

# Job Analysis (Analisis Jabatan)

## BAB I ANALISA JABATAN

### 1.1. Pengantar

Ini tentunya kembali dari organisasi sendiri. Organisasi mempunyai alasan, mengapa harus ada, untuk apa diadakan, dan sasaran apa yang harus dicapai. Karena itu organisasi merumuskan visi, misi dan perencanaan yang kemudian membentuk struktur. Dari struktur inilah selanjutnya pekerjaan / jabatan (*job*) itu muncul.

Jabatan merupakan unit dasar dari struktur organisasi yang membangun organisasi. Semua jabatan harus dikombinasikan untuk mencapai tujuan, sehingga jabatan harus berhubungan dengan individu (*employee*) dan organisasi sebagai pemilik (*employer*). Dari sinilah jabatan bisa disebut sebagai kumpulan tanggungjawab / aktifitas untuk menghasilkan sesuatu .

Untuk mengetahui apa kumpulan tanggungjawab/aktifitas tersebut, maka perlu ada analisa yang disebut sebagai analisa jabatan (*job analysis*), sebagai suatu proses mengumpulkan, mengkategorikan dan mendokumentasikan seluruh informasi yang relevan tentang jabatan tersebut dalam periode tertentu. Hasilnya, sudah tentu dinamakan uraian pekerjaan/ uraian jabatan (*job description*).

Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut:

- UNSUR  
Ialah komponen yang paling kecil dari pekerjaan. Misalnya memutar, menggosok, menarik, mengangkat, menekan dan sebagainya.
- TUGAS  
Ialah sekumpulan dari beberapa UNSUR pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja.
- KEDUDUKAN (POSISI)  
Ialah sekumpulan TUGAS yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja, yakni seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi adalah sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya.
- PEKERJAAN  
Ialah sekumpulan KEDUDUKAN (POSISI) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat.

➤ **JABATAN (JOB)**

Ialah sekumpulan PEKERJAAN (JOB) yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Setelah jelas apa yang dimaksud dengan JABATAN, belum berarti bahwa permasalahan sudah selesai. Terbatasnya pengetahuan tentang jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan seringkali terjadi karena tidak adanya keseragaman istilah (NAMA JABATAN) dan juga karena selalu terjadi perubahan-perubahan pada jabatan itu sendiri.

Sering dijumpai adanya jabatan yang sama untuk jabatan-jabatan yang mempunyai tugas-tugas yang berbeda. Sebaliknya untuk tugas-tugas yang sama adakalanya diberikan nama jabatan yang berbeda pada perusahaan yang berbeda.

Kebanyakan perusahaan hanya tahu bahwa misalnya mereka mempunyai 5 orang tukang ketik, 20 orang operator dan 8 orang ahli teknik. Namun apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang-orang tersebut belum tentu diketahui secara jelas oleh perusahaan. Bahkan ironisnya para pemegang jabatan itu sendiri kadangkala tidak tahu atau merasa ragu tentang siapa yang seharusnya ia kerjakan.

Untuk mengatasi hal ini, bisa dilakukan Analisa Jabatan. Suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan

## **1.2. Peran Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Suatu pengetahuan yang eksplisit dan terperinci mengenai setiap jabatan sangatlah diperlukan, antara lain untuk keperluan :

- Rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja
- Menentukan besarnya upah
- Merancang jalur karir pekerja / pegawai
- Menetapkan beban kerja yang pantas dan adil
- Merancang program pendidikan dan pelatihan yang efektif

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisa jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan

kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

## **1.3. Analisis Jabatan**

Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing JABATAN secara sistematis dan teratur, yaitu :

- ❖ Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
- ❖ Apa wewenang dan tanggung jawabnya

- ❖ Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
- ❖ Bagaimana cara melakukannya
- ❖ Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya . Besarnya upah dan lamanya jam bekerja
- ❖ Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan
- ❖ Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut

Informasi tersebut di atas bisa diperoleh dari beberapa sumber yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri dan buku catatan harian
2. Pekerja yang bersangkutan
3. Orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu
4. Atasan langsung dari pekerja yang bersangkutan

Berdasarkan sumber-sumber tersebut, pengumpulan informasi untuk analisa jabatan ini bisa dilaksanakan dengan cara :

1. Menyebarkan kuisisioner ( daftar pertanyaan/angket) kepada para pemegang Jabatan
2. Melakukan wawancara langsung dengan pekerja yang bersangkutan, orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu ataupun atasan langsungnya
3. Melakukan pengamatan langsung pada pelaksanaan pekerjaan atau mempelajari buku catatan harian

Informasi yang diperoleh dari Analisa Jabatan ini dapat digolongkan dalam beberapa butir berikut:

1. Nama jabatan, lokasi ketja, range upah
2. Hubungan kerja dan posisi dalam organisasi
3. Tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan pada pemangku jabatan
4. Peralatan dan bahan yang digunakan
5. Kondisi lingkungan tempat kerja dan resiko kerja
6. Persyaratan fisik, mental, pengetahuan, pendidikan dan lain-lain

Analisa jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan dan tanggung jawab sesuatu jabatan. Hasil Analisa Jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Pemakaian atau kegunaan Analisa Jabatan pada umumnya digunakan untuk :

1. Kelembagaan (Organisasi Dan Perancang Jabatan )
  - a. Penyusunan organisasi baru
  - b. Penyempumaan organisasi yang sekarang
  - c. Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap jabatan
2. Kepegawaian
  - a. Rekrutmen seleksi/penempatan
  - b. Penilaian jabatan (Evaluasi jabatan)
  - c. Penyusunan jenjang karir (Career Planning)
  - d. Mutasi/promosi/rotasi (kaitannya erat dengan c)
  - e. Program pelatihan

### 3. Ketatalaksanaan

- a. Tata laksana
- b. Tata kerja/prosedur

Jadi sebenarnya yang dimanfaatkan dari suatu kegiatan analisis jabatan untuk hal atau kegiatan-kegiatan yang disebut dalam 1,2 dan 3 adalah hasil yang diperoleh dari proses analisis Jabatan. Hasil tersebut tiada lain dari data-data jabatan yang kemudian di susun secara sistematis dan terorganisir menjadi informasi jabatan. Uraian tentang informasi jabatan ini biasanya disebut uraian jabatan (Job Description).

Analisis Jabatan mencakup 2 elemen, yaitu :

1. Uraian Jabatan (Job Description).
2. Spesifikasi Jabatan (Job Specification) atau Persyaratan Jabatan (Job Requirement)

#### **1.3.1. Uraian Jabatan (Job Description)**

Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindari terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam Uraian Jabatan pada umumnya meliputi :

1. Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan
2. Ikhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas
3. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya
4. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat
5. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja
6. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan
7. Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya
8. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas

### **1.3.2. Spesifikasi/Persyaratan Jabatan**

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah.

Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:

1. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
2. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
3. Persyaratan fisik dan mental
4. Persyaratan umur dan jenis kelamin

### **1.3.3. Kegunaan Analisa Jabatan**

Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan, sebagai hasil dari Analisa Jabatan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Sebagai dasar untuk melakukan Evaluasi Jabatan
2. Sebagai dasar untuk menentukan standard hasil kerja seseorang
3. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai baru
4. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan latihan
5. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi
6. Untuk rnerencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja
7. Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

### **1.4. Pelaksanaan Analisis Jabatan**

Analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut :

1. Tahap persiapan dan perencanaan
2. Tahap pengumpulan data
3. Tahap pengolahan data Selanjutnya setiap tahap pelaksanaan dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan dan perencanaan Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :

- a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.
- b. Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan di susun berdasarkan hierarki dan di beri kode identifikasi
- c. Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sama yang diperlukan ( formulir dll. )
- d. Membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan.
- e. Komunikasi/penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan

yang akan dilaksanakan. Hal ini dilaksanakan untuk mencegah terjadinya salah pengertian dan timbulnya persepsi dan harapan yang keliru.

## 2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

### a. Metode Observasi dan Wawancara

Metode observasi berarti pelaksana analisis jabatan mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk di olahnya menjadi informasi. Sedangkan dalam metode wawancara petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang di siapkan lebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang di perlukan

### b. Metode Kuesioner ( Daftar Pertanyaan )

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk di isi. Daftar pertanyaan itu bisa bersifat "terbuka" (Open ended) artinya, penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi. Bila daftar pertanyaan itu bersifat "tertutup" (Closed), maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa sehingga penjawab tinggal menjawab ya/tidak, atau benar/salah.

### c. Metode Studi Referensi

Metode ini mengandalkan pada pengetahuan dan "ahli", rujukan yang ada dan perbandingan dengan organisasi lain. Metode ini jarang digunakan.

## 3. Tahap Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

1. Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan
2. Menentukan bobot nilai dari setiap faktor
3. Analisa hasil interview dan kuisisioner yang telah di isi
4. Analisa persyaratan jabatan
5. Menyusun uraian jabatan
6. Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya
7. Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya pegawai ; sistem pemberian balas jasa ; pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian.

## 1.5 Job Analysis in a “Jobless”

**1.5.1 Arti *Dejobbing*** : meluaskan tanggungjawab pekerjaan perusahaan, dan mendorong karyawan tidak membatasi diri mereka dengan apa yang ada pada deskripsi pekerjaan

### 1.5.2 Praktek Dejobbing

***Job enlargement***: menugaskan karyawan dengan tambahan kegiatan-kegiatan di tingkat yang sama, sehingga menambah jumlah kegiatan yang dilakukan

***Job rotation***: secara sistematis memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain

***Job enrichment:*** mendesain kembali pekerjaan dimana kesempatan karyawan ditingkatkan untuk mendapatkan pengalaman rasa tanggungjawab, pencapaian, berkembang, dan pengakuan

## **1.6. Kesimpulan**

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang sangat berguna untuk berbagai keperluan perancang organisasi dan perancangan jabatan (Job Design) adalah suatu keharusan dan harus dilakukan sejak awal. Untuk organisasi yang masih baru dan strukturnya masih berkembang terus lebih baik menekankan pada perancang jabatan (Job Design) dan membuat Uraian Jabatan yang fleksibel sehingga bisa disesuaikan terus. Organisasi yang sudah mapan hendaknya melaksanakan Analisis Jabatan. Tetapi mengingat perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat, maka analisis jabatan harus diulangi paling lambat setiap 3 tahun sekali untuk mengecek apakah informasi yang diperoleh masih benar.

Semua Personel Manager harus menguasai Teknik Analisis Jabatan dan Perancangan Jabatan (Job Design) karena kegiatan ini merupakan basis kegiatan-kegiatan lain di bidang manajemen sumber daya manusia.

## BAB II DISKRIPSI PEKERJAAN

### 2.1 Pengertian.

- Diskripsi pekerjaan adalah seperangkat fungsi dan tugas tanggung jawab yang dijabarkan ke dalam kegiatan pekerjaan.
- Pernyataan tertulis untuk semua tingkat posisi klinis dalam satu unit yang mencerminkan fungsi, tanggung jawab dan kualitas yang dibutuhkan.

### 2.2 Lingkup Deskripsi Pekerjaan

Diskripsi pekerjaan dapat menjadi rintangan apabila tidak akurat, tidak lengkap dan kadaluwarsa. Penulisan diskripsi pekerjaan yang sempurna dapat menjadi asset dan dapat menggambarkan posisi dalam organisasi yang memberikan pandangan operasional secara keseluruhan dan menunjukkan bahwa diskripsi pekerjaan telah dirancang dan dianalisis sebagai suatu bagian integral dari pelayanan organisasi. Dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan inovasi teknologi, diskripsi pekerjaan adalah subyek perubahan. Perawat atau bidan manajer harus memelihara agar pekerjaan tetap relevan dengan diskripsi pekerjaan melalui perbaikan secara periodik dan sistematis.

Perawat dan bidan manajer harus melihat bahwa :

1. Diskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis untuk semua tingkat posisi dalam unit keperawatan dan kebidanan, yang mencerminkan fungsi, responsibilitas dan kualifikasi yang dibutuhkan.
2. Diskripsi pekerjaan diperbaiki dan diperbaharui sesuai perkembangan iptek atau kebijakan organisasi.
3. Semua posisi klinis sebaiknya dievaluasi secara periodik (6 bulan atau 1 tahun sekali).



Untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan haruslah mempertimbangkan standar dan peraturan yang digunakan organisasi. Deskripsi pekerjaan, kewenangan dan tanggung jawab pada masing-masing posisi klinis harus jelas bagi perawat dan bidan dalam memberi asuhan langsung kepada pasien.

Ada beberapa kriteria tertentu untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan sebagai berikut;

1. Deskripsi pekerjaan harus terkini dan akurat untuk mensyaratkan fungsi dan tugas yang diperlukan.
2. Posisi/jabatan klinis harus jelas berdasarkan ketentuan dan jenjang karier yang ditetapkan oleh organisasi.
3. Deskripsi pekerjaan menunjukkan jenis dan spesifikasi pekerjaan, bagaimana dan untuk apa pekerjaan tersebut berbeda satu dengan lainnya.
4. Deskripsi pekerjaan harus lengkap dan tidak mendetail, sehingga dapat mengembangkan fungsi dan tugas yang lebih luas.
5. Rancang standar untuk digunakan pada semua pekerjaan bagi masing-masing kategori.
6. Deskripsi pekerjaan harus realistis untuk aspek teknis dan sumber daya manusia yang memungkinkan.

## **2.4 Waktu Penggunaan Deskripsi Jabatan**

- 1.. Pekerjaan atau tugas bagi karyawan tidak jelas
- 2.. Tanggung jawab dan wewenang tumpang tindih
- 3.. Arus pekerjaan kurang lancar
- 4.. Orang baru tidak sesuai dengan pekerjaan yang ada
- 5.. Ada masalah dalam penggajian

## **2.5 Manfaat Deskripsi Jabatan**

- Atasan– untuk mengoptimalkan peran dan tanggungjawab bawahan
- Pimpinan Organisasi– untuk dapat memimpin dan memberikan motivasi agar pemegang jabatan menghasilkan kinerja optimal.
- Pemegang jabatan– sebagai panduan dan pedoman kerja serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan diharapkan dari organisasi
- Perekrut– untuk mengetahui kandidat yang tepat dan paling cocok sesuai kebutuhan jabatan

- *Trainer*– untuk mengetahui kebutuhan pelatihan bagi pemegang jabatan
- *Assessor*– untuk melakukan analisa terhadap pemegang jabatan (*competency assessment, in-depth interview* dll)
- *Perencana Karir (Succession Planner)*– untuk menempatkan individu sesuai dengan peran, tanggungjawab dan kebutuhan organisasi.
- *Perencanaan dan Pengembangan Organisasi (Organization Development & Planner)* –untuk membuat perencanaan pengembangan organisasi yang membutuhkan pemahaman tentang jabatan dan jenis peran / tanggungjawab yang diperlukan
- *Job Evaluator*–untuk memobot jabatan dan membandingkan jabatan lain di dalam organisasi.