

## ANALISA JABATAN

Pernah kita mengalami atau seringkali kita mendengar dalam percakapan sehari-hari di kantor seorang karyawan mengeluh pekerjaan di kantornya tidak jelas, serabutan, merasa bahwa keahliannya bukan di pekerjaan tersebut, keahlian yang sebenarnya bukan dalam tugasnya yang sekarang, dan seterusnya. Atau ada yang mengeluh di kantornya tidak ada pembagian tugas yang jelas, ada yang setiap hari bekerja lembur sampai membawa pekerjaan ke rumah, tetapi tidak sedikit karyawan yang hanya mengobrol, membaca koran, santai minum kopi dan bermain game online, chatting, dan seterusnya. Ada juga karyawan baru mengeluh ternyata pekerjaan yang dilamarnya tidak sesuai dengan yang diharapkan padahal ia yakin bahwa lowongan yang diiklankan itu sesuai dengan pengalamannya selama ini.

Jika kita memikirkan peristiwa tersebut, lalu terbersit dalam pikiran kita apa yang salah? dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki hal tersebut?. Salah satu jawabannya adalah dengan melakukan analisis jabatan. Sebelum kita membahas lebih dalam mengenai analisis jabatan, coba perhatikanlah contoh di bawah ini.

Pernahkah Anda memperhatikan pekerja bangunan?. Ada yang bertugas mengaduk semen dan pasir serta mengantarkan ke tukang semen, ada yang mengangkut batu bata dan menatanya di dekat tukang semen, dan ada yang menyemen hingga tembok berdiri tinggi. Setiap pekerja mengetahui dengan jelas tugasnya, apa yang harus dilakukannya, peralatan apa yang harus digunakan. Semua uraian tugas dari masing-masing pekerja sudah jelas (meskipun tidak tertulis). Uraian Jabatan merupakan produk utama dari Analisis Jabatan.

### A. Pengertian Analisis Jabatan

Beberapa pendapat dari para tokoh menjelaskan mengenai definisi dari analisis jabatan. Analisis jabatan adalah proses kajian sistematis tentang kegiatan yang dilakukan dalam suatu pekerjaan yang mencakup tanggung jawab, accountabilities sehingga dapat menentukan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan ciri-ciri kepribadian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik (Munandar, 2001). Pendapat lain dikemukakan oleh Michael A dalam Syarif (1995), yang mengatakan bahwa analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi, penganalisaan, pemaparan informasi tentang isi jabatan guna memberi dasar untuk uraian jabatan, data rekrutmen, seleksi, evaluasi jabatan dan manajemen kinerja. Definisi lain menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan (Mondy, 2008).

Definisi selanjutnya dikemukakan oleh Sanchez & Levine dalam Aamodt (2004), yang menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah proses mengumpulkan, menganalisa dan menstrukturkan informasi tentang komponen2, karakteristik dan persyaratan suatu jabatan. Sedangkan menurut Robbins (1998), analisis jabatan adalah deskripsi tertulis ttg apa yg dilakukan oleh seorang pemegang jabatan, bagaimana cara melakukannya serta mengapa jabatan itu perlu ada.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai analisis jabatan, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi tentang semua hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, baik itu meliputi tanggung jawabnya, sampai pada keterampilan, kemampuan, pengetahuan serta ciri-ciri kepribadian yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu.

Analisis jabatan penting dilakukan karena dengan adanya analisis jabatan, dapat memberikan gambaran yang akurat tentang detil-detil tugas, serta dapat

memberikan tentang semua karakteristik yang dipersyaratkan untuk memegang jabatan/pekerjaan tersebut. Analisis jabatan juga memegang peranan penting dalam mengelola karyawan secara efektif, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

## **B. Data-data dalam Analisis Jabatan**

Sebelum kita membahas mengenai bagaimana melakukan analisis jabatan, dalam analisis jabatan ada beberapa istilah yang perlu dipahami terlebih dahulu. Tugas (task) adalah sekelompok kegiatan yang berurutan yang membentuk komponen utama dalam suatu kedudukan (posisi) atau pekerjaan (job). Tugas dapat dibedakan atas tugas pokok dan tugas tambahan. Istilah lain yang perlu dipahami yaitu kedudukan (Position), adalah satu kelompok tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki seorang pegawai. Jumlah kedudukan sama dengan jumlah pegawai dalam satu perusahaan. Kemudian, pekerjaan (Job) adalah sekelompok kedudukan dengan tugas dan tanggung jawab yang sama atau hampir sama. Pekerjaan dapat terdiri atas kedudukan yang sama, tetapi bisa juga hanya satu kedudukan. Misalnya, operator mesin terdiri dari beberapa kedudukan, tetapi Manajer SDM hanya satu kedudukan.

Lalu, bagaimana caranya melakukan analisis jabatan? Seperti yang sudah kita bahas mengenai definisi dari analisis jabatan, kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan berbagai informasi mengenai semua hal yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan. Pada umumnya data yang dikumpulkan dari analisis jabatan adalah tentang:

- a. Aktivitas pada pekerjaan (baik yang berorientasi pada "job" maupun "employee", misalnya menyusun laporan keuangan rata-rata selama 5 jam duduk bekerja dengan komputer.
- b. Bahan-bahan yang diolah, misalnya laporan keuangan dari cabang, koran, surat-surat, dan lain-lain.
- c. Peralatan atau mesin yang digunakan, misalnya komputer, fax, internet, mesin pintal, mobil, dan lain-lain.
- d. Kondisi Kerja (baik kondisi kerja sosial maupun fisik), misalnya ruang 12 meter persegi bekerja dengan 3 orang, suhu udara 23 derajat C, dan lain-lain.

Data-data yang didapatkan dalam analisis jabatan, juga akan didapati informasi-informasi mengenai deskripsi pekerjaan yang dianalisis (job description). *Job description* itu sendiri adalah pernyataan faktual dan terorganisasi perihal kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Menurut Robbins, job description merupakan deskripsi tertulis tentang apa yang dilakukan oleh seorang pemegang jabatan, bagaimana cara melakukannya serta mengapa jabatan itu perlu ada. Sedangkan menurut Mondy (2008), job description merupakan dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan.

Selain job description, didapati pula informasi-informasi terkait dengan spesifikasi dari suatu pekerjaan (job specification). Job Specification merupakan deskripsi mengenai kualifikasi minimal yang perlu dimiliki oleh seorang pemegang jabatan agar dapat menghasilkan kinerja tertentu dalam suatu jabatan (Robbins, 1998). Job specification menunjukkan kualitas yang disyaratkan bagi pelaksanaan yang dapat diterima. Job specification juga memuat mengenai kualifikasi minimum

yang dapat diterima, yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan pekerjaan tertentu termuat.

### C. Manfaat Analisis Jabatan

Analisis jabatan perlu dilakukan dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Hal tersebut dikarenakan analisis jabatan memiliki beberapa manfaat, antara lain:

1. Penulisan Uraian Jabatan  
Hasil dari analisis jabatan berupa catatan mengenai tugas, tanggung jawab dan persyaratan yang diperlukan untuk memegang jabatan sehingga diperlukan untuk berbagai aktivitas pengelolaan karyawan.
2. Rekrutmen & Seleksi  
Adanya persyaratan jabatan akan memudahkan perusahaan memilih karyawan yang sesuai kebutuhan (tepat sasaran)
3. Pelatihan & Pengembangan  
Adanya persyaratan yang jelas memudahkan penyusunan program pelatihan dan pengembangan (baik untuk jabatan sekarang atau promosi di masa yang akan datang)
4. Perencanaan Tenaga Kerja  
Memudahkan menyusun kebutuhan tenaga kerja
5. Penilaian Kinerja  
Berdasarkan tugas-tugas yang harus dilakukan dapat mengukur aspek-aspek dari karakteristik pekerja, tanggung jawab dan pelaksanaan tugas secara lebih objektif
6. Disain & ReDisain Organisasi  
Bila terjadi tumpang tindih pekerjaan/tugas, maka memungkinkan dapat ditata kembali sehingga kegiatan organisasi berjalan lebih efisien
7. Evaluasi Pekerjaan  
Uraian jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan memberikan banyak informasi (tugas, tanggung jawab, persyaratan, dan lain-lain) yang berguna untuk evaluasi jabatan.

### D. Teknik Pengumpulan Informasi

Pada pelaksanaan analisis jabatan, ada beberapa Teknik yang dalam dilakukan untuk mengumpulkan informasi-informasi penunjang. Ada dua jenis Teknik pengumpulan informasi, yaitu:

#### a. *The Job – Oriented Approach*

Teknik pengumpulan informasi yang difokuskan pada karakteristik tugas-tugas yang dilakukan oleh pemegang jabatan/pekerjaan tersebut.

Misal : Tugas Polisi

1. Melengkapi laporan setelah menangkap tersangka
2. Menggunakan pencil dan pulpen untuk membuat laporan (belum terlihat spesifik/terlalu umum dan tidak terlihat berbeda dengan jenis jabatan lain).

Tugas-tugas harus *dibreakdown* berdasarkan hirarki tugas dari yang paling tinggi hingga bagian yang lebih kecil)

Contoh jabatan: Polisi

Tugas Utama : Menahan Tersangka ( tugas utama ini dibreakdown ke dalam tugas/perilaku yang lebih spesifik)

misal:

1. Mendatangi rumah tersangka untuk penangkapan
2. Mengidentifikasi tersangka
3. Memborgol tersangka
4. Memberikan informasi kepada tersangka tentang hak-haknya
5. Memasukkan tersangka ke dalam mobil
6. Membawa tersangka ke kantor polisi

Levine (1983) mengembangkan sistem yang dapat digunakan untuk membagi hirarki, dengan cara membagi “major functions of a job” ke dalam 4 level yang lebih spesifik yaitu :

1. Duty  
Duty adalah komponen utama dari job. Misalnya menahan tersangka.
2. Task  
Task adalah bagian yang melengkapi pekerjaan dan yang menyempurnakan penyelesaian tugas utama. Misalnya salah satu tugas yang dapat melengkapi tugas penahanan tersangka adalah memasukkan tersangka ke dalam mobil polisi dan mengendarai mobil tsb untuk membawanya ke tahanan.
3. Activities  
Masing-masing dari task dapat dibagi ke dalam berbagai ACTIVITIES, misal meliputi: memborgol tersangka, .....,.....
4. Element / Actions  
Untuk menyelesaikan aktivitas tersebut, ada sejumlah ELEMEN/ACTION yang terlibat seperti melepas kunci borgol, memasang borgol ke pergelangan tangan tersangka, menutup borgol, dan seterusnya.  
Jadi, Job berisi beberapa **duty**, duty berkaitan dengan beberapa **task**, masing-masing task berisikan beberapa **aktivitas** dan masing-masing aktivitas dapat dibreakdown menjadi beberapa **actions**.

b. *The Person – Oriented Approach*

Teknik pengumpulan informasi yang difokuskan pada personal karakteristik atau atribut yang dibutuhkan untuk memegang jabatan tersebut agar “well perform”.

Karakteristik itu meliputi KSAO (Knowledge, Skill, Ability dan Other Personal). KSA dibutuhkan untuk Job Performance, sedangkan Other berkaitan dengan Job Adjustment/ satisfaction.

Contoh jabatan: Polisi

Perhatikan tabel di bawah ini.

<b>KSAO</b>	<b>TASK</b>
<b>Knowledge</b> : memiliki pengetahuan prosedur penangkapan	Menangkap Tersangka
<b>Skill</b> : memiliki ketrampilan menggunakan senjata api	Praktik menembak di lapangan tembak
<b>Ability</b> : memiliki kemampuan berkomunikasi	Menengahi perselisihan antara 2 org untuk mencegah tindak kekerasan
<b>Others</b> : memiliki keberanian	Memasuki lorong gelap/hutan untuk menangkap tersangka

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Knowledge  
Knowledge (pengetahuan) merupakan kemampuan seseorang untuk mengenal suatu keadaan berdasarkan persepsi pikirannya (Lefrandi, 2012). *Knowledge* seseorang ditentukan oleh apa yang dipelajari dari bahan bacaan, lingkungan pergaulan, pekerjaan dan lain sebagainya. Pada jabatan polisi, untuk knowledge yang harus dimiliki adalah pengetahuan mengenai prosedur penangkapan. Pengetahuan tersebut dibutuhkan dalam tugasnya (task) menangkap tersangka.
2. Skill  
Skill (keahlian) merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu yang sifatnya spesifik, fokus namun dinamis yang membutuhkan waktu tertentu untuk mempelajarinya dan dapat dibuktikan (Lefrandi, 2012). Keahlian yang lebih bersifat “hard”. Pada jabatan polisi, untuk skill yang harus dimiliki yaitu ketrampilan menggunakan senjata api. Skill tersebut dibutuhkan dalam tugasnya (task) melakukan praktik menembak di lapangan tembak atau menembak penjahat yang melarikan diri.
3. Ability  
Ability lebih mengarah pada kemampuan yang bersifat “soft”. Pada jabatan polisi, ability yang harus dimiliki yaitu kemampuan berkomunikasi. Kemampuan itu dibutuhkan dalam tugasnya (task) menengahi perselisihan antara dua orang untuk mencegah tindak kekerasan.
4. Others  
Others lebih berkaitan dengan kepribadian. Pada jabatan polisi, others yang harus dimiliki yaitu memiliki keberanian, yang dapat membantu tugasnya (task) ketika seorang polisi harus memasuki Lorong yang gelap atau hutan untuk menangkap tersangka.

Untuk lebih memahami mengenai bagaimana menentukan KSAO pada suatu jabatan, coba kerjakan contoh soal 1 di bawah ini yaitu menentukan KSAO untuk posisi Dokter.

KSAO	TASK
<b>Knowledge</b> : .....	.....
<b>Skill</b> : .....	.....
<b>Ability</b> : .....	.....
<b>Others</b> : .....	.....

#### E. Sumber-Sumber Informasi dari Analisis Jabatan

Informasi-informasi dalam pelaksanaan analisis jabatan dapat bersumber pada berbagai pihak. Pihak-pihak tersebut antara lain:

1. Job Analysts  
Job Analyst merupakan pihak eksternal ataupun internal yang diminta oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk melakukan analisis jabatan di tempat tersebut. Job Analyst tentunya memiliki keahlian dalam melakukan analisis jabatan.
2. Job Incumbent

Job Incumbent merupakan pihak internal atau karyawan itu sendiri yang mengerjakan tugas atau pekerjaan yang akan dilakukan analisis. Misalnya, suatu perusahaan akan melakukan analisis jabatan office boy, dan pada pelaksanaan analisis jabatannya akan mendapatkan informasi-informasi dari si A yang memang menjabat sebagai officeboy di tempat tersebut.

### 3. Supervisor

Supervisor merupakan pihak internal yang akan memberikan informasi-informasi mengenai tugas-tugas dari suatu jabatan. Misalnya, suatu perusahaan akan melakukan analisis jabatan programmer, dan pada pelaksanaan analisis jabatannya akan mendapatkan informasi-informasi dari si X yang menjabat sebagai supervisor programmer dimana ia mengetahui secara cukup detil tugas-tugas programmer karena ia ikut andil dalam keberhasilan dan kontrol tugas-tugas bawahannya.

### 4. Trained Observers

Sama seperti Job Analyst, Trained observers merupakan pihak eksternal ataupun internal yang diminta oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk mengobservasi segala hal yang terkait tugas-tugas dari suatu jabatan di tempat tersebut.

Job Analyst dan Observer yang terlatih membutuhkan waktu untuk mengobservasi karyawan yang sedang melakukan tugasnya dan menerjemahkan pengalaman yang diperoleh selama observasi ke dalam sebuah analisis jabatan. Sedangkan Incumbents dan Supervisors, dianggap sebagai orang yang ahli dalam bidangnya, yang mengetahui secara detil tentang content (isi) dan syarat/kriteria untuk melakukan pekerjaannya atau pekerjaan yang disupervisi. Namun, dalam pelaksanaannya tentu ada beberapa kemungkinan masalah yang muncul. Sebagai contoh, ketika job incumbent atau supervisor menjadi narasumber dalam analisis jabatan, ada kekhawatiran dari mereka, merasa akan mengancam pekerjaan, tingkat gaji, atau tingkat produksi sehingga ada kemungkinan pula mereka tidak natural atau tidak alamiah dalam memberikan informasi sehingga informasi menjadi kurang mutakhir.

## **F. Metode Pengumpulan Informasi**

Keempat sumber informasi di atas, dapat memberikan informasi mengenai suatu pekerjaan dengan melalui interview (baik wawancara individual, wawancara kelompok dan wawancara penyelia dengan beberapa pertanyaan khas, misalnya apa saja yang dilakukan oleh jabatan, apa yang merupakan tugas utama dari posisi anda? apa persisnya yang anda lakukan? Dan lain-lain) atau pengisian questioner job analyst (pertanyaan-pertanyaan dituang secara tertulis dalam bentuk kuesioner dan diisi oleh si sumber informasi). Lalu, bagaimana cara mereka memberikan informasi? Mereka dapat memberikan informasi dengan cara berikut ini:

### 1. Perform Job

Job Analyst terjun langsung ke sebagian atau seluruh tugas atau pekerjaan, seperti karyawan atau dalam situasi simulasi. Dengan terlibat ke dalam tugas atau pekerjaan, job analyst memperoleh insight dari situasi alamiah secara lebih mendetil. Cara ini memiliki keuntungan dan keterbatasan. Keuntungan dari cara ini adalah memberikan konteks mengenai pekerjaan yang dilakukan dan dapat memberikan informasi yang detil mengenai pekerjaan tersebut.

Sedangkan keterbatasan dari cara ini adalah sulit melihat perbedaan di antara tugas dengan job title yang sama, membutuhkan biaya yang cukup mahal dan menghabiskan waktu, membutuhkan training yang lama untuk Analyst karena Analyst akan terjun langsung melakukan suatu pekerjaan apalagi pada jenis pekerjaan yang memang membutuhkan skill tertentu serta training mengenai pelaksanaan tugas yang akan dianalisis, serta dapat membahayakan Analyst terutama pada jenis pekerjaan yang memiliki tingkat risiko yang cukup tinggi.

2. Observer

Job Analyst ataupun observer yang terlatih menyiapkan form yang berisikan aktivitas-aktivitas dan seberapa sering aktivitas tersebut dilakukan oleh karyawan tersebut. Job Analyst mengumpulkan informasi dengan mengamati individu yang melakukan pekerjaan itu dan mencatatnya untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukannya. Dengan teknik observasi, job analyst memperoleh insight bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Adapun keuntungan dari cara ini yaitu dapat memberikan gambaran yang relatif objektif mengenai suatu pekerjaan, dan memberikan konteks bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Namun, cara ini juga ada keterbatasannya, antara lain cara ini dapat menghabiskan waktu, serta karyawan kemungkinan berubah tingkah lakunya karena mengetahui sedang diobservasi.

3. Interview

Job Analyst ataupun interviewer terlatih mengumpulkan informasi dari incumbent atau supervisor. Incumbent atau supervisor diseleksi dan diwawancara secara langsung di tempat pekerjaan mereka atau mereka yang terkait langsung dengan pekerjaan yang dianalisis. Job analyst menyiapkan daftar pertanyaan mengenai tugas dan aktivitas yang dilakukan oleh beberapa karyawan dengan jabatan yang sama. Beberapa tugas dilakukan oleh beberapa karyawan, tugas yang lain dikerjakan setiap karyawan tetapi hanya pada waktu tertentu saja. Cara ini juga memiliki keuntungan dan keterbatasan dalam pelaksanaannya. Keuntungannya yaitu dapat memberikan multiple perspektif mengenai suatu pekerjaan dan dapat memperlihatkan perbedaan di antara incumbents dengan job yang sama. Sedangkan keterbatasannya yaitu dapat menghabiskan waktu dibandingkan kuesioner serta sulit memperlihatkan konteks mengenai pekerjaan yang dilakukan.

4. Questionnaire

Kuesioner merupakan metode yang paling efisien untuk mengumpulkan informasi. Kuesioner yang dibuat memuat ratusan pertanyaan tentang tugas atau pekerjaan dan dapat diadministrasikan dengan mudah. Atau dapat juga dengan yang bersangkutan diminta untuk memberikan data-data mengenai jabatannya dengan kata-kata sendiri. Kuesioner dapat diberikan kepada setiap karyawan yang memiliki job title yang sama.

5. Multiple Methods

Multiple methods merupakan metode gabungan yang digunakan untuk mencari informasi dalam pelaksanaan analisis jabatan. Gabungan metode yang digunakan dapat terdiri dari 2 jenis metode atau lebih.

Untuk mendapatkan hasil analisis yang valid, biasanya dengan menggunakan berbagai metode dan berbagai sumber untuk menghimpun data. Misalnya saja dengan menggabungkan informasi dari karyawan, incumbent dan supervisor sehingga data-data yang didapatkan lebih akurat.

## **G. Tujuan Analisis Jabatan**

Hasil dari Analisa jabatan juga diperuntukkan untuk menunjang kegiatan Human Resource lainnya, yaitu:

### **1. Career development**

Job Analysis memberikan gambaran KSAO requirement untuk masing-masing level. KSAO requirement memberi ide bagi pengembangan karyawan dan penentuan program training yang memfokuskan pada peningkatan skill karyawan.

Adanya Job analysis dapat memberikan keuntungan baik pada karyawan maupun organisasi. Keuntungan yang dapat diperoleh karyawan yaitu ketika karyawan sudah memenuhi requirement maka dapat terpilih untuk dipromosikan di masa yang akan datang. Sedangkan keuntungan yang dapat diperoleh organisasi yaitu organisasi lebih siap karena dapat memilih calon yang sudah ada untuk posisi di level atas.

### **2. Legal Issues**

Adanya Job Analysis dapat menghindari diskriminasi yang terkait dengan gender, agama, ras, usia, dan lain-lain. Adanya Job Analysis lebih adil dalam memutuskan atau memilih karyawan yang didasarkan pada job performance/ job potential, bukan didasarkan pada hal-hal yang tidak relevan. Adanya Job Analysis memberikan gambaran KSAO sebagai dasar untuk hiring daripada karakteristik personal yang tidak relevan. Adanya Job Analysis yang mengacu pada KSAO akan lebih legal.

### **3. Performance Appraisal**

Design sistem performance appraisal (penilaian kinerja) yang baik harus didasarkan pada Job Analysis. Job Oriented Analysis memberikan gambaran komponen-komponen utama dari Job yang dapat digunakan sebagai dimensi Performance Evaluation. Hal ini dikarenakan pada Performance Evaluation berisi spesifik tingkah laku yang dapat digunakan sebagai instrument /alat ukur yang diturunkan dari Job Analysis

### **4. Recruitment & Selection**

Langkah pertama menghire karyawan adalah menentukan human attribute atau KSAO (Person Oriented Job Analysis). Berdasarkan KSAO, kemudian prosedur dipilih untuk menentukan pelamar yang sesuai (misalnya melalui interview & pemeriksaan psikologi). Kemudian, berdasarkan KSAO maka diharapkan pelamar yang telah diterima dapat dikembangkan melalui pengalaman dan training pada job yang dilakukan.

### **5. Training**

Agar program training terorganisasi secara efektif, sebaiknya didasarkan pada analysis KSAO requirement untuk jabatan tersebut. KSAO requirement dibandingkan dengan KSAO pelamar /karyawan. Bila ada perbedaan di bagian KSAO pelamar/ karyawan, maka training diarahkan untuk mengembangkan karakteristik KSAO yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.

### **6. Setting Salaries**

Dengan dilakukannya analisis jabatan, maka dapat membantu dalam membuat standar gaji dari setiap jabatan yang akan dianalisis. Dapat dilakukan dengan membuat "salary level" yang disesuaikan dengan level suatu jabatan. Contohnya ada di tabel di bawah ini.

Level	Jabatan	Range
Level 1	Office boy, gardener, kurir	75% - 79% UMP
Level 2	Administrasi, Petugas Data Entry, Resepsionis	80% - 85% UMP
Level 3	Accounting, Personalia, Rekrutmen	86% - 90% UMP
dst	dst	dst

7. Efficiency/Safety

Dengan dilakukannya analisis jabatan, maka dapat membantu dalam mendesain jabatan-jabatan agar dapat lebih efisien dan tepat karena adanya kejelasan mengenai tugas-tugas yang dikerjakan dan

8. Job Classification

Analisis jabatan juga diperuntukkan untuk mengelompokkan jabatan-jabatan yang sejenis ke dalam satu kelompok. Misalnya saja dilakukan beberapa analisis jabatan, setelah dianalisis dari 3 jabatan (office boy, kurir, gardener) maka jabatan-jabatan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi satu kelompok yaitu pekerjaan yang bersifat pelaksana, karena ketiga jabatan tersebut memiliki kemiripan dalam hal permasalahan yang dihadapi, keterampilan yang dimiliki, dan lain-lain.

9. Job Description

Pada pelaksanaan analisis jabatan, akan diketahui apa saja tugas-tugas yang dilakukan oleh si pemangku jabatan, baik itu tugas utama maupun tugas tambahan sehingga dapat diuraikan secara jelas mengenai deskripsi tugas dari suatu jabatan.

10. Job Design

Dengan dilakukannya analisis jabatan, ditujukan untuk membuat desain tugas atas suatu jabatan.

11. Planning

Dari pelaksanaan analisis jabatan, dapat memprediksi atau meramalkan bermaksud untuk memperkirakan permintaan SDM yang diperlukan di masa yang akan datang, menyangkut peramalan SDM, peramalan (forcasting) kebutuhan karyawan di masa yang akan datang dengan KSAO yang lebih spesifik.

## H. Cara Memaparkan Hasil Analisis Jabatan dan Menuliskannya dalam Sebuah Uraian Jabatan

Setelah berbagai informasi didapat dan data-data sudah dikumpulkan dari pelaksanaan analisis jabatan, maka tahapan selanjutnya adalah memaparkannya dalam sebuah uraian jabatan.

Pada umumnya, informasi-informasi yang dituang dalam uraian jabatan, antara lain:

1. Identifikasi Jabatan

Pada bagian ini, berisi mengenai:

a. Nama Jabatan

Misalnya: Security, Admin Purchasing, Office boy, Quality Control, dan lain-lain

b. Dept/ Bagian

- Misalnya: General Affair, Human Resource, Finance and Accounting, dan lain-lain
- c. Lokasi Kerja  
Misalnya: Cabang, kantor pusat.
  - d. Status Jabatan  
Misalnya: karyawan kontrak, karyawan tetap.
  - e. Nama Jabatan Atasan/bawahan Langsung  
Misalnya: Purchasing Supervisor, Sales Coordinator, operator, dan lain-lain.
2. Ringkasan Pekerjaan  
Pada bagian ini berisikan mengenai rangkuman dan tanggung jawab utama yang membedakan dari suatu jabatan dengan jabatan yang lain.
  3. Tugas & Tanggung Jawab  
Pada bagian ini berisikan mengenai uraian jabatan yang disajikan dalam bentuk pernyataan-pernyataan.
  4. Wewenang  
Pada bagian ini berisikan mengenai penjelasan batasan-batasan untuk menentukan suatu keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan
  5. Spesifikasi Jabatan  
Pada bagian ini berisikan mengenai kemampuan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan untuk mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan yang diharapkan atau job competencies (KSAO).

Berikut contoh hasil dari analisis jabatan yang dipaparkan dalam sebuah uraian jabatan.

Contoh Uraian Jabatan

<b>Identitas Jabatan</b>		
Nama Jabatan	Programmer	
Departemen	Information & Technology	
Lokasi	Head Office	
Status Karyawan	Karyawan tetap	
Atasan Langsung	Programmer Supervisor	
Bawahan langsung	-	
<b>Tujuan Jabatan</b>		
Memenuhi kebutuhan user dengan merancang dan membuat program aplikasi computer, menjamin penerapannya, menguji dan mengevaluasi program yang telah dibuat.		
<b>Tanggung Jawab Utama</b>		
No	Uraian	Skala Waktu H/M/B/T
1	Menginstall aplikasi untuk user	T/B
2	Memodifikasi aplikasi untuk user	B/M
3	Menyusun aplikasi dengan visual basic	B/M
4	Mempelajari perkembangan terbaru teknologi aplikasi	B/M
5	Mengevaluasi dan memperbaiki jika terjadi ketidaksesuaian	B/M

H : Harian, M : Mingguan, B : Bulanan, T : Tahunan

### Wewenang

1. Merancang dan membuat program untuk digunakan oleh user
2. Menginstalasi program yang sudah disetujui
3. Melakukan perbaikan atas eror program saat implementasi
4. Melakukan follow up program yang telah digunakan

### Spesifikasi Jabatan

1. Usia (Minimum) : \_
2. Pendidikan (Minimum) : S1, Jurusan: Sistem Informatika
3. Pengalaman Kerja (Minimum) : 3 tahun sebagai Programmer
4. Keterampilan : Visual Basic, Fox Pro Visual, Ms. access, PHP, My SQL, Apcce
5. Karakteristik : Berwawasan luas, teliti, tekun, komunikatif, disiplin, tanggung jawab, berdedikasi, kreatif dan inovatif

Atau contoh lainnya seperti di bawah ini.

Contoh 2.

### Identitas Jabatan

Nama Jabatan	Kepala Program Kejuruan
Departemen	Kurikulum
Atasan langsung	Wakasek. Bid. Kurikulum
Bawahan langsung	Guru bidang Studi

### Tujuan Jabatan

Bertanggung jawab atas implementasi kebijakan Sekolah Kejuruan dan memastikan berjalannya proses KBM sekolah serta kesesuaiannya dengan objektif dan strategi sekolah sesuai target secara menyeluruh

### Tanggung Jawab Utama

No	Uraian	Skala Waktu H/M/B/T
1	Merencanakan program implementasi atas kebijakan sekolah kejuruan secara menyeluruh agar dapat dijalankan secara optimal	T/B
2	Memonitor pelaksanaan program kejuruan serta memastikan kelancaran pelaksanaannya agar dapat berjalan secara maksimal dan tepat	B/M
3	Mengontrol dan mengevaluasi implementasi program kejuruan agar memperoleh masukan strategis sebagai usulan untuk kebijakan tahun berikutnya	B/M

4	Mengevaluasi dan menganalisa hasil implementasi program kejuruan dan mencari usulan atas pemecahan masalah yang timbul	B/M
5	Mengarahkan fungsi setiap guru produktif dalam menjalankan program kejuruan sekolah.	B/M

H : Harian, M : Mingguan, B : Bulanan, T : Tahunan

#### **Hubungan Kerja**

1. Menjalin hubungan dengan dunia usaha / dunia industri (dunia kerja)
2. Menangani masalah Praktek Kerja Industri didunia usaha/dunia industri
3. Menangani segala kegiatan praktikum di lingkungan sekolah

#### **Spesifikasi Jabatan**

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1. Usia (Minimum)             | : _   |
| 2. Pendidikan (Minimum)       | : Master (S1) Jurusan: Bisnis Manajemen, akuntansi, Keuangan  |
| 3. Pengalaman Kerja (Minimum) | : 5 tahun sebagai Guru produktif  |
| 4. Keahlian Khusus            | :   |
| Teknis                        | : Komunikasi, Presentasi, Marketing<br>Keuangan, Bisnis Development, Management                               |
| Produk                        | : Accounting Knowledge, financial Knowledge<br>Manajemen knowledge  |
| Manejerial                    | : Leadership, People Management<br>Analitical thinking, Problem Solving                                       |
| 5. Karakteristik              | : Berwawasan luas, Jujur, bijaksana, komunikatif, disiplin, tanggung jawab, berdedikasi, kreatif dan inovatif |

Namun, ada pula yang lebih detil dalam memaparkan hasil analisis jabatannya dalam sebuah urainnya jabatan. Informasi yang dapat dituang dalam urain jabatan, misalnya parameter keberhasilan (dari tugas-tugas yang dikerjakan dibuat parameter keberhasilannya, contoh: pembuatan program, maka parameter keberhasilannya adalah program dapat diselesaikan 1 minggu lebih cepat dari dateline yang diberikan), hubungan kerja (berisi mengenai pihak-pihak mana saja (baik internal maupun eksternal) yang sering berhubungan dengan suatu jabatan (contoh: rekrutmen staff, menjalin hubungan kerja dengan bagian atau departemen yang lain dalam hal pemenuhan karyawan, atau melakukan komunikasi dengan jasa iklan online dalam upayanya mencari kandidat).

Pada hasil analisis jabatan, didapati dua elemen penting, yaitu job description dan job specification. Untuk pengertian job description dan job specification, sudah dijelaskan di atas pada bagian B mengenai Data-data dalam Analisis Jabatan. Untuk bentuk dari jobs description maupun job specification, dapat di lihat pada contoh di bawah ini.

## Contoh Job Description

<b>CV TRISNADI JAYA SELALU</b>	
<b>Deskripsi Pekerjaan</b>	
Nama Jabatan	: Manajer Pelatihan dan Pengembangan
Kode Jabatan	: A-201
Tanggal	: 2 Oktober 2012
Penyusun	: Trisnadi Wijaya
Departemen	: SDM
Lokasi	: Kantor Pusat
Fungsi	: Di bawah supervisi umum direktur SDM, mengembangkan, menyelenggarakan, dan mengevaluasi program-program latihan. Bertindak sebagai penasehat bagi manajemen operasional dalam pelaksanaan latihan.
Tugas-Tugas	: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bekerjasama dengan para anggota manajemen lainnya menentukan kebutuhan pelatihan karyawan.</li><li>2. Dengan persetujuan direktur mengembangkan program latihan.</li><li>3. dll.</li></ol>
Wewenang	: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Menentukan instruktur dan para pelaksana program latihan.</li><li>2. Mengusulkan program-program latihan.</li></ol>
Tanggung Jawab	: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Bertanggungjawab atas kelancaran pelaksanaan program latihan.</li><li>2. Bertanggungjawab atas biaya-biaya latihan yang dikeluarkan.</li></ol>
Hubungan Lini	: Atasan langsung: Direktur SDM Bawahan langsung : Instruktur, Kabag Adm Latihan
Kondisi Kerja	: Di kantor yang nyaman. Jam kerja 08.00-16.00

## Contoh Job Specification

### Analisis Pekerjaan

CV SAKTI PARLINDUNGAN Spesifikasi Pekerjaan	
Nama Jabatan	: Kepala Bagian Komputer
Kode Jabatan	: R-239
Tanggal	: 2 Oktober 2012
Penyusun	: Syachril R.A.
Departemen	: Divisi Administrasi
Lokasi	: Palembang
<b>Persyaratan Pekerjaan</b>	
Pendidikan	: Akademi Komputer, menguasai komputer, mempunyai keterampilan dalam menggunakan komputer, dan memprogram komputer.
Pengalaman	: 3 tahun bekerja di bidang komputer.
Persyaratan Fisik	: Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyai stamina serta daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas berat.
Persyaratan Mental	: Jujur, inisiatif dan kreatif, dapat mengambil keputusan secara cepat; mampu menganalisis dan membuat berbagai output informasi yang bermutu tinggi.
Supervisi	: Rentang kendali 3-9 orang lulusan SMA. Mampu berkomunikasi efektif baik lisan maupun tertulis, vertikal dan horizontal dalam perusahaan.
Kondisi Kerja	: Baik, 75% duduk di atas kursi yang nyaman, tenang, dan dalam ruangan yang ber-AC.

#### I. Keberhasilan Analisis Jabatan

Keberhasilan dari suatu kegiatan pastinya melibatkan banyak pihak. Untuk pelaksanaan analisis jabatan, keberhasilan pelaksanaan tersebut didukung oleh komitmen manajemen puncak, keterlibatan serikat pekerja, keterlibatan karyawan, komunikasi yang efektif, penugasan personalia untuk pelaksanaan, penggunaan pakar, pengumpulan data, penggunaan alat dan teknik yang tepat, dan penggunaan komite untuk pengawas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M.G.2004. Industrial & Organizational Psychology. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning
- Irma Adnan.2010. Psikologi Industri & Organisasi. Univ Terbuka
- Miner, John B. 1992. Industrial Organizational Psychology. New York: Mc.Graw Hill
- Munandar, A.S. 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: UI Press
- Tyo, P.2014. Langkah Menyusun Analisa Jabatan-Job Analysis. Diakses dari <http://informasiterakurat.blogspot.com/2014/06/langkah-menyusun-analisa-jabatan-job.html> pada 1 September 2018, pukul 18.42.

#### Jawaban contoh soal 1

Jabatan: Dokter

KSAO	TASK
<b>Knowledge</b> : Pengetahuan symptom-symptom penyakit	Melakukan diagnose atas penyakit yang dialami oleh pasien
<b>Skill</b> : Ketrampilan menggunakan peralatan medis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan penyuntikan kepada pasien</li> <li>• Melakukan pembedahan kepada pasien</li> </ul>
<b>Ability</b> : Kemampuan pengambilan keputusan	Melakukan keputusan atas tindakan lanjutan yang akan dijalani oleh pasien
<b>Others</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki keberanian dan ketenangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan tindakan medis kepada pasien (pada saat penyuntikan, pengambilan darah, pembedahan, dll)</li> </ul>