

# Dasar-dasar Analisis Jabatan

Drs. Suparjiyanta



## PENDAHULUAN

---

Analisis jabatan pada dasarnya merupakan suatu bentuk penelitian dengan tipe deskriptif, yaitu dengan mengumpulkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program tertentu. Dengan demikian, maka keberhasilan analisis jabatan sebagai proses untuk menghasilkan informasi jabatan, sangat tergantung pada pengumpulan data jabatan. Seperti juga dalam penelitian yang lain, pengumpulan data jabatan harus dapat menghasilkan data yang memenuhi kriteria data yang baik, yaitu objektif, *reliabel*, valid, tepat waktu, akurat, relevan, *representative*, komprehensif, sistematis, dan lengkap. Yang dimaksud dengan data jabatan yang objektif adalah data yang sesuai dengan kenyataan, artinya tidak menyimpang dari keadaan sebenarnya, tidak mengarang atau mengada-ada. Untuk mendapatkan data yang objektif diperlukan sikap netral, kejujuran dan menghindarkan subjektivitas semaksimal mungkin. Untuk kepentingan ini sebaiknya analisis jabatan tidak menganalisis jabatannya sendiri atau jabatan-jabatan pada unit tempat ia bekerja. Apabila terpaksa demikian maka perlu didampingi analisis jabatan dari unit lain yang akan lebih dapat berlaku netral.

Data jabatan yang bersifat *reliabilitas* artinya, data jabatan yang diperoleh haruslah yang dapat dipercaya atau dapat meyakinkan pihak yang berkepentingan. Salah satu bukti dan cara mengetahui tingkat *reliabilitas* tersebut adalah apabila data jabatan tersebut diperoleh dari beberapa analisis jabatan ternyata data tersebut sama, maka data tersebut dianggap *reliabel*. Data yang *reliabel* akan bersifat dapat diandalkan. *Reliabilitas* data erat hubungannya dengan validitas data. Data jabatan yang tepercaya biasanya bernilai valid artinya bersifat absah atau layak dipercaya. Data jabatan perlu ketepatan waktu hal ini dimaksudkan agar dapat menggambarkan keadaan yang sesuai dengan situasi perkembangan yang ada, tidak ketinggalan atau tidak basi. Akurasi data sangat penting bagi data jabatan, karena data jabatan

bersifat kualitatif sehingga sulit untuk mengukur tingkat akurasi. Untuk itu analisis jabatan perlu memperhatikan hal ini agar ketepatan data dapat dicapai. Untuk mendapatkan data yang akurat diperlukan konfirmasi melalui atasan pemegang jabatan atau penyelia.

Data jabatan yang relevan maksudnya adalah data tersebut betul-betul diperlukan. Data jabatan yang *representative*, adalah data yang bias mencerminkan atau menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Representasi data jabatan sangat diperlukan untuk mengumpulkan data yang menggunakan sampel yaitu agar dapat menggambarkan keadaan seluruh populasi. Data jabatan yang komprehensif, artinya data yang dikumpulkan bias memberikan gambaran yang menyeluruh secara bulat. Sifat ini erat dengan sifat *integrative*, yaitu data jabatan yang diperoleh bias saling mendukung, menguatkan, dan tidak kontradiktif. Sedangkan data jabatan yang sistematis dimaksudkan agar dapat membantu untuk mempermudah dalam memahami data, dan dalam mengolahnya menjadi informasi jabatan. Data yang lengkap bisa mempercepat proses pengolahan dan penyajian untuk kepentingan pihak yang membutuhkan.

Modul pertama ini mengantarkan materi yang terdiri dari dua kegiatan belajar. Materi pertama adalah istilah-istilah dan ruang lingkup analisis jabatan. Setelah mempelajari modul ini, Anda diharapkan dapat menjelaskan dasar-dasar dan manfaat analisis jabatan, menjelaskan pengertian analisis jabatan, ruang lingkup analisis jabatan, manfaat analisis jabatan, dan tahap-tahap yang harus dilalui dalam melaksanakan materi analisis jabatan.

## KEGIATAN BELAJAR 1

## Istilah-istilah dan Ruang Lingkup Analisis Jabatan

Guna memahami pengertian tentang analisis jabatan perlu terlebih dahulu memahami istilah-istilah penting yang berkaitan dengan analisis jabatan. Hal ini sangat penting karena, dengan mengetahui terminologi tersebut, akan memudahkan pemahaman tentang pengertian analisis jabatan.

Istilah-istilah yang berkaitan dengan analisis jabatan sangat banyak dan banyak yang rancu pengertian serta penggunaannya, apalagi istilah dalam Bahasa Indonesia. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Balai Pustaka, analisis jabatan terdiri dari dua kata, yaitu "analisis" dan "jabatan". Kata analisis mempunyai beberapa arti di antaranya berikut ini.

Penyelidikan suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab-musabab, bagaimana duduk perkaranya, dan sebagainya).

Penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antar bagian unit guna memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan. Arti kedua ini dianggap lebih tepat dipergunakan dalam konteks "Analisis Jabatan". Dengan demikian, terdapat unsur yang terdapat dalam pengertian analisis adalah:

1. menguraikan menjadi bagian-bagian;
2. menelaah bagian-bagian;
3. menelaah hubungan-hubungan antar bagian-bagian; dan
4. memahami makna keseluruhan.

Secara sederhana, menganalisis dapat diartikan sebagai menyelidiki dengan menguraikan karakteristik bagian-bagiannya.

Balai Pembinaan Administrasi UGM mengartikan analisis hampir sama dengan yang tercantum pada *Kamus Besar bahasa Indonesia* (KBBI), yaitu segenap rangkaian perbuatan pikiran yang menelaah suatu hal secara mendalam, terutama mempelajari bagian-bagian suatu kebutuhan guna mengetahui ciri masing-masing bagian, hubungan satu sama lainnya dan peranannya dalam keseluruhan. Sedangkan dalam bidang administrasi, analisis tergolong sebagai suatu pikiran menurut logika (*logical analysis*).

## A. ISTILAH-ISTILAH YANG BERKAITAN ERAT DENGAN JABATAN

Untuk memahami istilah jabatan secara lebih jelas perlu diketahui istilah-istilah lain yang berkaitan erat dengan jabatan. Istilah-istilah berikut perlu kita cermati terutama dalam kaitan dengan analisis jabatan.

### 1. **Jabatan** (*Job*)

Jabatan (*job*) adalah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan antara satu dengan yang lainnya dan pelaksanaannya memerlukan kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sama pula meskipun tersebar di beberapa tempat. Contoh, Widyaiswara. Jabatan ini baik di lingkungan Kemdiknas maupun di lingkungan BKN, mempunyai pekerjaan yang sama antara lain mengajar, mendidik dan melatih peserta diklat pada lembaga diklat instansi Pemerintah.

Pengertian Jabatan menurut Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 adalah "kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka susunan satuan organisasi". Menurut Undang-Undang tersebut, jabatan dapat ditinjau dari dua sudut yaitu dari sudut struktural yang lebih dikenal sebagai jabatan struktural, dan dari sudut fungsional disebut sebagai jabatan fungsional.

#### a. *Jabatan struktural*

Adalah jabatan yang secara tegas diatur dan ada dalam susunan organisasi dari instansi yang bersangkutan misalnya, Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro, Kepala Bagian Kepala Sub Bagian dan sebagainya.

#### b. *Jabatan fungsional*

Jabatan ini tidak jelas disebut atau digambarkan dalam bagan susunan organisasi instansi yang bersangkutan, tetapi jabatan itu harus ada karena fungsinya yang memungkinkan kelancaran tugas pelaksanaan dari tugas instansi yang bersangkutan.

Ditinjau dari pelaksanaan tugasnya, jabatan ini dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, berikut ini.

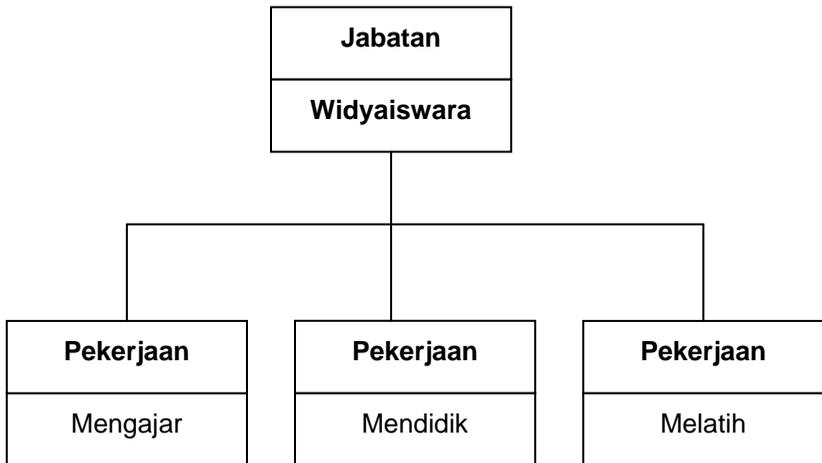
1) **Jabatan Fungsional Umum**

Adalah jabatan yang ada atau mungkin ada pada setiap instansi pemerintah. Jabatan ini bersifat fasilitatif, artinya menunjang pelaksanaan tugas pokok instansi pemerintah yang bersangkutan, misalnya pengetik, pengonsep surat, operator telepon, pengemudi dan sebagainya.

2) **Jabatan Fungsional Khusus**

Adalah jabatan yang hanya ada pada instansi pemerintah tertentu. Jabatan ini didasarkan atas keahlian substantif, artinya merupakan jabatan teknis sebagai pelaksanaan tugas pokok suatu instansi pemerintah, misalnya Dokter, Hakim, Peneliti, Penyuluh Pertanian, Juru Penerang, Widyaiswara dan sebagainya.

Jabatan dapat terdiri dari satu atau beberapa pekerjaan yang berada dalam satu unit organisasi serta dapat pula mencakup sejumlah pekerjaan serupa yang terdapat di berbagai unit organisasi suatu organisasi.

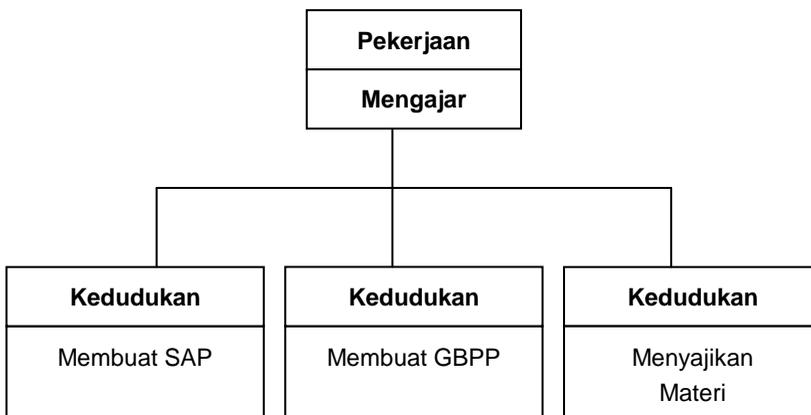


Gambar 1.1  
Hubungan Jabatan dengan Pekerjaan

## 2. Pekerjaan (*Occupation*)

Pekerjaan (*occupation*) adalah sekumpulan kedudukan (posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya dan berada dalam suatu lingkungan atau unit kerja. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat. Misalnya, pekerjaan mengajar pada jabatan Widyaiswara. Pekerjaan mengajar terdiri dari sekumpulan kedudukan antara lain sebagai pembuat Satuan Acara Pertemuan (SAP), pembuat Garis-garis Besar Program Pembelajaran (GBPP), menyajikan materi di depan kelas, menguji, dan memberikan penilaian kepada peserta diklat. Pekerjaan mendidik terdiri dari segala usaha yang bertujuan mengembangkan sikap dan kepribadian, pengetahuan dan keterampilan. Pekerjaan melatih merupakan proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktik daripada teori yang dilakukan seseorang atau kelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan kemampuan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu.

Untuk memberi gambaran perbedaan antara mendidik dan melatih, cermatilah pendapat Nasution (1974:71) berikut ini. Pendidikan diartikan sebagai suatu proses, teknik dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer/memindahkan suatu pengetahuan seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses belajar dengan mempergunakan teknik metode tertentu guna meningkatkan kemampuan kerja seseorang (pegawai atau sekelompok/orang).

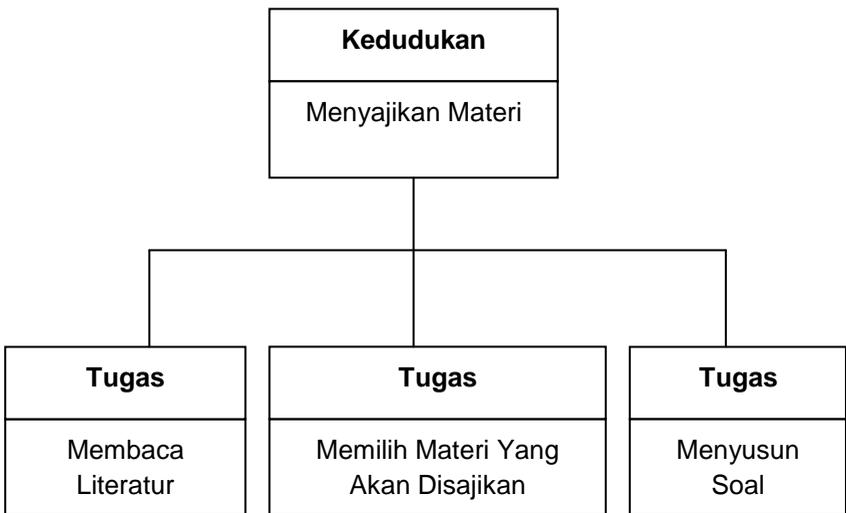


Gambar 1.2  
Hubungan Pekerjaan dengan Kedudukan

**3. Posisi (*Position*)**

Untuk memahami apa yang dimaksud dengan posisi atau kedudukan berikut ini dikutipkan beberapa definisi.

- a. Edwin B. Flippo, dalam *Principles of Personnel Management*, (1961:116): *A position is a group of tasks assigned to one individual.*  
(Suatu posisi adalah sekelompok tugas yang diserahkan kepada seorang individu).
  
- b. Dale Yoder, dalam *Personnel Principles and Politicies. Modern Man Power Management*, (1974:197): *A position is a job or series of tasks performed by a single, individual employee.*  
(Suatu posisi adalah suatu jabatan atau serangkaian tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai sendiri).
  
- c. Kedudukan (*position*), ialah sekumpulan tugas yang dilakukan oleh seseorang karyawan/pekerja. Jadi, bila dalam suatu satuan organisasi atau kantor terdapat 20 orang pegawai maka dalam kantor tersebut ada 20 kedudukan. Misalnya kedudukan sebagai penyaji materi. Dalam kedudukan ini seorang Widyaiswara melakukan tugas-tugas, antara lain membaca literatur, memilih materi yang akan disajikan, menyusun soal yang akan diujikan, dan sebagainya.

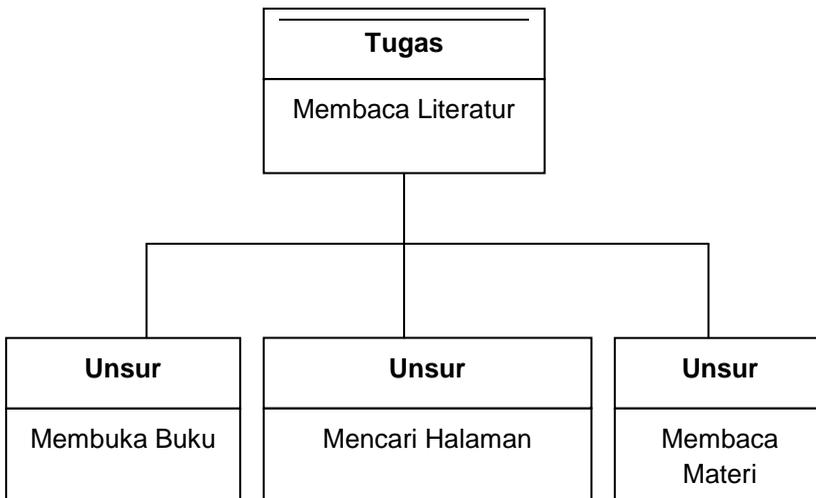


Gambar 1.3.  
Hubungan Kedudukan dengan Tugas

#### 4. Tugas (*Task*)

Beberapa penulis terkemuka mendefinisikan Tugas (*Task*) sebagai berikut.

- a. Dale Yoder, *The term task is frequently used to describe one portion or element in a job* (Istilah tugas sering digunakan untuk menggambarkan bagian atau satu unsur dalam suatu jabatan).
- b. Paul Pigors and Charles A. Myers, *...task or part of the job...* (...tugas atau bagian dari jabatan...)
- c. Tugas (*Task*), ialah sekumpulan unsur yang berupa kegiatan fisik dan mental yang membentuk langkah-langkah wajar atau logis yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, tugas merupakan gabungan beberapa unsur. Contohnya ialah membaca literatur. Dalam kegiatan ini terdapat unsur melihat, membuka buku, membalik-balikkan halaman, berpikir, dan membayangkan yang dilakukan secara wajar untuk mencapai tujuan, yaitu memahami materi atau substansi yang dibaca. Jadi, kegiatan seperti merokok dan minum kopi ketika membaca tidak termasuk sebagai unsur membaca literatur karena dianggap sebagai langkah yang tidak wajar atau tidak logis dan tidak berkaitan dengan tujuan, yaitu memahami materi atau substansi yang dibaca.



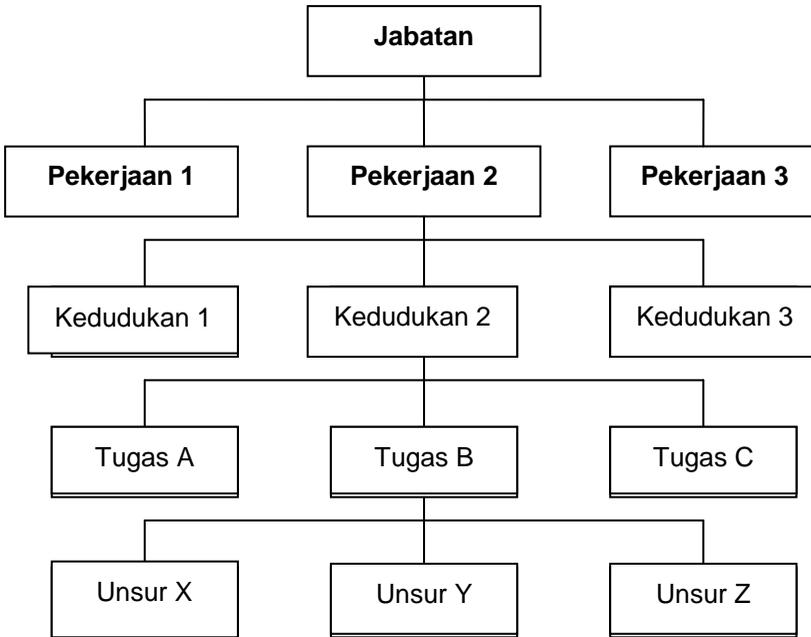
Gambar 1.4  
Hubungan Tugas dengan Unsur

## 5. Unsur (*Element*)

Unsur (*Element*), merupakan rincian tugas atau kegiatan dan komponen terkecil suatu pekerjaan yang tidak perlu dianalisis lebih lanjut tentang upaya fisik dan mental yang tercakup di dalamnya. Misalnya memutar, menarik, menggosok, mengangkat, melihat, membalik, mendengar dan berpikir merupakan unsur atau kegiatan suatu pekerjaan.

Balai Pembinaan Administrasi UGM mendefinisikan jabatan sebagai sekumpulan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh seseorang pejabat kepada seseorang dalam waktu penuh (*full time*) maupun secara paruh waktu (*part time*).

Kesatuan paling kecil yang digunakan dalam kebanyakan analisis jabatan adalah suatu unsur. Unsur dapat didefinisikan sebagai suatu aspek khusus dari suatu tugas tertentu. Contoh, mengeluarkan kertas dari suatu laci meja adalah unsur yang berhubungan dengan tugas mempersiapkan suatu kuliah atau menulis suatu ikhtisar mata pelajaran. Kebanyakan metode analisis jabatan dan uraian jabatan tidak menguraikan atau merinci unsur-unsur jabatan. Rincian demikian hanya perlu untuk jabatan-jabatan yang sifatnya sangat berulang dan dikerjakan dengan tangan, seperti jabatan-jabatan memasang bagian-bagian mesin, dan untuk jabatan-jabatan di mana pembayarannya ditentukan oleh banyaknya kesatuan yang dihasilkan.



Gambar 1.5

Hubungan Jabatan dengan Unsur

## B. PENGERTIAN ANALISIS JABATAN

Komarudin (1979) mendefinisikan analisis jabatan sebagai aktivitas atau proses untuk meneliti, memisah-misahkan dengan metode tertentu, menghubungkan dalam suatu keseluruhan setiap komponen pekerjaan untuk menetapkan pekerjaan dan tugas, guna mencapai tujuan tertentu. Jika kita cermati maka unsur-unsur yang terdapat pada definisi tersebut adalah meneliti komponen, memisah-misahkan komponen pekerjaan, menghubungkan-hubungkan dalam suatu keseluruhan, dan komponen pekerjaan.

LAN (1990: 2) memberikan pengertian analisis jabatan sebagai proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian serta ketatalaksanaan, dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya.

Sementara itu, Tim Widyaiswara Depnaker, (2003: 5) mendefinisikan analisis jabatan sebagai kegiatan proses, metode, dan teknik untuk

mengumpulkan data jabatan dan menyajikannya untuk berbagai kepentingan program. Jadi, analisis jabatan terdiri atas tiga kegiatan pokok, yaitu pengumpulan data jabatan, pengolahan data jabatan dan penyajian informasi jabatan untuk berbagai program.

F.A Rompas memberikan definisi analisis jabatan sebagai suatu prosedur atau proses untuk mengungkapkan keadaan fakta nyata secara sistematis mengenai suatu jabatan (*job*), agar dapat diterapkan untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Unsur-unsur yang dapat di tarik dari definisi ini adalah:

1. prosedur;
2. mengungkapkan fakta;
3. sistematis jabatan.

Dalam analisis jabatan juga banyak terdapat istilah-istilah yang rancu baik dalam pengertian maupun dalam penggunaannya. Subdirektorat Analisis dan Penggolongan Jabatan Departemen Tenaga Kerja misalnya, memberikan definisi analisis jabatan sebagai teknik untuk memperoleh informasi jabatan secara sistematis, intensif dan tepat, serta cara penyajian dan penggunaannya bagi program-program pengelolaan tenaga kerja. Dari definisi tersebut terkandung adanya tiga macam dan tahap kegiatan analisis jabatan, yaitu pengumpulan data jabatan; penyajian informasi jabatan dan pemanfaatan informasi jabatan untuk program-program pengelolaan SDM.

Di samping kandungan arti sebagaimana disebutkan di atas, definisi tersebut juga memberikan pengertian bahwa analisis jabatan hanyalah merupakan suatu alat (*toll*) dan hanya menghasilkan keluaran berupa informasi jabatan yang disajikan dalam berbagai bentuk dan informasi tentang bagaimana cara menggunakannya bagi program-program pengelolaan sumber daya manusia dan ketatalaksanaan suatu organisasi. Jadi analisis jabatan hanya bergerak dari kegiatan pengumpulan data jabatan hingga penyajian informasi jabatan dalam berbagai bentuk. Sedangkan cara bagaimana penggunaan informasi tersebut sudah bukan merupakan bidang kegiatan analisis jabatan.

Dalam buku-buku asing, istilah analisis jabatan (*job analysis*) diberi pengertian sebagai teknik untuk memperoleh dan menyajikan informasi jabatan (*The techniques for obtaining and presenting this information are known as "job analysis"/US Department of Labor*). Unsur pokok yang dapat dilihat dari definisi ini, adalah:

1. teknik memperoleh informasi;
2. teknik menyajikan informasi;
3. informasi jabatan.

Dale Yoder memberikan definisi analisis jabatan sebagai suatu prosedur untuk memperoleh fakta-fakta tentang pekerjaan untuk dicatat secara sistematis (*the procedure by which the fact with respect to each job are systematically discovered and noted*). Unsur pokok dari definisi ini ialah:

1. prosedur memperoleh fakta;
2. fakta yang dicatat secara sistematis;
3. fakta tentang jabatan.

Mondly dan Noe (1993) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu proses yang sistematis menentukan tugas, keterampilan dan pengetahuan sistematis yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Dessler (1992) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu tata cara di mana kita menentukan tugas-tugas dan sifat sesuatu pekerjaan. Ia juga merupakan proses untuk menentukan jenis pekerjaan (dari segi *skill* dan pengalaman) yang akan dipilih untuk mengisi suatu pekerjaan.

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa Analisis Jabatan merujuk pada suatu proses pengumpulan informasi atau fakta secara sistematis mengenai suatu pekerjaan. Dalam konteks ini, analisis jabatan membantu menentukan tugas yang akan dilaksanakan seorang pekerja, sifat-sifat pekerjaan, bagaimana pekerja akan melaksanakannya, kapan pekerjaan akan dilaksanakan, keadaan pekerjaan dan bagaimana sikap pekerja dalam melaksanakannya.

Sementara Moekijat (1974:42) memberikan pengertian analisis jabatan sebagai "Suatu kegiatan mempelajari, mengumpulkan dan mencatat keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur".

Pendapat lain mengemukakan bahwa analisis jabatan adalah suatu kegiatan mempelajari, mengumpulkan dan mencatat keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur.

Staf Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gajah Mada (BPAUGM) memberikan istilah analisis jabatan dengan analisis pekerjaan sebagai "suatu

penelaahan secara mendalam dan sistematis terhadap suatu pekerjaan untuk memperoleh manfaat dari hasil penelaahan tersebut”.

Berdasarkan atas uraian tersebut di atas, dapatlah dikemukakan bahwa analisis jabatan adalah ”suatu proses pengumpulan data untuk menentukan pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan guna keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dan untuk membuat perkiraan tentang sifat suatu pekerjaan tertentu. Suatu analisis jabatan mengidentifikasi aktivitas, perilaku, tugas-tugas, dan standar kinerja suatu jabatan, di mana jabatan itu dilaksanakan, dan persyaratan pribadi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu jabatan, misalnya kepribadian, interes, karakteristik fisik, tingkah laku, dan pengetahuan serta keahlian yang diperlukan oleh suatu jabatan. Setiap jabatan juga dianalisis sehubungan dengan posisi-posisi lainnya dalam suatu organisasi.”

Schneider & Konz (1989) mendefinisikan analisis jabatan strategik sebagai “spesifikasi tugas-tugas yang dilaksanakan dan diperlukan agar kinerja pegawai terhadap suatu jabatan menjadi efektif sebagaimana diperkirakan untuk tetap eksis di masa depan.”

### **C. RUANG LINGKUP ANALISIS JABATAN**

Untuk kepentingan teknis, analisis jabatan dapat digunakan dalam lingkup makro atau lingkup mikro.

#### **1. Analisis Jabatan Lingkup Makro**

Analisis Jabatan dalam lingkup makro diselenggarakan pada tingkat daerah, nasional dan dapat pula meliputi beberapa negara. Analisis jabatan diselenggarakan di berbagai instansi/perusahaan yang berada di wilayah tersebut, dan bertujuan memperoleh informasi jabatan tingkat daerah, nasional atau tingkat internasional. Informasi jabatan ini diperlukan untuk program atau kegiatan sebagai berikut.

- a. penyuluhan jabatan;
- b. survei ketenagakerjaan;
- c. laporan ketenagakerjaan;
- d. laporan statistik ketenagakerjaan;
- e. antar kerja umum/antar daerah/antar negara;
- f. latihan kejuruan.

Dalam lingkup daerah, nasional maka analisis jabatan diselenggarakan oleh Kementerian Tenaga Kerja, dan dalam lingkup internasional diselenggarakan oleh *Internasional Labour Organization* (ILO).

## 2. Analisis Jabatan Lingkup Mikro

Analisis Jabatan dalam lingkup mikro diselenggarakan pada tingkat instansi/perusahaan, untuk kepentingan instansi/perusahaan itu sendiri. Hasil-hasil analisis jabatan dipergunakan sebagai bahan untuk program atau kegiatan sebagai berikut.

- a. Penataan organisasi.
- b. Studi metode kerja.
- c. Pengukuran kerja.
- d. Analisis beban kerja.
- e. Analisis kebutuhan tenaga kerja.
- f. Analisis persediaan tenaga kerja.
- g. Rekrutmen/seleksi/penempatan.
- h. Distribusi kerja.
- i. Penggajian/pengupahan.
- j. Penelitian prestasi kerja.
- k. Kebutuhan latihan.
- l. Promosi/mutasi.
- m. Penataan jabatan.
- n. Penataan jenjang jabatan.
- o. Bimbingan jabatan.



### LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apa yang dimaksud dengan analisis dalam konteks analisis jabatan, dan unsur-unsur apa saja yang terdapat dalam pengertian analisis tersebut? Jelaskan!
- 2) Apa yang dimaksud dengan jabatan dalam istilah analisis jabatan? Apa perbedaannya dengan pekerjaan? Jelaskan dan berikan contohnya!

- 3) Uraikan hubungan antara jabatan sampai dengan unsur dalam kaitannya dengan analisis jabatan!
- 4) Apa yang dimaksud dengan analisis jabatan menurut pendapat Anda? Uraikan persamaan dan perbedaan dengan pendapat para ahli berdasarkan yang Anda pelajari!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

Untuk dapat menjawab secara baik pertanyaan-pertanyaan dalam latihan di atas, pelajari dengan cermat Kegiatan Belajar 1 khususnya mengenai berikut ini.

- 1) Istilah-istilah dalam analisis jabatan khususnya yang terkait dengan istilah analisis.
- 2) Istilah-istilah dalam analisis jabatan khususnya yang terkait dengan istilah jabatan.
- 3) Terdapat lima hubungan yang saling berkaitan, dan ini sebagai awal pemahaman dari analisis jabatan. Baca lagi mengenai hubungan tersebut!
- 4) Ulangi lagi membaca bagian mengenai pengertian analisis jabatan menurut pendapat beberapa pakar!



## RANGKUMAN

---

Istilah-istilah yang berkaitan dengan analisis jabatan, antara lain:

1. analisis (*analysis*);
2. jabatan (*job*);
3. pekerjaan (*occupation*);
4. kedudukan (*position*);
5. tugas (*task*);
6. unsur (*unsure*).

Ruang lingkup kegiatan analisis jabatan diuraikan mulai dari tahap memperoleh dan mengumpulkan data jabatan sampai dengan proses mengolah jabatan menjadi informasi jabatan baik untuk lingkup makro maupun mikro yang meliputi berikut ini.

1. Penyuluhan jabatan.
2. Survei ketenagakerjaan.
3. Laporan ketenagakerjaan.

4. Laporan statistik ketenagakerjaan.
5. Antar kerja umum/antar daerah/antar negara.
6. Latihan kejuruan.
7. Penataan organisasi.
8. Studi metode kerja.
9. Pengukuran kerja.
10. Analisis beban kerja.
11. Analisis kebutuhan tenaga kerja.
12. Analisis persediaan tenaga kerja.
13. Rekrutmen/seleksi/penempatan.
14. Distribusi kerja.
15. Penggajian/pengupahan.
16. Penelitian prestasi kerja.
17. Kebutuhan latihan.
18. Promosi/mutasi.
19. Penataan jabatan.
20. Penataan jenjang jabatan.
21. Bimbingan jabatan.



### TES FORMATIF 1

---

Pilih satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Berikut ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan istilah "analisis" dalam konteks analisis jabatan, *kecuali* ....
  - A. menguraikan dan menelaah bagian-bagian
  - B. menelaah hubungan antar bagian-bagian
  - C. memahami secara keseluruhan
  - D. mencatat secara sistematis
  
- 2) Berikut ini adalah proses kegiatan dengan menggunakan prosedur tertentu dalam analisis jabatan, *kecuali* ....
  - A. memperoleh dan mengumpulkan
  - B. mempelajari dan meneliti
  - C. mencatat dan menyajikan
  - D. memperoleh jabatan

- 3) Analisis jabatan adalah suatu kegiatan mempelajari, mengumpulkan dan mencatat keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur. Pernyataan tersebut dikemukakan oleh ....
- Abbas Thaha, Drs.BEE dkk
  - Dale Yoder Carroll R.Shartle
  - LAN
  - Kementerian Tenaga Kerja RI
- 4) Menurut teori analisis jabatan mengajar, mendidik, dan melatih merupakan ....
- jabatan
  - pekerjaan
  - kedudukan
  - tugas
- 5) Menurut teori analisis jabatan membaca literatur, memilih materi yang akan disajikan dan menyusun soal merupakan ....
- pekerjaan
  - kedudukan
  - tugas
  - unsur

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
 80 - 89% = baik  
 70 - 79% = cukup  
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Manfaat dan Tahap-tahap Analisis Jabatan****A. MANFAAT ANALISIS JABATAN**

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa analisis jabatan merupakan proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian serta ketatalaksanaan, dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya. Dengan adanya informasi tersebut pimpinan organisasi atau manajer perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan kelembagaan secara lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tindakan perbaikan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi, yang akhirnya dapat meningkatkan kemanfaatan bagi organisasi. Sampai saat ini masih banyak pimpinan instansi/ satuan organisasi yang kurang memperhatikan manfaat informasi jabatan yang diperoleh dari hasil analisis jabatan. Berikut ini adalah beberapa manfaat informasi jabatan bagi organisasi, khususnya bagi bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain:

1. menetapkan dasar-dasar rasional pengupahan dan penggajian yang objektif;
2. menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan karyawan;
3. merencanakan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia di waktu yang akan datang dan sebagai basis perencanaannya;
4. menentukan lamaran-lamaran dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia;
5. menemukan dasar-dasar dan kebutuhan penyelenggaraan latihan baik bagi karyawan baru maupun karyawan lama;
6. menemukan pola atau pokok-pokok sistem pengembangan karier karyawan yang tepat dan menyeluruh;
7. menetapkan standar-standar prestasi kerja yang realistik;
8. menempatkan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya secara efektif;
9. penataan jabatan dan pengembangan organisasi;

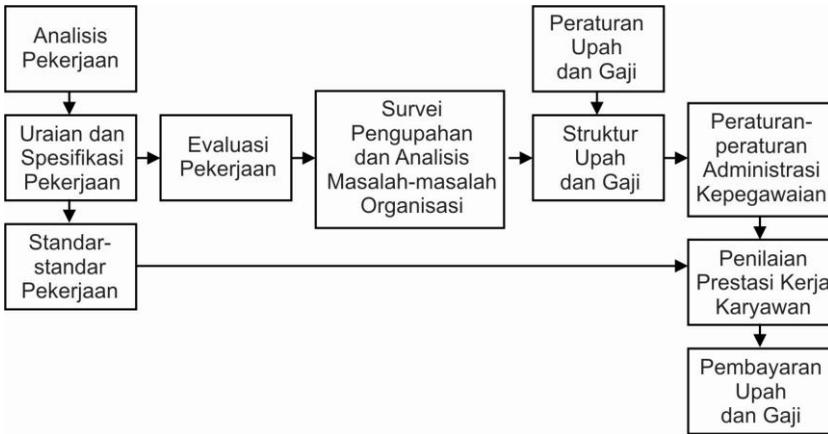
10. membantu kemudahan dalam memahami tugas terutama bagi pegawai baru;
11. memperbaiki aturan atau alur kerja;
12. memperlancar hubungan kerja sama dan saling pengertian antar pegawai dan antar satuan organisasi.

### **1. Menetapkan Dasar-dasar Rasional Pengupahan dan Penggajian yang Objektif**

Sampai saat ini masih banyak instansi atau organisasi yang sistem penggajiannya hanya didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja saja. Sistem demikian banyak mengandung kelemahan antara lain bahwa latar belakang pendidikan tidak selalu mencerminkan kemampuan keterampilan dan keahlian seseorang. Sebaliknya tidak jarang kita temukan bahwa seseorang yang memiliki kemampuan, keterampilan dan keahlian tinggi memiliki latar belakang pendidikan tidak tinggi.

Pada saat ini, perolehan hasil akhir setiap tugas merupakan salah satu ukuran bagi keberhasilan organisasi. Dengan demikian, tingkat hasil kerja pegawai mempunyai arti yang strategis bagi peningkatan daya saing organisasi. Oleh karena itu, tingkat prestasi kerja karyawan juga perlu diperhitungkan dalam penentuan pengupahan dan penggajian ataupun penghargaan lainnya. Akan tetapi, masih banyak perusahaan atau instansi yang masih belum menetapkan kesesuaian antara upah atau gaji dengan prestasi kerja. Hal ini disebabkan karena belum bisa menetapkan standar prestasi kerja bagi setiap pegawai, sehingga mendapat kesulitan dalam pengukuran prestasi kerja. Dengan demikian, sistem pengupahan dan penggajian yang hanya didasarkan pada pendidikan dan pengalaman kerja belum cukup mendukung kemajuan instansi atau perusahaan dan sebaliknya sistem ini hanya menguntungkan segelintir orang yang kebetulan memiliki tingkat pendidikan formal yang cukup walaupun tidak memiliki kemampuan, keahlian dan prestasi kerja yang tinggi.

Dengan menggunakan informasi jabatan yang didapat dari hasil analisis jabatan, akan diperoleh suatu alat untuk menilai setiap pegawai (pemegang jabatan) atas hasil kerja yang diperoleh dalam jangka waktu tertentu. Dari penilaian berdasarkan informasi tersebut dapat dibuat urutan-urutan (*ranking*) dari semua pegawai berdasarkan prestasi kerja yang dihasilkan.



Gambar 1.6  
Penetapan Upah dan Gaji

Keterangan:

Analisis jabatan menghasilkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, serta standar-standar prestasi kerja. Dengan uraian dan spesifikasi jabatan tersebut, dapat dilakukan evaluasi jabatan, yaitu penetapan hubungan yang konsisten dan sistematis di antara tingkat-tingkat kompensasi dasar bagi semua jabatan dalam organisasi. Dengan mempelajari keadaan penggajian/pengupahan dan melakukan analisis atas masalah-masalah organisasi serta memperhatikan peraturan upah dan gaji yang ada, seperti upah minimum regional (UMR) dapat disusun gaji/upah untuk semua jabatan. Peraturan administrasi (kepegawaian), seperti kenaikan gaji berkala (KGB) tetap setiap periode waktu tertentu, akan memberikan pengaruh terhadap keadaan gaji dan upah pegawai. Kemudian, setelah susunan gaji dan upah untuk semua jabatan ditetapkan, maka langkah terakhir adalah melakukan penilaian atas prestasi kerja yang dicapai oleh setiap pegawai atau pemegang jabatan dengan dasar standar prestasi kerja.

## 2. Menghapuskan Persyaratan-persyaratan Kerja yang Dapat Menyebabkan Diskriminasi dalam Pengadaan Karyawan

Sering kita jumpai adanya persyaratan-persyaratan jabatan yang tidak menggambarkan kebutuhan sesungguhnya. Hal ini terjadi karena persyaratan-persyaratan tersebut disusun pada masa yang lampau sehingga sudah tidak sesuai lagi dengan keadaan sekarang. Ada pula persyaratan-persyaratan yang hanya meniru dari instansi atau perusahaan lain yang serupa, padahal

keadaan lingkungannya berbeda. Bahkan ada pula persyaratan jabatan yang penyusunannya didasarkan bukan pada kebutuhan yang nyata tetapi lebih didasarkan pada selera dan keinginan pihak-pihak tertentu saja.

Persyaratan-persyaratan yang dibuat berdasarkan hal-hal tersebut di atas dapat mengakibatkan adanya diskriminasi, nepotisme, dan sejenisnya. Apabila hal ini terjadi maka tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal. Dengan analisis jabatan akan dapat diperoleh informasi tentang persyaratan jabatan yang diperlukan sesuai dengan tuntutan yang nyata dan rasional pada pekerjaan masing-masing. Hal ini dapat dilakukan karena analisis jabatan hanya memfokuskan pada jabatan atau pekerjaan yang dianalisis.

### **3. Merencanakan Kebutuhan-Kebutuhan Sumber Daya Manusia pada Waktu yang Akan Datang dan Sebagai Basis Perencanaannya**

Metode perencanaan kebutuhan sumber daya manusia yang sampai saat ini masih banyak dipergunakan ialah analisis *trend*. Analisis *trend* adalah suatu metode yang mempergunakan persentase kecenderungan perkembangan (*trend*) karyawan pada masa-masa sebelumnya untuk menentukan jumlah kebutuhan karyawan pada masa-masa yang akan datang. Misalnya apabila pada masa yang lalu setiap 4 (empat) bulan rata-rata terdapat penambahan karyawan sebanyak 2 (dua) orang maka selama 1 tahun yang akan datang perusahaan merencanakan penambahan karyawan sebanyak 6 (enam) orang. Salah satu kelemahan metode ini adalah kurang memperhitungkan pertumbuhan volume pekerjaan pada masa yang akan datang. Penggunaan metode ini dalam merencanakan kebutuhan pegawai dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara volume pekerjaan dengan jumlah tenaga kerja, karena pertumbuhan volume pekerjaan pada masa yang akan datang tidak sama dengan pertumbuhan volume kerja pada masa yang lalu. Penggunaan metode *trend* akan mengakibatkan terjadinya kelebihan tenaga kerja atau sebaliknya. Bila kelebihan tenaga kerja maka perusahaan akan mengalami kerugian yaitu memberikan upah atau gaji kepada karyawan yang bobot pekerjaannya di bawah standar. Sebaliknya, jika terjadi kekurangan tenaga kerja, maka jumlah produksi yang seharusnya dapat dihasilkan tidak tercapai. Kondisi demikian menunjukkan perusahaan tidak dapat memanfaatkan kesempatan atau peluang yang ada, dan ini kurang menguntungkan perusahaan.

Dengan melakukan analisis jabatan akan diperoleh gambaran tentang tingkat produktivitas masing-masing karyawan. Sehingga bila analisis jabatan dipadukan dengan rencana kegiatan kerja perusahaan (rencana produksi), akan diperoleh gambaran kebutuhan tenaga kerja yang nyata dan sesuai dengan kebutuhan produksi.

#### **4. Menentukan Lamaran-Lamaran dengan Lowongan-lowongan Pekerjaan yang Tersedia**

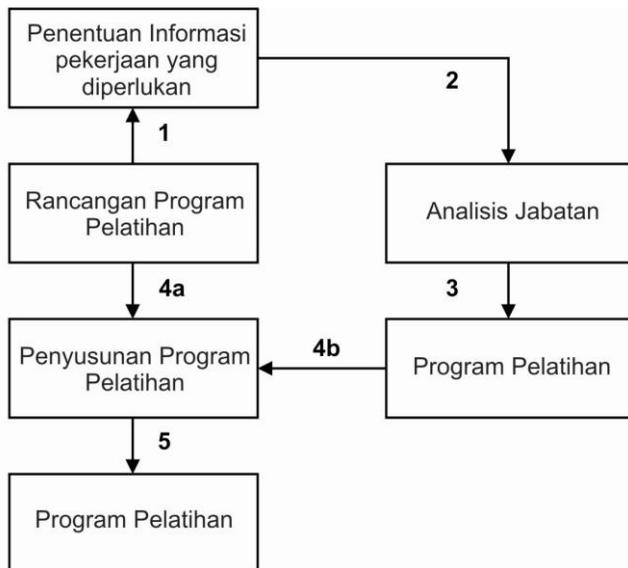
Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengupayakan perekrutan karyawan yang baik sesuai dengan kebutuhan. Dikaitkan dengan lamaran-lamaran yang setiap saat masuk dari pasar tenaga kerja, seringkali dijumpai lamaran-lamaran tersebut merupakan alat/pedoman perekrutan, yaitu persyaratan atau kriteria jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan.

#### **5. Menemukan Dasar-dasar dan Kebutuhan Penyelenggaraan Latihan, Baik Bagi Karyawan Baru Maupun Karyawan Lama**

Keberadaan dan perkembangan organisasi tergantung pada produk (barang atau jasa) yang dihasilkan. Produk tersebut diperoleh dari kerja sama semua karyawan. Akan tetapi, tidak semua karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar-standar prestasi yang diharapkan. Hal demikian menyebabkan perusahaan tidak dapat mencapai hasil yang optimal dan sekaligus menjadi titik lemah posisinya dalam persaingan organisasi. Kelemahan suatu organisasi dapat terjadi karena faktor-faktor non karyawan seperti peralatan yang sudah tua, lemahnya disiplin dan rendahnya motivasi kerja karyawan. Pendekatan pendidikan dan pelatihan akan dapat mengurangi atau bahkan menghilangkan kelemahan-kelemahan yang ada. Masih banyak pendidikan dan pelatihan yang hasilnya belum optimal. Hal ini terjadi karena pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperoleh dari pelatihan tidak dapat diterapkan pada pekerjaan. Penyebab lainnya adalah berikut ini.

- a. Pelatihan tidak didasarkan pada kebutuhan nyata.
- b. Program pelatihan tidak disusun berdasarkan spesifikasi pekerjaan sehingga tidak dapat membentuk kemampuan karyawan sesuai dengan syarat pekerjaan.
- c. Pimpinan tidak memberi dukungan atas hasil pelatihan.
- d. Penggunaan metode pelatihan yang tidak tepat.

Pelatihan merupakan usaha sistematis untuk mengubah perilaku seseorang melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan standar pekerjaan. Karena itu, pelatihan diadakan bila terdapat kebutuhan untuk mengubah keadaan kepegawaian pada suatu organisasi menjadi keadaan yang diharapkan. Oleh karenanya, informasi pekerjaan merupakan acuan yang realistis untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan penyusunan program-programnya.

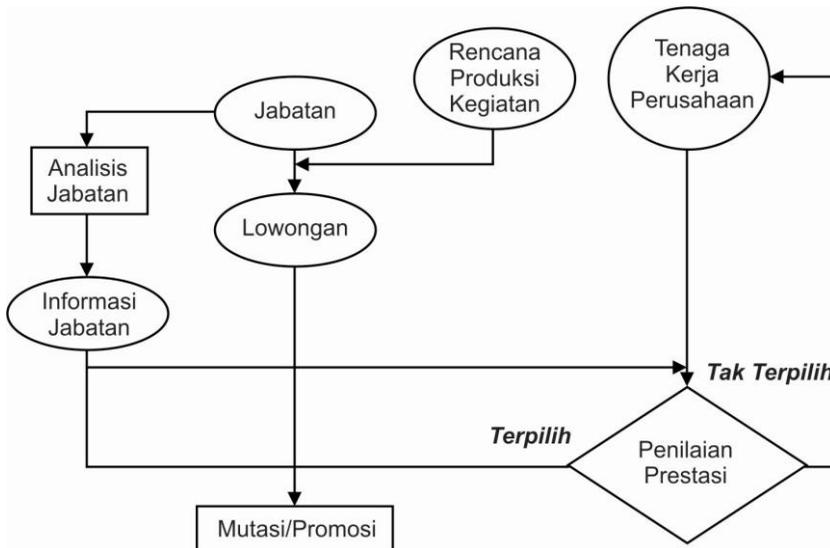


Gambar 1.7  
Analisis Jabatan dan Program Pelatihan

## 6. Menemukan Pola atau Pokok-Pokok Sistem Pengembangan Karier Karyawan yang Tepat dan Menyeluruh

Sampai saat ini, masih banyak perusahaan yang belum memiliki pola atau sistem pengembangan karier bagi pegawainya. Ketiadaan pola atau sistem ini memperbesar kemungkinan terjadinya praktik-praktik nepotisme yang didasarkan primordialisme dalam proses pengembangan karier pegawai. Hal ini mengakibatkan ketidakpuasan bagi pegawai lainnya, terutama yang memiliki potensi dan hasil kerja tinggi. Ketidakpuasan ini akan menimbulkan penurunan motivasi kerja pegawai yang selanjutnya akan berakibat pada

pencapaian produktivitas perusahaan yang tidak optimal. Untuk menghilangkan persoalan tersebut, perlu adanya pola atau sistem pengembangan karier yang didasarkan atas penilaian-penilaian objektif mengenai kemampuan dan prestasi kerja pegawai. Dalam hal ini, analisis jabatan merupakan salah satu alat untuk menyusun pola atau sistem pengembangan karier pegawai.



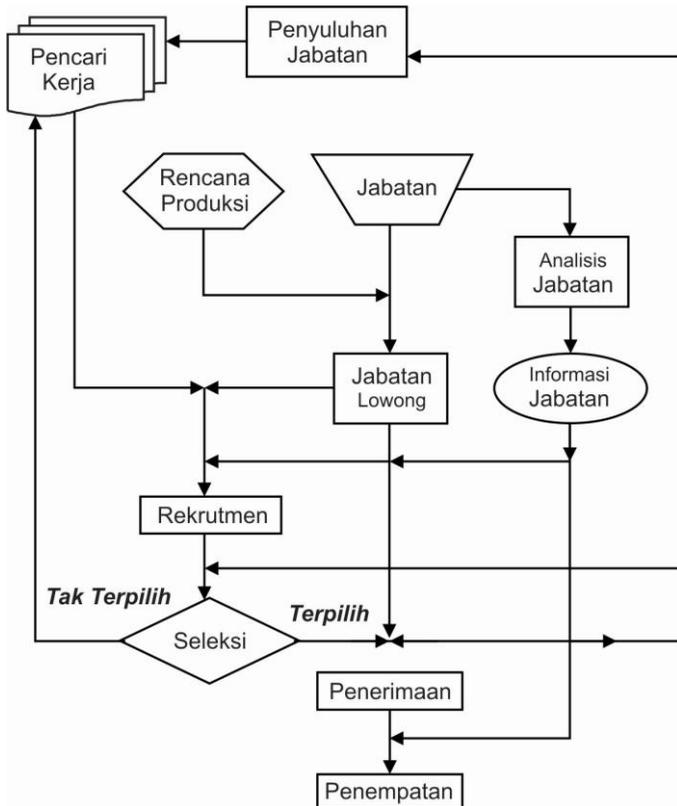
Gambar 1.8  
Analisis Jabatan dan Pengembangan Karier Pegawai

## 7. Menetapkan Standar-standar Prestasi Kerja yang Realistik

Promosi seseorang pada jabatan yang lebih tinggi didasarkan pada hasil penilaian terhadap kinerja orang tersebut pada jabatan sebelumnya. Akan tetapi, banyak instansi yang masih belum memiliki pedoman untuk melakukan penilaian secara objektif, sehingga penilaian dilakukan dengan cara yang subjektif, dan sering kali sangat ditentukan oleh kedekatan hubungan personal antara penilai dengan yang dinilai. Hal ini memiliki implikasi lebih jauh pada promosi karyawan antara lain bahwa karyawan yang lebih dekat dengan penilai memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi. Sebaliknya, karyawan yang walaupun berpotensi atau

bahkan berprestasi tetapi bila kedekatan hubungannya dengan penilai kurang baik, kesempatan untuk memperoleh promosi menjadi lebih kecil.

Analisis Jabatan antara lain menghasilkan standar-standar prestasi kerja yang dikehendaki pada setiap jabatan. Dengan adanya standar-standar prestasi kerja ini, prestasi seorang karyawan dapat dinilai secara lebih jelas dan mudah. Penampakan prestasi seseorang yang jelas akan mengurangi subjektivitas dalam memberikan penilaian.



Gambar 1.9  
Analisis Jabatan dan Penempatan Karyawan Baru

## **8. Menempatkan Karyawan pada Pekerjaan-pekerjaan yang Sesuai dengan Keterampilannya secara Efektif**

Program penempatan karyawan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang memerlukan tenaga kerja. Dari program penempatan ini diharapkan tugas-tugas dan tanggung jawab yang tercakup di dalam pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga mampu menghasilkan keluaran atau memperoleh hasil seperti yang diharapkan. Untuk keperluan tersebut diperlukan adanya kesesuaian antara persyaratan pekerjaan dengan kualifikasi yang dimiliki oleh karyawan. Dengan adanya kesesuaian tersebut maka potensi yang dimiliki karyawan dapat didayagunakan secara optimal. Keterdayagunaan potensi tersebut juga akan memberikan kepuasan karyawan yang bersangkutan. Di sisi lain, melalui pendayagunaan potensi karyawan akan dapat memberikan manfaat yang berarti bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan demikian melalui kegiatan analisis jabatan akan dapat diperoleh informasi jabatan yang menyangkut syarat-syarat sikap perilaku yang diperlukan untuk suatu pekerjaan atau jabatan. Berdasarkan informasi tersebut maka program penempatan pegawai atau karyawan pada pekerjaan yang sesuai (*the right man in the right place*) dapat dilakukan dengan baik.

## **9. Penataan Jabatan dan Pengembangan Organisasi**

Kondisi lingkungan kehidupan organisasi akhir-akhir ini mengalami perubahan yang cukup pesat. Perubahan secara pesat baik yang terjadi pada bidang ekonomi, teknologi, dan perubahan sistem manajemen menuntut adanya perubahan-perubahan pada organisasi.

Dengan ditemukannya teknologi faksimile misalnya, tugas penghantaran surat (kurir) menjadi semakin kecil atau bahkan sama sekali dihapuskan. Sebaliknya tugas pengoperasian alat-alat komunikasi atau pekerjaan lainnya yang memerlukan bantuan komputer, kini semakin berkembang. Kondisi demikian, menuntut adanya suatu penataan kembali atas tugas-tugas dan jabatan-jabatan yang ada pada perusahaan sehingga mampu memberikan hasil yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Untuk melakukan penataan jabatan dan sekaligus pengembangan organisasi tersebut, diperlukan cara yang baik dan informasi yang lengkap. Melalui kegiatan analisis jabatan akan dapat diperoleh informasi yang lengkap. Melalui kegiatan analisis jabatan akan dapat diperoleh informasi tentang tugas-tugas yang ada pada setiap satuan kerja, waktu yang diperlukan

untuk pelaksanaan tugas tersebut, dan persyaratan-persyaratan (kualifikasi) yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut. Selanjutnya, berdasarkan informasi tadi dapat dilakukan penataan jabatan dan pengembangan organisasi secara faktual, dan bukan berdasarkan angangan.

## **10. Memberi Kemudahan dalam Memahami Tugas Terutama bagi Pegawai Baru**

Setiap organisasi mengharapkan agar semua pegawai dapat bekerja melakukan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya. Namun, pada kenyataannya keadaan demikian tidak selalu dapat terjadi. Hal ini terjadi umumnya pada pegawai baru, terutama mereka yang baru saja menyelesaikan pendidikan dan belum pernah bekerja sama sekali.

Pendidikan yang dilakukan oleh sekolah-sekolah pada umumnya hanya membekali peserta didiknya dengan pengetahuan yang sifatnya umum (general). Sebaliknya, pelaksanaan tugas-tugas dengan baik pada suatu organisasi menuntut pengetahuan dan keterampilan yang khusus (spesifik). Oleh karena itu, wajar bila sebelum pegawai diberi tugas secara tetap pada suatu jabatan tertentu, pegawai tersebut diberikan pengetahuan tambahan baik dalam bentuk orientasi pekerjaan, latihan prajabatan, dan sebagainya. Walaupun, bekal-bekal tersebut tidak selalu dapat memenuhi tuntutan tugas. Oleh karena itu, adanya alat untuk membantu pegawai baru dalam memahami tugas-tugas yang akan dilakukan sangatlah membantu bagi pegawai tersebut. Untuk keperluan tersebut kegiatan analisis jabatan menyediakan informasi jabatan yang berisi tentang fungsi, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan kerja, dan kondisi kerja yang disebut dengan deskripsi pekerjaan (*job description*).

## **11. Memperbaiki Aturan atau Alur Kerja**

Untuk menghasilkan *output* yang efisien dari suatu tugas, di samping memerlukan bahan, alat dan perlengkapan kerja, juga diperlukan adanya metode kerja yang baku, sehingga memudahkan dalam pelaksanaan dan pengawasannya. Lebih-lebih bagi tugas yang penyelesaiannya melibatkan lebih dari satu orang atau satuan kerja, pengaturan alur kerja perlu diperhatikan.

Pentingnya alur kerja ini telah lama mendapat perhatian dari tokoh manajemen modern, yaitu Frederick Winslow Taylor yang mempelajari

waktu dan gerak (*time and motion*). Dari studi tersebut Taylor akhirnya dapat menyimpulkan bahwa rendahnya produktivitas pegawai dikarenakan banyaknya waktu yang terbuang (tidak termanfaatkan secara efektif) akibat gerak atau alur kerja yang kurang efisien. Guna memperbaiki atau menyempurnakan alur kerja, kegiatan analisis jabatan dapat menghasilkan informasi tentang prosedur kerja dan hubungan kerja antar jabatan baik dalam lingkup internal satuan kerja maupun dalam antar satuan kerja.

## **12. Memperlancar Hubungan Kerja Sama dan Saling Pengertian Antarpegawai dan Antarsatuan Organisasi**

Sebagaimana telah disebutkan di atas bahwa dengan kegiatan analisis jabatan akan diperoleh informasi jabatan yang salah satunya adalah deskripsi pekerjaan. Dalam deskripsi pekerjaan tersebut tercakup pula adanya hubungan kerja baik antar karyawan maupun antar satuan organisasi. Dengan adanya informasi hubungan kerja tersebut, setiap karyawan akan mengetahui tugas-tugas yang dilakukan oleh karyawan lain. Melalui pengetahuan tentang tugas-tugas karyawan lain tersebut akan menumbuhkan saling pengertian dan menghapus keterasingan (keterisolasian) sehingga tidak ada karyawan yang menganggap tugasnya paling penting.

## **B. TAHAP-TAHAP KEGIATAN ANALISIS JABATAN**

Sebagaimana telah diuraikan di depan bahwa analisis jabatan merupakan proses pengumpulan data jabatan dan penyajian informasi untuk kepentingan-kepentingan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Untuk memperoleh data dan menyajikan informasi jabatan tersebut perlu adanya usaha-usaha tertentu yang dilakukan secara berurutan. Tahap-tahap tersebut sebagai berikut.

### **1. Tahap 1. Persiapan**

Pada tahap persiapan ini terdapat dua pokok kegiatan, yaitu identifikasi jabatan dan penyusunan daftar pertanyaan. Kegiatan identifikasi jabatan dilakukan dengan pengenalan setiap jabatan yang berbeda dalam organisasi. Dalam proses ini, pengenalan setiap jabatan bagi organisasi kecil cukup sederhana karena memang hanya terdapat sedikit jabatan. Akan tetapi, untuk organisasi atau perusahaan besar, untuk melakukan kegiatan ini diperlukan kegiatan lain seperti menyusun daftar jabatan atas dasar bagian organisasi,

mempelajari catatan-catatan yang ada di bagian penggajian, atau berdiskusi dengan para karyawan atau para penyelia yang akan terlibat dalam kegiatan analisis jabatan ini.

Bila kegiatan analisis jabatan sudah pernah dilakukan di organisasi tersebut, seorang analis dapat menggunakan laporan-laporan yang telah ada untuk mengidentifikasi banyaknya jabatan pada perusahaan tersebut. Setelah melakukan kegiatan identifikasi terhadap semua jabatan yang ada, kegiatan berikutnya adalah menentukan informasi yang harus diperoleh atau dikumpulkan. Hal ini diperlukan guna membatasi dan memfokuskan kegiatan sehingga hasilnya dapat dipergunakan untuk kepentingan tertentu. Untuk mencapai maksud tersebut, seorang analis perlu mengembangkan atau menyusun daftar pertanyaan atau daftar cek.

## **2. Tahap 2. Pengumpulan Data**

Setelah melakukan identifikasi jabatan dan penyusunan daftar pertanyaan diselesaikan, dan analis telah mengenal dengan baik semua jenis jabatan dan para pegawai yang akan terlibat dalam pelaksanaan analisis jabatan, langkah berikutnya adalah menentukan prosedur dalam mengumpulkan data jabatan yang diperlukan.

Di dalam mengumpulkan data ini terdapat beberapa teknis yang masing-masing teknis memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Teknik-teknik tersebut antara lain adalah pengamatan langsung (observasi), wawancara (*interview*), daftar pertanyaan (kuesioner), daftar cek (*checklist*), partisipasi kerja (*work participation*), laporan kerja (*logs*), dan kombinasi dari beberapa teknis tersebut.

Dalam pengumpulan data ini sebenarnya tidak ada cara atau teknik yang paling baik di antara teknik-teknik yang ada tersebut. Oleh karena itu, seorang analis harus menilai dan memilih teknik yang paling efisien, baik berdasarkan waktu, biaya, maupun akurasi masing-masing teknik.

## **3. Tahap 3. Pengolahan Data**

Langkah ketiga adalah pengolahan data. Dalam kegiatan ini seorang analis harus memisah-misahkan antara data yang berguna dengan data yang tidak berguna. Dengan kata lain, memilah-milah data yang relevan dan data-data yang tidak relevan dengan analisis jabatan. Setelah data yang berguna atau relevan dengan keperluan analisis jabatan terkumpul, kemudian diadakan kajian (*review*) hasilnya yaitu, data jabatan yang telah disempurnakan. Ini

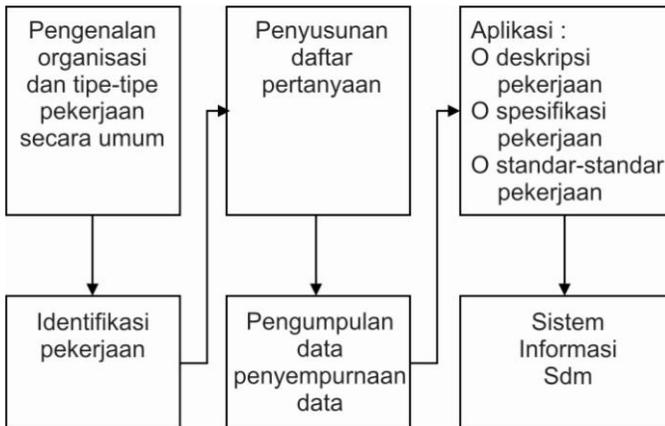
berarti bahwa data-data tersebut telah menjadi informasi yang siap digunakan dan disajikan dalam berbagai bentuk.

#### 4. Tahap 4. Penggunaan dan Penyajian Informasi Jabatan

Melalui tahap persiapan dan pengumpulan data, kegiatan analisis jabatan menghasilkan informasi-informasi jabatan. Dengan informasi jabatan tersebut seorang analis dapat menyusun berbagai bentuk informasi jabatan yang berguna bagi perusahaan. Bentuk-bentuk tersebut antara lain deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan standar prestasi kerja (*job performance standard*).

Deskripsi pekerjaan merupakan suatu pernyataan tertulis yang menguraikan tentang fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.

Spesifikasi jabatan merupakan uraian yang berisi tentang suatu jabatan dan siapa atau faktor-faktor apa saja yang harus dipenuhi seseorang untuk dapat diangkat dalam jabatan tersebut. Standar prestasi kerja yaitu informasi jabatan yang berisi tentang ketentuan atau batas minimal yang harus diperoleh atau dihasilkan oleh karyawan dalam hubungannya dengan pelaksanaan tugas untuk jangnan waktu tertentu.



Gambar 1.10.  
Tahap-tahap Analisis Jabatan



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan manfaat analisis jabatan dalam menentukan penggajian, berikan contoh!
- 2) Analisis jabatan bermanfaat dalam membuat perencanaan pegawai pada suatu organisasi. Jelaskan pernyataan tersebut dan bandingkan dengan penggunaan salah satu metode perencanaan pegawai yang lain!
- 3) Pelaksanaan analisis jabatan dapat dibagi menjadi 4 tahap. Sebutkan masing-masing tahap tersebut secara ringkas!



## RANGKUMAN

---

Analisis jabatan merupakan suatu proses penyelidikan secara mendalam tentang tugas, kewajiban, dan tanggung jawab suatu pekerjaan, serta penyajian informasi jabatan. Informasi tersebut dapat digunakan untuk melakukan perbaikan-perbaikan institusional secara lebih tepat dan terarah. Manfaat informasi jabatan sangat banyak. Mulai dari perencanaan tenaga kerja, sistem seleksi, pengangkatan dan penempatan pegawai, perbaikan alur kerja, dan memperlancar hubungan kerja sama fungsional antarpegawai pada suatu organisasi. Pelaksanaan analisis jabatan terdiri dari 4 tahap, yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap penyajian data, serta penggunaan informasi jabatan.

**TES FORMATIF 2**

---

Pilih satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Di bawah ini adalah beberapa manfaat dari "analisis jabatan" dalam melakukan perbaikan institusional, *kecuali* ....
  - A. seleksi, pengangkatan dan penempatan pegawai
  - B. sistem pengembangan karier dan kualitas karyawan
  - C. tata kerja dan hubungan kerja dalam organisasi
  - D. persaingan dalam memperoleh jabatan
  
- 2) Salah satu manfaat analisis jabatan adalah mengatur keseimbangan antara volume pekerjaan dengan jumlah tenaga kerja. Hal ini termasuk dalam bidang-bidang ....
  - A. seleksi pegawai
  - B. penempatan karyawan
  - C. pengembangan karier karyawan
  - D. perencanaan tenaga kerja
  
- 3) Manfaat analisis jabatan dalam program pelatihan pegawai adalah untuk menghindari inefektivitas pelatihan yang disebabkan karena ....
  - A. metode pelatihan yang tidak tepat
  - B. tidak adanya dukungan pimpinan atas hasil pelatihan
  - C. pelatihan yang dilakukan tidak atas dasar spesifikasi jabatan
  - D. pelatihan yang hanya memberikan teori-teori dan konsep-konsep belaka
  
- 4) Identifikasi jabatan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan pada tahap persiapan analisis jabatan. Kegiatan-kegiatan identifikasi jabatan antara lain adalah ....
  - A. pengenalan setiap jabatan yang ada pada organisasi
  - B. menentukan informasi yang harus diperoleh
  - C. penyusunan daftar pertanyaan
  - D. wawancara dan observasi
  
- 5) Di bawah ini adalah beberapa informasi jabatan yang diperoleh sebagai hasil analisis jabatan, *kecuali* ....
  - A. deskripsi pekerjaan
  - B. spesifikasi jabatan
  - C. standar prestasi kerja
  - D. daftar pengajian

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) D
- 2) D
- 3) C
- 4) D
- 5) A

### *Tes Formatif 2*

- 1) D
- 2) D
- 3) C
- 4) A
- 5) D

## Daftar Pustaka

- Abdurrahmat Fathoni. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Tenaga Kerja RI. (1985/1986). *Pedoman Analisis Jabatan* (tidak diterbitkan).
- Dale Yoder, Personnel Principles and Politics. (TT). *Modern Man Power Management, second edition*. Tokyo: Maruzen Company, Ltd.
- Edwin B. Flippo. (1961). *Principles of Personnel Management*. New York, Toronto, London: Mc Graw-Hill Book Company, Inc.
- Hadani Nawawi, M. Martini Hadari. (1993). *Kepemimpinan Yang efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Moekijat. (1974). *Analisis Jabatan*. Bandung: Alumni.
- Pusdiklat BAKN. *Tahapan dan Penyusunan Informasi Jabatan*. (tidak diterbitkan).
- Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Tengah. (1999/2000). *Materi Diklat Teknis Analisis Jabatan Tingkat Lanjutan* (tidak diterbitkan)
- Paul Pigors and Charles A. Myers. (1961). *Personnel Administration, Fourth Edition*. Tokyo: Kagakusha Company, Ltd.
- Staf Balai Pembinaan Administrasi UGM. *Ensiklopedi Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Universitas Terbuka. (2001). *Buku Materi Pokok Analisis Jabatan*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.