faktor pendorong keberhasilan produktivitas organisasi. Dari dimensi organisasi, cara pengelompokan tugas dan tanggung jawab dapat mempengaruhi produktivitas dan biaya. Pekerjaan yang tidak terselesaikan atau terlalu sulit untuk dilakukan serta pekerjaan yang membosankan akan menyebabkan perputaran karyawan yang tinggi. Bagi seorang karyawan motivasi dan kepuasan kerja menjadi dua faktor penting dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Dua hal tersebut dapat membantu pencapaian tujuan dan sasaran, terlebih jika organisasi

mampu dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakberhasilan dari dua faktor tersebut.

Oleh sebab itu sangatlah penting untuk melakukan analisis jabatan, agar tercipta suasana yang kondusif dalam organisasi. Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan sangat berguna bagi perencanaan dan implementasi fungsi atau aktivitas manajemen sumber daya manusia yang lain. Selain itu yang didapatkan setelah perusahaan melakukan analisis jabatan adalah seorang karyawan bisa menempatkan dirinya pada posisi yang sesuai untuk dirinya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Analisis jabatan atau analisis pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia dalam organisasi merupakan penentuan isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan jabatan (*job specification*) yang dibutuhkan seorang karyawan agar mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik.

Tujuan analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program-program, seperti: Pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan; Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan; dan Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Analisis jabatan, disamping menghasilkan uraian dan spesifikasi jabatan, memiliki kegunaan lain, yaitu: pengadaan tenaga kerja, pelatihan, evaluasi kerja, penilaian prestasi, promosi dan transfer pegawai, organisasi, induksi dan konsultasi.

Analisis jabatan harus dilaksanakan dengan menganalisis aspek kegiatan pelaksanaan pekerjaan mengenai apa yang sebenarnya dikerjakan oleh pemangku jabatan, dan aspek persyaratan dari pemangku jabatan mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh pemangku jabatan agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Untuk menganalisis dua aspek itu diperlukan informasi-informasi: jabatan (*job information*), persyaratan jabatan (*job specification*), perilaku (*behavior*), peralatan yang dibutuhkan, standar kinerja (*performance standard*), dan konteks pekerjaan.

### Saran

Bagi perusahaan untuk lebih berupaya lagi dalam meningkatkan upaya-upaya memberdayakan sumber daya manusia sesuai dengan perkembangan jaman yang semakin maju, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja. Dengan selalu meningkatkan pemberdayaan sumber daya manusia sesuai perkembangan jaman akan membuat kinerja para pegawai tetap baik dan lebih baik lagi.

Kepada peneliti selanjutnya disarankan tetap meneliti tentang analisis jabatan ini, agar terciptanya pemahaman yang lebih mendalam tentang analisis jabatan ini sendiri bagi perusahaan-perusahaan yang belum melaksanakan atau menerapkan analisis jabatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich., & J.H. Donnelly (1993) *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. Dialih bahasakan oleh Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, Tani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Hanggraeni, dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Harris Michael, 2000, *Human Resource Management : A practical Approach*, 2 nd Edition, The Dryden Press, USA.
- Herman Sofyandi, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Husna Suad & Heiddjrachm an (1997). *Manajem en Personalia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Nomor KEP/6I/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Jakarta.
- Malayu, H, S.P. Hasibuan, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-12, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

- Maitland, iain. 1991. *Petunjuk Merekrut Karyawan*, Institusi PPM dengan PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Mangkuprawira, TB. Syafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Manullang M, Dra, 1981. *Manajemen Personalialia*, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Moekijat, Drs, 2008. *Administrasi Perkantoran*, Penerbit CV. Mandar Maju
- Moekijat, Drs, 1992. *Analisis Jabatan*, Mandar Maju, Bandung.
- Moekijat, Drs, 1998. *Analisis Jabatan*. Penerbit Mandar Maju. Bandung
- Muhammad S. R. (2009). *Impact Of Job Analysis On Job Performance. National University Of Modern Languages*, Islamabad. 5(2):17-36.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, Nomor 35 Tahun 2012, *Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*.
- Petrus Maharsi, S.E, M.M, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Realita di Indonesia Edisi I*, POLINES, Semarang.
- Rachmawati, ike kusdyah, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV. ANDI OFFSET (Penerbit Andi).
- Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia - Human Resource Management Buku I*, PT. Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Saydam GouzaJi (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Djambatan.
- Sedarmayanti (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil)*. Refika aditama. Bandung.
- Simanjuntak, P.J. (2005) *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Singarimbun, M. dan Effendi (1989) *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Sirait T.J. (2006) *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Grasindo, Jakarta.

Subekhi, 2012. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia(MSDM). Penerbit Prestasi Pustaka Raya, Jakarta.

Sugiyono (2009) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. CV Alfabeta, Bandung.

Umar, H. (2010) Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Wexley Kenneth N & Yulk Gary (1992). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia. Penerbit Rineka Cipta.

