



penerbitwidina@gmail.com



Analisis **JABATAN**

Tim Penulis:

Rejeki Bangun, Wulandari, Citra, Lintang Juniar Putri,
Indah Safitriani, Reza Fahlevi, Novia Ruth Silaen, Tedy Ardiansyah,
Dina, Teruna Awaludin, Ujang Enas, Galih Sudrajat, Kasmaniar.

penerbitwidina@gmail.com

Analisis **JABATAN**

Tim Penulis:

Rejeki Bangun, Wulandari, Citra, Lintang Juniar Putri,
Indah Safitriani, Reza Fahlevi, Novia Ruth Silaen, Tedy Ardiansyah,
Dipa Teruna Awaludin, Ujang Enas, Galih Sudrajat, Kasmaniar.



ANALISIS JABATAN

Tim Penulis:

**Rejeki Bangun, Wulandari, Citra, Lintang Juniar Putri,
Indah Safitriani, Reza Fahlevi, Novia Ruth Silaen, Tedy Ardiansyah,
Dipa Teruna Awaludin, Ujang Enas, Galih Sudrajat, Kasmaniar.**

Desain Cover:

Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

**Handarini Rohana
Neneng Sri Wahyuni**

Proofreading:

Evi Damayanti

ISBN:

978-623-500-660-4

Cetakan Pertama:

Januari, 2025

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul “Analisis Jabatan” ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif dalam memahami dan menerapkan analisis jabatan, yang merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi.

Isi buku ini mencakup pembahasan yang terstruktur dan mendalam, dimulai dari dasar-dasar dan ruang lingkup analisis jabatan, pengertian jabatan, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja, hingga karakteristik dan informasi jabatan. Selanjutnya, diuraikan pula metode analisis jabatan, syarat dan persyaratan jabatan, evaluasi jabatan, analisis kompetensi, perhitungan beban kerja, pengolahan data jabatan, hingga pentingnya kepatuhan hukum dalam analisis jabatan. Dengan pendekatan yang sistematis, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi yang berguna bagi akademisi, praktisi, serta mahasiswa yang tertarik pada bidang manajemen sumber daya manusia.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan semangat dalam proses penyusunan buku ini. Secara khusus, apresiasi kami sampaikan kepada para kolega, penelaah, dan editor yang telah meluangkan waktu untuk memastikan substansi dan kualitas buku ini.

Harapan kami, buku ini tidak hanya menjadi sumber inspirasi, tetapi juga memberikan manfaat praktis dalam pengembangan dan pengelolaan jabatan di berbagai sektor. Kritik dan saran yang membangun sangat kami nantikan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik profesional di bidang analisis jabatan.

Januari, 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 DASAR DAN RUANG LINGKUP ANALISIS JABATAN	1
A. Pendahuluan	2
B. Dasar dan Istilah-Istilah Analisis Jabatan	4
C. Ruang Lingkup Analisis Jabatan	11
D. Rangkuman Materi	13
BAB 2 PENGERTIAN JABATAN	19
A. Pendahuluan	20
B. Definisi Analisis Jabatan	22
C. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan	27
D. Rangkuman Materi	30
BAB 3 TANGGUNG JAWAB, WEWENANG DAN HUBUNGAN KERJA	33
A. Pendahuluan	34
B. Tanggung Jawab	35
C. Wewenang	40
D. Hubungan Kerja	43
E. Rangkuman Materi	47
BAB 4 KARATERISTIK DAN INFORMASI JABATAN	51
A. Pendahuluan	52
B. Informasi Jabatan	53
C. Aspek Persyaratan Jabatan	64
D. Identifikasi Jabatan dan Pengolahan Data Informasi	65
E. Validasi dan Revisi Informasi Jabatan	66
F. Pengumpulan Data Informasi Jabatan	69
G. Rangkuman Materi	74
BAB 5 METODE ANALISIS JABATAN	81
A. Pendahuluan	82
B. <i>Self Reports</i>	83
C. <i>Observations</i>	85
D. <i>Interview</i>	87
E. <i>Document Reviews</i>	91

F. Kuesioner dan Survei	93
G. Rangkuman Materi	97
BAB 6 SYARAT & PERSYARATAN JABATAN	101
A. Pendahuluan	102
B. Syarat Jabatan	102
C. Manfaat Syarat Jabatan	112
D. Langkah-langkah Melakukan Syarat Jabatan	113
E. Hambatan Dalam Syarat Jabatan	114
F. Rangkuman Materi	115
BAB 7 EVALUASI JABATAN	117
A. Pendahuluan	118
B. Evaluasi Berbasis Kompetensi (Keterampilan, Pengetahuan, Perilaku, dan Sikap Jabatan)	123
C. Transparansi Jabatan	125
D. Teknologi Untuk Mendukung Evaluasi (Penerapan Teknologi Dalam Proses Evaluasi Kinerja dan Jabatan)	127
E. Regulasi Jabatan (Penerapan Kebijakan, Peraturan, dan Kerangka Hukum Yang Mengatur Pengelolaan Jabatan Dalam Organisasi)	129
F. Pelatihan Serta Pengembangan Jabatan	131
G. Rangkuman Materi	133
BAB 8 ANALISIS KOMPETENSI	139
A. Pendahuluan	140
B. Pengenalan Konsep Analisis Kompetensi	141
C. Metode Analisis Kompetensi	144
D. Proses Analisis Kompetensi	146
E. Identifikasi Kompetensi Yang Diperlukan	148
F. Pengukuran dan Penilaian Kompetensi	151
G. Penggunaan Hasil Analisis Kompetensi	154
H. Tantangan dan Kendala Dalam Analisis Kompetensi	156
I. Contoh Studi Kasus	158
J. Rangkuman Materi	161
BAB 9 ANALISIS PERHITUNGAN BEBAN KERJA	167
A. Pendahuluan	168
B. Konsep Dasar Analisis Beban Kerja	170

C. Metodologi Analisis Beban Kerja	174
D. Contoh Studi Kasus Implementasi Analisis Beban Kerja di Perusahaan atau Organisasi	182
E. Rangkuman Materi	187
BAB 10 PENGOLAHAN DATA JABATAN.....	191
A. Pengertian Pengolahan Data Jabatan.....	192
B. Tahapan Pengolahan Data Jabatan	194
C. Teknik Pengolahan Data Jabatan.....	195
D. Pengisian Butir Informasi Dari Data Ke Formulir Uraian Jabatan.....	196
E. Elemen Penting Dari Analisis Jabatan.....	204
F. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan	205
G. Tahapan Penyusunan Analisis Jabatan	206
H. Tujuan Pengolahan Data.....	207
I. Metode Pengolahan Data.....	208
J. Siklus Pengolahan Data	209
K. Rangkuman Materi	210
GLOSARIUM	212
PROFIL PENULIS.....	218



ANALISIS JABATAN

BAB 1: DASAR DAN RUANG LINGKUP ANALISIS JABATAN

Rejeki Bangun, S.E., M.M.

Institut Teknologi dan Bisnis Indobaru Nasional

BAB 1

DASAR DAN RUANG LINGKUP

ANALISIS JABATAN

A. PENDAHULUAN

Menentukan persyaratan mendasar dari pekerjaan di sebuah perusahaan atau organisasi dapat membantu perusahaan atau organisasi mempekerjakan orang yang tepat, menetapkan rentang gaji yang kompetitif, mengukur kinerja karyawan/pegawai, dan memastikan bisnis berjalan seefisien mungkin. Secara definisi, analisis jabatan adalah proses mendeskripsikan sebuah posisi secara keseluruhan mulai dari tugas pekerjaan, kompensasi, hingga lingkungan kerja. Proses analisis jabatan adalah langkah penting sebelum perekrutan, namun sangat penting untuk secara rutin menganalisis posisi yang sudah terisi di perusahaan atau organisasi. Dengan melakukan hal ini, perusahaan atau organisasi dapat memastikan bahwa menawarkan kesempatan pengembangan profesional yang tepat dan menyiapkan karyawan atau pegawai untuk sukses.

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. Data jabatan yang objektif adalah data yang sesuai dengan kenyataan, artinya tidak menyimpang dari keadaan sebenarnya dan sesuai dengan fakta yang ada, tidak mengarang atau mengada-ada. Untuk mendapatkan data yang objektif diperlukan sikap netral, kejujuran dan menghindari 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 dapat mempercepat proses pengolahan dan penyajian untuk kepentingan pihak yang membutuhkan. Perusahaan atau organisasi tidak boleh meremehkan pentingnya analisis jabatan.

Melakukan analisis jabatan memberikan gambaran umum tentang persyaratan paling penting dari suatu jabatan untuk memastikan bahwa membuat keputusan perekrutan yang tepat. Kegagalan melakukan analisis mendalam dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan/pegawai, tingkat pergantian yang tinggi, dan rendahnya keterlibatan karyawan/pegawai. Analisis pekerjaan yang efektif memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi posisi mereka, dilatih dengan tepat dan menerima kompensasi yang adil.

B. DASAR DAN ISTILAH-ISTILAH ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan pada dasarnya adalah proses mengidentifikasi sifat pekerjaan. Analisis pekerjaan mengacu pada berbagai metodologi untuk menganalisis persyaratan pekerjaan. Tujuan utama melakukan analisis jabatan adalah untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang pada gilirannya membantu merekrut tenaga kerja dengan kualitas yang tepat ke dalam organisasi. Analisis pekerjaan membantu untuk memahami kualitas yang dibutuhkan oleh karyawan/pegawai. Ini adalah proses yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang tugas, tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, hasil, dan lingkungan kerja dari pekerjaan tertentu.

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.

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*).

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, Widayaiswara. 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, pengonsek 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

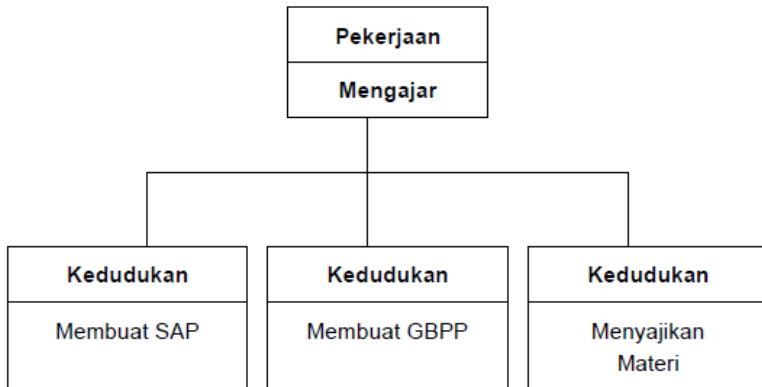
2. Pekerjaan (*Occupation*)

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.

- 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).
- Dale Yoder, dalam *Personnel Principles and Policies. 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).
- 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

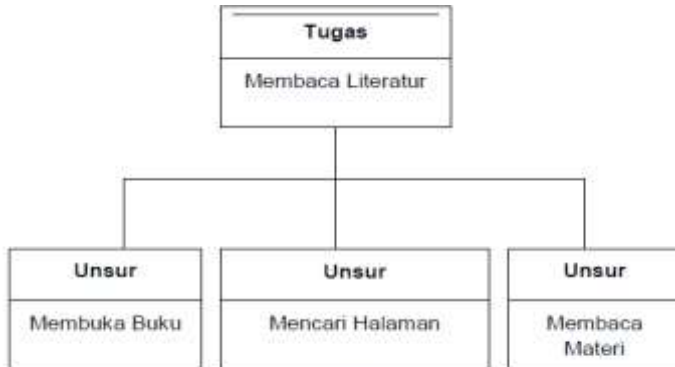
4. Tugas (Task)

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

- 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).
- Paul Pigors and Charles A. Myers, ... *task or part of the job* ... (...tugas atau bagian dari jabatan...)
- 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

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 organisasi/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.

- Penyuluhan jabatan;
- Survei ketenagakerjaan;
- Laporan ketenagakerjaan;
- Laporan statistik ketenagakerjaan;
- Antar kerja umum/antar daerah/antar negara;
- 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.

Berikut ini adalah ruang lingkup analisis jabatan (*getuplearn.com*)

1. Rekrutmen dan Seleksi

Analisis jabatan memberikan informasi tentang apa saja yang dibutuhkan oleh pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan ini. Deskripsi pekerjaan dan informasi spesifikasi pekerjaan tersebut digunakan untuk memutuskan orang seperti apa yang akan direkrut dan dipekerjakan.

2. Kompensasi

Informasi analisis jabatan juga penting untuk memperkirakan nilai dan kompensasi yang sesuai untuk setiap pekerjaan. Hal ini dikarenakan

kompensasi, (seperti gaji dan bonus) biasanya bergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut, bahaya keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan lain-lain-semua faktor yang dinilai melalui analisis pekerjaan.

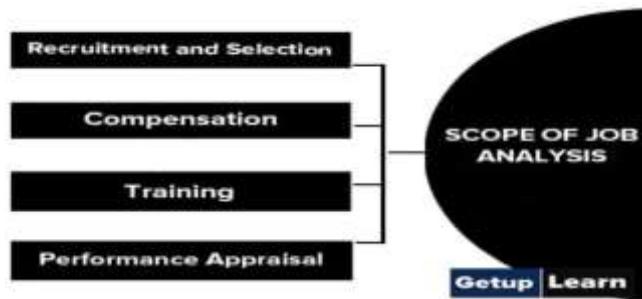
Analisis jabatan memberikan informasi yang menentukan nilai relatif dari setiap pekerjaan sehingga setiap pekerjaan dapat diklasifikasikan.

3. Pelatihan

Informasi analisis jabatan juga digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan karena analisis dan deskripsi pekerjaan yang dihasilkan menunjukkan keterampilan dan oleh karena itu pelatihan yang diperlukan.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja membandingkan kinerja aktual setiap karyawan dengan standar kinerjanya. Sering kali melalui analisis jabatan, para ahli menentukan standar yang harus dicapai dan aktivitas spesifik yang harus dilakukan.



Scope of Job Analysis

D. RANGKUMAN MATERI

Menentukan persyaratan mendasar dari pekerjaan di sebuah perusahaan atau organisasi dapat membantu perusahaan atau organisasi mempekerjakan orang yang tepat, menetapkan rentang gaji yang kompetitif, mengukur kinerja karyawan/pegawai, dan memastikan bisnis

berjalan seefisien mungkin. Secara definisi, analisis jabatan adalah proses mendeskripsikan sebuah posisi secara keseluruhan mulai dari tugas pekerjaan, kompensasi, hingga lingkungan kerja. Proses analisis jabatan adalah langkah penting sebelum perekrutan, namun sangat penting untuk secara rutin menganalisis posisi yang sudah terisi di perusahaan atau organisasi. Dengan melakukan hal ini, perusahaan atau organisasi dapat memastikan bahwa menawarkan kesempatan pengembangan profesional yang tepat dan menyiapkan karyawan atau pegawai untuk sukses. 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 (*element*).

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. Ruang lingkup analisis jabatan (*getuplearn.com*) meliputi rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan, dan penilaian kinerja.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan istilah-istilah yang harus kita cermati terutama dalam kaitan dengan analisis jabatan.
2. Apa perbedaan jabatan dan pekerjaan dalam istilah analisis jabatan? Jelaskan dan berikan contohnya!
3. Menurut anda, mengapa analisis jabatan perlu dilakukan, dan apa manfaatnya untuk perusahaan/organisasi.
4. Jelaskan perbedaan analisis jabatan lingkup mikro dan makro!

5. Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan, menurut anda seberapa penting dan apa manfaat yang dapat diperoleh oleh perusahaan/organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat Fathoni. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, R. (2024). The role of organizational behaviour, leadership style, and work discipline in staff performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(6), 3794-3800.
- Bangun, R., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2019). The influence of leadership, organization behavior, compensation, and work discipline on employee performance in non-production departments PT. Team Metal Indonesia. *Journal of Research in Psychology*, 1(4), 13-17.
- Bangun, R., Ratnasari, S. L., & Yona, M. (2021). Analysis of work discipline, organisation behavior, leadership style to employee performance in the Covid-19 era.
- Bangun, R., Ratnasari, S. L., Yona, M., & Waty, R. (2022). The Effect Of Leadership, Organizational Behavior On Employee Performance, Work Discipline As Intervening Variable. *BENING*, 9(2), 80-86.
- Bangun, R. (2023). Brand image, product quality, and price perception on drinking water purchase decision. *Enrichment: Journal of Management*, 12(6), 4834-4840.
- Bangun, R., & Nasruji, N. (2018). Peranan Perencanaan Dan Proses Produksi Terhadap Kelancaran Pengiriman Barang Di Pt Team Metal Indonesia (Tmi). *JURNAL DIMENSI*, 7(1), 87-99.
- Bangun, R., Putri, D. A., Abidin, Z., Lufika, R. D., Sekarningtyas, H., Purwanda, E., ... & Putera, D. A. (2023). *MANAJEMEN RANTAI PASOK*.
- Bangun, R. (2024). The role of organizational behaviour, leadership style, and work discipline in staff performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(6), 3794-3800.
- Dale Yoder, *Personanel Principles and Politicies*. (TT). Modern Man Power Management, second edition. Tokyo: Maruzen Company, Ltd.
- Departemen Tenaga Kerja RI. (1985/1986). *Pedoman Analisis Jabatan* (tidak diterbitkan).

- Edwin B. Flippo. (1961). Principles of Personnel Management. New York, Toronto, London: Mc Graw-Hill Book Company, Inc.
<https://getuplearn.com/blog/job-analysis/>
- Moekijat. (1974). Analisis Jabatan. Bandung: Alumi.
- 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.
- Sudarmanto, Eko, et al. PERILAKU ORGANISASIONAL (KONSEPTUAL DAN APLIKASI). Edited by Masruroh, Aas, CV WIDINA MEDIA UTAMA, 2022
- Universitas Terbuka. (2001). Buku Materi Pokok Analisis Jabatan. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Widodo, Z. D., Agustini, I. G. A. A., Utama, A. M., Santosa, S., Novianti, R., Anggraini, R. I., ... & Nugroho, L. (2023). MANAJEMEN TALENTA.
- Widodo, Z. D., Bangun, R., Santosa, S., Putra, V. D., Yudawisastra, H. G., Angreyani, A. D., ... & Hamdani, A. R. T. (2023). Pengantar Manajemen.
- Winardi, M. A., Bangun, R., Rianti, T. S. M., Mahriani, E., Adriansah, A., Yudawisastra, H. G., ... & Rosid, A. (2023). MANAJEMEN OPERASI DAN PRODUKSI.



ANALISIS JABATAN

BAB 2: PENGERTIAN JABATAN

Wulandari, S.TP., M.Si.

Dinas Pertanian Kota Bima

BAB 2

PENGERTIAN JABATAN

A. PENDAHULUAN

Perubahan paradigma dalam pelayanan publik sebagai upaya untuk mewujudkan pemerintahan yang demokratis, bersih, dan berwibawa telah menjadi prioritas utama bagi pemerintah Indonesia. Sebagaimana tertuang dalam Undang-undang dasar 1945 bahwa setiap warga negara yang memiliki kompetensi berpeluang untuk mengisi jabatan yang tersedia dalam pemerintahan. Komponen penting dalam pengisian jabatan terletak pada kesiapan sumber daya manusia (*human resources*). Manusia melaksanakan tugas yang sangat kompleks, luas ruang lingkupnya akan bekerja dengan baik penempatan jabatan yang sesuai dengan posisi, kualifikasi serta kemampuan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut. Melalui mekanisme penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik karyawan telah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan.

Manajemen sumber daya manusia terkenal dengan istilah "The Right Man on the Right Place and the Right Time". Sebuah organisasi harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya agar pencapaian sasaran atau target dapat terlaksana salah-satunya melalui analisis jabatan sesuai kompetensi SDM karyawan. Selanjutnya, menurut Mondy manajemen sumberdaya manusia didefinisikan sebagai pekerjaan sekelompok orang untuk memenuhi tujuan organisasi. Manajer di semua tingkatan harus berinteraksi dengan MSDM. Pada dasarnya, seorang manajer SDM yang baik menyelesaikan sesuatu melalui upaya-upaya lain. Untuk memperoleh keseragaman mengenai pengertian istilah JABATAN ini, Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut:

- ✓ *Element/* unsur: Adalah unit terkecil dari suatu pekerjaan tanpa menganalisis gerakan yang terpisah dan proses mental yang terkandung di dalamnya (contohnya mengambil gergaji dari tempat penyimpanan sebelum digunakan untuk mengergaji balok).
- ✓ *Task/tugas*: Aktivitas kerja tertentu yang dilakukan untuk tujuan tertentu (menjalankan program komputer, mengetik surat, membongkar muatan truk)
- ✓ *Duty/kewajiban*: Mencakup bagian terbesar dari pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan mungkin juga akan mencakup sejumlah tugas/ task. Semacam keharusan/kewajiban yang dibebankan (tanggung jawab) contoh: konseling karyawan, penyediaan informasi untuk masyarakat dan melakukan wawancara.
- ✓ *Position/kedudukan*: Sekumpulan dari tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja tertentu pada perusahaan tertentu dan dalam waktu tertentu yakni seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pekerja (misalnya clerek typist). Jumlah posisi sama dengan jumlah seluruh pekerja dalam organisasi yang bersangkutan.
- ✓ *Job/jabatan*: Adalah sekelompok posisi yang sama dalam jenis dan tingkatan pekerjaannya, berapa jumlah posisi tergantung dari ukuran organisasi yang bersangkutan. Mungkin saja hanya terdapat satu posisi dalam satu organisasi, misalnya bengkel lokal hanya memperkerjakan satu orang mekanik.
- ✓ *Job family/rumpun jabatan*: Adalah sekelompok jabatan yang membutuhkan karakter pekerja yang serupa atau berisi tugas-tugas pekerjaan yang paralel yang ditentukan melalui analisis jabatan. Contohnya: manajerial, administratif, teknis/operasional.
- ✓ *Occupation/okupasi*: Adalah sekelompok jabatan yang sama tersebar dalam organisasi perusahaan yang berbeda dalam waktu yang juga berlainan. Contoh: masinis, ahli listrik
- ✓ *Vocation /lapangan kerja*: Serupa okupasi, tetapi istilah vokasi biasa digunakan oleh pekerja (worker) dari pada oleh karyawan (*employee*)
- ✓ *Career*: Meliputi urutan dari posisi, jabatan, atau okupasi yang dilalui oleh seseorang sepanjang masa/kehidupan kerjanya.

Pengisian jabatan bisa dilakukan melalui Analisa Jabatan. Suatu studi yang secara sistematis dan teratur berhubungan dengan analisis jabatan yang dilakukan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras dan golongan. Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan itu dengan baik.

Analisis jabatan sangat penting dalam organisasi untuk menempatkan orang pada suatu jabatan/pekerjaan tertentu. Namun kenyataannya ada organisasi tidak merasa perlu untuk membuat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan karena beranggapan bahwa semua karyawan pasti tahu apa yang akan di kerjakan. Anggapan analisis jabatan merupakan hal yang tidak berguna serta membuang-buang waktu. Tidak adanya analisis jabatan, membuat karyawan seringkali merasa pekerjaan yang dijalannya tidak sesuai dengan apa yang di bayangkan, karyawan terkadang merasa tidak menemukan kecocokan antara pekerjaan dengan kepribadiannya. Hal ini tentunya berpengaruh pada penilaian kinerja yang ujungnya berdampak pada perkembangan karirnya yang menunjukkan hasil tidak maksimal.

B. DEFINISI ANALISIS JABATAN

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor yakni kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Analisis jabatan merupakan bagian dari pengembangan SDM dalam sebuah organisasi atau Perusahaan. Analisis jabatan merupakan kebutuhan esensial bagi seseorang untuk dapat melaksanakan kewajiban pekerjaan pada posisi yang diembannya dengan baik, termasuk tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan peran lain dalam Perusahaan. Analisis jabatan atau job analysis yang mana merupakan bagian dari MSDM dalam suatu organisasi adalah melakukan penentuan isi dari suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, pendidikan,

keahlian, kemampuan pengalaman kerja, dan hubungannya dengan jabatan lain dalam organisasi tersebut, analisis jabatan ini juga merupakan syarat jabatan yang mana ini sangat diperlukan oleh anggota organisasi atau karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sudut pandang lain definisi jabatan menurut Perundang-undangan, sebagai berikut;

- PP NO. 49 TAHUN 2018
Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi. Definisi Jabatan juga digunakan di dalam 7 Peraturan Perundang-undangan lainnya.
- PP NO. 41 TAHUN 2002
Jabatan adalah jabatan Hakim di lingkungan Peradilan Umum, Peradilan Tata Usaha Negara, dan Peradilan Agama.
- PERPRES NO. 25 TAHUN 2020
Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam suatu satuan organisasi.
- PERPRES NO. 38 TAHUN 2020
Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam suatu satuan organisasi.
- PP NO. 11 TAHUN 2017
Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi.
- PP NO. 63 TAHUN 2005
Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, kewajiban, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai.
- PERPRES NO. 27 TAHUN 2007
Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak prajurit Tentara Nasional Indonesia dan Pegawai Negeri Sipil dalam susunan organisasi di lingkungan organisasi Tentara Nasional Indonesia.

- PP NO. 14 TAHUN 1994
Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka susunan suatu satuan organisasi.

- Definisi lain dengan penjelasan yang mirip.
- PP NO. 63 TAHUN 2009
Jabatan fungsional umum
Jabatan fungsional umum adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keterampilan tertentu dan untuk kenaikan pangkatnya tidak disyaratkan dengan angka kredit.
- PP NO. 63 TAHUN 2009
Jabatan fungsional tertentu
Jabatan fungsional tertentu adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri dan untuk kenaikan jabatan dan pangkatnya disyaratkan dengan angka kredit.
- PP NO. 9 TAHUN 2003
Jabatan fungsional
Jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjalankan tugas pokok dan fungsi keahlian dan/atau keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi.
- PP NO. 63 TAHUN 2009
Jabatan struktural
Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

- PP NO. 9 TAHUN 2003

Jabatan struktural

Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Analisis jabatan merupakan suatu kegiatan mencakup perincian tentang kegiatan tersebut serta pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakannya. Perencanaan SDM dalam analisis jabatan digunakan untuk membandingkan keterampilan yang dibutuhkan untuk berbagai posisi dengan karyawan dalam organisasi sambil meninjau kebutuhan organisasi. Analisis pekerjaan adalah proses di mana data mengenai setiap posisi dikumpulkan dan dicatat dengan cermat, ini kadang-kadang disebut sebagai studi pekerjaan, dan berdampak pada penugasan pekerjaan, prosedur, dan proses, serta tanggung jawab dan persyaratan karyawan. Kebijakan dan prosedur manajemen sumber daya manusia mencakup kebutuhan karyawan atau komponen SDM seperti posisi manajemen, rekrutmen atau rekrutmen karyawan, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan tinjauan kinerja karyawan. MSDM, menurut beberapa definisi di atas, adalah studi tentang permasalahan mengenai tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsinya, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan proses sistematis menentukan ketrampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam organisasi. Analisis jabatan mempunyai dua jenis informasi, yaitu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan:

- Uraian jabatan (Job description)

Berdasarkan pendapat Dessler dalam bukunya "Human Resources management", mendefinisikan bahwa uraian jabatan adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan-suatu produk dari analisis jabatan. Uraian Jabatan adalah satu pernyataan yang tertulis yang menerangkan kewajiban-kewajiban, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain dari satu jawaban yang khusus.

- Spesifikasi Jabatan (Job Specification)

Berdasarkan pendapat Dessler mendefinisikan bahwa spesifikasi jabatan adalah suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai produk dari analisis jabatan. Wether dan Davis (1996) memberikan definisi *"Job specification describes what the job demands of employee who do it and the human skills that are required"* spesifikasi jabatan menguraikan permintaan-permintaan dari suatu jabatan kepada pegawai yang mengerjakan jabatan tersebut dan ketrampilan-keterampilannya.

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 menghindarkan 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

Seringkali efisiensi pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, itulah sebabnya maka setiap manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia, dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi kemudian dikenal dengan manajemen Personalia dan kemudian berkembang menjadi Manajemen Sumberdaya Manusia.

C. TUJUAN DAN MANFAAT ANALISIS JABATAN

Analisis pekerjaan adalah strategi untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara sistematis persyaratan untuk suatu tugas, serta orang-orang yang diperlukan untuk pekerjaan itu, agar SDM yang dipilih dapat bekerja dengan baik. Sebagai konsekuensi yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, organisasi akan dapat memilih sifat-sifat apa yang harus dimiliki berdasarkan calon karyawan sebelum mengambil suatu posisi. Di mana deskripsi pekerjaan mencantumkan siapa yang akan melakukan pekerjaan, itu juga mencantumkan tugas, fungsi, dan tanggung jawab karyawan. Sementara spesifikasi pekerjaan menentukan siapa yang akan melakukan pekerjaan dan standar apa yang diperlukan, spesifikasi tersebut tidak membahas masalah keterampilan individu (Anggarini, 2020).

Tujuan dari analisis jabatan menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 35 tahun 2012 adalah untuk penyusunan kebijakan program:

- 1) Pembinaan dan penataan kelembagaan, kekaryawanan, ketatalaksanaan.
- 2) Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.
- 3) Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kekaryawanan, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Guna memenuhi jabatan informasi yang pokok adalah melihat hasil kerja. Eksistensi jabatan ditentukan oleh hasil kerja, karena suatu jabatan diperlukan bahan kerja untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan alat kerja melalui pelaksanaan kerja tertentu dilakukan dalam kondisi jabatan tertentu. Untuk bisa memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan alat kerja dan melalui pelaksanaan kerja tertentu dalam kondisi jabatan tertentu diperlukan pemegang jabatan yang mempunyai kualifikasi tertentu, seperti berpendidikan, berpengalaman, mempunyai bakat, minat dan temperamen kerja tertentu. Kualifikasi ini yang disebut sebagai persyaratan jabatan.

Melalui pelaksanaan analisa jabatan perlu dikumpulkan informasi mengenai 4 (empat) bidang;

- Identitas jabatan dalam struktur organisasi, seperti job title, tanggung jawab pelaporan dan lokasi.
- Tugas-tugas dasar dan tanggung jawab, apa yang dilakukan (*what*), bagaimana cara pengerjaan (*how*) dan apa gunanya dilakukan (*why*).
- Tingkatan skill, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan agar seseorang dapat menjelaskan pekerjaan tersebut.
- Kondisi kerja yang dialami dalam menjalankan jabatan tersebut. Konsep penting dalam analisis jabatan adalah bahwa analisis jabatan dilakukan untuk evaluasi pekerjaan, bukan orang yang melakukan pekerjaan.

Produk akhir dari analisis jabatan meliputi pemahaman yang menyeluruh tentang fungsi-fungsi penting dari pekerjaan, daftar semua tugas dan tanggung jawab, persentase waktu yang dihabiskan untuk setiap kelompok tugas, pekerjaan relatif penting dibandingkan dengan pekerjaan lain, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk

melakukan pekerjaan, dan kondisi di mana pekerjaan selesai. 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 merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja
- 7) Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien.

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan fakta atau informasi mengenai seluk-beluk suatu pekerjaan. Manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya proses analisis jabatan, antara lain: a) Penarikan, seleksi dan penempatan pegawai; b) Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan; c) Menilai kinerja/ pelaksanaan kerja; d) Memperbaiki cara bekerja pegawai; e) Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat/ memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan

fungsi jabatan; f) Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer pegawai; g) Bimbingan dan penyuluhan pegawai.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali kepada kebijakan sebuah organisasi itu sendiri. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar oleh seorang badan kepegawaian untuk kenaikan jabatan dan golongan. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan, yang outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan. Dimana dalam deskripsi pekerjaan tersebut memuat tugas, fungsi, wewenang & tanggung jawab seorang pegawai. Sedangkan dalam spesifikasi jabatan memuat siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut serta apa saja persyaratan yang dibutuhkan terutama yang menyangkut masalah skill individu.

Analisis jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar pegawai, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para pegawai diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para pegawai dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja secara efisien.

D. RANGKUMAN MATERI

Analisis jabatan berfungsi dalam menentukan isi suatu posisi, yang meliputi tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, pendidikan, keterampilan, kemampuan, pengalaman kerja, dan hubungannya dengan posisi lain dalam organisasi, serta persyaratan pekerjaan (spesifikasi pekerjaan) yang dibutuhkan oleh seorang karyawan untuk dapat

melaksanakan tugasnya dengan baik, sebagai bagian dari MSDM dalam organisasi. Analisis jabatan memiliki peranan penting untuk membantu memposisikan seseorang pada suatu jabatan dan memberikan kemudahan bagi organisasi, dan dalam melakukan semua sumber daya manusia yang meliputi penilaian kinerja karyawan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan serta pelatihan karyawan.

Analisis jabatan dijadikan sebagai acuan dasar bagi suatu organisasi untuk menemukan orang yang diperlukan. Oleh sebab itu, analisis jabatan diharapkan setiap orang yang berada di organisasi dapat memahami hak dan kewajiban mereka, seperti tugas dan wewenang, spesifikasi orang dalam jabatan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi maupun perusahaan. Upaya pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi yang baik yang nantinya akan meningkatkan prestasi kinerja karyawan dan dilakukannya analisis jabatan untuk meningkatkan kompetensi dalam suatu perusahaan atau organisasi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan definisi jabatan dan analisis jabatan.
2. Uraikan pentingnya analisis jabatan dalam suatu organisasi/perusahaan.
3. Jelaskan dua informasi yang penting dalam spesifikasi jabatan.
4. Jelaskan tujuan dari analisis jabatan.
5. Apakah manfaat dari analisis jabatan?

DAFTAR PUSTAKA

- Arismunandar, F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5129>
- Komalasari, S., Urrahmah, N., Maisarah, S., Uin,, & Banjarmasin, A. (2022). Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 8(1), 91–101.
- Kurniawati, E. (2018). Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kadiri. *JMK Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 3(3), 139–154. <https://doi.org/10.32503/jmk.v3i3.366>
- Lukman Hakim. (2012). *Filosofi Kewenangan Organ dan Lembaga Daerah : Perspektif Teori Otonomi dan Desentralisasi dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Negara Hukum dan Kesatuan*. Setara Pers.
- Mangkunegara, P. (2019). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika.
- Mondy, R. W. (2008). *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (W. Hardani, Ed.; 10th ed., Vol. 1). Erlangga.
- Pujanggoro, S. (2004). *Analisis Jabatan (Job Analysis)*.
- Rahayu, S. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Metalindo. *Jurnal KREATIF: Pemasaran, Sumberdaya Manusia Dan Keuangan*, 05(01), 59–75.
- Taggala, M. (2015). *Analisis Jabatan*. Kurnia Global Publishing.
- Tanumihardjo, S., Hakim, A., & Noor, I. (2013). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(6), 1114–1122.
- Wahdati, A., Octaviani, F., & Komalasari, S. (2022). Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi. *Ecoment Global*, 7(2), 162–173.
- Wibowo, S., Pratiwi, N. S., Mariana, D. R., Irania, R. A., & Novia Rahma. (2021). *Glosarium Ketenagakerjaan*. Pusat Data dan Teknologi Informasi Ketenagakerjaan.



ANALISIS JABATAN

BAB 3: TANGGUNG JAWAB, WEWENANG DAN HUBUNGAN KERJA

Citra, S.E., M.M. & Lintang Juniar Putri

Universitas Mohammad Husni Thamrin

BAB 3

TANGGUNG JAWAB, WEWENANG DAN HUBUNGAN KERJA

A. PENDAHULUAN

Pengorganisasian dalam konteks manajemen mengacu pada proses penataan dan pengaturan sumber daya manusia, materi, keuangan, dan informasi dalam sebuah struktur organisasi yang efektif. Hal tersebut mencakup pembagian kerja, penentuan tanggung jawab dan wewenang, serta pembentukan hubungan kerja yang efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Penting untuk melakukan pembagian pekerjaan dalam setiap organisasi, Menurut (Hasibuan M. S., 2003) pembagian kerja adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Pembagian pekerjaan atau jabatan ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap pelaku organisasi, agar para pelaku organisasi tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Pembagian pekerjaan ini akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh setiap pekerja yang bekerja dalam suatu Perusahaan tersebut. Dalam dunia kerja, tanggung jawab dan wewenang merupakan dua konsep yang saling berkaitan dan sangat penting dalam menjalankan suatu organisasi.

Tanggung jawab merujuk pada kewajiban individu atau tim untuk mencapai tujuan dan menciptakan nilai tambah bagi Perusahaan. Tanggung jawab tersebut mencakup peran, tugas, dan hasil yang harus dicapai sesuai dengan peran mereka dalam organisasi. Kewajiban ini biasanya ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan dan dijelaskan dalam struktur hierarki organisasi. Dengan adanya pembagian tanggung jawab yang jelas, setiap anggota organisasi mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kontribusi mereka mempengaruhi keseluruhan kinerja tim. Sedangkan wewenang merujuk pada hak dan kekuasaan yang

dimiliki untuk mengambil keputusan dan mengelola sumber daya. Wewenang tersebut memungkinkan seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif, serta memberikan otoritas untuk mempengaruhi dan mengendalikan sumber daya yang diperlukan. Penetapan wewenang yang tepat penting untuk menghindari konflik dan kebingungan, serta memastikan bahwa keputusan dibuat pada tingkat yang sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab. Hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan, serta antara individu dan tim, sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Karena itu komunikasi yang efektif, kepercayaan, dan keterbukaan merupakan hal yang diperlukan untuk membangun hubungan kerja yang harmonis dan mencapai tujuan Bersama.

Dari sudut pandang pekerjaan, iklim bisnis yang menguntungkan adalah prasyarat untuk hubungan kerja yang damai dalam organisasi, di mana pengusaha dan serikat pekerja/pekerja berkolaborasi atas dasar rasa hormat dan pengertian untuk kepentingan satu sama lain. Baik pemberi kerja maupun karyawan harus menyadari peran dan tugas masing-masing dalam mengembangkan hubungan kerja agar ada keharmonisan dalam prosesnya. Selain itu, gagasan manajemen menggarisbawahi pentingnya kekuasaan dan tanggung jawab dalam melakukan tugas. Karena setiap karyawan memiliki seperangkat bakat yang unik, kelompok harus dibuat sesuai dengan pembagian kerja. Pekerja dapat melakukan tugasnya secara efektif dengan menerapkan pendekatan ini karena pembagian pekerjaan menjadi banyak spesialisasi di bidang khusus meningkatkan tingkat akurasi. yang dieksekusi menjadi lebih tinggi, dan ini juga dapat meningkatkan nilai produktivitas.

B. TANGGUNG JAWAB

1. Pendahuluan

Tanggung jawab merupakan konsep fundamental dalam organisasi yang mencerminkan kewajiban individu atau kelompok untuk melaksanakan tugas dan peran yang ditetapkan. Aspek ini penting dalam memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami dan melaksanakan perannya secara efektif, sehingga tujuan bersama dapat tercapai dengan baik. Tanggung jawab dalam organisasi adalah suatu

kewajiban atau amanah yang harus dipenuhi oleh setiap anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Robbins dan Coulter (2014), tanggung jawab merupakan "kesediaan untuk menerima konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang diambil". Tanggung jawab di dalam organisasi dapat terbagi menjadi tanggung jawab individu dan tanggung jawab kolektif. Tanggung jawab individu merujuk pada tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh setiap anggota organisasi secara pribadi dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan tanggung jawab kolektif merujuk pada tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh kelompok atau tim kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Porter-O'Grady dan Malloch (2018), tanggung jawab dalam organisasi tidak hanya melibatkan aspek tugas dan pekerjaan, tetapi juga etika dan moral. Sebagai anggota organisasi, kita harus bertanggung jawab atas perilaku kita sendiri dan mengambil tindakan yang tepat jika kita melihat perilaku yang tidak etis atau melanggar hukum di dalam organisasi.

2. Definisi tanggung jawab secara umum dan menurut para ahli

Secara umum, akuntabilitas atau tanggung jawab didefinisikan sebagai pemahaman tentang tindakan sendiri, baik disengaja maupun tidak disengaja. Menjadi bertanggung jawab juga memerlukan bertindak dengan cara yang menunjukkan pemahaman tentang tugas seseorang. Sementara itu, akuntabilitas merupakan persyaratan yang harus dituntut untuk menanggung segalanya, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Di sini, "tanggung jawab" didefinisikan sebagai pengetahuan bahwa seseorang harus menerima tanggung jawab penuh atas hasil tindakannya.

Sedangkan definisi akuntabilitas atau tanggung jawab menurut para ahli ialah:

a. Menurut Friedrich August von Hayek

Menurut Von Hayek, pada hakikatnya hanya masing-masing individu yang dapat bertanggung jawab yakni mereka yang memikul akibat dari perbuatan mereka.

b. Menurut Hasibuan

Tanggung jawab atau *responsibility* adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau

dimilikinya. Tanggung jawab ini timbul karena adanya hubungan antara atasan (*delegator*) dan bawahan (*delegate*), dimana *delegator* (atasan) mendelegasikan sebagai wewenang pekerjaannya kepada *delegate* (bawahan) unruk dikerjakan. (Hasibuan, 2017:70)

- c. Henry Mintzberg, seorang ahli manajemen, mendefinisikan tanggung jawab sebagai "kewajiban untuk menjalankan tugas-tugas tertentu yang telah ditetapkan dalam suatu peran atau posisi dalam organisasi." Menurut Mintzberg, tanggung jawab berkaitan erat dengan peran yang diemban seseorang dan bagaimana mereka memenuhi kewajiban tersebut dalam konteks struktur organisasi.
- d. Harold Koontz dan Heinz Weihrich, Dalam buku mereka, Koontz dan Weihrich mendefinisikan tanggung jawab sebagai "kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang telah direncanakan dan mematuhi standar serta kebijakan yang berlaku." Mereka menekankan bahwa tanggung jawab juga mencakup akuntabilitas atas hasil kerja dan pencapaian tujuan.
- e. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Robbins dan Judge mendefinisikan tanggung jawab sebagai "kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan dalam suatu pekerjaan atau posisi, serta untuk memenuhi ekspektasi yang diharapkan oleh organisasi atau atasan." Definisi ini menekankan pentingnya memenuhi ekspektasi dan standar kerja yang telah ditentukan.

3. Jenis-Jenis Tanggung Jawab

Dapat dikategorikan tanggung jawab berdasarkan beban yang mereka pikul atau keadaan kemanusiaan. Ada beberapa jenis tanggung jawab diantaranya tanggung jawab:

- a. Kepada Tuhan
- b. Untuk diri sendiri
- c. Kepada keluarga
- d. Ke lingkungan komunal atau masyarakat
- e. Dan akuntabilitas kepada negara

4. Ciri-ciri sikap Tanggung Jawab

Ciri-ciri berikut membedakan sikap bertanggung jawab:

- a. Mampu mengidentifikasi arah yang tepat
- b. Memiliki semangat atau antusiasme yang tinggi terhadap sesuatu
- c. menjunjung tinggi kehormatan
- d. Berhati-hati dalam bertindak
- e. Mendedikasikan diri dalam melakukan tugas
- f. Selesaikan tugas sesuai dengan standar yang diperlukan
- g. Memenuhi komitmen
- h. Memiliki keberanian untuk mengambil risiko

5. Bentuk Tanggung Jawab

Sikap tanggung jawab muncul karena ada kaitannya dengan kewajiban yang perlu dipenuhi. Salah satu contoh sikap bertanggung jawab adalah sebagai berikut:

- a. Tanggung Jawab kepada Tuhan Yang Mahakuasa
Tugas manusia untuk percaya kepada Tuhan. Manusia memiliki kewajiban kepada Tuhan untuk selalu menghargai dan memelihara semua yang telah Dia berikan, serta untuk selalu mengikuti semua aturan-Nya dan menahan diri dari semua larangan-Nya.
- b. Tanggung jawab pada Keluarga
Orang tua, anak-anak, dan anggota keluarga lainnya membentuk sebuah keluarga. Keluarga adalah bagian dari komunitas yang lebih kecil. Tugas sebagai anggota keluarga untuk menegakkan reputasi keluarga. Menjaga ketertiban, kenyamanan, dan keamanan di lingkungan keluarga, mematuhi aturan yang ditetapkan bersama, bertindak sesuai dengan norma keluarga yang diterima dan menegakkan keharmonisan keluarga dengan saling mengasihi dan menghormati adalah contoh memiliki sikap yang bertanggung jawab terhadap keluarga.
- c. Tanggung jawab kepada diri sendiri
Akuntabilitas terhadap diri sendiri, Setiap orang memiliki tanggung jawab untuk menegakkan hak dan kewajiban hukumnya. Cara untuk memiliki sikap bertanggung jawab terhadap diri sendiri adalah dengan melindungi diri dari benda-benda berbahaya, menjaga kebersihan

pribadi yang baik, menjaga kesehatan yang baik dan pola makan yang seimbang, menjaga keamanan, memenuhi komitmen seseorang, bertanggung jawab atas tindakan dan kata-kata, dan membuat keputusan yang bertanggung jawab.

d. Tanggung jawab kepada masyarakat

Membangun kehidupan yang lebih besar dalam kerangka masyarakat setelah keluarga. Berpartisipasi dalam acara yang diselenggarakan masyarakat, seperti menjunjung tinggi kebersihan lingkungan, ketertiban dan keamanan masyarakat, dan menahan diri dari tindakan yang bertentangan dengan aturan dan konvensi yang ditetapkan, adalah contoh memiliki sikap bertanggung jawab terhadap masyarakat. Hormati perbedaan agama, etnis, dan budaya dan berani mengecam insiden kepada pihak berwenang yang merugikan masyarakat.

e. Tanggung Jawab Negara dan Kebangsaan

Setiap bangsa memiliki hukum, adat istiadat, dan peraturan yang berlaku untuk rakyatnya. Sikap berkewajiban terhadap negara dan kebangsaan adalah menjunjung tinggi persatuan bangsa, menghormati tanah air dengan melindungi bahasa dan seni budayanya, mengakui keberagaman yang dimiliki bangsa Indonesia, dan memiliki kasih sayang terhadap segala sesuatu yang diproduksi di tanah air.

6. Cara Membangun Tanggung Jawab

Terdapat banyak pendekatan untuk mengembangkan sikap bertanggung jawab. Berikut beberapa strategi untuk menumbuhkan sikap akuntabilitas atau tanggung jawab:

- a. Mengurangi sikap terus mengeluh secara bertahap
- b. Menghentikan kebiasaan buruk memiliki beberapa manfaat
- c. menunda dalam menyelesaikan tugas
- d. Menjadi individu yang dapat diandalkan
- e. Memiliki kemampuan untuk menangani atau mengelola uang diri sendiri

C. WEWENANG

1. Pendahuluan

Dalam setiap organisasi, wewenang memainkan peran penting dalam menentukan struktur kekuasaan dan alur pengambilan Keputusan. Kemampuan yang diberikan kepada individu atau organisasi untuk membuat pilihan, mengeluarkan arahan, dan mengawasi operasi dalam batas-batas organisasi disebut sebagai otoritas atau wewenang. Konsep ini sangat penting dalam memastikan bahwa organisasi berfungsi dengan efisien dan efektif, serta dapat mencapai tujuannya secara sistematis. Wewenang (*authority*) adalah hak untuk memerintah dan meluaskan sumber-sumber. Hubungan-hubungan antara satuan-satuan pegawai kerja dirangkai dan digabung bersama-sama oleh adanya otoritas yang menetapkan hubungan-hubungan antara satuan-satuan kerja (Terry & Rue, 2013: 104). Otoritas atau kewenangan (*authority*) meliputi hak-hak, kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas yang dikaitkan dengan suatu posisi tertentu di dalam organisasi ataupun di dalam sistem sosial lainnya. Otoritas seseorang pemimpin biasanya meliputi kewenangan untuk membuat suatu keputusan di dalam suatu organisasi dan mengatur segala sumber daya yang ada (Hanggraeni, 2011: 106). Otoritas untuk mengatur sumber daya ini juga menjadi salah satu sumber kekuasaan (*power*). Adapun otoritas (*authority*) dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimatized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi (Thoha, 2014: 332).

2. Definisi wewenang secara umum dan menurut para ahli

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), istilah “wewenang” ini memiliki dua definisi, yakni a) *‘hak dan kekuasaan untuk bertindak’*; dan b) *‘kekuasaan membuat keputusan, memerintah, dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain’*. Pada dasarnya, wewenang (*authority*) adalah suatu hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan tertentu.

Definisi wewenang Menurut para ahli ialah:

- a. Menurut Bernard (2003), mengemukakan bahwa wewenang adalah batu ujian mutlak untuk suatu bangunan birokrasi, yang artinya bahwa bawahan harus mematuhi perintah dari atasan tetapi bawahan juga boleh tidak bersedia untuk menjalankan tugas yang diperintahkan kepadanya.
- b. Menurut Hassan Shadily, mengemukakan bahwa wewenang (*authority*) ini sebagai hak atau kekuasaan memberikan perintah atau bertindak untuk mempengaruhi tindakan orang lain, supaya sesuatu dilakukan sesuai dengan diinginkan.
- c. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008), berpendapat bahwa wewenang adalah kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki oleh seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu.
- d. Menurut Max Weber, wewenang adalah bentuk kekuasaan yang diterima dan diakui secara sah oleh orang lain dalam struktur sosial. Ia membagi wewenang menjadi tiga jenis, yaitu wewenang tradisional, wewenang karismatik, dan wewenang legal-rasional. Wewenang legal-rasional, misalnya, didasarkan pada sistem aturan dan hukum yang diterima.
- e. Harold D. Lasswell dan Abraham Kaplan: Mereka mendefinisikan wewenang sebagai kekuasaan yang diakui secara sah oleh individu atau kelompok untuk membuat keputusan dan mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam konteks ini, wewenang berkaitan dengan legitimasi dan penerimaan dari pihak yang dipengaruhi.
- f. James E. McLean: McLean menjelaskan wewenang sebagai hak atau kekuasaan yang diberikan kepada seseorang dalam suatu struktur organisasi untuk mengarahkan, mempengaruhi, atau mengontrol tindakan orang lain. Ini mencakup kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan membuat keputusan yang mempengaruhi kelompok atau organisasi.
- g. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge: Dalam buku mereka, Robbins dan Judge mengartikan wewenang sebagai hak untuk memberi perintah dan mengharapkan kepatuhan dari bawahan. Mereka menekankan bahwa wewenang terkait dengan struktur organisasi dan diatur oleh kebijakan serta prosedur yang ada.

3. Jenis-Jenis Wewenang

Terdapat tiga jenis wewenang Menurut Max Weber, seorang sosiolog dan filsuf, yakni:

a. Wewenang kharismatik

Otoritas atau wewenang itu merujuk kepada seseorang yang memiliki sifat tertentu yang memungkinkannya menjadi pemimpin yang baik. Mereka tidak hanya memiliki keterampilan yang luar biasa, tetapi mereka juga memiliki pesona yang kuat dalam memimpin orang lain, terutama orang-orang dibawahnya. Otoritas semacam ini memperoleh kekuatan dari iman yang luas dan tak tergoyahkan dari para pengikutnya, atau bawahannya.

b. Wewenang Legal-Rasional

Jenis kekuasaan yang bertumpu pada undang-undang yang terdefinisi dengan baik. Wewenang jenis ini justru bukan didasarkan pada kapasitas dari pemimpinnya, melainkan pada legitimasi dan kompetensi hukum kepada orang yang memiliki wewenang tersebut. Biasanya, wewenang legal-rasional ini masih diterapkan dalam masyarakat kontemporer, yakni jenis masyarakat yang masih terperangkap antara logika totalitarian dan logika sosial diferensiasi. Hal tersebut karena adanya kompleksitas dari masalah-masalah sehingga memerlukan adanya suatu birokrasi guna mewujudkan keteraturan dan sistematis dalam masyarakatnya.

c. Wewenang tradisional

Otoritas semacam itu menunjukkan kepribadian pemimpin yang dominan. Pemimpin yang mengandalkan tradisi biasanya "menerbitkan" otoritas ini. Terlepas dari posisi kekuasaan pemimpin, komunitas mungkin tetap memberi mereka otoritas untuk memerintah.

4. Aspek-aspek Penting dari Wewenang

- a. Hierarki dan Struktur: Wewenang membantu mendefinisikan hierarki organisasi dengan jelas. Struktur ini memastikan bahwa ada jalur komunikasi dan alur keputusan yang terorganisir, sehingga meminimalisir kebingungan dan konflik dalam pengambilan keputusan.

- b. Pengambilan Keputusan: Dengan wewenang yang tepat, pengambilan keputusan dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Individu yang memiliki wewenang dapat membuat keputusan yang sesuai dengan kepentingan organisasi dan bertindak dengan cepat dalam menghadapi situasi yang membutuhkan respons.
- c. Kepemimpinan dan Pengarahan: Wewenang memberikan dasar bagi kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memiliki wewenang dapat mengarahkan tim mereka, memberikan instruksi, dan memotivasi anggota untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Kontrol dan Akuntabilitas: Dengan wewenang, kontrol atas kegiatan dan hasil dapat dilakukan dengan lebih baik. Ini juga membantu dalam memastikan bahwa keputusan diambil oleh pihak yang berkompeten dan bertanggung jawab.

D. HUBUNGAN KERJA

1. Pendahuluan

Hubungan kerja yang baik juga berdampak positif pada kesejahteraan karyawan dengan memperhatikan kebutuhan mereka, memfasilitasi keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta memberikan dukungan emosional dan profesional. Hubungan kerja tersebut merupakan sesuatu yang abstrak, sedangkan perjanjian kerja adalah sesuatu yang konkrit, nyata. Dengan adanya perjanjian kerja, maka akan lahir perikatan kerja. Hubungan kerja menyangkut unsur-unsur pekerjaan, upah, dan perintah. Unsur pekerjaan menjadi unsur penting dalam hubungan kerja, agar pekerja mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tugas pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkan. Pemberi kerja juga harus secara pasti dan tegas memberi batasan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pekerja. Mempekerjakan pekerja diluar pekerjaan yang disepakati harus diperhitungkan sebagai pekerjaan tambahan, yang sudah tentu ada konsekuensinya. Demikian juga pekerja yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan, akan menerima konsekuensi juga. Hubungan kerja mencakup interaksi antara manajemen dan karyawan, serta hubungan antar-karyawan di dalam organisasi. Tujuan hubungan kerja yang baik adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, kolaboratif, dan saling

mendukung. Hubungan kerja yang positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, produktivitas, dan kepuasan kerja

2. Definisi hubungan kerja

Pengertian dari hubungan kerja adalah interaksi antar pekerja dan pihak lain yang terlibat dalam dunia kerja. Hubungan tersebut melibatkan berbagai aspek seperti komunikasi, kepemimpinan, penilaian kinerja, dan peraturan yang berlaku di tempat kerja. Hubungan kerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana semua pihak dapat bekerja dengan efektif dan saling mendukung agar mencapai tujuan organisasi.

Definisi hubungan kerja menurut para ahli ialah:

- a. Menurut Hartono Wisoso dan Judiantoro, hubungan kerja adalah kegiatan-kegiatan pengerahan tenaga/jasa seseorang secara teratur demi kepentingan orang lain yang memerintahnya (pengusaha/majikan) sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati.
- b. Tjepi F.Aloewir, mengemukakan bahwa pengertian hubungan kerja ialah hubungan yang terjalin antara pengusaha dan pekerja yang timbul dari perjanjian yang diadakan untuk jangka waktu tertentu maupun tidak tertentu
- c. Edwin B. Flippo mendefinisikan hubungan kerja sebagai "hubungan antara pekerja dan pemberi kerja yang berlandaskan pada perjanjian, aturan, dan peraturan yang mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak." Hubungan ini mencakup berbagai aspek seperti kontrak kerja, hak-hak pekerja, dan kewajiban pemberi kerja.
- d. Michael J. Handel mendefinisikan hubungan kerja sebagai "interaksi sosial antara pekerja dan pemberi kerja yang ditetapkan oleh struktur organisasi, kebijakan perusahaan, dan hukum ketenagakerjaan." Hubungan ini melibatkan komunikasi, manajemen kinerja, dan penyelesaian sengketa.
- e. S. P. Robbins dan T. A. Judge, Dalam buku mereka, Robbins dan Judge mendefinisikan hubungan kerja sebagai "hubungan yang dibangun antara manajer dan karyawan dalam suatu organisasi, di mana kedua belah pihak berinteraksi untuk mencapai tujuan organisasi sambil

memenuhi hak dan kewajiban masing-masing." Ini mencakup aspek-aspek seperti komunikasi, pengelolaan konflik, dan perjanjian kerja.

- f. George C. Thornton III, Thornton mendefinisikan hubungan kerja sebagai "hubungan yang melibatkan perjanjian formal atau informal antara individu dan organisasi, di mana individu bekerja dalam kerangka peraturan dan kebijakan organisasi untuk mencapai tujuan bersama." Definisi ini menekankan pentingnya perjanjian dan struktur dalam hubungan kerja

3. Aspek Penting dalam Hubungan Kerja

Terdapat beberapa aspek penting dalam hubungan kerja yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a. Komunikasi yang efektif
- b. Kepemimpinan yang baik
- c. Kedisiplinan dalam bekerja
- d. Keterbukaan dan kejujuran
- e. Peran serta dalam pengambilan keputusan
- f. Penilaian kinerja yang adil
- g. Pengembangan karir

Ketika aspek-aspek ini terjaga dengan baik, hubungan kerja dapat berjalan dengan efektif dan menguntungkan setiap pihak yang bersangkutan.

4. Kelebihan dan kekurangan dalam hubungan kerja

Kelebihan Hubungan Kerja yang Baik

Hubungan kerja yang baik memiliki beberapa kelebihan, di antaranya:

- a. Tim yang harmonis dan produktif
- b. Kondisi kerja yang nyaman dan aman
- c. Kesempatan untuk berkembang dan belajar
- d. Kesepahaman dan solidaritas di antara anggota tim
- e. Dorongan dalam mencapai tujuan individu dan organisasi
- f. Kesempatan untuk memberikan dan menerima umpan balik yang konstruktif
- g. Kolaborasi yang efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas

Dengan membangun hubungan kerja yang baik, semua pihak dapat merasakan kelebihan-kelebihan tersebut dan mencapai prestasi yang lebih baik di tempat kerja.

Kekurangan Hubungan Kerja yang Buruk

Sebaliknya, hubungan kerja yang buruk dapat mengakibatkan berbagai kekurangan, seperti:

- a. Tim yang tidak harmonis dan tidak efektif
- b. Tingkat stres yang tinggi di tempat kerja
- c. Salah pengertian dan konflik antar anggota tim
- d. Kesulitan dalam mencapai tujuan dan target
- e. Ketidakpuasan pekerja terhadap kondisi kerja
- f. Tingkat absensi dan turnover karyawan yang tinggi
- g. Kurangnya pengembangan karir dan kesempatan

Dalam situasi seperti ini, baik individu maupun perusahaan akan mengalami dampak negative yang dapat menghambat pertumbuhan dan keberhasilan di tempat kerja.

5. Tips untuk Membangun Hubungan Kerja yang Baik

Untuk membangun hubungan kerja yang baik, terdapat beberapa tips yang dapat Anda terapkan, antara lain:

- a. Perhatikan komunikasi yang efektif dan jelas
- b. Dorong partisipasi aktif dalam tim
- c. Berikan umpan balik yang konstruktif
- d. Jaga etika kerja dan profesionalitas
- e. Adakan kegiatan sosial bersama di luar jam kerja
- f. Mendorong pengembangan diri dan karir
- g. Libatkan pekerja dalam pengambilan Keputusan

Dengan menerapkan tips-tips di atas, Anda dapat membantu menciptakan hubungan kerja yang baik dan produktif di tempat kerja Anda.

E. RANGKUMAN MATERI

1. Membahas pengorganisasian dalam manajemen terutama mengenai pembagian kerja, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja yang efektif. Pembagian kerja di dalam organisasi dijelaskan sebagai informasi tertulis mengenai tugas, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, dan hubungan pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Tanggung jawab merujuk pada kewajiban individu atau tim untuk mencapai tujuan dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Sedangkan wewenang merujuk pada hak dan kekuasaan untuk mengambil keputusan dan mengelola sumber daya. Penetapan wewenang yang tepat penting untuk menghindari konflik dan kebingungan, serta memastikan bahwa keputusan dibuat pada tingkat yang sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis juga dibahas dalam penelitian ini.
2. Mendefinisikan tanggung jawab sebagai kesediaan untuk menerima konsekuensi dari tindakan atau keputusan yang diambil. Tanggung jawab dalam organisasi dapat terbagi menjadi individu dan kolektif. Jenis-jenis tanggung jawab disebutkan seperti tanggung jawab terhadap Tuhan, diri sendiri, keluarga, masyarakat, dan negara. Sikap tanggung jawab juga dijelaskan memiliki ciri-ciri dan bentuk-bentuknya, serta cara-cara untuk membangun sikap tanggung jawab.
3. Wewenang dijelaskan sebagai wewenang yang diberikan kepada seseorang atau kelompok untuk memutuskan, mengeluarkan perintah, dan mengawasi aktivitas di dalam batas-batas organisasi. Penelitian juga membahas definisi wewenang menurut para ahli, jenis-jenis wewenang, dan aspek-aspek penting dari wewenang.
4. Hubungan kerja didefinisikan sebagai interaksi antara pekerja dan pihak lain yang terlibat dalam dunia kerja. Berbagai aspek penting dalam hubungan kerja disebutkan, termasuk kelebihan dan kekurangannya. Penelitian juga memberikan tips untuk membangun hubungan kerja yang baik.

Kesimpulan

Kesimpulannya yaitu, menguraikan secara terperinci pembagian kerja, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja dalam konteks manajemen. Berbagai aspek penting dan definisi dari masing-masing elemen tersebut dibahas secara terperinci untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang konsep-konsep tersebut dalam organisasi dan hubungan antar individu di tempat kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi yang penting dalam memahami elemen-elemen kunci yang mempengaruhi kinerja dan hubungan di tempat kerja.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan apa yang di maksud dengan Tanggung Jawab?
2. Apa yang di maksud dengan wewenang?
3. Jelaskan definisi Hubungan kerja!
4. Coba tuliskan Tips dalam membangun hubungan kerja di perusahaan sesuai pengalaman anda?
5. Tuliskan aspek penting dalam hubungan kerja!

DAFTAR PUSTAKA

- Asyhadie, Z., Hadi Adha, L., & Kusuma, R.L. (2022). PERANAN DAN TANGGUNG JAWAB SERIKAT PEKERJA DALAM MENCIPTAKAN HUBUNGAN KERJA YANG HARMONIS. Private Law.
- Cahyadi, N., Sabtohadhi, J., Alkadrie, S. A., Megawati, Khasana, Djajasinga, N. D., & Yathy Lay, A. S. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. CV Rey Media Grafika.
- Firdilla Kurnia (2022, December 6). *Tanggung Jawab: Definisi, Contoh, ciri-ciri, Bentuk Dan Caranya*. <https://dailysocial.id/post/tanggung-jawab>
- Hasibuan, M. M. *Pendelegasian Wewenang dalam Hukum Administrasi Negara*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Sriwijaya, 102.
- Kuswibowo, C., Rakhmawati, D. Y., Juminawati, S., Satya Utami, N. M., Ario Wibowo, U. D., Sembiring, D., Satrionugroho, B., Hamdani, D., Anwar, H. M., & Jemadi. (2024). *Konsep dasar bisnis manajemen*. CV Rey Media Grafika.
- Sesario, R. (2021). *Pengaruh peran Dan wewenang pekerjaan terhadap kepuasan kerja Dan kinerja karyawan*. Penerbit Qiara Media.
- Sugianingrat, I. A., & Sarmawa, I. W. (2024). *Teori Dan studi empiris manajemen sumber daya manusia*. CV. Intelektual Manifes Media.
- Qothrunnada, K. (2021, September 13). *Pengertian Tanggung Jawab, Lengkap dengan Contoh, Bentuk, Dan ciri-cirinya*. detikedu. <https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5721612/pengertian-tanggung-jawab-lengkap-dengan-contoh-bentuk-dan-ciri-cirinya>
- Yusuf, M. A. (2023, June 30). *Pengertian Wewenang: Jenis, Sumber, Dan Penerapannya Dalam Dunia Politik*. Gramedia Literasi. <https://www.gramedia.com/literasi/wewenang/>
- Zakky. (2020, September 18). *Pengertian Tanggung Jawab Menurut para Ahli Dan Secara Umum*. ZonaReferensi.com. <https://www.zonareferensi.com/pengertian-tanggung-jawab/>



ANALISIS JABATAN

BAB 4: KARAKTERISTIK DAN INFORMASI JABATAN

Indah Safitriani, AMd.Kep., AAW., SKM., MKM.

PT. HSD GLOBAL Group

BAB 4

KARAKTERISTIK DAN INFORMASI JABATAN

A. PENDAHULUAN

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 menyatakan hasil analisis jabatan merupakan informasi jabatan yang terdiri dari uraian jabatan dan peta jabatan. Uraian jabatan merupakan uraian tentang karakteristik dan informasi jabatan. Peta jabatan merupakan susunan nama dan tingkat jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi, uraian dan informasi jabatan menentukan suatu jabatan dan perilaku pekerja, elemen penyusun dalam karakteristik jabatan ada 2 yaitu **task requirements dan people requirements**. Jabatan dapat digunakan untuk pengaturan lingkungan kerja, prosedur pelaksanaan, metode dan standar performasi pekerja, data informasi jabatan akan memberikan suatu deskripsi jabatan atau pernyataan tertulis mengenai apa yang dilakukan oleh orang tersebut dengan jabatannya, melakukan pekerjaan adalah tanggung jawab jabatan. Bagaimana dan mengapa melakukan pekerjaan harus menguraikan kriteria kinerja berdasarkan rincian tugas dalam deskripsi jabatan. Pada dasarnya informasi jabatan merupakan bagian terpenting dari manajemen sumber daya manusia yang meliputi tugas, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja, pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja, dan hubungan dengan jabatan dalam organisasi, persyaratan jabatan yang dibutuhkan karyawan agar mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan dengan baik. Informasi jabatan dilakukan dengan beberapa aspek kegiatan pelaksanaan pekerjaan dan aspek persyaratan jabatan, dari 2 aspek tersebut dibutuhkan informasi untuk menjadi penunjang dalam menentukan jabatan diantaranya:

B. INFORMASI JABATAN

Menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau skill lain, dalam menentukan tugas dan tanggung jawab kepada pekerja, Berikut merupakan karakteristik dan informasi jabatan yaitu:

a. Deskripsi Jabatan

Merupakan hasil langsung dari karakteristik jabatan, deskripsi jabatan adalah dokumen yang informasi mengenai kewajiban, tugas dan tanggung jawab Pegawai serta kondisi kerja. Deskripsi jabatan merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan dan akan dilakukan Pegawai dalam memodifikasi pekerjaannya.

Elemen-elemen yang terkandung dalam karakteristik dan informasi jabatan adalah:

1. Nama Jabatan
2. Kode Jabatan
3. Unit Kerja
4. Ikhtisar Jabatan
5. Kualifikasi Jabatan
6. Tugas Pokok
7. Hasil Kerja
8. Bahan Kerja
9. Perangkat Kerja
10. Tanggung Jawab
11. Wewenang
12. Korelasi Jabatan
13. Kondisi Lingkungan kerja
14. Risiko Kerja
15. Syarat Jabatan

Pengertian elemen-elemen yang terkandung dalam karakteristik dan informasi jabatan adalah:

1. Nama Jabatan

Merupakan ciri atau gambaran isi jabatan yang berupa sekelompok tugas yang menyatu dalam satu divisi jabatan. Pemerintahan terdiri atas Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, dan Jabatan Pimpinan Tinggi. **Jabatan Administrasi** adalah sekelompok jabatan yang berisi

tugas dan fungsi berkaitan dengan pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi tugas dan fungsi berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keterampilan dan keahlian tertentu. Jabatan Pimpinan Tinggi merupakan sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Penamaan jabatan pelaksana pada pemerintah daerah seluruh Indonesia wajib mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 41 Tahun 2018.

2. Kode Jabatan

Merupakan tanda huruf atau angka, atau gabungan huruf dengan angka yang dibuat untuk kode jabatan agar memudahkan inventarisasi jabatan.

Contoh:

a) Nama Jabatan:

Kode Jabatan: 01.02.C.2.P13,

Kode ini diperoleh dari: No SKPD/Unit Kerja Pemerintah Kota,

1) Sekretariat Daerah 02

2) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Umum

3) Asisten Administrasi Umum

3. Unit Kerja

Yakni tempat kedudukan jabatan yang terlihat dalam susunan struktur organisasi yang selanjutnya tergambar dalam peta jabatan.

4. Iktisar Jabatan

Yakni keseluruhan tugas jabatan yang ada dan disusun dalam satu kalimat, dirumuskan dari tugas yang paling inti dalam jabatan yang bersangkutan.

Penyesuaian uraian tugas harus memenuhi kriteria:

a) Apa yang dikerjakan

b) sebutkan pula objek yang dikerjakan

c) Bagaimana cara mengerjakan

d) Mengapa tugas itu harus dikerjakan

Contoh:

1) Ikhtisar Jabatan

Melakukan kegiatan pemilahan informasi jabatan dan penelaahan dalam rangka penyusunan rekomendasi di bidang kebutuhan jabatan sesuai dengan pedoman yang berlaku agar informasi jabatan dan beban kerja Perangkat Daerah/Unit Kerja selalu tersedia.

2) Unit Kerja Jabatan

- Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama: Sekretaris Daerah
- Administrator: Kepala Bagian Organisasi
- Pengawas: Kepala Sub Bagian Kelembagaan
- Jabatan
- Pelaksana: Informasi jabatan

5. Kualifikasi Jabatan

Jabatan yang sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan. Kualifikasi jabatan memuat minimal pendidikan formal, pendidikan pelatihan, dan pengalaman kerja.

Contoh:

a) Jabatan Kualifikasi Jabatan

Kualifikasi Jabatan Pendidikan minimal S-1 (Strata-Satu)/ D-4 (Diploma-Empat) bidang Manajemen/ Ekonomi/ Administrasi/ Psikologi atau bidang lain yang relevan dengan tugas dan jabatan.

6. Tugas Pokok

Tugas pokok adalah uraian atas semua tugas jabatan yaitu upaya pokok yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dalam kondisi pelaksanaan tertentu.

Penyesuaian uraian tugas harus memenuhi yaitu:

- a) Apa yang dikerjakan dan sebutkan pula objek yang dikerjakan
- b) Bagaimana cara mengerjakan
- c) Mengapa tugas itu harus dikerjakan

Contoh:

- a) Mempersiapkan pelaksanaan Jabatan sesuai dengan dokumen perencanaan agar pelaksanaan jabatan berjalan dengan lancar tahapan:
 - 1) Menyiapkan Tim Jabatan dengan membuat draft Surat Keterangan Tim, Surat tugas dan surat pemberitahuan kepada Perangkat Daerah/ Unit Kerja
 - 2) Menyusun petunjuk pelaksanaan dan bentuk-bentuk Formulir Jabatan dan Beban Kerja
 - Menghimpun peraturan-peraturan yang terkait dengan struktur organisasi, fungsi dan tugas organisasi/ Perangkat Daerah yang dilakukan untuk penertiban Jabatan

7. Hasil Kerja

Merupakan keluaran (output) kerja jabatan dengan ukuran kuantitas, kualitas, waktu dan biaya yang dapat berupa benda, jasa, atau informasi.

Contoh:

- a) Hasil Kerja Satuan Hasil
 - 1) Persiapan pelaksanaan Jabatan sesuai dengan dokumen perencanaan agar pelaksanaan jabatan berjalan dengan lancar Kegiatan, Dokumen
 - 2) Pelaksanaan pengumpulan data jabatan Kegiatan, Dokumen

8. Bahan kerja

Merupakan masukan (input) kerja yang diperlukan pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja, dapat berupa benda, jasa, dan/atau informasi.

Contoh:

- a) Bahan Kerja Penggunaan Dalam Tugas
 - 1) Peraturan Pemerintah, Perda, Perwal, Dokumen Perencanaan mempersiapkan pelaksanaan jabatan sesuai dengan dokumen perencanaan agar pelaksanaan jabatan berjalan dengan lancar.
 - 2) Peraturan Pemerintah, Perda, Perwal Rincian Tugas Melaksanakan pengumpulan data jabatan.

9. Perangkat kerja

Alat kerja yang digunakan pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja, dapat berupa SOP, Peraturan, dan atau peraturan kerja lain yang tidak termasuk komputer, peralatan tangan dan perlengkapan.

Contoh:

a) Perangkat Kerja informasi Jabatan

No perangkat kerja digunakan untuk tugas

- 1) SOP, ATK, Komputer, mempersiapkan pelaksanaan karakteristik dan informasi Jabatan sesuai dengan dokumen perencanaan agar pelaksanaan seleksi penerimaan jabatan berjalan dengan lancar.
- 2) SOP, ATK, Komputer Melaksanakan pengumpulan data jabatan.

10. Tanggung Jawab

Merupakan tuntutan jabatan terhadap kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan.

11. Wewenang

Wewenang adalah hak yang dimiliki penanggung jawab jabatan untuk mengambil suatu keputusan atau tindakan mengenai suatu hal agar tugas yang dilaksanakan berhasil dengan baik, dengan adanya perumusan masalah yang jelas maka penyalahgunaan atau duplikasi wewenang dapat dihindari.

Berikut beberapa Tanggung Jawab Jabatan

- a) Kelancaran pelaksanaan Jabatan dan Beban Kerja
- b) Ketepatan penyusunan Informasi Jabatan
- c) Keakuratan hasil Beban Kerja
- d) Kebenaran Penyusunan Keputusan hasil karakteristik Jabatan

12. Korelasi jabatan

Korelasi jabatan merupakan hubungan kerja antara jabatan dengan pelaksanaan tugas jabatan. Hubungan kerja tersebut dilakukan secara vertikal, horizontal, dan diagonal.

Contoh:

No jabatan unit kerja/ instansi:

- a) Kepala Sub Bagian
 - 1) Kelembagaan dan Jabatan
 - 2) Bagian Organisasi Konsultasi, Koordinasi, Pelaporan
- b) Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian/ Kepala Sub Bag.
- c) Tata Usaha Unit Kerja
 - 1) Semua Unit Kerja terkait
 - 2) Koordinasi dan kerjasama
- d) Sub Koordinator Kelompok Substansi Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik
 - 1) Bagian Organisasi Koordinasi dan kerjasama
 - 2) Sub Koordinator Kelompok Bagian Organisasi Koordinasi

13. Kondisi lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan keadaan tempat jabatan melaksanakan tugas, meliputi aspek lokasi kerja, suhu, udara, luas ruangan, letak, penerangan, suara, keadaan tempat kerja, dan getaran.

Contoh:

- a) Kondisi Lingkungan Kerja Analis Jabatan No Aspek Faktor
 - 1) Tempat Bekerja dalam ruangan = 80% di luar ruangan = 20%
 - 2) Suhu Panas dingin bergantian
 - 3) Udara Kering dan sejuk
 - 4) Keadaan Ruangan Cukup
 - 5) Letak Strategis
 - 6) Penerangan Terang
 - 7) Suara Tenang
 - 8) Keadaan Tempat Kerja Bersih dan tertata rapi
 - 9) Getaran Tidak ada

14. Risiko Kerja

Risiko bahaya merupakan potensi kejadian atau keadaan yang dapat membahayakan keselamatan atau Kesehatan pegawai, baik secara fisik atau kejiwaan pegawai ketika melaksanakan tugas jabatan.

Contoh:

No fisik atau mental penyebab:

- a) Kelelahan pada otot mata Radiasi dari layar monitor dalam jangka waktu lama

15. Syarat Kerja

Syarat jabatan merupakan syarat minimal yang harus dimiliki pegawai untuk menduduki suatu jabatan.

Syarat jabatan terdiri dari:

- a) Keterampilan kerja

Keterampilan kerja adalah tingkat kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau suatu bagian pekerjaan yang hanya dapat diperoleh dari praktek, baik melalui pelatihan maupun pengalaman (Taggala, 2015).

- 1) Menguasai kebijakan umum bidang organisasi dan Jabatan
- 2) Mampu mengoperasikan komputer

b. Bakat kerja

Bakat kerja adalah kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang ditetapkan sebagai ketentuan untuk mempelajari atau memahami tugas atau pekerjaan, Taggala (2015).

1. Bakat kerja terdiri dari:

Kode Bakat Kerja dan Pengertiannya:

- 1) G = Intelegensia Kemampuan belajar secara umum.
- 2) V = Bakat verbal Kemampuan untuk memahami arti kata-kata dan Penggunaannya secara tepat dan efektif.
- 3) N = Bakat numerik Kemampuan melakukan operasi aritmatik secara tepat dan akurat.
- 4) S = Bakat pandang ruang

- 5) Kemampuan berpikir secara visual mengenai bentuk-bentuk geometris, untuk memahami gambar-gambar dari bendabenda tiga dimensi.
- 6) P = Bakat penerapan bentuk Kemampuan menyerap perincian-perincian yang berkaitan dalam objek atau dalam gambar atau dalam bahan grafik.
- 7) zQ = Bakat ketelitian Kemampuan menyerap perincian yang berkaitan dalam bahan verbal atau dalam tabel.
- 8) K = Koordinasi motorik Kemampuan untuk mengkoordinasikan mata dan tangan secara cepat dan cermat dalam membuat gerakan yang cepat.
- 9) F = Kecekatan jari Kemampuan menggerakkan jari jemari dengan mudah dan perlu keterampilan dan latihan.
- 10) E = Koordinasi mata, tangan, kaki Kemampuan menggerakkan tangan dan kaki secara koordinatif satu sama lain sesuai dengan rangsangan penglihatan.
- 11) C = Kemampuan membedakan berbagai warna yang asli atau Kemampuan memadukan warna gemerlap
- 12) M = Kecekatan tangan Kemampuan menggerakkan tangan dengan mudah dan penuh keterampilan.
 - a) Temperamen Kerja
Kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan untuk bekerja sesuai dengan data jabatan (Taggala, 2015).
Macam-macam temperamen kerja:
 - Kode Temperamen Kerja dan Pengertian
 - Directing Control Planning (DCP) Kemampuan menyesuaikan diri menerima tanggung jawab untuk kegiatan memimpin, mengendalikan atau merencanakan.
 - Feeling Idea Fact (FIF) Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan yang mengandung penafsiran perasaan, gagasan atau fakta dari sudut pandangan pribadi.

- 13) Q = Ketelitian: Kemampuan menyerap perincian yang berkaitan dalam bahan verbal atau dalam table
- 14) Influencing (INFLU)
Kemampuan menyesuaikan diri untuk pekerjaan-pekerjaan mempengaruhi orang lain dalam pendapat, sikap atau pertimbangan mengenai gagasan
- 15) J = Sensory & Judgmental Criteria (SJC)
Kemampuan menyesuaikan diri pada kegiatan perbuatan kesimpulan penilaian atau pembuatan peraturan berdasarkan kriteria rangsangan indera atau atas dasar pertimbangan pribadi.
- 16) M = Measurable and Verifiable Criteria (MVC)
Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan pengambilan peraturan, pembuatan pertimbangan, atau pembuatan peraturan berdasarkan kriteria yang diukur atau yang dapat diuji.
- 17) P = *Dealing with People* (DEPL)
Kemampuan menyesuaikan diri dalam berhubungan, kemampuan menyesuaikan diri dalam kegiatan-kegiatan yang berulang, atau secara terus menerus melakukan kegiatan yang sama, sesuai dengan perangkat prosedur, urutan atau kecepatan tertentu.
- 18) S = *Performing Under Stress* (PUS)
Kemampuan menyesuaikan diri untuk bekerja dengan ketegangan jiwa jika berhadapan dengan keadaan darurat, kritis, tidak biasa atau bahaya, atau bekerja dengan kecepatan kerja dan perhatian terus menerus merupakan keseluruhan atau sebagian aspek pekerjaan
- 19) T = Set of Limits, Tolerance and Other
Kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi yang
- 20) Standart (STS)
Menghendaki pencapaian dengan tepat menurut perangkat batas, toleransi atau standar-standar tertentu.
- 21) V = Variety and Changing Conditions (VARCH)
Kemampuan menyesuaikan diri untuk melaksanakan berbagai tugas, sering berganti dari tugas yang satu ke tugas yang lainnya yang "berbeda" sifatnya, tanpa kehilangan efisiensi atau ketenangan diri.

2. Minat kerja

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 menyatakan bahwa minat kerja adalah kecenderungan memiliki kemauan, keinginan, dan kemampuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki.

Macam-macam minat kerja dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011, Temperamen Kerja Jabatan:

- a) M = Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan pengambilan peraturan, pembuatan pertimbangan, atau pembuatan peraturan berdasarkan kriteria yang diukur atau yang dapat diuji
- b) T = Kemampuan menyesuaikan diri dengan situasi yang menghendaki pencapaian dengan tepat menurut perangkat batas, toleransi atau standar-standar tertentu.

3. Upaya fisik

Upaya fisik adalah gambaran penggunaan anggota tubuh dalam melaksanakan tugas jabatan, yaitu penggunaan mata, telinga, hidung, mulut, jari, tangan, bahu, pinggang dan kaki dan beberapa gerakan ergonomi.

4. Kondisi fisik

Kondisi fisik adalah syarat kondisi fisik tertentu yang diperlukan pemangku jabatan supaya dapat melakukan tugas jabatan dengan baik. Kondisi fisik meliputi

- a) Jenis kelamin:
- b) Umur:
- c) Tinggi bada:
- d) Berat badan:
- e) Postur badan:
- f) Penampilan:

5. Fungsi pekerjaan

Fungsi pekerjaan merupakan tingkat hubungan pegawai atau karyawan dengan data, orang dan benda. macam-macam fungsi pekerjaan berdasarkan karakteristik Jabatan:

- 1) Duduk: Berada dalam suatu tempat dalam posisi duduk biasa.
- 2) Berjalan: Bergerak dengan jalan kaki.

Kondisi Fisik Jabatan:

- a) Jenis Kelamin: Pria/Wanita sehat jasmani dan rohani
 - b) Umur: - th
 - c) Tinggi Badan: -
 - d) Berat Badan: -
 - e) Postur Badan: -
 - f) Penampilan: Bersih dan rapi
6. Prestasi kerja
- Prestasi kerja yaitu prestasi kerja yang diharapkan bernilai baik dan sangat baik.

c. Proses Informasi Jabatan

Menurut Hasibuan (2011), Tahapan proses informasi jabatan adalah sebagai berikut:

- a) Menentukan penggunaan hasil informasi jabatan, adalah informasi harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi jabatannya.
- b) Mengumpulkan informasi tentang latar belakang, adalah mengumpulkan, mengkualifikasi data, dan meninjau informasi latar belakang.
- c) Menyeleksi jabatan adalah memilih beberapa jabatan yang ditentukan
- d) Mengumpulkan informasi jabatan, adalah mengadakan pengecekan jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang akan melaksanakan pekerjaan.
- e) Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, adalah mengumpulkan jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan.
- f) Menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, adalah perencanaan pekerjaan kemudian menyusun deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

C. ASPEK PERSYARATAN JABATAN

Penyusunan Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan untuk perkembangan perusahaan, memperhitungkan penunjang jabatan dan pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan, untuk pengayaan pekerjaan dikemudian hari pada suatu perusahaan, Hasil dari karakteristik dan informasi jabatan dapat disajikan dalam bentuk-bentuk:

1. Deskripsi jabatan
2. Persyaratan jabatan
3. Klasifikasi jabatan
4. Desain pekerjaan yaitu dengan mengumpulkan data jabatan, mengolah menjadi informasi jabatan, mempresentasikan dan menggunakan untuk program pengembangan manajemen instansi/ perusahaan.

Deskripsi pekerjaan harus mencakup pekerjaan, tujuan utama, tugas dan tanggung jawab utama, serta hubungan kerja. Spesifikasi pekerjaan harus merinci persyaratan minimum yang dibutuhkan, seperti pendidikan, pengalaman, dan keterampilan.

Deskripsi jabatan (*job description*) menjadi penting karena beberapa alasan:

1. Manajer harus menyadari manfaat dari deskripsi jabatan.
2. Manajer harus mengetahui bahwa deskripsi jabatan dapat digunakan untuk menentukan pembayaran yang setara antar pekerjaan, dengan cara melakukannya.
3. Manajer harus mengetahui deskripsi jabatan dapat membantu dalam evaluasi kinerja, dan bagaimana menguraikan kriteria kinerja berdasarkan rincian tugas dalam deskripsi jabatan.
4. Manajer harus menggunakan deskripsi jabatan karena ditulis dalam bahasa yang terlalu umum untuk dipahami.
5. Manajer harus menggunakan deskripsi jabatan karena lengkap atau memadai dalam menjelaskan aspek penting dari pekerjaan.
6. Manajer tidak meragukan keakuratan deskripsi jabatan karena terkesan bias dan menggambarkan posisi jabatan yang serupa.
7. Manajer memberikan apresiasi terhadap penyusunan dan penggunaan deskripsi jabatan.

8. Manajer mengetahui tugas dan kewajiban dalam kontrak kerja sebagai deskripsi jabatan.
 - a) Deskripsi jabatan dapat disusun berdasarkan skala prioritas pekerjaan yang sistematis.
 - b) Deskripsi jabatan harus mengikuti format standar, sehingga sulit dipahami.

Persyaratan jabatan sebagai proses penentu jabatan, sangat tergantung pada pengumpulan data jabatan harus dapat menghasilkan data yang memenuhi syarat dan kriteria data yang baik, yaitu objektif, reliabel, valid, tepat waktu, akurat, relevan, representative, komprehensif, sistematis, dan lengkap.

D. IDENTIFIKASI JABATAN DAN PENGOLAHAN DATA INFORMASI

Mengidentifikasi elemen-elemen penting dari informasi jabatan untuk memprioritaskan tugas berdasarkan frekuensi dan pentingnya, serta menentukan keterampilan dan pengetahuan yang paling relevan, informasi jabatan dibagi menjadi dua yakni:

1. Informasi jabatan tentang pelaksanaan pekerjaan mencakup Bagaimana tugas dan jabatan yang diemban dan dijalankan, dan mengapa tugas atau pekerjaan tersebut diperlukan.
2. Informasi terkait persyaratan jabatan termasuk kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yang harus dimiliki oleh seorang karyawan. Kualifikasi umum mencakup pendidikan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian, serta pengalaman kerja yang relevan. Kualifikasi khusus mencakup bakat, kemampuan pengendalian diri, minat kerja, kondisi fisik, dan jenis kelamin yang sesuai untuk pekerjaan.

Beberapa macam data jabatan yang bersifat:

1. Objektif adalah data yang sesuai dengan kenyataan, artinya tidak menyimpang dari keadaan sebenarnya atau nyata sesuai kebutuhan (tidak mengarang atau mengada-ada). Untuk mendapatkan data yang objektif diperlukan sikap netral, kejujuran dan menghindari subjektivitas, tidak mengkarakteristikan jabatan sendiri atau jabatan-jabatan di unit lain tempat bekerjanya. Apabila terpaksa harus

melakukan mengkarakteristikan jabatan perlu didampingi manajemen atau kepala unit yang akan lebih berkompeten dan berlaku netral.

2. Reliabel akan bersifat dapat diandalkan. Reliabilitas data erat hubungannya dengan validitas data yang tepercaya bernilai valid artinya bersifat absah atau layak dipercaya.
3. Tepat waktu sesuai dengan yang sudah ditetapkan
4. Akurasi data sangat penting karena data jabatan bersifat kualitatif sehingga sulit untuk mengukur tingkat akurasinya.
5. Reliabilitas artinya, data jabatan yang diperoleh dapat dipercaya atau dapat meyakinkan pihak manajemen, cara mengetahui tingkat reliabilitas apabila data jabatan yang diperoleh dari beberapa sumber informasi ternyata hasilnya sesuai atau sama dengan data jabatan yang diharapkan, maka data tersebut dianggap reliabel.
6. Relevan, data jabatan yang relevan maksudnya adalah data tersebut betul-betul sama atau sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.
 - a) 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 kondisi unit atau departemen kerja.
 - b) Sifat ini erat dengan sifat integrative, yaitu data jabatan yang diperoleh bias saling mendukung, menguatkan, dan tidak kontradiktif.
 - c) Data jabatan yang sistematis dimaksudkan agar dapat membantu untuk mempermudah dalam memahami data, mengolahnya menjadi informasi jabatan.
 - d) Komprehensif, sistematis, dan lengkap.

E. VALIDASI DAN REVISI INFORMASI JABATAN

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah disusun harus divalidasi dengan manajer departemen dan karyawan terkait untuk memastikan keakuratannya. Revisi mungkin diperlukan untuk mencerminkan perubahan dalam tugas atau struktur organisasi. Informasi jabatan dapat dikumpulkan melalui berbagai pemilihan metode jabatan harus didasarkan pada tujuan-tujuan penggunaan informasi (evaluasi

pekerjaan, kenaikan bayaran, pengembangan dan sebagainya) adapun pendekatan yang sangat cocok untuk organisasi terdapat beberapa metode yang dapat digunakan sebagai penentu karakteristik dan informasi jabatan yaitu:

1. Kuesioner.
Kuesioner biasanya digunakan dengan cepat dan ekonomis. Informasi jabatan bisa memberikan kuesioner terstruktur kepada para karyawan, yang mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka jalankan.
2. Observasi.
Ketika menggunakan metode observasi, pemeriksaan pekerjaan mengamati karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator mesin.
3. Wawancara.
Pemegang jabatan mewawancarai karyawan dahulu untuk membantunya mendeskripsikan tugas-tugas yang dikerjakan. Kemudian, Pemegang jabatan menghubungi supervisor untuk memperoleh informasi tambahan dalam rangka memeriksa ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.
4. Catatan harian karyawan.
Informasi jabatan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah lembar ceklist harian atau log.
5. Kombinasi metode.
Kombinasi dari berbagai metode seringkali lebih tepat untuk pekerjaan-pekerjaan kritis dan administratif, Pemegang jabatan menggunakan kuesioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Pemegang jabatan menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi/spesifikasi pekerjaan yang akurat.
6. Informasi tentang desain peralatan atau perlengkapan
Mengingat pentingnya peran dan metode dalam informasi jabatan, dapat diuraikan dalam bab tersendiri.

7. *Technical conference*

Sejumlah ahli diseleksi berdasarkan kemampuan dan pengetahuannya, kemudian bekerjasama untuk jabatan tertentu.

8. *Critical incident*

Penilaian performance, yang melibatkan beberapa tingkah laku kerja. dimana tingkah laku itu kemudian dirating untuk digolongkan menjadi dimensi statis atau dimensi dinamik dari kerja.

Data yang dikumpulkan harus mencakup tugas utama, tanggung jawab, alat dan teknologi yang digunakan, lingkungan kerja, serta keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan

Kegunaan Informasi Jabatan dalam Bidang Psikologi Industri dan Organisasi berfungsi sebagai:

1. Dalam bidang desain organisasi

- a) Pengorganisasian, membuat blue print untuk koordinasi dari peran-peran yang ada dalam organisasi
- b) Perencanaan sumber daya manusia
- c) Mengidentifikasi peran

2. Dalam bidang administrasi personalia

- a) Evaluasi jabatan
- b) Rekrutmen
- c) Seleksi
- d) Penempatan
- e) Orientasi
- f) Training dan pengembangan individu
- g) Performance appraisal
- h) Promosi dan transfer
- i) Perencanaan dan pengembangan karier
- j) Hubungan kepegawaian

3. Desain pekerjaan dan peralatan (ergonomi)

- a) Engineering desain
- b) Job desain
- c) Peningkatan metode kerja

d) Keamanan/keselamatan kerja

4. Kegunaan lain

- a) Bimbingan jabatan (*vocational guidance*)
- b) Konseling rehabilitasi
- c) Sistem klasifikasi jabatan
- d) Riset personalia

F. PENGUMPULAN DATA INFORMASI JABATAN

a. Aspek informasi pengumpulan data-data aktual ada 3 macam, yakni:

1. Macam- macam informasi jabatan

- a) Aktifitas kerja (meliputi bagaimana, mengapa dan kapan berkerja), seperti:
 - 1) Proses kerja
 - 2) Prosedur yang dilakukan
 - 3) Rekaman atau catatan-catatan aktivitas (film, video)
 - 4) Tanggung jawab dan wewenang personal
- b) Mesin, alat-alat perlengkapan dan hal-hal yang membantu dalam pelaksanaan pekerjaan
- c) Hasil kerja (nyata maupun tidak nyata)
 - 1) Pemrosesan material
 - 2) Barang-barang yang dihasilkan
 - 3) Pengetahuan yang diaplikasikan (misalnya hukum atau kimia)
 - 4) Servis yang diberikan (misalnya membersihkan atau memperbaiki)
- d) Performance kerja
 - 1) Pengukuran waktu kerja
 - 2) Standard kerja
 - 3) Proses evaluasi
 - 4) Aspek-aspek yang lain

- e) Job context
 - 1) Kondisi kerja fisik
 - 2) Jadwal kerja
 - 3) Konteks organisasi
 - 4) Konteks sosial
 - 5) Insentif (finansial maupun non finansial)
- f) Persyaratan personel
 - Pengetahuan atau skill yang dibutuhkan
 - 1) Pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja yang diperlukan
 - 2) Atribut personel lain meliputi minat,
 - 3) bakat, karakteristik fisik, kepribadian

2. Informasi Karyawan (Supervisor dan Pemegang Jabatan)

- a) Ada 3 tipe karyawan yang dapat dijadikan sumber informasi, yakni:
 - 1) Karyawan yang berprestasi dan berpengalaman karyawan yang berprestasi dan berpengalaman dalam mengawasi, membimbing dan mengkoordinir pekerjaan orang lain (sebagai supervisor), maka ia akan mempunyai pengetahuan yang luas mengenai jabatan tersebut. Sedangkan karyawan pemegang jabatan yang berprestasi dan berpengalaman dalam jabatan yang dikarakteristik, akan mengetahui apa yang dibutuhkan pada setiap tahap yang dikerjakannya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
 - 2) Karyawan yang dalam masa latihan menduduki jabatan tersebut Karyawan yang sedang latihan merupakan sumber informasi yang baik untuk menentukan sifat yang pasti tentang kesulitankesulitan dan masalah-masalah yang dihadapi. Para pemula masih mengalami kesulitan, kesadaran mereka akan hal itu masih hangat dan kadang-kadang lebih pasti daripada orang yang akan lebih berpengalaman.

- 3) Karyawan yang pernah gagal dalam melaksanakan tugas merupakan sumber keterangan untuk mempelajari kesulitan yang kritis dari suatu tugas. Kenyataan kegagalan itu merupakan petunjuk bahwa ia benar-benar mengalami kesulitan tertentu. Kelemahannya adalah adanya kemungkinan karyawan merasionalisasi kegagalannya sendiri dengan menimpakan tanggung jawab kepada orang lain dan keterbatasan insight mereka sebagai penyebab dari kesulitan tersebut.

3. Sumber Informasi Jabatan

Pengumpulan informasi jabatan biasanya melibatkan seorang spesialis personalia, pemegang jabatan, dan supervisor dari pemegang jabatan. Spesialist personalia (bisa manajer personalia/HRD, job analis atau konsultan) dapat diminta untuk mengamati pekerjaan yang sedang dilakukan dan kemudian menyusun deskripsi dan spesifikasi jabatan. Supervisor dari jabatan yang sedang di karakteristik dapat dimintai keterangan tentang pekerjaan yang dikerjakan oleh pemegang jabatan karena supervisor mempunyai tanggungjawab untuk mengawasi memberi instruksi dan memberi evaluasi tentang performansi kerja bawahannya tersebut. Pemegang jabatan merupakan sumber informasi yang paling baik, karena pemegang jabatan yang paling tahu tentang deskripsi pekerjaan yang dijabatnya. Supervisor dan pemegang jabatan dapat meninjau dan memverifikasi kesimpulan jabatan yang berkaitan dengan aktivitas dan tugas pekerjaan. Karakteristik jabatan biasanya merupakan upaya terpadu antara spesialis, Informasi tentang jabatan dapat diperoleh dari berbagai sumber.

Pada setiap sumber mempunyai keunggulan dan kelemahannya sendiri-sendiri. Sumber-sumber tersebut sudah dilakukan penelitian terdahulu mengenai suatu jabatan, bahan-bahan dokumenter, keterangan karyawan, pengalaman langsung informasi jabatan.

- a) Penelitian ilmu pengetahuan merupakan suatu usaha dimana setiap ahli pengetahuan membangun diatas dasar pekerjaan ilmuwan yang lain. Setiap riset personel dan penelitian adalah semua pengetahuan tentang manajemen dan personalia perusahaan dapat diperoleh dari jurnal, penelitian dan laporan informasi lainnya baik secara on line dan off line.

Keuntungannya adalah:

- 1) Informasi data internasional dan nasional tersedia dalam bentuk lengkap dan terukur
- 2) Penelitian dilakukan oleh ahlinya yang telah mendapatkan pengetahuan profesional dibidang tersebut.

Kelemahannya:

- 1) Buku bacaan yang tersedia tentang satu jabatan, ternyata bukan jabatan yang sedang ditangani/ diselidiki (namanya saja yang sama tetapi isinya berbeda).
- 2) Mengandalkan deskripsi secara verbal akan mengurangi validitas hasil informasi jabatan, sehingga karyawan diuntut untuk mempunyai pemahaman atas elemen jabatan yang penting.

- b) Bahan dokumenter dapat menjadi sumber informasi jabatan ada 2, yakni:

- 1) Petunjuk instruksional atau petunjuk operasional dibutuhkan dalam operasionalisasi setiap program latihan. Pelaksanaan atau penyusunan program latihan dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk studi informasi jabatan
 - Kelemahan terletak pada penyajian yang secara verbal mungkin sekali kurang menggambarkan tugas-tugas yang sebenarnya.
 - Sumber informasi jabatan biasanya lebih menekankan pada unit perilaku lebih besar untuk dipelajari daripada hasil yang dicapai bukannya laporan terinci dari aktivitas yang dilaksanakan atau kondisi

pelaksanaannya yang lebih menekan pada hasil yang ingin dicapai dari pada kualitas kemampuan yang digunakan.

2) Catatan mengenai performasi individual atau kelompok.

Sebagian besar catatan performasi individual atau kelompok adalah bidang bakat atau kemampuan khusus, sebab dapat digunakan sebagai kriteria mengenai keberhasilan kerja. Interview merupakan teknik yang paling umum digunakan untuk menyusun tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan perilaku-perilaku yang standar beberapa informasi tersebut disusun, bentuk karakteristik dan informasi jabatan ada 2 yang digunakan, yakni:

➤ Kualitatif

Bentuk karakteristik dan informasi jabatan disusun berdasarkan data-data yang diperoleh melalui deskripsi yang diuraikan secara mendalam dan detail, Misalnya:

- Tentang job content,
- Informasi tentang kondisi kerja,
- Interaksi sosial,
- Persyaratan personel
- Mengandalkan pada kekuatan penggunaan kalimat-kalimat.

➤ Kuantitatif

Bentuk karakteristik dan informasi jabatan disusun berdasarkan data-data yang diperoleh melalui skala pengukuran dengan menggunakan unit-unit informasi jabatan, seperti:

- Perilaku spesifik pekerja
- pemeliharaan material
- Konsumsi oksigen selama bekerja
- Hasil produksi persatuan waktu
- Tingkat kebisingan

- Ukuran kelompok kerja
- Penilaian/rating terhadap karakteristik kerja
- Psikogram dalam persyaratan jabatan
- Standar tes bakat.

G. RANGKUMAN MATERI

1. Pendahuluan

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2012 menyatakan hasil analisis jabatan merupakan informasi jabatan yang terdiri dari uraian jabatan dan peta jabatan. Peta jabatan merupakan susunan nama dan tingkat jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi, uraian dan informasi jabatan menentukan suatu jabatan dan perilaku pekerja, elemen penyusun dalam karakteristik jabatan ada 2 yaitu **task requirements dan people requirements**. Informasi jabatan dilakukan dengan mengkarakteristikan aspek kegiatan pelaksanaan pekerjaan dan aspek persyaratan jabatan, dari 2 aspek tersebut dibutuhkan informasi untuk menjadi penunjang dalam menentukan jabatan diantaranya:

2. Informasi Jabatan

Menentukan pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau skill lain, dalam menentukan tugas dan tanggung jawab kepada pekerja, Berikut merupakan karakteristik dan informasi jabatan yaitu:

a. Deskripsi Jabatan

Merupakan hasil langsung dari karakteristik jabatan.

Elemen-elemen yang terkandung dalam karakteristik dan informasi jabatan adalah:

- 1) Nama Jabatan
- 2) Kode Jabatan
- 3) Unit Kerja
- 4) Ikhtisar Jabatan
- 5) Kualifikasi Jabatan
- 6) Tugas Pokok
- 7) Hasil Kerja
- 8) Bahan Kerja

- 9) Perangkat Kerja
- 10) Tanggung Jawab
- 11) Wewenang
- 12) Korelasi Jabatan
- 13) Kondisi Lingkungan kerja
- 14) Risiko Kerja
- 15) Syarat Jabatan

b. Bakat kerja

Taggala (2015) menyatakan bakat kerja adalah kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang ditetapkan sebagai ketentuan untuk mempelajari atau memahami tugas atau pekerjaan.

- 1) Minat kerja
- 2) Upaya fisik
- 3) Kondisi fisik
- 4) Fungsi pekerjaan
- 5) Prestasi kerja

c. Proses Informasi Jabatan

Menurut Hasibuan (2011), Tahapan proses informasi jabatan adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan penggunaan hasil informasi jabatan, adalah Pemegang jabatan harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi jabatannya.
- 2) Mengumpulkan informasi tentang latar belakang, Adalah karakteristik harus mengumpulkan, mengkualifikasi data, dan meninjau informasi latar belakang.
- 3) Menyeleksi jabatan yang akan dikarakteristikan, adalah karakteristik harus memilih beberapa jabatan yang harus dikarakteristik.
- 4) Mengumpulkan informasi jabatan, adalah karakteristik kemudian mengadakan pengecekan jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang akan melaksanakan pekerjaan.

- 5) Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, adalah mengumpulkan jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan.
- 6) Menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, adalah perencanaan pekerjaan kemudian menyusun deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

3. Aspek Persyaratan Jabatan

Penyusunan Deskripsi disajikan dalam bentuk-bentuk:

- 1) Deskripsi jabatan
- 2) Persyaratan jabatan
- 3) Klasifikasi jabatan
- 4) Desain pekerjaan yaitu dengan mengumpulkan data jabatan, mengolah menjadi informasi jabatan, mempresentasikan dan menggunakan untuk program pengembangan manajemen instansi/ perusahaan.

4. Identifikasi Jabatan Dan Pengolahan Data Informasi

Mengidentifikasi elemen-elemen penting dari jabatan untuk memprioritaskan tugas berdasarkan frekuensi dan pentingnya, serta menentukan keterampilan dan pengetahuan yang paling relevan, informasi jabatan dibagi menjadi dua yakni:

- 1) Informasi jabatan tentang pelaksanaan pekerjaan mencakup Bagaimana tugas dan jabatan menjadi tanggung jawab pemegang jabatan, dijalankan, dan mengapa tugas atau pekerjaan tersebut diperlukan.
- 2) Informasi terkait persyaratan jabatan termasuk kualifikasi umum dan kualifikasi khusus yang harus dimiliki oleh seorang karyawan.

Beberapa macam data jabatan yang bersifat:

- 1) Objektif adalah data yang sesuai dengan kenyataan, artinya tidak menyimpang dari keadaan sebenarnya atau nyata sesuai kebutuhan (tidak mengarang atau mengada-ada).

- 2) Reliabel akan bersifat dapat diandalkan. Reliabilitas data erat hubungannya dengan validitas data yang tepercaya bernilai valid artinya bersifat absah atau layak dipercaya.
- 3) Tepat Waktu sesuai dengan yang sudah ditetapkan
- 4) Akurasi data sangat penting karena data jabatan bersifat kualitatif sehingga sulit untuk mengukur tingkat akurasi.
- 5) Reliabilitas artinya, data jabatan yang diperoleh haruslah yang dapat dipercaya atau dapat meyakinkan pihak manajemen

5. Validasi Dan Revisi Informasi Jabatan

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang telah disusun harus divalidasi dengan manajer departemen dan karyawan terkait untuk memastikan keakuratannya. Beberapa metode yang dapat digunakan sebagai penentu karakteristik dan informasi jabatan yaitu:

- 1) Kuesioner.
Kuesioner biasanya digunakan dengan cepat dan ekonomis. Informasi jabatan bisa memberikan kuesioner terstruktur kepada para karyawan, yang mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka jalankan.
- 2) Observasi.
Ketika menggunakan metode observasi, pemeriksaan pekerjaan mengamati karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator mesin.
- 3) Wawancara.
Pemegang jabatan mewawancarai karyawan dahulu untuk membantunya mendeskripsikan tugas-tugas yang dikerjakan. Kemudian, Pemegang jabatan menghubungi supervisor untuk memperoleh informasi tambahan dalam rangka memeriksa ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.

- 4) Catatan harian karyawan.
Informasi jabatan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah lembar ceklist harian atau log.
- 5) Kombinasi metode.
Kombinasi dari berbagai metode seringkali lebih tepat. Mengkombinasi pekerjaan-pekerjaan kritikal dan administratif, Pemegang jabatan menggunakan kuesioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Pemegang jabatan menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi/spesifikasi pekerjaan yang akurat.
- 6) Informasi tentang desain peralatan atau perlengkapan
Meningat pentingnya peran dan metode dalam karakteristik jabatan, maka tentang metode ini akan diuraikan dalam bab tersendiri.
- 7) Technical conference
Sejumlah ahli diseleksi berdasarkan kemampuan dan pengetahuannya, kemudian bekerjasama untuk mengkarakteristik suatu jabatan tertentu.
- 8) Critical incident
Penilaian performance, yang melibatkan beberapa tingkah laku kerja. dimana tingkah laku itu kemudian dirating untuk digolongkan menjadi dimensi statis atau dimensi dinamik dari kerja.

6. Pengumpulan Data Informasi Jabatan

Aspek informasi dalam pengumpulan data-data aktual ada 3, yakni:

- 1) Macam-macam informasi
- 2) Informasi Karyawan (Supervisor dan Pemegang Jabatan)
- 3) Sumber Informasi Jabatan

TUGAS DAN EVALUASI

1. Sebutkan dan jelaskan beberapa peraturan dan kebijakan pemerintah menurut informasi jabatan?
2. Sebutkan dan jelaskan minimal 5 Elemen-elemen yang terkandung dalam karakteristik dan informasi jabatan?
3. Jelaskan Tahapan proses informasi jabatan menurut Hasibuan (2011)?

4. Jelaskan minimal 5 dari beberapa metode yang dapat digunakan sebagai penentu karakteristik dan informasi jabatan?
5. Apa yang dimaksud 3 aspek dalam pengumpulan data informasi jabatan sebutkan?

DAFTAR PUSTAKA

- Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- <https://www.bkn.go.id/unggahan/2022/09/Profil-Jabatan-Fungsional-2020.pdf>
- <https://www.kajianpustaka.com/2020/02/analisis-jabatan-pengertian-tujuan-aspek-metode-dan-tahapan.html>
- <https://hrnesia.com/edukasi/analisis-jabatan/>
- <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/ADPG4445-M1.pdf>
- <https://www.kitalulus.com/blog/info-hrd/analisis-jabatan/>
- <https://eprints.uniska-bjm.ac.id/3264/1/Buku%20Manajemen%20Karir.Rahmi%20Widyanti.pdf>



ANALISIS JABATAN

BAB 5: METODE ANALISIS JABATAN

Reza Fahlevi, S.K.M., M.M., M.Psi., Psikolog.

Universitas Tarumanagara

BAB 5

METODE ANALISIS JABATAN

A. PENDAHULUAN

Analisis jabatan merupakan proses yang fundamental dalam manajemen sumber daya manusia, karena memberikan pemahaman yang sistematis dan komprehensif mengenai tugas, tanggung jawab, dan persyaratan yang terkait dengan suatu pekerjaan atau posisi tertentu dalam suatu organisasi. Proses ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki deskripsi yang jelas dan terperinci, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait dengan manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir. Analisis jabatan dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mengorganisasikan informasi terkait dengan tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu pekerjaan tertentu. Tujuan utama dari analisis jabatan adalah untuk menghasilkan deskripsi jabatan yang akurat dan komprehensif, yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Informasi yang diperoleh melalui analisis jabatan dapat mencakup berbagai aspek, seperti tujuan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab utama, standar kinerja, kondisi kerja, peralatan dan teknologi yang digunakan, serta pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.

Hasil akhir dari analisis pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan, pernyataan tertulis yang menjelaskan: (1) tugas penting yang perlu dilakukan untuk berhasil mempertahankan pekerjaan ini; (2) persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas ini; (3) tingkat kinerja pekerjaan yang dapat diharapkan pada berbagai tingkat pengalaman dan keahlian; dan (4) karakteristik lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja kerja. Deskripsi pekerjaan dalam semua kasus harus berbasis data, dan

jasel bahwa pembuatan dokumen semacam itu merupakan proses yang memakan waktu dan padat karya. Bab ini menyediakan peta jalan untuk membuat deskripsi pekerjaan berbasis data tersebut.

Secara umum, pengumpulan data mengenai tiga komponen pertama analisis pekerjaan dapat dilakukan secara bersamaan, sementara data mengenai karakteristik lingkungan kerja memerlukan penilaian yang terpisah dan independen. Mereka yang melakukan analisis pekerjaan harus selalu mengingat tujuan penggunaan informasi tersebut, karena tujuan ini menyediakan konteks untuk pengumpulan data dan penulisan deskripsi pekerjaan. Hal ini terutama berlaku, misalnya, saat mengumpulkan data kinerja pekerjaan yang akan digunakan untuk menyeleksi pelamar kerja. Tingkat-tingkat ini jelas akan berbeda untuk posisi pemula atau posisi peserta pelatihan dibandingkan dengan untuk menyeleksi operator berpengalaman dan tingkat tinggi.

Ada lima metode berbeda untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan. Metode-metode tersebut adalah (1) *Self report* (laporan diri); (2) Observasi (pengamatan); (3) *Interview* (wawancara); (4) telaah dokumen; dan (5) kuesioner dan survei. Masing-masing metode dibahas secara terperinci di bawah ini. Perlu dicatat bahwa salah satu metode ini dapat digunakan baik oleh staf SDM internal maupun oleh konsultan eksternal yang memiliki keahlian dalam melakukan analisis pekerjaan yang telah dilibatkan untuk tujuan khusus ini.

B. SELF REPORTS

Self report (laporan diri) adalah metode pengumpulan data pada analisis jabatan dimana karyawan secara sukarela mengisi kuesioner atau angket terkait dengan pekerjaan mereka, seperti tugas-tugas yang dilakukan, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, serta kondisi kerja. *Self report* menyediakan informasi yang bersumber langsung dari pemegang jabatan, sehingga data yang diperoleh lebih akurat dan komprehensif. Sumber informasi yang paling jelas dan mudah didapat tentang suatu pekerjaan adalah para pejabat yang saat ini menduduki jabatan tersebut. Namun, terlalu sering laporan pejabat yang menjabat merupakan satu-satunya sumber yang digunakan untuk menganalisis suatu pekerjaan, karena pendekatan ini rentan terhadap upaya untuk

membesar-besarkan pentingnya pekerjaan seseorang dan berbagai pengaruh yang dapat mempengaruhi hasil gambaran pekerjaan. Hal ini terutama terjadi ketika pejabat yang menjabat diminta untuk menyiapkan deskripsi pekerjaan mereka sendiri secara tertulis dengan sedikit panduan dan pengawasan. Salah satu variasi pendekatan laporan diri (*self report*) adalah meminta analis pekerjaan, biasanya spesialis SDM, untuk mencoba mengisi pekerjaan tersebut dalam waktu singkat dan melaporkan pengalamannya dalam mengisi pekerjaan tersebut. Jelas, pendekatan ini hanya sesuai untuk pekerjaan yang cukup sederhana yang tidak memerlukan serangkaian keterampilan khusus atau banyak pelatihan, dan selalu ada pertanyaan tentang seberapa bermanfaat laporan diri ini.

Ada beberapa jenis *self report* yang dapat digunakan dalam analisis jabatan, yaitu:

1. Kuesioner/Angket: Karyawan diminta mengisi formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan seputar pekerjaan mereka, seperti tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan lain-lain.
2. Jurnal Harian: Karyawan mencatat dan melaporkan secara rutin aktivitas pekerjaan mereka setiap hari.

Kelebihan *Self Report*:

- Informasi Langsung dari Pemegang Jabatan: Data diperoleh langsung dari karyawan yang menjalani pekerjaan tersebut, sehingga dianggap lebih akurat dan relevan dengan realitas pekerjaan (Podsakoff & Organ, 1986).
- Komprehensif: Memungkinkan pengumpulan informasi yang luas dan detail tentang berbagai aspek pekerjaan, termasuk tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan kondisi kerja (Ewert, 2015)
- Efisien dan Ekonomis: Metode pengumpulan data yang relatif mudah, cepat, dan murah, terutama jika menggunakan kuesioner online (Ewert, 2015).
- Meningkatkan Pemahaman Karyawan: Proses *self report* dapat mendorong karyawan untuk merefleksikan pekerjaan mereka dan meningkatkan kesadaran mereka tentang peran dan tanggung jawab mereka.

Kekurangan Self Report:

- Subjektivitas: Data yang diberikan rentan terhadap bias dan subjektivitas karyawan, seperti keinginan untuk menampilkan diri secara positif (*social desirability bias*) (Podsakoff & Organ, 1986).
- Keterbatasan Ingatan: Karyawan mungkin kesulitan mengingat secara akurat semua detail dan frekuensi tugas yang dilakukan, terutama jika menggunakan metode jurnal harian.
- Kurangnya Objektivitas: Informasi yang dikumpulkan mungkin tidak sepenuhnya objektif dan dapat dipengaruhi oleh persepsi atau interpretasi karyawan (MacCann et al., 2003).
- Kesulitan Verifikasi: Data *self report* sulit diverifikasi secara independen, sehingga validitasnya bergantung pada kejujuran dan akurasi karyawan (Pekrun, 2020).

C. OBSERVATIONS

Observasi adalah aspek mendasar dari analisis pekerjaan, memungkinkan baik peneliti akademik maupun profesional industri untuk menyelidiki secara mendalam detail-detail rumit dari peran pekerjaan dan tanggung jawab yang terkait, pada akhirnya memungkinkan pemahaman komprehensif atas kerumitan yang melekat pada tugas-tugas dan persyaratan di tempat kerja. Observasi dalam analisis jabatan adalah sebuah proses pengamatan langsung dan sistematis terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pekerjaan oleh pemegang jabatan. Analisis pekerjaan, proses penting dalam berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penilaian kinerja, sangat bergantung pada observasi sistematis terhadap pemegang jabatan untuk mengumpulkan informasi rinci tentang tugas, kewajiban pekerjaan, serta pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan esensial yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang sukses (Chungyalpa, 2016).

Banyak pekerjaan dapat dipelajari dengan mengamati pekerja yang sedang melakukan pekerjaan tersebut. Dalam metode observasi, analis pekerjaan mengamati langsung bagaimana pemangku jabatan menjalankan tugas-tugas mereka. Analis dapat mencatat kegiatan, alat yang digunakan, prosedur yang diikuti, dan interaksi yang terjadi di tempat

kerja. Ini sangat berguna untuk pekerjaan yang sifatnya fisik atau teknis, seperti operator mesin.

Metode Observasi dalam Analisa Jabatan

1. Observasi Langsung

Mengamati pemegang jabatan secara langsung di tempat kerja, tanpa intervensi atau partisipasi langsung dari pengamat. Keunggulan metode observasi langsung dapat memberikan gambaran nyata tentang alur kerja, interaksi, dan tantangan pekerjaan. Kelemahannya kehadiran pengamat dapat memengaruhi perilaku pemegang jabatan (efek hawthorne), Interpretasi pengamat terhadap perilaku dapat subjektif, sulit diterapkan pada pekerjaan yang menuntut konsentrasi tinggi atau bersifat rahasia.

2. Observasi Partisipan

Pengamat terlibat langsung dalam pekerjaan yang diamati, baik secara aktif maupun pasif. Keunggulan metode ini memberikan pemahaman mendalam tentang tugas, tanggung jawab, dan tuntutan fisik dan mental pekerjaan. Kelemahannya keterlibatan pengamat dapat memengaruhi objektivitas pengamatan (subyektif), membutuhkan Sumber Daya yang lebih banyak dan membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mempelajari dan beradaptasi dengan pekerjaan.

3. Metode Kerja

Berfokus pada analisis langkah-langkah atau tahapan dalam menyelesaikan suatu tugas. Keunggulan metode ini dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan efisiensi dan efektivitas. Kelemahannya kurang memperhatikan aspek manusia, karena cenderung berfokus pada aspek teknis pekerjaan.

4. Teknik Sampel Kerja:

Mengamati aktivitas pemegang jabatan pada interval waktu yang acak untuk mendapatkan gambaran representatif tentang bagaimana waktu kerja dialokasikan. Keunggulan metode ini tidak memerlukan pengamatan terus-menerus (efisien), mengurangi bias pengamat (objektif). Kelemahan kurang mendalam, tidak memberikan informasi detail tentang cara kerja.

Untuk mengurangi "efek hawthorn" karena melibatkan pengamat yang mengganggu, kamera video dapat digunakan untuk merekam pekerja yang sedang melakukan pekerjaan. Menggunakan kamera selama jangka waktu tertentu menghilangkan efek pengamat dan memberikan kesempatan untuk mengamati pekerjaan dalam jangka waktu yang lebih lama dan mengambil sampel waktu perilaku pekerjaan dari rekaman sebagai basis data. Namun, pengamatan langsung paling berguna untuk pekerjaan yang melibatkan aktivitas fisik yang jelas, aktivitas yang merupakan inti dari pekerjaan. Untuk pekerjaan yang sifatnya terutama kognitif, pengamatan langsung tidak memberikan banyak data yang berguna. Mengamati analisis pasar atau aspek fisik di tempat kerja akan memberi kita sedikit informasi tentang sifat pekerjaan mereka. Lebih jauh, baik laporan diri maupun pengamatan langsung tidak memberikan banyak informasi tentang persyaratan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan ini atau tentang tingkat kinerja pekerjaan.

Untuk menganalisis tugas seorang operator mesin produksi, analisis menghabiskan satu hari di pabrik mengamati pekerja tersebut. Analisis mencatat bagaimana mesin dioperasikan, instruksi keamanan yang harus dipatuhi, serta langkah-langkah yang diambil saat mesin mengalami malfungsi. Data ini kemudian digunakan untuk menentukan keterampilan yang dibutuhkan dan standar kinerja yang diperlukan.

D. INTERVIEW

Keterbatasan pelaporan diri dan observasi langsung telah menyebabkan penggunaan wawancara sebagai pendekatan yang paling banyak digunakan untuk analisis pekerjaan. Wawancara adalah metode analisis jabatan di mana analisis pekerjaan berbicara langsung dengan pemangku jabatan (*incumbent*) dan/atau supervisornya untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur, dengan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, atau tidak terstruktur, di mana pewawancara bisa mengeksplorasi detail pekerjaan secara bebas.

Wawancara ini harus dilakukan oleh pewawancara yang terampil dan terlatih yang memiliki pemahaman tentang pekerjaan yang dianalisis dan sifat pekerjaan secara umum, karena hal ini memberikan latar belakang yang diperlukan untuk mengajukan pertanyaan dan menyelidiki jawaban untuk mendapatkan jawaban yang lebih rinci dan lengkap dari mereka yang diwawancarai.

Individual Interviews (Wawancara Individual)

Ada beberapa sumber informasi tentang suatu pekerjaan, yang semuanya dapat diwawancarai, baik secara tunggal maupun dalam kelompok kecil. Ini termasuk pejabat yang saat ini bekerja di suatu pekerjaan, pengawas pekerjaan, dan orang lain yang sering disebut sebagai pakar subjek (*Subject Matter Expert*). SME adalah individu, selain pejabat yang sedang bekerja, yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan yang sedang dianalisis, seperti mantan pejabat yang sedang bekerja, manajer yang mengawasi pekerjaan, spesialis akademis, dan siapa pun dalam organisasi yang memiliki pengetahuan khusus tentang pekerjaan yang dimaksud. Salah satu cara yang berguna untuk mengidentifikasi SME tentang pekerjaan tertentu adalah dengan bertanya kepada pejabat yang sedang bekerja, "Jika Anda terjebak dengan masalah pekerjaan yang membuat Anda kesulitan, kepada siapa Anda kemungkinan besar akan meminta bantuan?" Mereka adalah SME yang sebenarnya, mereka yang membantu orang-orang di tempat kerja untuk keluar dari masalah.

Pada tahap awal eksplorasi analisis jabatan, wawancara awal, yang biasanya dilakukan secara personal, dapat menjadi tidak terstruktur dan terbuka saat pewawancara mulai mempelajari pekerjaan, tugas yang terlibat, persyaratan yang diperlukan, dan tingkat kinerja pekerjaan. Saat pewawancara mulai memahami pekerjaan dan persyaratannya, ia harus mengembangkan protokol wawancara yang menyediakan struktur untuk wawancara berikutnya, yang memungkinkan pewawancara memperoleh informasi tentang aspek tertentu dari pekerjaan yang diteliti dan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai sumber.

Seorang analis pekerjaan ingin memahami tugas dari seorang manajer pemasaran. Analis mengadakan wawancara terstruktur dengan manajer tersebut dan bertanya tentang tugas harian, tujuan pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan, seperti keterampilan negosiasi, analisis pasar, dan manajemen tim. Supervisor manajer pemasaran ini juga diwawancarai untuk mendapatkan perspektif mengenai kriteria kinerja yang penting, misalnya target penjualan atau retensi pelanggan.

Groups Interviews

Wawancara Kelompok. Wawancara lanjutan ini, yang biasanya menggunakan metode kelompok fokus, paling baik dilakukan dalam suasana kelompok dengan kelompok campuran yang terdiri dari lima atau enam orang, yaitu pejabat, pengawas, dan UKM. Sangat penting bahwa setidaknya dua orang dari kelompok tersebut adalah pejabat (yang paling mengetahui pekerjaan tersebut dan lebih dari satu orang untuk memastikan munculnya sudut pandang yang berbeda. Dalam melakukan kelompok fokus, fasilitator tidak boleh berusaha untuk mendorong kebulatan sudut pandang, tetapi harus memahami bahwa pekerjaan, bahkan yang tampak sebagai pekerjaan sederhana, dilihat dan dilakukan secara berbeda dan bahwa perbedaan ini perlu dijalin ke dalam deskripsi pekerjaan akhir. Cara wawancara kelompok ini diperkenalkan ke organisasi, cara individu diundang untuk berpartisipasi, dan cara wawancara dimulai dan dilakukan sangat penting bagi kualitas informasi yang dikumpulkan. Harus dijelaskan bahwa tujuan wawancara kelompok ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan atau golongan pekerjaan tertentu, bahwa tidak seorang pun akan kehilangan pekerjaannya sebagai akibat dari proses ini, dan bahwa apa yang dikatakan dalam wawancara bersifat rahasia karena tidak ada pernyataan yang akan dikaitkan dengan peserta tertentu. Pewawancara harus tidak menghakimi, mendengarkan dengan saksama, memutar ulang apa yang didengar, mengajukan pertanyaan untuk mengklarifikasi poin, dan membuat catatan pada flip chart di depan ruangan.

Dalam melaksanakan kelompok-kelompok ini, profesional HR harus memulai proses dengan menjelaskan tujuannya, bersama dengan beberapa diskusi tentang bagaimana hasilnya akan digunakan setelah

proses selesai. Selanjutnya, kelompok harus didorong untuk mulai membahas pekerjaan atau kelompok pekerjaan untuk mendefinisikan tugas-tugas yaitu konten pekerjaan. Sebaiknya, profesional HR telah menganalisis dan sekarang dapat menggambarkan tugas-tugas khusus yang terlibat dalam pekerjaan tersebut, persyaratan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, serta berbagai tingkat kinerja dari hasil pekerjaan tersebut.

Salah satu teknik yang berguna untuk digunakan dalam wawancara kelompok adalah teknik insiden kritis (Flanagan, 1954), di mana kelompok diminta untuk menggambarkan insiden-insiden kritis yang terjadi dalam pekerjaan ini yang melibatkan kinerja yang sangat efektif atau sangat tidak efektif.

Teknik insiden kritis ini terdiri dari tiga bagian:

- 1) Menggambarkan situasi di mana perilaku pekerjaan tersebut terjadi;
- 2) Menggambarkan secara rinci perilaku pekerjaan itu sendiri; dan
- 3) Mengidentifikasi konsekuensi positif atau negatif dari perilaku tersebut.

Laporan-laporan insiden kritis ini sering menyoroti contoh keputusan yang buruk, bahaya keselamatan, kinerja yang luar biasa, serta peran berbagai karakteristik pribadi dalam kinerja pekerjaan. Menanyakan tentang insiden kritis sangat berguna ketika pekerjaan terlihat rutin dan banyak elemen pekerjaan tampak tidak jelas bagi orang lain. Pengalaman menunjukkan bahwa SME (*subject matter experts*) dan manajer adalah sumber data insiden kritis yang paling berguna, itulah mengapa melibatkan mereka dalam wawancara ini sangat penting.

Sebaiknya digunakan *flip chart* untuk mencatat data tersebut, dengan profesional HR terus bertanya hingga konten dan struktur pekerjaan. Dalam mengembangkan pemahaman tentang pekerjaan yang terlibat, pewawancara dapat meminta pekerja untuk menggambarkan hari kerja yang biasa, apa yang perlu dilakukan secara rutin, dan persyaratan khusus yang mungkin muncul sesekali. Pendekatan alternatif adalah dengan memfokuskan perhatian pada alur kerja atau organisasi pekerja individu dan bagaimana tugas-tugas mereka saling tumpang tindih dan menghasilkan produk kerja. Pendekatan-pendekatan ini biasanya cukup

untuk menghasilkan deskripsi konten pekerjaan. Tujuannya di sini adalah untuk menghasilkan konten saat kelompok masih memiliki ide-ide tersebut dengan jelas dalam pikiran mereka, lalu kembali dan menyusun konten tersebut agar sesuai dengan standar yang dapat diterima.

Setelah memiliki pemahaman yang mendalam tentang berbagai tugas yang terlibat dalam pekerjaan tersebut, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu, kemudian menggambarkan berbagai tingkat kinerja pekerjaan. Untuk mengidentifikasi persyaratan, pewawancara harus bertanya tentang apa yang perlu diketahui oleh orang yang melakukan pekerjaan ini dan kapan mereka perlu mengetahuinya. Misalnya, alat atau peralatan apa yang biasanya digunakan dalam pekerjaan ini, dan seberapa terampil pekerja perlu dalam menggunakan alat-alat tersebut. Selain itu, wawancara harus memfasilitasi kelompok untuk mengidentifikasi persyaratan untuk sukses dalam pekerjaan ini. Demikian pula, kelompok perlu menetapkan dalam istilah yang cukup konkret berbagai tingkat kinerja pekerjaan yang dapat diharapkan. Berapa banyak produk (misalnya *widget*) yang seharusnya bisa diproduksi oleh seorang ahli dalam sehari, dan berapa banyak yang seharusnya diproduksi oleh seorang pemula dalam pekerjaan ini. Pada akhir prosedur wawancara, pewawancara harus merasa yakin bahwa mereka telah memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang pekerjaan yang sedang dibahas.

E. DOCUMENT REVIEWS

Arsip sebagian besar organisasi menyimpan berbagai dokumen yang berguna dalam melakukan analisis pekerjaan. Tinjauan dokumen dalam analisis pekerjaan didefinisikan sebagai proses sistematis untuk memeriksa dan menganalisis berbagai dokumen tertulis dan catatan yang terkait dengan suatu pekerjaan atau posisi dalam organisasi. Tujuan utama dari tinjauan dokumen ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai pekerjaan tersebut. Melalui tinjauan dokumen, analis jabatan dapat mengumpulkan informasi rinci tentang tugas, tanggung jawab, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang sukses. Proses ini dapat memberikan wawasan tentang sejarah, evolusi, dan

kondisi terkini dari pekerjaan yang sedang dianalisis. Informasi yang diperoleh dari tinjauan dokumen dapat digunakan untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan yang akurat dan terkini, serta untuk membantu aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penilaian kinerja.

Dokumen-dokumen ini meliputi analisis output, penilaian kinerja, laporan oleh auditor internal dan konsultan eksternal mengenai masalah di tempat kerja, serta deskripsi pekerjaan sebelumnya. Catatan keluhan pelanggan juga merupakan sumber yang sangat berguna tentang perilaku kerja karyawan yang penting bagi pelanggan. *Memorandum internal* tentang kejadian yang tidak biasa, kesulitan yang dihadapi oleh pekerja dalam suatu pekerjaan, atau masalah dalam merekrut pelamar untuk pekerjaan tertentu, di antara berbagai isu lainnya, dapat memberikan wawasan berharga tentang suatu pekerjaan. Laporan kecelakaan dan catatan medis berguna dalam mengidentifikasi masalah kesehatan dan keselamatan dalam pekerjaan. Catatan waktu dan kehadiran adalah sumber informasi penting mengenai seberapa penting pekerjaan tersebut bagi para pekerja.

Selama bertahun-tahun, militer AS telah menggunakan prosedur yang disebut laporan setelah aksi (*after-action reports*), sebuah proses untuk memberikan pengarahan kepada para peserta dalam setiap insiden penting untuk menentukan apa yang berjalan baik dan apa yang berjalan buruk, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang dalam situasi yang serupa. Nilai dari proses semacam itu dalam mengidentifikasi cara untuk meningkatkan kinerja sudah jelas, sehingga banyak organisasi non-militer juga mengadopsinya sebagai cara untuk mengidentifikasi masalah yang perlu ditangani untuk meningkatkan kinerja organisasi. Catatan dari laporan setelah aksi ini, jika ada, merupakan sumber informasi yang unik dan luar biasa tentang elemen-elemen penting dari perilaku pekerjaan dan dampaknya terhadap hasil organisasi.

F. KUESIONER DAN SURVEI

Metode kuesioner memungkinkan para pemangku jabatan atau supervisor untuk mengisi formulir yang berisi pertanyaan tentang tugas-tugas mereka, persyaratan keterampilan, dan tanggung jawab. Kuesioner ini sering digunakan ketika ada banyak pekerja dalam peran yang sama, sehingga data dapat dikumpulkan dengan cepat. Contoh kuesioner yang populer adalah *Position Analysis Questionnaire* (PAQ) dan *Fleishman Job Analysis Survey*. PAQ adalah alat analisis yang komprehensif yang mengukur berbagai aspek suatu pekerjaan, seperti input informasi, proses mental, output, hubungan interpersonal, dan konteks fisik.

POSITION ANALYSIS QUESTIONNAIRE
Occupational Research Center
Department of Psychology
Purdue University

Job Title _____ Date _____
Organisation _____ Analyst _____
Department/Unit _____ Name of Employee (optional) _____

1. INFORMATION INPUT

1.1 SOURCES OF JOB INFORMATION

Rate the following items in terms of the extent to which they are used by the worker as sources of information in performing his job.

Code	Extent of Use etc.
1	Does not apply
2	Minimal/very infrequent
3	Occasional
4	Moderate
5	Considerable
6	Very substantial

1.1.1 Visual Sources of Job Information

C 1 U Written materials (publications, reports, memos, articles, job instructions, computer print-outs, signs, etc.)
A (1R)
R 2 U Pictorial materials (non-verbal sources of information appearing on paper, film, etc., e.g., drawings, blueprints, diagrams, charts, maps, tracings, etc.)
L (1R)
3 U Quantitative materials (graphs, accounts, specifications, tabular presentations of data, etc., except measuring devices)
(1R)
4 U Measuring devices (rules, micrometers, calipers, scales, etc., which are sources of quantitative or qualitative information)
(1R)
5 U Work-aid devices (work aids, e.g., templates, patterns, etc., used as sources of information when observed during use)
(1R)
6 U Mechanical devices (tools, equipment, machinery, etc., which are sources of information when observed during use or operation)
(1R)
7 U Materials in process (parts, materials, objects, etc., which are sources of information when being modified, worked on, or otherwise processed)
(1R)
8 U Materials not in process (parts, materials, objects, etc., which are sources of information when being handled, inspected, packaged, etc., but not "in process")
(1R)
9 U Visual displays (dials, gauges, signal lights, radar scopes, etc.)
(1R)
10 U Natural environment (landscapes, fields, geological samples, vegetation, cloud formations, and other "natural aspects" of the indoor and outdoor environment which are observed or inspected to provide job-relevant information)
(1R)

Prepared under provisions of Office of Naval Research Contract Nonr 1109(28).
Purdue Research Foundation Contract No. 4497-55-2642
PAQ (Form A, 3-67)
Copyright 1969 by Purdue Research Foundation

Position Analysis Questionnaire (Mc Cormick et al, 1969)

Sementara itu, *Fleishman Job Analysis Survey* berfokus pada mengidentifikasi kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara efektif, seperti kemampuan kognitif, kemampuan psikomotor, dan kemampuan afektif. Kedua teknik ini memberikan hasil kuantitatif yang dapat membantu organisasi dalam merancang deskripsi jabatan, sistem seleksi, dan program pelatihan yang lebih efektif.

Abilities	Examples
Cognitive Abilities	
Verbal abilities	
Written comprehension	The ability to read and understand information and ideas presented in writing.
Idea generation and reasoning	
Fluency of ideas	This is the ability to come up with a number of ideas about a given topic. It concerns the number of ideas produced rather than the quality, correctness, or creativity of the ideas.
Quantitative abilities	
Mathematical reasoning	The ability to understand and organize a problem and then to select a mathematical method or formula to solve the problem.
Memory	
Memorization	The ability to remember information such as words, numbers, pictures, and procedures.
Perceptual abilities	
Speed of closure	This is the ability to quickly make sense of information that at first seems to be without meaning or organization. It involves the degree to which different pieces of information can be combined and organized into one meaningful pattern quickly. The material may be visual or auditory.
Spatial abilities	
Spatial orientation	This is the ability to tell where you are in relation to the location of some object, or to tell where the object is in relation to you. This ability allows you to keep oriented in a vehicle as it changes location and direction. It helps keep you from getting disoriented or lost as you move about in a new environment.
Attentiveness	
Selective attention	This is the ability to concentrate on a task without getting distracted. When distraction is present, it is not part of the task being done. This ability also involves concentrating while performing a boring task.
Psychomotor Abilities	
Fine manipulative abilities	
Arm-hand steadiness	The ability to keep the hand and arm steady while making an arm movement or while holding the arm and hand in one position.

Example of the abilities and their definitions selected from among 73 abilities measured by the Fleishman Job Analysis Survey (Wilson et al, 2012)

Menggunakan kuesioner analisis pekerjaan dapat secara signifikan mengurangi beban pada pekerja dan SME (*Subject Matter Experts*) dalam mengembangkan informasi yang diperlukan untuk analisis pekerjaan. Alih-alih memulai dari awal, mereka yang terlibat dalam penyediaan informasi tentang pekerjaan menjawab serangkaian pertanyaan tentang pekerjaan

tersebut. Analisis pekerjaan biasanya meminta responden secara individual untuk menilai pentingnya berbagai tugas dalam pekerjaan yang sedang diteliti. Langkah selanjutnya adalah memilih dari daftar persyaratan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, dan akhirnya, mengidentifikasi rentang kinerja pekerjaan menggunakan skala penilaian. Prosedur semacam itu tidak hanya menyederhanakan tugas bagi mereka yang terlibat dalam menyediakan informasi pekerjaan, tetapi juga mempermudah tugas analisis pekerjaan dalam mengumpulkan dan mensintesis informasi tentang pekerjaan tersebut, memudahkan proses pembuatan deskripsi pekerjaan.

Secara umum, ada dua pendekatan berbeda dalam menggunakan kuesioner analisis pekerjaan. Spesialis HR dapat membuat kuesioner yang dirancang khusus untuk pekerjaan tersebut atau menggunakan kuesioner yang tersedia secara komersial.

Kuesioner yang Dirancang Khusus. Dalam membuat kuesioner yang dirancang khusus, profesional HR yang bertanggung jawab atas analisis pekerjaan harus mengembangkan kuesioner menggunakan informasi yang biasanya diperoleh secara individual dari pekerja yang bersangkutan, supervisornya, SME lain, dan data lain yang tersedia untuk profesional yang bertanggung jawab. Kemudian, kelompok kecil SME lainnya memberikan penilaian yang diperlukan oleh kuesioner tersebut, dan komputer menganalisis data serta memberikan deskripsi yang diperlukan. Meskipun menggunakan kuesioner yang dirancang khusus jelas menargetkan pekerjaan yang sedang diselidiki, penghematan waktu dan tenaga menggunakan kuesioner dibandingkan dengan wawancara individu relatif kecil, dan dibutuhkan banyak keterampilan dan pemahaman untuk menghasilkan kuesioner analisis pekerjaan yang berkualitas tinggi.

Kuesioner yang Tersedia Secara Komersial. Alternatif untuk kuesioner analisis pekerjaan yang dirancang khusus adalah menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh ahli analisis pekerjaan dan tersedia secara komersial. Instrumen ini cenderung dirancang dengan baik, cukup andal, dan menghilangkan kebutuhan bagi profesional HR untuk mengembangkan instrumen mereka sendiri. Instrumen yang dikembangkan secara komersial ini dapat diserahkan langsung kepada sekelompok pekerja dan SME untuk diselesaikan setelah kelompok

tersebut diberikan serangkaian instruksi yang relatif sederhana tentang bagaimana melanjutkannya. Contoh kuesioner semacam itu termasuk Fleishman Job Analysis Survey (Fleishman, 1996) dan Position Analysis Questionnaire (McCormick, Mehcam, & Jeanneret, 1977). Namun, pendekatan ini memiliki satu kelemahan utama, yaitu bahwa pengembang kuesioner analisis pekerjaan ini memilih untuk membuat satu kuesioner yang mencakup berbagai jenis pekerjaan, mulai dari pekerjaan tingkat pemula hingga manajerial. Sebagaimana bisa dimengerti, pendekatan satu-untuk-semua semacam ini mengharuskan banyak item dinilai sebagai "bukan bagian dari pekerjaan ini," sehingga proses menjawab berbagai item yang diperlukan menjadi sangat membosankan, dan kehilangan minat para responden.

Ada pendekatan alternatif, yang telah kami adopsi untuk buku kerja ini. Pendekatan kami menyediakan serangkaian kuesioner yang paling tepat dapat dipilih untuk menganalisis pekerjaan tertentu. Dalam Lampiran B hingga I, terdapat template untuk delapan kuesioner analisis pekerjaan yang berbeda, mulai dari pekerjaan tingkat pemula yang melibatkan tugas yang relatif sederhana dan hanya memerlukan persyaratan paling dasar hingga pekerjaan manajerial/eksekutif yang melibatkan tugas yang cukup kompleks dan membutuhkan tingkat persyaratan yang tinggi. Delapan kuesioner ini dikembangkan oleh kami berdasarkan pengalaman bertahun-tahun dalam bekerja di berbagai industri dan bisnis. Masing-masing kuesioner ini secara langsung didasarkan pada satu atau lebih analisis pekerjaan aktual yang telah kami buat dengan satu atau lebih sistem klien kami.

Seorang profesional HR, setelah melakukan studi yang relatif singkat, dapat memilih dan langsung menggunakan salah satu kuesioner ini untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang terlibat dalam pekerjaan serta persyaratan pekerjaan tersebut, yang jauh lebih hemat waktu dan tenaga dibandingkan mengembangkannya dari awal. Kami perlu menunjukkan bahwa penggunaan kuesioner analisis pekerjaan tidak menghilangkan kebutuhan untuk melengkapi informasi dari kuesioner dengan data yang diperoleh dari diskusi pekerjaan dengan pekerja, pengamatan pekerjaan, konsultasi berbagai catatan, atau melakukan apa pun yang memungkinkan

untuk mengembangkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang pekerjaan dan segala hal yang terkait.

G. RANGKUMAN MATERI

Kesimpulan, dalam bagian ini kami telah memberikan gambaran umum tentang berbagai pendekatan dalam melaksanakan tugas manajemen HR yang sangat penting yaitu melakukan analisis pekerjaan. Harus jelas dari penjelasan di atas bahwa proses mengembangkan analisis pekerjaan yang komprehensif dan berbasis data adalah proses yang menuntut, yang memerlukan tingkat profesionalisme dan kompetensi yang tinggi dari para profesional HR yang mencoba melakukan analisis pekerjaan. Salah satu aspek yang disayangkan dari manajemen HR saat ini adalah bahwa proses yang sangat penting ini tidak mendapatkan pengakuan yang semestinya. Sekarang kita akan mengalihkan perhatian kita pada beberapa peringatan dan hal-hal penting yang perlu diperhatikan dalam melakukan analisis pekerjaan.

TUGAS DAN EVALUASI

Tugas 1: Identifikasi Tugas Utama Pekerjaan

Instruksi: Pilih satu jabatan dalam organisasi (misalnya, manajer proyek atau operator mesin), kemudian lakukan langkah-langkah berikut:

1. Deskripsikan tugas utama yang dilakukan oleh pemegang jabatan tersebut. Gunakan metode self-report dengan meminta karyawan yang memegang jabatan tersebut mengisi kuesioner terkait pekerjaan mereka.
2. Analisis hasil kuesioner dan bandingkan dengan deskripsi pekerjaan yang ada (jika tersedia). Identifikasi apakah ada perbedaan atau informasi baru yang perlu ditambahkan.

Pertanyaan:

1. Apa saja tugas utama yang diidentifikasi melalui metode self-report?
2. Apakah ada perbedaan antara hasil kuesioner dan deskripsi pekerjaan resmi? Jika ada, apa perbedaan tersebut?

Tugas 2: Observasi Langsung

Instruksi: Lakukan observasi langsung terhadap seorang karyawan yang bekerja di lingkungan fisik, seperti operator mesin atau staf gudang. Gunakan metode observasi langsung untuk memahami alur kerja dan alat yang digunakan.

1. Catat semua tugas yang dilakukan oleh karyawan tersebut, termasuk alat yang digunakan dan interaksi di tempat kerja.
2. Evaluasi efektivitas observasi dalam memberikan gambaran yang akurat tentang pekerjaan.

Pertanyaan:

1. Apa saja tugas yang Anda amati selama observasi?
2. Apakah ada perbedaan antara tugas yang Anda amati dengan deskripsi pekerjaan yang sudah ada?

Tugas 3: Wawancara Individual

Instruksi: Lakukan wawancara individual dengan pemegang jabatan manajerial, seperti manajer pemasaran atau manajer operasional. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang tugas-tugas yang dilakukan dalam peran tersebut.

1. Buat daftar pertanyaan terstruktur untuk wawancara, mencakup tugas utama, tujuan pekerjaan, serta keterampilan yang dibutuhkan.
2. Lakukan wawancara dan dokumentasikan hasilnya. Kemudian, buat deskripsi pekerjaan berdasarkan wawancara tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. Sage Publications.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education;
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Ewert, A. (2015). The use of biomarkers in outdoor education research: Promises, challenges, and the development of evidence. *Research in Outdoor Education*, 13(1), 1-15.
- Fleishman, Edwin A.; Reilly, M. E. (1995). *Fleishman job analysis survey (F-JAS)*. Bethesda, MD: Management Research Institute.
- MacCann, C., Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2003). Psychological assessment of emotional intelligence: a review of self-report and performance-based testing. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 247-274.
- McCormick, E. J., & Jeanneret, P. R. (1977). Position Analysis Questionnaire (PAQ) Manual. PAQ Services, Inc.; Fleishman, E. A. (1996). *Fleishman Job Analysis Survey Manual*. Consulting Psychologists Press.
- McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., & Mecham, R. C. The development and background of the Position Analysis Questionnaire (PAQ). *Prepared for the Office of Naval Research under Contract Nonr-1100(28)*, Report #5. (Occupational Research Center, Purdue University, 1969).
- Pekrun, R. (2020). Self-report is indispensable to assess students' learning. *Frontline Learning Research*, 8 (3), 185–193.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Wilson, M. A., & Bennett, W. (Eds.). (2012). *The handbook of work analysis: Methods, systems, applications, and science of work measurement in organizations*. Taylor & Francis.



ANALISIS JABATAN

BAB 6: SYARAT & PERSYARATAN JABATAN

Novia Ruth Silaen, S.E., M.M.

Universitas Darma Agung Medan

BAB 6

SYARAT & PERSYARATAN JABATAN

A. PENDAHULUAN

Sebelum kita membahas apa yang dimaksud dengan Syarat Jabatan dan Persyaratan Jabatan, maka kita akan terlebih dahulu membahas apa itu Jabatan dan Ruang Lingkupnya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jabatan adalah kemampuan dan kepribadian seseorang dalam hubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Jabatan juga dapat diartikan sebagai posisi, peran atau tanggung jawab tertentu yang diberikan seseorang dalam suatu organisasi, perusahaan atau lembaga.

Jabatan biasanya mencerminkan hirarki atau struktur organisasi yang menentukan wewenang, tanggung jawab dan tugas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan tersebut. Setiap jabatan memiliki deskripsi pekerjaan yang menjelaskan tugas tugas yang harus dilakukan, kualifikasi yang dibutuhkan dan kriteria evaluasi kinerja. Jabatan memiliki berbagai tingkatan, seperti: manajer, supervisor, analis, eksekutif atau pegawai biasa, tergantung pada tingkat tanggung jawab dan kewenangannya.

B. SYARAT JABATAN

Syarat Jabatan adalah kualifikasi yang harus dipenuhi untuk dapat menduduki suatu jabatan, misalnya: pendidikan, pengalaman kerja, pengetahuan kerja, keterampilan kerja dan sebagainya. Syarat jabatan juga merupakan informasi jabatan turunan, artinya informasi jabatan yang telah dirumuskan. Syarat jabatan sebenarnya bukan merupakan aspek material jabatan, tetapi merupakan aspek pemegang jabatan yang merupakan hasil analisis tentang butiran informasi yang dirumuskan melalui proses pemegang jabatan.

Suatu jabatan berbeda dengan jabatan yang lain dalam aspek mental dan aspek fisik yang terkandung di dalamnya. Suatu jabatan juga sering mengandung aspek fisik dan mental yang banyak. Di lain pihak kemampuan yang ada pada seseorang berbeda dari kemampuan orang lain. Di samping itu, kemampuan setiap orang juga terbatas. Keadaan tersebut mengakibatkan tidak ada orang yang mampu mengerjakan semua pekerjaan. Karena perbedaan aspek fisik serta mental pada setiap jabatan dan keterbatasan kemampuan orang, maka perlu ditentukan syarat jabatan, yaitu syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan wajar. Syarat suatu jabatan berbeda dengan syarat jabatan yang lain, karena adanya perbedaan dalam upaya mental, upaya fisik, bahan, peralatan, kondisi lingkungan kerja dan resiko bahaya antara satu jabatan dengan jabatan yang lain.

Syarat untuk dapat melakukan upaya mental dan fisik yaitu dengan melakukan pekerjaan, mengolah bahan pekerjaan, menggunakan peralatan yang produktif sehingga dapat dirumuskan menjadi syarat suatu jabatan dan menjadi kualifikasi tertentu yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan agar bisa melakukan pekerjaan tersebut dengan wajar.

Syarat jabatan yang pokok adalah keterampilan kerja dan untuk mendapatkan keterampilan seseorang perlu memiliki pengetahuan kerja. Agar memiliki pengetahuan kerja, seseorang harus mengikuti pendidikan, pelatihan dan pengalaman tertentu. Untuk dapat belajar berlatih dan berpengalaman tertentu, seseorang perlu memiliki bakat, temperamen, minat dan kondisi serta upaya fisik tertentu.

Dengan demikian syarat jabatan terdiri dari syarat keterampilan kerja, kompetensi kerja, pengetahuan kerja, pelatihan kerja, pendidikan, pengalaman kerja, bakat kerja, temperamen kerja, minat, kondisi fisik dan upaya fisik.

Kita akan menjelaskan satu persatu syarat tersebut, hanya syarat kondisi fisik dan upaya fisik tidak kita uraikan tetapi akan diuraikan bersama sama dengan kondisi lingkungan kerja dan kemungkinan resiko bahaya karena upaya fisik dan kondisi fisik sangat erat kaitannya dengan kondisi lingkungan kerja dan kemungkinan resiko lainnya.

1. Keterampilan Kerja

Keterampilan kerja atau disingkat dengan keterampilan adalah tingkat kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau bagian dari suatu pekerjaan yang hanya dapat diperoleh dari praktek, baik melalui dari pelatihan praktek maupun melalui pengalaman. Tanpa melalui praktek, seseorang tidak akan memiliki keterampilan.

Keterampilan dapat mencakup beberapa aspek, yaitu:

- 1) Aspek Mental, yaitu: kecakapan kerja pikiran, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung dan menghafal.
- 2) Aspek fisik, yaitu: kecakapan melakukan gerakan fisik seperti memegang kemudi, memindahkan tugas, menekan tombol, memanjat, berlari, melompat dan lain sebagainya.
- 3) Aspek sosial, yaitu kecakapan, dalam melakukan tugas yang berhubungan dengan orang lain, seperti mempengaruhi, membentuk pendapat, berpidato, menawarkan barang dan lain sebagainya.

Dalam analisis syarat jabatan, keterampilan tidak dinyatakan menurut aspeknya, tetapi menurut macam dan tingkatnya, misalnya:

- 1) Duduk lama dalam sikap tertentu
- 2) 10 jari menghentak hentak tombol mesin tik
- 3) Mata melihat pada konsep surat.

Informasi mengenai keterampilan kerja diperoleh dari wawancara dan dari pengamatan kerja karyawan yang pekerjaannya dianalisis, dari penjelasan atasan langsung karyawan tersebut atau dari keadaan tempat kerja dan resiko bahaya tertentu.

2. Kompetensi Kerja

Surat atau keterangan tanda kompetensi kerja merupakan pernyataan yang dikeluarkan oleh pemerintah atau badan-badan tertentu yang berwenang dan menyatakan bahwa pemilik surat mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan standar tertentu. Sebagai konsekwensi, orang yang tidak memiliki surat dilarang melaksanakan pekerjaan tersebut karena dianggap tidak mampu sehingga dapat menimbulkan kesalahan

yang membahayakan. Larangan tersebut biasanya disertai dengan sanksi hukum.

Pemilikan surat kompetensi kerja pada umumnya harus dijadikan syarat jabatan yang mempunyai dampak bagi keselamatan manusia atau dapat mengakibatkan kerugian material yang besar jika salah melaksanakan pekerjaan. Contoh jabatan ini adalah: Pilot, Pengemudi, Apoteker, Arsitektur, dan Para Tukang.

3. Pengetahuan Kerja

Pengetahuan kerja adalah pengetahuan yang harus dimiliki pemegang jabatan agar dapat melakukan pekerjaan dengan wajar. Pengetahuan kerja merupakan dasar bagi seseorang untuk memperoleh keterampilan kerja. Tanpa memiliki pengetahuan kerja yang diperlukan, maka seseorang itu tidak dapat memiliki keterampilan kerja yang diisyaratkan.

Pengetahuan kerja dapat diuraikan menurut macam dan tingkatnya. Menurut macamnya, pengetahuan kerja terdiri dari:

- 1) Produk
- 2) Peralatan
- 3) Bahan
- 4) Prosedur dan Metode
- 5) Arus produk/proses yang terhubung dengan pekerjaan
- 6) Ukuran-ukuran
- 7) Rumus-rumus perhitungan
- 8) Bahasa
- 9) Resiko bahaya
- 10) Hubungan Jabatan

Menurut tingkatnya, pengetahuan kerja bisa digolongkan dalam beberapa kategori, misalnya: cukup mengetahui, memahami, menginformasikan dan mengajarkan. Syarat ini diperoleh melalui proses wawancara pada karyawan atau atasannya, dengan mempelajari kegiatan kerja, bahan peralatan, resiko bahaya dan lain sebagainya.

4. Pendidikan

Dengan perkembangan ilmu dan seni, manajemen dan teknologi dewasa ini, pada umumnya orang tidak mungkin memiliki suatu keterampilan dan pengetahuan tanpa melalui pendidikan yang memberi landasan bagi keterampilan dan pengetahuan tersebut.

Syarat pendidikan dinyatakan menurut macam dan tingkatnya. Pendidikan yang diisyaratkan ialah pendidikan minimum. Syarat ini dapat ditentukan dengan menanyakan kepada pemegang jabatan dan atasannya, atau dengan mempertimbangkan pendidikan yang diperlukan untuk dapat memiliki keterampilan dan pengetahuan kerja agar dapat melakukan pekerjaannya dengan wajar.

Dalam menentukan syarat pendidikan perlu pula dipertimbangkan:

1) Pendidikan Yang Seharusnya

Yaitu Pendidikan yang sebaiknya dijadikan syarat. Tetapi dalam kenyataan sering syarat pendidikan ini tidak dapat dipenuhi oleh tenaga kerja, baik yang tersedia dalam masyarakat maupun yang terdapat dalam perusahaan/instansi yang memerlukan tenaga kerja dengan pendidikan tersebut.

2) Pendidikan Alternatif

Jika tidak dapat atau sukar diperoleh tenaga kerja yang memiliki "Pendidikan yang seharusnya" maka dicari tenaga kerja dengan Pendidikan lain. Pada umumnya "Pendidikan alternatif" ini kurang memenuhi syarat, tetapi dengan pemberian pelatihan tertentu kepada tenaga kerja berpendidikan ini, maka tenaga kerja tersebut sudah dapat diberdayakan.

Dengan demikian syarat pendidikan perlu dinyatakan menurut macam serta tingkat pendidikan, pendidikan seharusnya dan pendidikan alternatif.

5. Pelatihan Kerja

Setiap instansi atau perusahaan dapat menggunakan mesin bahan, prosedur dan metode kerja yang berbeda dari yang digunakan oleh perusahaan lain. Suatu badan pendidikan tidak mungkin mengajarkan semua macam mesin, bahan, prosedur dan metode kerja dan lain-lain yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang ada dalam masyarakat.

Setiap perusahaan memiliki kekhususan sendiri, karena itu perlu diadakan pelatihan kerja menurut keperluan dan kekhususan masing-masing. Sasaran utama pelatihan kerja adalah penciptaan keterampilan serta pengetahuan kerja peserta pelatihan. Pelatihan merupakan proses pembentukan pengalaman kerja untuk mendapatkan keterampilan dan pengetahuan kerja. Dengan mengikuti pelatihan, karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan kerja dalam waktu yang jauh lebih singkat dari pada jika ia memperoleh melalui pengalaman kerjanya. Pelatihan kerja yang menjadi syarat jabatan dinyatakan menurut macam serta tingkat pelatihan, menurut phase pelaksanaan pelatihan, yaitu pelatihan pra penempatan, pelatihan peningkatan keterampilan, pelatihan alih tugas dan menurut sifat pelatihan yaitu pada pekerjaan dan pelatihan di luar pekerjaan.

Dalam “pelatihan pada pekerjaan” orang tidak dibebaskan dari pekerjaannya, tetapi mereka diberi bimbingan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Lain halnya dengan “pelatihan di luar pekerjaan”. Dalam pelatihan ini tenaga kerja bebas dari pekerjaan mereka dan diberikan Pelajaran teori serta praktek. Syarat pelatihan kerja ditentukan dengan menanyakan kepada karyawan dan atasannya mengenai pelatihan yang diperlukan untuk dapat memperoleh keterampilan kerja dan pengetahuan kerja agar dapat melaksanakan dengan wajar.

6. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja memantapkan dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan kerja, sikap mental dan kebiasaan mental serta fisik yang tidak dapat diperoleh dari pelatihan. Syarat pengalaman dinyatakan menurut pekerjaan yang harus pernah dilakukan dan lama melaksanakan pekerjaan tersebut dari unit sumber daya manusia atau dengan mempelajari pengalaman beberapa karyawan serta membandingkannya dengan prestasi mereka dalam pekerjaan tersebut.

7. Bakat Kerja

Bakat kerja adalah kapasitas khusus atau kemampuan potensial yang diisyaratkan bagi seseorang untuk dapat mempelajari atau memahami beberapa tugas atau pekerjaan.

Syarat bakat merupakan salah satu kriteria dasar untuk menilai kesesuaian potensi seseorang dengan jabatan tertentu. Ada beberapa macam bakat antara lain:

1) Intelegensia

Kemampuan belajar secara umum. Kemampuan untuk memahami instruksi-instruksi dan prinsip-prinsip yang mendasar. Kemampuan untuk menyusun alasan dan membuat pertimbangan. Kemampuan ini bersamaan dengan kemampuan mencapai hasil di sekolah.

2) Bakat Verbal

Kemampuan untuk memahami arti kata dan menggunakannya secara efektif. Ke manapun memahami bahasa, memahami hubungan antar kata-kata dan memahami arti kalimat keseluruhan dan paragraph. Bakat verbal juga merupakan kemampuan lisan dan tulisan.

3) Bakat Numerik

Kemampuan untuk melakukan operasi aritmatik secara cepat dan akurat dengan IQ yang harus dimiliki tenaga analis.

4) Bakat Pandang Ruang

Kemampuan berfikir secara visual mengenai bentuk-bentuk geometrik untuk memahami gambar-gambar dari benda-benda tiga dimensional. Kemampuan mengingat kaitan dari gerakan-gerakan benda dalam ruangan.

5) Bakat Penyerapan Bentuk

Kemampuan menyerap rincian-rincian yang berkaitan dalam objek atau dalam gambar atau dalam bahan grafik. Kemampuan mengingat perbedaan-perbedaan yang kecil dalam bentuk dan bayangan benda, panjang dan lebar garis-garis.

6) Bakat Ketelitian

Kemampuan menyerap perincian yang berkaitan dalam bahan verbal atau dalam tabel. Kemampuan mengetahui adanya perbedaan-perbedaan huruf-huruf dan angka-angka dalam copy, dalam percobaan percetakan dan lainnya. Penyerapan dalam ketelitian diperlukan dalam berbagai pekerjaan di industry, bahkan jika pekerjaan-pekerjaan tersebut tidak mempunyai isi verbal atau numerik.

- 7) **Bakat Koordinasi Motor**
Kemampuan untuk mengkoordinasi mata, tangan dan jari secara cepat dan cermat dalam membuat gerakan yang tepat. Kemampuan untuk membuat gerakan balasan secara cermat dan tangkas.
- 8) **Bakat Kecekatan Jari**
Kemampuan menggerakkan jari dan menggerakkan objek-objek kecil dengan jari secara tepat, cermat dan tepat.
- 9) **Bakat Kecekatan Tangan**
Kemampuan menggerakkan tangan dengan mudah dan penuh keterampilan. Bekerja dengan tangan dalam gerakan-gerakan menempatkan dan memutar.
- 10) **Bakat Koordinasi Mata, Tangan dan Kaki**
Kemampuan menggerakkan tangan dan kaki secara kordinasi satu sama lain sesuai rangsangan penglihatan.
- 11) **Bakat Membedakan Warna**
Kemampuan memadukan dan membedakan berbagai warna, yang asli dan yang gemerlap. Mengenal warna khusus atau kombinasi warna dengan mengingatnya dan mampu memahami kombinasi warna yang selaras atau kontras.

Tingkat tiap bakat tersebut di antara penduduk adalah:

- 1) Tinggi sekali: 10% dari penduduk memiliki bakat tertentu yang tinggi sekali.
- 2) Tinggi: 23% dari jumlah penduduk memiliki bakat tertentu di atas normal.
- 3) Sedang: 33% dari jumlah penduduk memiliki bakat tertentu tingkat normal.
- 4) Rendah: 23% dari jumlah penduduk memiliki bakat tertentu di bawah normal.
- 5) Rendah sekali: 10% dari jumlah penduduk memiliki bakat tertentu dalam taraf rendah sekali.

Jika untuk melaksanakan suatu jabatan dibutuhkan suatu bakat tertentu yang tingkatannya sedang, tinggi atau tinggi sekali, maka bakat tersebut diisyaratkan untuk jabatan ini.

8. Temperamen Kerja

Dalam analisis jabatan, temperamen kerja diartikan sebagai syarat kemampuan penyesuaian diri yang harus dipenuhi pekerja untuk bekerja sesuai dengan tata jabatan.

Penggunaan temperamen kerja sebagai salah satu syarat pekerjaan timbul dari keyakinan bahwa jabatan yang berbeda memerlukan kepribadian yang berbeda pula dari pelaksanaannya. Pengalaman dalam menempatkan individu dalam pekerjaan membuktikan bahwa temperamen kerja pemegang jabatan sering merupakan faktor yang menentukan dalam keberhasilan melaksanakan pekerjaannya. Misalnya ketidakpuasan seseorang atau kegagalannya dalam memangku jabatan sering disebabkan oleh ketidakmampuannya menyesuaikan diri dengan jabatan yang dipangkunya.

Temperamen kerja yang diisyaratkan bagi suatu jabatan dipertimbangkan dari hasil, bahan, peralatan, kegiatan kerja, tempat kerja, resiko bahaya dan lain sebagainya.

Ada beberapa macam temperamen kerja, yaitu:

- 1) Kemampuan menyesuaikan diri, menerima tanggung jawab untuk kegiatan memimpin (*direction*), mengendalikan (*control*) atau merencanakan (*planning*).

Faktor ini dipertimbangkan bagi jabatan yang mencakup kegiatan berencana, mengorganisasikan, memimpin, mengawasi, merumuskan praktek atau mengambil keputusan akhir.

Faktor ini tidak dipertimbangkan jika perencanaan dilakukan untuk pekerjaan si pemegang jabatan sendiri.

ILUSTRASI UMUM	
DIISYARATKAN	TIDAK DIISYARATKAN
1. Bertanggung jawab atas seluruh proyek dan program	1. Memberi saran mengajar yang tidak mencakup <i>direction</i> , <i>control</i> dan <i>planning</i>
2. Perencanaan pengembangan Perusahaan	2. Merencanakan kegiatan kegiatannya sendiri, tetapi tidak merencanakan kegiatan pekerja lain.

	3. Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan tidak perlu merencanakan.
	4. Mengkoordinasikan informasi tetapi tidak merencanakan.

- 2) Kemampuan menyesuaikan diri dengan kegiatan yang mengandung penafsiran perasaan (*felling*), gagasan (*idea*) atau fakta (*fact*) dari sudut pandang pribadi.

Faktor ini dipertimbangkan bagi jabatan yang meminta dari pemegangnya agar menggunakan kreatifitas, pengungkapan diri atau imajinasi.

Penafsiran diartikan sebagai konsepsi individu dalam karya seni, subjek, rencana dan lain sebagainya serta terlihat dalam pertunjukkan, kritik, penyajian yang artistik.

- 3) Kemampuan menyesuaikan diri untuk pekerjaan mempengaruhi orang lain dalam pendapat, sikap atau pertimbangan mengenai gagasan.

Faktor ini dipertimbangkan bagi jabatan di mana pelaksana pekerjaan melakukan motivasi meyakinkan orang lain.

9. Minat Kerja

Minat ialah kecenderungan untuk terserap dalam suatu pengalaman dan mengembangkannya, sedangkan keengganan adalah kecenderungan untuk menghindari sesuatu.

Minat adalah komponen yang penting dalam Analisa Jabatan karena:

- Berbagai penelitian menunjukkan korelasi yang kuat antara kemantapan serta kepuasan orang dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan jika orang tersebut mempunyai hal yang positif dalam tipe pekerjaannya.
- Para peneliti berpendapat bahwa minat adalah relatif statis setelah orang menginjak masa remaja.

Dr. *Willian C. Cottle* mengidentifikasi bahwa minat adalah bipolar berpasangan. Jika salah satu minat dari suatu pasangan bipolar diisyaratkan untuk suatu pekerjaan, maka faktor minat lain dalam pasangan bipolar tersebut ditolak.

Bisa juga kemungkinan, jabatan mengisyaratkan lebih dari satu faktor bipolar minat. Mungkin sekali juga bahwa jabatan dalam berbagai bagai tingkat dalam masyarakat memiliki pola minat yang sama, sekalipun dalam derajat yang berbeda. Perbedaan ini mungkin dalam minat sendiri atau mungkin disebabkan oleh perbedaan-perbedaan dalam faktor-faktor lain yang berhubungan seperti bakat dan temperamen.

Sebagai contoh, pekerjaan mencuci piring dan perancang perkakas masyarakat minat bekerja dengan benda dan bekerja dalam bidang non sosial. Selanjutnya, jika kemampuan minat dan pelamar pekerjaan tersebut sesuai dengan syarat jabatan, maka mereka memiliki kombinasi dan faktor-faktor yang memungkinkan mereka mencapai keberhasilan dalam pekerjaan mereka. Cara menentukan minat tidak berbeda dengan cara menentukan syarat bakat dan temperamen kerja.

C. MANFAAT SYARAT JABATAN

Adapun beberapa manfaat dari syarat jabatan adalah:

1. Kualifikasi Yang Jelas

Syarat jabatan membantu menetapkan kualifikasi yang diperlukan untuk posisi tertentu, memastikan bahwa kandidat memiliki kemampuan yang sesuai.

2. Meningkatkan Kinerja

Dengan syarat yang jelas, perusahaan dapat memilih karyawan yang paling sesuai untuk tugas dan tanggung jawab, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan.

3. Mengurangi Turnover

Dengan memilih kandidat yang tepat berdasarkan syarat jabatan, perusahaan dapat mengurangi tingkat turn over karyawan, menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan.

4. Pengembangan Karir

Syarat jabatan dapat membantu karyawan memahami jalur karir yang mungkin mereka ambil dan keterampilan yang perlu mereka kembangkan untuk maju dalam organisasi.

5. Peningkatan Kepuasan Kerja

Karyawan yang sesuai dengan syarat jabatan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, karena mereka cocok dengan peran, lingkungan dan ekspektasi pekerjaan.

6. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif

Syarat jabatan membantu dalam pemetaan sumber daya manusia dan perencanaan tenaga kerja, sehingga organisasi dapat mengelola sumber daya dengan lebih baik.

Dengan demikian, syarat jabatan bukan hanya penting bagi perusahaan dalam menemukan kandidat yang tepat, tetapi juga bermanfaat bagi karyawan dalam pengembangan dan kepuasan karir mereka.

D. LANGKAH-LANGKAH MELAKUKAN SYARAT JABATAN

Untuk syarat jabatan, ada beberapa langkah yang dapat diikuti. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam menetapkan dan memenuhi syarat jabatan.

1. Identifikasi jabatan

Tentukan jabatan yang akan dianalisis. Pahami peran dan tanggung jawab jabatan tersebut dalam organisasi.

2. Tentukan kualifikasi

Buatlah daftar kualifikasi yang diperlukan, termasuk pendidikan, pengalaman kerja dan keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk jabatan itu.

3. Deskripsi pekerjaan

Buat deskripsi pekerjaan yang jelas dan lengkap. Ini termasuk tugas-tugas, tanggung jawab dan harapan dari jabatan tersebut.

4. **Konsultasi dengan pihak terkait**
Diskusikan dengan manajer, tim HR atau staf lain yang relevan untuk memastikan semua perspektif dan kebutuhan organisasi dipertimbangkan.
5. **Penilaian kinerja**
Jika memungkinkan, tinjau penilaian kinerja pegawai sebelumnya dalam jabatan yang sama untuk memahami syarat yang relevan.
6. **Revisi dan perbaharui**
Setelah semua informasi dikumpulkan, lakukan revisi untuk memastikan syarat jabatan tersebut relevan dan akurat. Perbaharui sesuai dengan kebutuhan.
7. **Sosialisasi**
Informasikan tentang syarat jabatan kepada semua pihak berkepentingan, termasuk calon kandidat dan pegawai yang ada.
8. **Evaluasi berkala**
Lakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan syarat jabatan tetap relevan dengan perubahan dalam organisasi atau industri.

Dengan melakukan langkah-langkah di atas, kita dapat menyusun syarat jabatan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

E. HAMBATAN DALAM SYARAT JABATAN

Dalam melakukan syarat jabatan, terdapat beberapa hambatan yang umum dihadapi, antara lain:

- a. **Kurangnya Keterampilan dan Kualifikasi**
Banyak individu tidak memenuhi sertifikasi atau kualifikasi yang diperlukan untuk posisi tertentu, yang dapat membatasi akses mereka ke jabatan tersebut.
- b. **Persaingan Yang Ketat**
Dalam banyak kasus, ada banyak pelamar untuk posisi yang sama, sehingga sulit bagi individu tertentu untuk dipilih.
- c. **Kurangnya Pengalaman**
Beberapa jabatan memerlukan pengalaman kerja tertentu yang mungkin tidak dimiliki oleh pelamar, membuat mereka kurang kompetitif.

d. Keterbatasan Jaringan Profesional

Memiliki jaringan yang kuat seringkali penting dalam mencari pekerjaan. Mereka yang tidak memiliki koneksi mungkin mengalami kesulitan dalam mendapatkan informasi tentang peluang jabatan.

e. Faktor Eksternal

Kondisi ekonomi, kebijakan perusahaan atau perubahan dalam industry dapat mempengaruhi ketersediaan posisi dan syarat yang ditetapkan.

f. Stereotip dan Diskriminasi

Praktek diskriminasi dalam proses perekrutan bisa menjadi penghambat bagi banyak individu, termasuk faktor seperti usia, jenis kelamin atau latar belakang etnis.

g. Ketidak Jelasan Dalam Persyaratan

Kadang-kadang syarat jabatan tidak jelas atau tidak terdefinisi dengan baik, menyulitkan pelamar untuk memahami apa yang sebenarnya dibutuhkan.

Mengatasi hambatan-hambatan ini membutuhkan upaya, perencanaan dan kadang-kadang adaptasi dari individu untuk memenuhi syarat yang ditetapkan.

F. RANGKUMAN MATERI

- a. Syarat Jabatan adalah kualifikasi tertentu yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menduduki suatu jabatan tertentu.
- b. Syarat jabatan terdiri dari syarat keterampilan kerja, kompetensi kerja, pengetahuan kerja, pelatihan kerja, pendidikan, pengalaman kerja, bakat kerja, tempramen kerja, minat, kondisi fisik dan upaya fisik.
- c. Manfaat dari syarat jabatan adalah kualifikasi yang jelas, meningkatkan kinerja, mengurangi *turnover*, pengembangan karir, peningkatan kepuasan kerja dan pengelolaan sumber daya yang efektif.
- d. Langkah-langkah dalam melakukan syarat jabatan adalah identifikasikan jabatan, tentukan kualifikasi, deskripsikan pekerjaan, konsultasi dengan pihak terkait, penilaian kinerja, revisi dan perbaharui, sosialisasi serta evaluasi berkala.

- e. Hambatan dalam melakukan syarat jabatan disebabkan karena kurangnya keterampilan dan kualifikasi, persaingan yang ketat, kurangnya pengalaman, keterbatasan jaringan professional, faktor eksternal, diskriminasi dan ketidak jelasan dalam persyaratan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian dari syarat jabatan!
2. Apa saja faktor-faktor yang menghambat terlaksananya syarat jabatan serta jelaskan!
3. Uraikan apa saja manfaat dilakukannya syarat jabatan!
4. Sebutkan dan jelaskan apa saja syarat jabatan itu!

DAFTAR PUSTAKA

- Brannick, M.T. & Levine. E. 2002. Job Analysis: Methods, Research and Applications for Human Resources Management In The New Millennium. Industrial Psychology Press.
- Dessler. G. 2013. Human Resources Management. Pearson
- Gary. D. 2016. Job Analysis: A Guide To Assessing and Improving Performance. Jossey-Bass 2017
- Noe. R. A. Hollenbeck. J. R. Gerhart. B. & Wright. P. M. 2017. Fundamental of Human Resource Management. McGraw-Hill Education
- Tansky. J. W. & Cohen. D. J. 2001. The Effect of Job Analysis on Job Performance International Journal of Human Resources Management.



ANALISIS JABATAN

BAB 7: EVALUASI JABATAN

¹Dr. Tedy Ardiansyah, S.E., M.M. &

²Dipa Teruna Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA.

¹Universitas Indraprasta PGRI, ²Universitas Nasional

BAB 7

EVALUASI JABATAN

A. PENDAHULUAN

Evaluasi jabatan di Indonesia menghadapi sejumlah masalah yang mencerminkan konteks lokal, termasuk kondisi ekonomi, kebijakan ketenagakerjaan, serta budaya organisasi di negara ini. Berikut adalah beberapa masalah yang paling sering ditemukan dalam evaluasi jabatan di Indonesia:

1. Ketidakselarasan antara Jabatan dan Penggajian.
 - 1.1. Masalah: Salah satu masalah utama adalah ketidakselarasan antara evaluasi jabatan dan struktur penggajian. Banyak organisasi di Indonesia, baik sektor swasta maupun publik, masih menggunakan struktur gaji yang kurang relevan dengan tingkat tanggung jawab, keterampilan, dan kinerja jabatan. Hal ini sering terjadi karena proses evaluasi jabatan tidak dijalankan secara rutin atau dilakukan secara kurang komprehensif.
 - 1.2. Dampak: Gaji yang tidak proporsional dengan jabatan menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan dapat memicu turn-over tinggi di perusahaan.
2. Bias dan Ketidakadilan dalam Evaluasi.
 - 2.1. Masalah: Di Indonesia, bias dalam evaluasi jabatan sering terjadi, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor non-objektif seperti hubungan personal, senioritas, atau kedekatan dengan atasan. Budaya patronase atau nepotisme masih mempengaruhi proses evaluasi, di mana keputusan mengenai jabatan dan penggajian lebih sering didasarkan pada koneksi daripada kualifikasi atau kompetensi.
 - 2.2. Dampak: Hal ini menyebabkan ketidakadilan bagi karyawan yang berprestasi tetapi tidak memiliki "kedekatan" dengan pengambil keputusan, sehingga menurunkan motivasi dan moral pekerja.
3. Kurangnya Transparansi dalam Proses Evaluasi.
 - 3.1. Masalah: Proses evaluasi jabatan di banyak perusahaan Indonesia masih kurang transparan. Karyawan sering kali tidak mengetahui bagaimana penilaian dilakukan atau kriteria apa yang digunakan untuk menentukan nilai jabatan dan kompensasi.
 - 3.2. Dampak:

Ketidaktransparanan ini memunculkan rasa ketidakadilan dan ketidakpercayaan karyawan terhadap manajemen. Akibatnya, produktivitas dan loyalitas karyawan dapat menurun, serta menyebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif.

4. Fokus pada Senioritas daripada Kompetensi.

4.1 Masalah: Di beberapa perusahaan Indonesia, khususnya yang bersifat lebih tradisional atau birokratis, promosi jabatan sering kali lebih berfokus pada senioritas daripada kompetensi atau kinerja. Jabatan yang lebih tinggi diberikan kepada mereka yang sudah lama bekerja di perusahaan, bukan kepada mereka yang paling kompeten atau memiliki keterampilan yang relevan.

4.2 Dampak: Hal ini dapat menghambat pengembangan talenta muda atau inovatif, serta menyebabkan stagnasi dalam organisasi. Organisasi juga menjadi kurang kompetitif karena tidak memanfaatkan sepenuhnya potensi karyawan mereka.

5. Keterbatasan dalam Penggunaan Alat Evaluasi yang Modern.

5.1 Masalah: Banyak organisasi di Indonesia masih menggunakan metode evaluasi jabatan yang tradisional, seperti penilaian manual yang kurang didukung oleh data atau teknologi yang canggih. Sementara organisasi besar mulai beralih ke pendekatan berbasis data atau menggunakan software HRM (Human Resource Management), banyak perusahaan kecil dan menengah masih tertinggal dalam hal ini.

5.2 Dampak: Kurangnya penggunaan teknologi modern dalam evaluasi jabatan menyebabkan proses ini menjadi lambat, kurang akurat, dan lebih rentan terhadap kesalahan manusia. Hal ini juga membatasi kemampuan perusahaan untuk menganalisis dan mengelola data karyawan secara efektif.

6. Perbedaan Standar di Berbagai Sektor.

6.1 Masalah: Standar evaluasi jabatan sering kali bervariasi antara sektor swasta dan sektor publik di Indonesia. Di sektor publik, misalnya, evaluasi jabatan cenderung mengikuti struktur yang kaku dan birokratis, di mana sistem penggajian berbasis pada golongan yang mungkin tidak mencerminkan tanggung jawab sebenarnya dari suatu posisi. Di sektor swasta, standar yang diterapkan dapat lebih fleksibel, tetapi tidak selalu konsisten antar perusahaan.

6.2 Dampak: Perbedaan ini dapat menciptakan kesenjangan besar antara sektor-sektor dalam hal kompensasi dan pengembangan karir. Hal ini juga menyulitkan mobilitas karyawan antar sektor dan menghambat efisiensi di sektor publik yang sering tertinggal dalam hal insentif finansial.

7. Ketidakpastian Hukum dan

Regulasi. 7.1 Masalah: Meskipun ada beberapa regulasi yang mengatur tentang evaluasi jabatan dan penggajian di Indonesia, seperti dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, penerapannya tidak selalu konsisten. Beberapa perusahaan mungkin tidak mematuhi standar ketenagakerjaan yang telah ditetapkan, terutama dalam hal upah minimum atau hak-hak pekerja. 7.2 Dampak: Karyawan, terutama yang bekerja di sektor informal atau di perusahaan yang kurang diawasi, sering kali tidak mendapatkan kompensasi yang adil sesuai dengan nilai jabatan mereka. Hal ini memperparah masalah ketidakadilan ekonomi dan meningkatkan ketidakamanan kerja. 8. Minimnya Evaluasi Berbasis Kompetensi. 8.1 Masalah: Banyak organisasi di Indonesia belum sepenuhnya menerapkan evaluasi berbasis kompetensi, di mana keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seorang karyawan menjadi dasar utama untuk menentukan nilai jabatan. Sebaliknya, evaluasi masih sering berfokus pada aspek-aspek seperti gelar akademik atau status formal jabatan. 8.2. Dampak: Karyawan yang memiliki keterampilan khusus yang sebenarnya lebih relevan dengan tugas pekerjaan mungkin kurang dihargai dalam struktur penggajian. Hal ini juga bisa membuat organisasi kurang adaptif terhadap perubahan, terutama dalam menghadapi era digital dan kebutuhan akan keterampilan baru. 9. Sulitnya Mengukur Kinerja Kualitatif. 9.1 Masalah: Seperti di banyak negara, mengukur kinerja pekerjaan yang bersifat kualitatif, seperti inovasi, kreativitas, atau interaksi sosial, bisa menjadi tantangan. Di Indonesia, evaluasi sering kali lebih berfokus pada output yang dapat diukur secara kuantitatif, dan aspek-aspek kualitatif cenderung diabaikan. 9.2 Dampak: Pekerja yang berkontribusi secara signifikan melalui cara-cara yang tidak terukur secara langsung, seperti meningkatkan budaya perusahaan atau memberikan dukungan emosional kepada tim, sering kali tidak mendapatkan pengakuan atau kompensasi yang setara. 10. Sistem Birokrasi yang Lambat di Sektor Publik. 10.1 Masalah: Di sektor publik Indonesia, proses evaluasi jabatan sering kali dibebani oleh birokrasi yang lambat dan prosedur administratif yang panjang. Sistem penggajian sering mengikuti pola yang ditetapkan secara kaku oleh pemerintah, tanpa fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan kinerja atau tanggung jawab individu. 10.2 Dampak: Hal ini menyebabkan ketidakmampuan untuk memberikan insentif bagi karyawan yang berprestasi dan mempromosikan

efisiensi kerja. Pekerjaan di sektor publik juga cenderung kurang menarik bagi individu-individu yang berbakat jika dibandingkan dengan sektor swasta. Dengan mengatasi permasalahan-permasalahan ini, evaluasi jabatan dapat menjadi alat yang lebih adil dan efektif untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia. Solusi Potensial untuk Masalah Evaluasi Jabatan di Indonesia, Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, beberapa langkah yang dapat dilakukan adalah: 1. Mengadopsi **evaluasi berbasis kompetensi** dan menyeimbangkan antara kualifikasi formal dan kemampuan nyata. 2. Meningkatkan **transparansi jabatan** dalam proses evaluasi dan memberi pemahaman kepada karyawan mengenai kriteria yang digunakan. 3. Memanfaatkan **teknologi untuk mendukung evaluasi** jabatan yang lebih akurat dan efisien, terutama di perusahaan kecil dan menengah. 4. Menerapkan **regulasi jabatan** yang lebih tegas dan memperkuat pengawasan terkait ketenagakerjaan agar perusahaan mematuhi standar evaluasi yang adil. 5. Melakukan **pelatihan dan pengembangan jabatan** kepada manajer dan pemangku kepentingan tentang pentingnya evaluasi yang objektif dan menghindari bias. Dengan perbaikan ini, sistem evaluasi jabatan di Indonesia dapat lebih adil dan sesuai dengan tuntutan kerja modern, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Untuk itu poin yang amat penting tersebut diatas penulis hanya memfokuskan dasar-dasar evaluasi jabatan kepada: **Evaluasi berbasis kompetensi, Transparansi jabatan, teknologi untuk mendukung evaluasi, regulasi jabatan dan pelatihan serta pengembangan jabatan.**

KAJIAN LITERATUR

Evaluasi berbasis kompetensi

Evaluasi berbasis kompetensi adalah pendekatan evaluasi jabatan yang fokus pada penilaian keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dalam suatu jabatan dengan efektif (Hutahaean, 2021). Dalam sistem ini, kompetensi karyawan diukur berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, dan bukan semata-mata berdasarkan posisi atau senioritas. Evaluasi berbasis kompetensi bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang menduduki suatu jabatan memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan

pekerjaan tersebut, serta untuk mendukung pengembangan keterampilan yang relevan dengan organisasi.

Transparansi jabatan

Teori Transparansi Jabatan menekankan bahwa keterbukaan dalam proses evaluasi, promosi, dan kompensasi penting untuk meningkatkan rasa keadilan, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Dengan transparansi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, akuntabel, dan kondusif bagi perkembangan karier karyawan, sekaligus mengurangi konflik dan ketidakpuasan yang disebabkan oleh ketidakjelasan dalam proses manajerial(Sidik, 2021).

Teknologi untuk mendukung evaluasi

Teori Teknologi untuk Mendukung Evaluasi berfokus pada penerapan teknologi dalam proses evaluasi kinerja dan jabatan, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, transparansi, dan keadilan dalam penilaian(Damayanti & Nuzuli, 2023). Teknologi memainkan peran penting dalam mengubah cara organisasi mengevaluasi karyawan dengan menyediakan alat digital yang memungkinkan penilaian yang lebih terstruktur, terukur, dan real-time. Teknologi ini mencakup berbagai aspek seperti sistem manajemen kinerja (performance management systems), analitik data, kecerdasan buatan (AI), dan platform evaluasi berbasis cloud.

Regulasi jabatan

Teori Regulasi Jabatan adalah konsep yang berfokus pada penerapan kebijakan, peraturan, dan kerangka hukum yang mengatur pengelolaan jabatan dalam organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Teori ini mengkaji bagaimana aturan dan regulasi terkait jabatan—termasuk penetapan tanggung jawab, prosedur evaluasi, penggajian, promosi, dan persyaratan kompetensi—diimplementasikan untuk memastikan keadilan, efisiensi, dan akuntabilitas di tempat kerja. Regulasi jabatan bertujuan untuk menciptakan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang jelas dan konsisten, serta memastikan bahwa proses pengelolaan jabatan sesuai dengan standar hukum dan etika. Teori ini mencakup berbagai

pendekatan, seperti regulasi berbasis kepatuhan, regulasi berbasis pasar, dan regulasi berbasis kebijakan publik(Ariani, 2021).

Pelatihan serta pengembangan jabatan

Teori Pelatihan dan Pengembangan Jabatan berfokus pada bagaimana organisasi merancang dan melaksanakan program pelatihan serta pengembangan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas jabatan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan bagi kinerja saat ini, sedangkan pengembangan jabatan berfokus pada pertumbuhan jangka panjang, seperti mempersiapkan karyawan untuk posisi yang lebih tinggi(Suryani & Rindaningsih, 2023).

B. EVALUASI BERBASIS KOMPETENSI (KETERAMPILAN, PENGETAHUAN, PERILAKU, DAN SIKAP JABATAN).

Saat ini banyaknya penurunan kinerja karyawan dikarenakan turunnya kompetensi dalam organisasi. Untuk mengatasi permasalahan ini, maka diperlukan adanya analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kompetensi suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa pentingnya analisis jabatan dalam meningkatkan kompetensi organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan (Library Research) dengan cara mengumpulkan informasi dan data-data yang berkaitan dengan penelitian yang bersumber dari jurnal-jurnal ilmiah, buku, literatur-literatur, dan penulis. Hasil Â penelitian, menyimpulkan bahwa analisis jabatan berperan penting dalam mengidentifikasi dan menentukan kompetensi dalam suatu pekerjaan yang berhubungan dengan keterampilan-keterampilan yang dibutuhkan untuk menduduki Â posisi kerja dengan jabatan yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, sehingga dengan dilakukannya analisis jabatan akan dapat meningkatkan kompetensi organisasi (Wahdati et al., 2022). Skema penyederhaan birokrasi melalui kebijakan transformasi jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional. Menurut data Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang direlease Badan Kepegawaian Negara dirinci bahwa jabatan Administrasi setara level 3, 4, 5 sebanyak 440.023 pegawai. Menilik data tersebut dapat

disumsikan pada taksiran minimal bahwa 60% dari jumlah PNS level 3 ke bawah akan bertransformasi dalam jabatan fungsional. Sehingga akan ada perubahan mekanisme kerja, perubahan peta jabatan, perubahan pendapatan dan perubahan organisasi birokrasi. Perubahan-perubahan tersebut membutuhkan pengelolaan atau penataan yang komprehensif, alih-alih keinginan mewujudkan kebijakan penyederhanaan birokrasi yang efektif dan produktif tidak menutup kemungkinan yang terjadi malah kontraproduktif. Dengan kata lain, muncul perilaku yang akan mengganggu terwujudnya tujuan penyederhanaan birokrasi melalui transformasi jabatan Administrasi menjadi jabatan Fungsional. Potensi terjadinya perilaku kerja kontraproduktif sangat tinggi dalam transformasi jabatan Administrasi menjadi jabatan Fungsional, oleh karena itu, bagaimanakah strategi menghalau perilaku kerja kontraproduktif sehingga kebijakan transformasi jabatan Administrasi menjadi jabatan Fungsional tetap produktif. Teknik pengumpulan data dalam penulisan artikel ini adalah studi kepustakaan (Library Research). Studi ini dilakukan dengan membaca dan mengumpulkan data dan informasi yang berhubungan dengan teori *contra productive work behaviour*. Hasil penelusuran dirumuskan formulasi strategi menghalau perilaku kerja kontraproduktif antara lain melakukan pemetaan tugas dan fungsi jabatan Administrasi yang memiliki link and match dengan jabatan fungsional, melakukan assessment sebagai saringan kualitas input berkarir dalam jabatan fungsional terkhusus bagi pegawai yang memiliki usia produktif rentang usia 40 – 55 tahun, melakukan penempatan sesuai dengan kompetensi hasil mapping assessment, melakukan *shortcourse* pembentukan jabatan fungsional sesuai dengan standar kompetensi jabatan fungsional, melakukan monitoring per semester untuk mengetahui progress transformasi jabatan, melakukan perubahan regulasi jabatan fungsional dan angka kreditnya, melakukan penataan organisasi implikasi dari transformasi jabatan, melakukan penilaian yang objektif terhadap transformer, melakukan pengembangan kompetensi pegawai pasca transformasi (Daniarsyah, 2020). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja dan kompetensi pegawai terhadap promosi jabatan. Dari hasil penelitian ini di peroleh persamaan regresi $Y = 0,136 + 0,154X_1 + 0,840X_2$ menunjukkan bahwa:

secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan yang ditunjukkan dari hasil uji t hitung $18,118 > t_{tabel} 2,069$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$. Dan juga terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi pegawai terhadap promosi jabatan yang ditunjukkan dari hasil uji t hitung $3,160 > t_{tabel} 2,069$ dengan signifikan $0,004 < 0,05$. Secara simultan terdapat pengaruh signifikan antara penilaian prestasi kerja dan kompetensi pegawai terhadap promosi jabatan, hal ini ditunjukkan pada F hitung $481,236 > F_{tabel} 3,42$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$. Dengan nilai R^2 diperoleh besarnya pengaruh penilaian prestasi kerja dan kompetensi pegawai sebesar 97,5% dan sisanya sebesar 2,5% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian ini (Hasibuan et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk merancang sebuah Sistem Pendukung Keputusan (SPK) dengan kombinasi metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Profile Matching (PM). Metode AHP digunakan untuk menentukan bobot setiap kriteria dan metode PM digunakan untuk menentukan nilai akhir. Penilaian dilakukan berdasarkan beberapa kriteria yakni kemampuan, perilaku dan sikap kerja. Hasil akhir dari penilaian merupakan ranking karyawan sebagai rekomendasi untuk manager melakukan promosi jabatan di lingkungan perusahaannya. Dengan melakukan kajian terhadap data karyawan salah satu cabang perusahaan XYZ maka dapat dilakukan perancangan Context Diagram, Data Flow Diagram, Database dan Interface yang dibutuhkan, selanjutnya dapat dirancang SPK yang sesuai untuk promosi jabatan. Dengan menerapkan SPK dapat diketahui karyawan yang tepat untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Rancangan ini selanjutnya dilakukan pengujian menggunakan metode Black Box, dimana secara umum menunjukkan bahwa semua fungsi utama dari aplikasi yang telah dirancang dapat berjalan dengan sukses sesuai analisis kebutuhan (Fahmi et al., 2019).

C. TRANSPARANSI JABATAN

Transparansi dalam suatu perusahaan sangat diperlukan dan penting demi kelancaran perusahaan. Suatu tim akan mencapai keberhasilan jika dapat menerapkan sistem manajemen yang terdiri dari empat tahap, yaitu perencanaan / perencanaan, pengelolaan / pengorganisasian, pelaksanaan

/ pergerakan, pengawasan / pengendalian. Dengan berjalannya sistem yang sesuai dengan tahapan tersebut maka dapat dipastikan perusahaan akan berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dan akan mempengaruhi semangat kerja dan kinerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan. Sistem kerja dalam suatu perusahaan ada banyak sekali, salah satunya adalah sistem mandor, dimana tugas mandor adalah menjalankan tahapan-tahapan sistem manajemen sehingga akan mempengaruhi kinerja bawahannya, karena kekuatan bawahan akan terbentuk. dengan hadirnya pemimpin yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang baik serta mempunyai wawasan yang luas. untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang akan dihadapi (Lestari et al., 2022). Merit sistem merupakan cerminan manajemen kepegawaian yang profesional dimana penempatan pegawai dan pejabat menggunakan kompetensi kinerja dan *track record* sebagai alat ukur pengangkatan. Namun sejauh ini merit sistem belum sepenuhnya dilakukan padahal Jika sistem ini diterapkan, dapat menghasilkan figur pejabat yang mumpuni dan memiliki kinerja bagus selain itu tidak akan mengganggu kondisi internal karena memiliki kesinambungan dengan pejabat lama. Praktek-praktek yang terjadi adanya politisasi terhadap Aparatur Sipil Negara. Pelanggaran Merit itu biasanya seperti orang diturunkan jabatannya tanpa alasan yang jelas dan mutasi. Kepala daerah baru biasanya membongkar pegawainya dengan orang-orang yang dia kenal. Semuanya masih berkaitan dengan balas budi dan balas dendam, sehingga tulisan ini dilakukan dengan tujuan mengetahui Bagaimana implementasi *Merit System* dalam pembinaan karier ASN serta Faktor yang mempengaruhi penerapan *Merit System* dapat mewujudkan transparansi pembinaan karier ASN dengan menggunakan Metode analisis Kualitatif. Sehingga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap pemerintah dalam pengkajian dan pelaksanaan Merit System kearah yang lebih baik (Ismail, 2019). Perangkat desa memiliki peran penting dalam membantu untuk memajukan setiap desa, oleh sebab itu pemilihan perangkat desa membutuhkan strategi khusus dan bersifat transparan agar desa mendapatkan banyak bakal calon atau bibit unggul yang sudah teruji secara teori dan hasilnya dapat dilihat secara langsung. Seleksi rekrutmen perangkat desa yang terjadi di beberapa desa saat ini

sedang diwarnai dengan berbagai isu maupun kasus kecurangan, ini artinya mental yang disajikan di masyarakat bukan lagi mental yang mendidik, melainkan mental yang butuh untuk dididik. Hal demikian patut untuk segera kita lakukan revolusi terhadap sistem rekrutmen dan seleksi perangkat desa, sebab jika dibiarkan maka akan berdampak pada rusaknya sistem berokrasi pemerintah desa dan tidak akan adanya rasa hormat dan percaya masyarakat terhadap perangkat desa yang terpilih. Proses penelitian dan pengabdian masyarakat yang dilakukan pada kegiatan rekrutmen dan seleksi perangkat desa ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, serta dengan cara yang deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang dilakukan secara alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode yang bersifat ilmiah. Proses rekrutmen dan seleksi perangkat desa dilakukan secara terbuka dan tertutup, maksudnya terbuka adalah proses rekrutmen dan seleksi di umumkan kepada seluruh masyarakat desa untuk dapat mengikuti ujian pemilihan atau penjurangan perangkat desa. Proses rekrutmen dibuka secara umum untuk masyarakat mulai dari pendaftaran hingga ujian tertulis. Sedangkan tertutup, adalah adanya karantina yang diberlakukan untuk panitia dan tim naskah akademik yang dilakukan sehari sebelum prosesi ujian tertulis dilaksanakan. Tahap terakhir adalah tahap pengumuman hasil dari ujian tertulis yang akan dibacakan langsung didepan calon perangkat desa, tujuannya adalah agar seluruh calon perangkat desa dan masyarakat dapat menerima dengan baik hasil keputusan ujian penjurangan perangkat desa di Desa Sugihwaras (Youhanita et al., 2022).

D. TEKNOLOGI UNTUK Mendukung Evaluasi (Penerapan Teknologi dalam Proses Evaluasi Kinerja dan Jabatan)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja manajerial, untuk mengetahui pengaruh transfer ilmu terhadap kinerja manajerial, untuk mengetahui pengaruh penerapan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial, dan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, transfer ilmu, penerapan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner dengan

skala Likert. Populasi penelitian ini adalah karyawan di Perusahaan Baker Hughes Di Indonesia sebanyak karyawan. Sampel penelitian ini karyawan. Teknik analisis penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda dengan menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan (1) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. (2) Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. (3) Transfer Ilmu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. (4) Penerapan teknologi informasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. (5) Budaya organisasi, lingkungan kerja, transfer ilmu, dan penerapan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (Sinaga et al., 2020). Efektivitas sistem informasi akuntansi merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran sejauh mana target dapat dicapai dari sekumpulan sumber daya yang disusun untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyimpan data elektronik, kemudian mengubahnya menjadi informasi yang berguna dan menyediakan informasi yang berguna. memerlukan laporan formal baik kualitas maupun waktu. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja lebih dari 1 tahun dan menggunakan sistem informasi akuntansi pada BPR di Kota Denpasar. Sebanyak 13 BPR (Bank Perkreditan Rakyat). Sampel dalam penelitian ini adalah 54 sampel pegawai yang bekerja pada BPR Kota Denpasar. Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel partisipasi pengguna, kemampuan teknis pengguna, dan jabatan tidak berpengaruh terhadap efektivitas sistem informasi akuntansi, sedangkan variabel penggunaan teknologi dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem informasi akuntansi di pedesaan. bank (bank perkreditan rakyat) di seluruh Kota Denpasar (Sari et al., 2021). E-Kinerja merupakan sistem elektronik yang timbul dari percepatan perkembangan komunikasi dan teknologi yang semakin canggih. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan menilai penerapan teknologi baru sebagai upaya peningkatan efektivitas dan produktivitas kinerja PNS/ASN dalam aktivitas kerja melalui pemanfaatan e-kinerja. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus yang disajikan dengan data deskriptif berupa wawancara informan, observasi

lapangan dan studi dokumen yang berkaitan dengan objek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan E-Kinerja untuk meningkatkan produktivitas kinerja pegawai negeri sipil di BAPPEDA Kabupaten Nagan Raya belum efektif dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai, namun hanya meningkatkan tingkat kedisiplinan tepat waktu dengan tingkat kedisiplinan tepat waktu. Adaptasi penggunaan aplikasi E-Kinerja yang berkelanjutan. Sesuai dengan konsep yang digunakan peneliti yaitu kriteria keberhasilan penerapan aspek menjamin produktivitas dan kinerja analis. Penerapan e-Kinerja juga dihadapkan pada beberapa kendala, antara lain kurangnya kemampuan pegawai dalam mengadopsi inovasi atau inovasi baru, kurangnya tenaga ahli IT/ICT, kurangnya sarana dan prasarana, serta belum adanya regulasi yang mengatur penerapan e-Kinerja. Kinerja secara khusus. Oleh karena itu diperlukan bimbingan teknis secara berkala dengan fokus pada diskusi rutin, penunjukan salah satu tenaga ahli sebagai admin E-Kinerja dan penyediaan jaringan internet yang lebih stabil (Andika & Maulida, 2022).

E. REGULASI JABATAN (PENERAPAN KEBIJAKAN, PERATURAN, DAN KERANGKA HUKUM YANG MENGATUR PENGELOLAAN JABATAN DALAM ORGANISASI)

Pentingnya netralitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat menjadi suatu aspek krusial dalam konteks administrasi negara. Hukum Administrasi Negara memainkan peran yang signifikan dalam memastikan netralitas ASN sebagai prinsip dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mendalami peran Hukum Administrasi Negara dalam konteks netralisasi ASN. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka, dengan menggali literatur-literatur terkait hukum administrasi negara dan peraturan-peraturan terkait ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hukum Administrasi Negara memiliki peran strategis dalam menetapkan norma dan standar yang mengatur perilaku ASN agar tetap netral. Berbagai undang-undang, peraturan, dan kebijakan diterapkan untuk melindungi netralitas ASN, termasuk sanksi bagi mereka yang melanggar aturan tersebut. Netralitas ASN sebagai amanah hukum administrasi negara tidak hanya berfokus pada ketidakberpihakan terhadap

kepentingan politik, tetapi juga mencakup aspek independensi, profesionalisme, dan integritas dalam menjalankan tugasnya. Hukum Administrasi Negara secara tegas menegaskan kewajiban ASN untuk tidak terlibat dalam kegiatan politik praktis yang dapat mengarah pada ketidaknetralan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa peran Hukum Administrasi Negara sangat penting dalam menjaga netralitas ASN. Implementasi dan penegakan aturan yang jelas melalui berbagai instrumen hukum menjadi landasan utama dalam upaya menjaga kepercayaan masyarakat terhadap integritas dan profesionalisme ASN sebagai pilar utama dalam penyelenggaraan administrasi negara (Akbar & Frinaldi, 2024). Penelitian ini tentang implementasi peraturan daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Susunan Kelembagaan, Pengisian Jabatan Dan Masa Jabatan Kepala Desa Adat. Provinsi Riau terdiri dari 12 Kabupaten Kota dua diantaranya yaitu Kabupaten Rokan Hulu dan Kabupaten Siak telah menetapkan desa adat. Sistem pemerintahan desa adat sebagaimana amanat undang-undang nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa belum terlaksana karena sistem pemerintahan desa adat masih sama dengan desa lain yang belum ditetapkan sebagai desa adat. Tujuan dari penelitian ini untuk melihat implementasi kebijakan tentang susunan kelembagaan pengisian jabatan dan masa jabatan kepala desa adat dengan menggunakan teori implementasi. Jenis Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan analisis data meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian bahwa susunan kelembagaan, pengisian jabatan dan masa jabatan kepala desa belum terimplementasi karena pertama komitmen pemerintah daerah untuk menerapkan kebijakan, kebijakan tidak diikuti dengan kesiapan instansi pelaksana dan kurang dukungan dan partisipasi masyarakat. Aspek koordinasi antara pemerintah Kabupaten dan Provinsi belum maksimal (Wardana & Syaprianto, 2021). Perlindungan data pribadi menjadi salah satu aspek penting yang perlu diterapkan dalam penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Hal ini salah satunya dilihat dari rencana pemerintah dalam menggunakan dan mengelola data masyarakat, termasuk data pribadi, melalui pemanfaatan

berbagai teknologi baru seperti big data, Internet of Things, Artificial Intelligence, dan lain sebagainya; serta beberapa kasus pelanggaran atau penyalahgunaan data pribadi yang terjadi beberapa waktu silam. Oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji persinggungan kepentingan antara individu dengan negara dalam penggunaan data pribadi, serta memahami dinamika pengaturan perlindungan data pribadi, khususnya yang terkait dengan SPBE. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pertama, kepentingan individu atas perlindungan privasi dan keamanan informasi, serta kepentingan Negara dalam mengembangkan pelayanan kepada masyarakat melalui pemanfaatan data pribadi masyarakat menjadi penting untuk diakomodasi dalam kerangka hukum perlindungan data pribadi; dan Kedua, pengaturan mengenai data pribadi pada level UU masih diatur secara sporadis dengan tingkat pengaturan yang berbeda-beda. Untuk mengatasi potensi inkonsistensi pengaturan, setidaknya terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan seperti segera mengesahkan RUU Data Pribadi, termasuk di dalamnya membahas terkait dengan definisi dan klasifikasi data, mengakomodasi prinsip-prinsip perlindungan data pribadi, pembatasan akses terhadap data pribadi jenis tertentu, serta meningkatkan standar keamanan informasi yang dipegang (Rahman, 2021).

F. PELATIHAN SERTA PENGEMBANGAN JABATAN

Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sehingga merupakan suatu keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan upaya peningkatan kompetensi karyawan untuk persiapan mengembangkan tanggung jawab yang lebih tinggi di masa mendatang. Dalam artikel ini dibahas mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil literature review ini yaitu bahwa pelatihan dan pengembangan perlu dilaksanakan secara adil, transparan dan dilakukan evaluasi untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan tersebut (Gustiana et al., 2022). Penyederhanaan birokrasi berupa alih jabatan struktural ke

jabatan fungsional pada Kementerian PAN RB bertujuan menciptakan iklim birokrasi yang lincah, dinamis dan profesional dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintahan dalam pelayanan publik. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa penyesuaian yang harus dihadapi oleh ASN dan organisasi. Tujuan penelitian adalah untuk memotret dampak dari implementasi perampingan birokrasi ini terhadap perkembangan karir ASN pasca pergantian jabatan. Subjek penelitian ini adalah ASN yang melaksanakan pengalihan jabatan administrator atau eselon III dan jabatan pengawas atau eselon IV menjadi jabatan fungsional. Metode penelitian menggunakan analisis deskriptif melalui tahap orientasi, tahap eksplorasi dan akhirnya tahap pemeriksaan anggota dengan sumber daya penelitian menggunakan orang, kertas dan tempat. Akibatnya, pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional tidak berdampak langsung pada perkembangan karir ASN di organisasi Kementerian PAN RB selama setahun terakhir. Hal ini dikarenakan beberapa tantangan perubahan yang masih perlu disesuaikan oleh ASN dan organisasi Kementerian PAN RB. Meskipun secara konseptual pola pengembangan karir ASN umum telah dibuat, tetapi tidak semua pola pengembangan karir jabatan fungsional untuk jenis jabatan tersedia. Hal lain yang menjadi pertimbangan untuk pengembangan karir di jabatan fungsional adalah desain organisasi yang diharapkan gesit atau lincah yang akan mempengaruhi bagaimana perkembangan karir ASN di Kementerian PAN RB ke depan (Marthalina, 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, menjelaskan metode yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, menjelaskan manfaat yang didapat dari pelatihan dan pengembangan, menjelaskan faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelatihan dan pengembangan, serta menjelaskan metode untuk evaluasi kegiatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi dan wawancara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis data Miles and Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di UMKM Happy Kue Lompong

dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan pekerjaan dan individu karyawan. Hal tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan supaya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Metode yang digunakan adalah on the job training. Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dirasakan oleh karyawan maupun organisasi. Kegiatan pelatihan dan pengembangan didukung penuh oleh UMKM Happy Kue Lompong. Faktor penghambat yang muncul adalah kurangnya perhatian pemilik pada karyawan setelah pelatihan dan kurangnya motivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan. Untuk evaluasi dari kegiatan pelatihan dan pengembangan tidak dilakukan secara formal melainkan hanya dengan sharing session antara karyawan dan pemilik (Cahya et al., 2021).

G. RANGKUMAN MATERI

Evaluasi jabatan di Indonesia menghadapi sejumlah masalah yang mencerminkan konteks lokal, termasuk kondisi ekonomi, kebijakan ketenagakerjaan, serta budaya organisasi di negara ini. Berikut adalah beberapa masalah yang paling sering ditemukan dalam evaluasi jabatan di Indonesia: 1. Ketidakselarasan antara Jabatan dan Penggajian, 2. Bias dan Ketidakadilan dalam Evaluasi, 3. Kurangnya Transparansi dalam Proses Evaluasi, 4. Fokus pada Senioritas daripada Kompetensi, 5. Keterbatasan dalam Penggunaan Alat Evaluasi yang Modern, 6. Perbedaan Standar di Berbagai Sektor, 7. Ketidakpastian Hukum dan Regulasi, 8. Minimnya Evaluasi Berbasis Kompetensi, 9. Sulitnya Mengukur Kinerja Kualitatif, 10. Sistem Birokrasi yang Lambat di Sektor Publik. Permasalahan diatas dapat diatas dengan beberapa variabel dari riset sebelumnya yaitu Evaluasi berbasis kompetensi, Transparansi jabatan, teknologi untuk mendukung evaluasi, regulasi jabatan dan pelatihan serta pengembangan jabatan.

Saran untuk penelitian selanjutnya dan efektif.

Dari beberapa *scientific research* yang mendukung evaluasi kinerja antara lain; Evaluasi berbasis kompetensi, Transparansi jabatan, teknologi untuk mendukung evaluasi, regulasi jabatan dan pelatihan serta pengembangan jabatan, harus dibentuk juga model dalam menetapkan model evaluasi jabatan dari lima variabel diatas baik itu diukur secara partial dan

keseluruhan serta lebih baik lagi memasukan variabel kekinian sehingga model akan lebih cepat mengadaptasi permasalahan evaluasi jabatan kedepan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud evaluasi jabatan?
2. 2 Apa saja faktor penghambat dari evaluasi jabatan?
3. Jelaskan bagaimana mengatasi permasalahan dari evaluasi jabatan?
4. Bagaimana mengatasi permasalahan kedepan terkhusus pada evaluasi jabatan?

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, W. S., & Frinaldi, A. (2024). Peran Hukum Administrasi Negara dalam Netralitas ASN. *Jurnal Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi (JUMEA)*, 1(2), 104–111.
- Andika, M., & Maulida, D. (2022). Implementasi E-Kinerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Bappeda Kabupaten Nagan Raya. *At-Tanzir: Jurnal Ilmiah Prodi Komunikasi Penyiaran Islam*, 99–120.
- Ariani, N. (2021). Definisi konsep profesi keguruan. *Seri Publikasi Pembelajaran*, 1(2), 1–8.
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *YUME: Journal of Management*, 4(2).
- Damayanti, D., & Nuzuli, A. K. (2023). Evaluasi efektivitas penggunaan teknologi komunikasi dalam pengajaran metode pendidikan tradisional di sekolah dasar. *Journal of Scientech Research and Development*, 5(1), 208–219.
- Daniarsyah, D. (2020). Menghalau perilaku kontraproduktif: transformasi jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 4(1).
- Fahmi, I., Kurnia, F., & Mige, G. E. S. (2019). Perancangan sistem promosi jabatan menggunakan kombinasi Analytical Hierarchy Process (AHP) dan Profile Matching (PM). *Jurnal Spektro*, 2(1), 26–34.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666.
- Hasibuan, K. N., Purba, F., & Parinduri, T. (2021). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan kompetensi Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 3(1), 75–87.
- Hutahaean, B. (2021). *Pengembangan model evaluasi kurikulum multidimensi untuk Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Penerbit NEM.

- Ismail, N. (2019). Merit system dalam mewujudkan transparansi pembinaan karier aparatur sipil negara. *Al-Adl: Jurnal Hukum*, 11(1), 33–42.
- Lestari, H. A., Zamroni, A., & Djasuli, M. (2022). Analisis Transparansi Jabatan Dan Dampaknya Terhadap Semangat Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis*, 2(1), 946–949.
- Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42–55.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Rahman, F. (2021). Kerangka Hukum Perlindungan Data Pribadi Dalam Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Di Indonesia. *Jurnal Legislasi Indonesia*, 18(1), 81–102.
- Sari, K. A. D. P., Suryandari, N. N. A., & Putra, G. B. B. (2021). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi, Partisipasi Pemakai, Kemampuan Teknik Pemakai, Pengalaman Kerja Dan Jabatan Terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi. *Kumpulan Hasil Riset Mahasiswa Akuntansi (KHARISMA)*, 3(1).
- Sidik, Y. (2021). *Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Dan Pengawasan Terhadap Pengukuran Kinerja Pemerintahan Dengan Value For Money Skpd Jakarta Pusat Periode 2021*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta.
- Sinaga, E. R. H., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Transfer Ilmu, Dan Penerapan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 412–443.
- Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363–370.
- Wahdati, A., Octaviani, F., & Komalasari, S. (2022). Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi. *Jurnal Ecoment Global*, 7(2).

- Wardana, D., & Syaprianto, S. (2021). Implementasi Kebijakan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Susunan Kelembagaan, Pengisian Jabatan dan Masa Jabatan Kepala Desa. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 82–89.
- Youhanita, E., Kuswanto, K., Rachma, E. A., Sutarum, S., Nurdiana, R., & Astutik, N. F. W. (2022). Transparansi Rekrutmen Dan Seleksi Perangkat Desa Sugihwaras. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(3), 1762–1769.



ANALISIS JABATAN

BAB 8: ANALISIS KOMPETENSI

Ujang Enas, M.Si.

Universitas Bakti Tunas Husada Tasikmalaya

BAB 8

ANALISIS KOMPETENSI

A. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang dipenuhi dengan persaingan yang semakin ketat, setiap organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Salah satu aspek kunci dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif adalah memahami dan mengelola kompetensi karyawan dengan baik (Smith, J. R., 2018). Analisis kompetensi sumber daya manusia menjadi suatu hal yang tak terelakkan dalam mencapai tujuan ini. (Jones, P. T., 2020).

Analisis kompetensi sumber daya manusia menawarkan pandangan yang mendalam tentang kualifikasi, keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan oleh setiap individu agar berhasil dalam peran dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Oleh karena itu memahami dengan baik setiap kompetensi yang diperlukan untuk masing – masing posisi atau jabatan dalam organisasi merupakan hal yang perlu difahami oleh setiap pegawai. Untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan kompetensinya, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam hal rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, dan evaluasi pegawai (Brown, A., 2017).

Dengan pemahaman yang mendalam tentang analisis kompetensi sumber daya manusia, diharapkan pembaca dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang lebih efektif dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi serta kompetitif dipasar yang sangat dinamis (Johnson, M., 2019).

Pada bab ini, kita akan mengeksplorasi konsep, metode, proses, dan manfaat dari analisis kompetensi sumber daya manusia. Kita akan membahas langkah-langkah praktis untuk melakukan analisis kompetensi dengan efektif, serta mengatasi setiap tantangan dan kendala yang mungkin dihadapi dalam proses tersebut. Selain itu, kita juga akan

mengilustrasikan pentingnya analisis kompetensi melalui studi kasus dan contoh nyata, yang memperkaya pemahaman kita tentang bagaimana analisis kompetensi dapat diterapkan dalam konteks organisasi yang beragam.

B. PENGENALAN KONSEP ANALISIS KOMPETENSI

1. Definisi dan arti penting analisis kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia.

Analisis kompetensi adalah proses untuk mengevaluasi dan memahami keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi atau pekerjaan. Hal ini melibatkan identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk sukses dalam suatu peran atau pekerjaan tertentu, serta mengevaluasi sejauh mana pegawai saat ini memenuhi persyaratan tersebut (Smith, J. R., 2018). Arti penting analisis kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Rekrutmen dan Seleksi yang Efektif

Rekrutmen dan seleksi yang efektif adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik, mengidentifikasi, dan memilih pegawai yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Proses ini mencakup beberapa langkah, mulai dari perencanaan, rekrutmen hingga penempatan pegawai yang dipilih (Jones, P. T., 2020).

2) Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja mereka, serta mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan yang mungkin muncul di masa depan. Hal ini melibatkan berbagai kegiatan yang dirancang untuk memperluas pemahaman dan kemampuan karyawan, baik secara teknis maupun secara pribadi, serta memfasilitasi pertumbuhan karir yang berkelanjutan (Brown, A., 2017).

3) Penilaian Kinerja yang Objektif

Penilaian kinerja yang objektif adalah proses evaluasi pegawai yang didasarkan pada kriteria yang terukur dan relevan, serta dilakukan

dengan keadilan dan transparansi. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memberikan umpan balik yang akurat tentang kinerja pegawai dan memfasilitasi pengambilan keputusan terkait promosi, pengembangan, atau insentif (Smith, J. R., 2018).

4) **Perencanaan Suksesi**

Perencanaan suksesi adalah proses yang sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi peran kunci dalam organisasi di masa depan. Tujuan dari perencanaan suksesi adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pemimpin dan pegawai yang berkualitas yang siap mengambil alih tanggung jawab strategis jika ada kekosongan atau perubahan ditingkat manajemen atau kepemimpinan (Jones, P. T., 2020).

5) **Keterlibatan dan Kepuasan Pegawai**

Keterlibatan pegawai mengacu pada sejauh mana pegawai terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai yang terlibat biasanya memiliki rasa tanggung jawab, antusiasme, dan motivasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi dan lebih mungkin untuk berkontribusi pada kesuksesan keseluruhan (Brown, A., 2017).

6) **Peningkatan Kinerja Organisasi**

Peningkatan kinerja organisasi merujuk pada upaya untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan hasil organisasi secara keseluruhan. Hal ini melibatkan berbagai strategi, kebijakan, dan tindakan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik, meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan daya saing organisasi (Johnson, M., 2019).

2. Peran analisis kompetensi dalam rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, dan evaluasi karyawan.

Analisis kompetensi memainkan peran kunci dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia (SDM), termasuk dalam rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, dan evaluasi pegawai (Jones, P. T.,

2020). Berikut adalah penjelasan mengenai peran analisis kompetensi dalam setiap aspek tersebut:

1) Rekrutmen

Analisis kompetensi membantu dalam menentukan kriteria yang dibutuhkan untuk suatu posisi atau peran tertentu. Dengan memahami kompetensi yang diperlukan, proses rekrutmen dapat difokuskan untuk menarik kandidat yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sifat kepribadian yang sesuai dengan organisasi.

2) Seleksi

Analisis kompetensi digunakan untuk mengevaluasi kandidat selama proses seleksi, yang memungkinkan penilai untuk mengukur sejauh mana kandidat memenuhi persyaratan posisi yang ditentukan dan untuk memastikan bahwa kandidat terbaik dipilih untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

3) Penempatan

Setelah pegawai dipilih, analisis kompetensi dapat digunakan untuk menempatkan mereka dalam posisi yang paling sesuai dengan keterampilan, minat, dan keahlian mereka. Hal tersebut memastikan bahwa karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal dan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

4) Pengembangan

Analisis kompetensi membantu dalam mengidentifikasi dimana pegawai mungkin memerlukan pengembangan tambahan. Dengan memahami kekurangan atau kebutuhan pengembangan, organisasi dapat merancang program pelatihan yang tepat untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai.

5) Evaluasi

Analisis kompetensi juga digunakan dalam proses evaluasi pegawai untuk menilai kinerja mereka. Kriteria penilaian kinerja sering didasarkan pada kompetensi yang telah ditentukan, memungkinkan evaluasi yang lebih obyektif dan relevan terhadap tujuan organisasi.

C. METODE ANALISIS KOMPETENSI

1. Berbagai metode yang digunakan dalam analisis kompetensi, seperti wawancara, observasi, tes, dan penilaian kinerja.

Berbagai metode yang digunakan dalam analisis kompetensi meliputi:

1) Wawancara

Wawancara digunakan untuk mengumpulkan informasi langsung dari pegawai atau manajer tentang keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan dalam suatu peran. Wawancara dapat bersifat terstruktur, semi-terstruktur, atau tak terstruktur tergantung pada tingkat formalitas dan fleksibilitas yang diinginkan oleh organisasi (Smith, J. R., 2018).

2) Observasi

Observasi langsung dilakukan untuk memantau pegawai saat mereka menjalankan tugas-tugas tertentu. Ini memungkinkan pengamat untuk melihat secara langsung keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam pekerjaan tersebut. Observasi dapat dilakukan secara langsung ditempat kerja atau melalui rekaman video (Brown, A., 2017).

3) Tes Keterampilan

Tes keterampilan dan pengetahuan dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan teknis dan pengetahuan pegawai dalam suatu bidang tertentu. Tes dapat berupa tes tertulis, atau tes praktis, tergantung pada jenis keterampilan yang diuji (Johnson, M., 2019).

4) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah metode yang efektif untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara keseluruhan, termasuk kompetensi yang mereka tunjukkan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini melibatkan peninjauan prestasi pegawai terhadap standar kinerja yang telah ditetapkan (Jones, P. T., 2020).

2. Kelebihan dan kekurangan dari setiap metode analisis kompetensi

Berikut adalah beberapa kelebihan dan kekurangan dari setiap metode analisis kompetensi:

1. Wawancara

Kelebihan

- Memungkinkan untuk mendapatkan informasi yang mendalam tentang pengalaman, keterampilan, dan sikap pegawai.
- Fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik suatu organisasi.

Kekurangan

- Penilaian bisa bersifat subjektif dari pewawancara.
- Waktu dan sumber daya yang dibutuhkan sangat banyak sehingga biaya yang dikeluarkan sangat mahal.

2. Observasi

Kelebihan

- Memberikan pemahaman langsung tentang keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam pekerjaan.
- Mengurangi potensi bias yang mungkin terjadi dalam wawancara.

Kekurangan

- Dapat memakan waktu dan membutuhkan sumber daya yang relative banyak.
- Pegawai mungkin menjadi sadar bahwa mereka diamati, yang dapat mengubah perilaku alami mereka.

3. Tes Keterampilan

Kelebihan

- Memberikan pengukuran objektif tentang keterampilan dan pengetahuan pegawai.
- Dapat memperkuat proses seleksi dengan menambahkan sifat objektivitas.

Kekurangan

- Tidak selalu mencerminkan situasi nyata dalam pekerjaan.
- Tes kadang-kadang dapat menjadi mahal dalam hal pengembangan dan pelaksanaannya.

4. Penilaian Kinerja

Kelebihan

- Memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja pegawai.
- Membantu identifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai untuk pengembangan lebih lanjut.

Kekurangan

- Rentan dan bias serta sangat subjektif dari penilai.
- Tidak selalu mencerminkan keterampilan dan pengetahuan pegawai secara spesifik.

D. PROSES ANALISIS KOMPETENSI

1. Langkah-langkah untuk melakukan analisis kompetensi secara efektif, mulai dari perencanaan hingga evaluasi.

Langkah - langkah untuk melakukan analisis kompetensi adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan Analisis Kompetensi

- Tentukan tujuan analisis kompetensi, misalnya, apakah untuk menilai kebutuhan pelatihan, meningkatkan kinerja pegawai atau mendukung pengembangan karir.
- Identifikasi stakeholder yang terlibat, seperti manajer atau departemen sumber daya manusia (SDM).
- Tentukan ruang lingkup analisis, termasuk jabatan atau posisi yang akan dievaluasi dan kriteria kompetensi yang relevan.
- Pilih metode yang akan digunakan, seperti wawancara, observasi, atau penilaian tertulis.
- Pastikan sumber daya yang dibutuhkan, seperti waktu, dana, dan personel (Smith, J. R., 2018).

2) Pengumpulan Data

- Gunakan metode yang telah ditetapkan untuk mengumpulkan data kompetensi, seperti wawancara atau penilaian kinerja.
- Lakukan wawancara dengan pegawai dan manajer untuk memahami kebutuhan dan harapan kompetensi.
- Gunakan observasi langsung untuk melihat kinerja pegawai dalam situasi kerja sebenarnya.
- Gunakan instrumen penilaian yang valid dan relevan untuk mengukur kompetensi, seperti angket dan lain sebagainya.

3) Analisis Data

- Analisis data yang terkumpul untuk mengidentifikasi tren dan pola terkait kompetensi.
- Identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang diinginkan dan kompetensi yang dimiliki saat ini oleh karyawan.
- Gunakanlah data untuk membuat ringkasan atau laporan yang menyoroti temuan analisis secara jelas dan objektif (Jones, P. T., 2020).

4) Pengembangan Rencana Tindakan

- Berdasarkan analisis, buatlah rencana tindakan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi.
- Tetapkan prioritas dalam pengembangan kompetensi yang paling penting untuk mencapai tujuan organisasi.
- Tentukan metode pengembangan yang sesuai, seperti pelatihan, mentoring, atau pembelajaran mandiri.
- Libatkan pegawai dalam merancang rencana pengembangan mereka sendiri.

5) Evaluasi

- Evaluasi efektivitas rencana tindakan dengan mengukur kemajuan dalam pengembangan kompetensi pegawai.
- Gunakan indikator kinerja yang relevan untuk menilai perubahan dalam kompetensi dan kinerja.

- Dapatkan umpan balik dari pegawai dan manajer tentang keberhasilan rencana tindakan dan identifikasi area untuk perbaikan (Brown, A., 2017).

2. Tahapan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kompetensi pegawai.

Berikut adalah penjelasan secara rinci setiap tahapan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kompetensi pegawai sebagai berikut:

1) Identifikasi Kompetensi Pegawai

Tahap pertama adalah mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi atau jabatan tertentu dalam organisasi. Dalam tahapan ini melibatkan penentuan kriteria kompetensi yang relevan untuk keberhasilan dalam pekerjaan tersebut.

2) Mengukur Kompetensi Pegawai

Setelah kompetensi yang dibutuhkan telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah mengukur sejauh mana pegawai memenuhi kriteria tersebut. Dalam mengukur kompetensi pegawai dilakukan melalui berbagai metode evaluasi, seperti penilaian kinerja, tes, atau penilaian 360 derajat.

3) Mengevaluasi Kompetensi Pegawai

Tahap terakhir adalah mengevaluasi hasil pengukuran kompetensi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai serta kesenjangan antara kompetensi yang diharapkan dan yang dimiliki.

E. IDENTIFIKASI KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN

1. Menentukan kompetensi yang relevan untuk setiap posisi atau jabatan dalam organisasi.

Dalam menentukan kompetensi yang relevan untuk setiap posisi atau jabatan dalam sebuah organisasi merupakan langkah kunci dalam mengelola sumber daya manusia yang efektif. Berikut adalah cara untuk menentukan kompetensi:

1) Analisis Pekerjaan

Lakukanlah analisis pekerjaan untuk memahami tugas, tanggung jawab, dan persyaratan pekerjaan untuk setiap posisi dalam organisasi,

serta identifikasi jenis-jenis kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.

- 2) **Konsultasi dengan Pemangku Kepentingan**
Libatkanlah manajer dan pemangku kepentingan lainnya dalam proses menentukan kompetensi yang relevan, sebab mereka memiliki wawasan yang berharga dan diperlukan untuk mencapai suatu keberhasilan dalam suatu pekerjaan.
- 3) **Menggunakan Model Kompetensi**
Manfaatkan model-model kompetensi yang digunakan secara luas dalam industri atau bidang tertentu. Model-model ini dapat memberikan panduan tentang jenis kompetensi yang relevan untuk berbagai posisi.
- 4) **Melakukan Penelitian dan Analisis Kompetitor**
Telitilah kompetensi yang diperlukan dalam organisasi kompetitor atau perusahaan dalam industri yang sama yang dapat memberikan wawasan tentang standar industri yang tren dan relevan.
- 5) **Mengadopsi Pendekatan Berbasis Hasil**
Fokuslah pada hasil yang diinginkan dari posisi tersebut dan identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut. Langkah ini memastikan bahwa kompetensi yang ditentukan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Brown, A., 2017).

2. Mengidentifikasi kebutuhan kompetensi berdasarkan strategi bisnis dan tujuan perusahaan.

Dalam mengidentifikasi kompetensi berdasarkan strategi bisnis melibatkan pemahaman mendalam tentang arah strategis perusahaan serta keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berikut adalah langkah - langkah secara rinci yang dapat membantu dalam proses identifikasi tersebut:

- 1) **Pahami Strategi Bisnis dan Tujuan Perusahaan**
 - Tinjau dokumen strategi bisnis dan tujuan perusahaan. Pahami visi, misi, nilai-nilai inti, serta arah strategis yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan.

- Analisis rencana bisnis, laporan tahunan, atau presentasi manajemen senior untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang fokus bisnis dan prioritas strategis.

2) Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Saat Ini

- Tinjau ulang struktur organisasi, peran, dan tanggung jawab karyawan saat ini. Identifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung operasi bisnis yang ada.
- Gunakan alat seperti analisis gap untuk membandingkan kompetensi yang dimiliki saat ini oleh pegawai dengan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka.

3) Antisipasi Kebutuhan Kompetensi Masa Depan

- Tinjau tren industri, perubahan teknologi, dan evolusi pasar yang mungkin mempengaruhi kebutuhan kompetensi di masa mendatang.
- Lakukan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk mengidentifikasi potensi perubahan dan peluang dilingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan kompetensi.

4) Konsultasi dengan Pemangku Kepentingan Internal

- Libatkan manajemen senior, manajer tim, dan karyawan kunci dalam diskusi tentang kebutuhan kompetensi saat ini dan masa depan.
- Dapatkan umpan balik tentang keterampilan dan pengetahuan yang dianggap penting untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

5) Membuat Rencana Pengembangan Pegawai

- Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan kompetensi, buat rencana pengembangan yang mencakup pelatihan, pengembangan karir, atau program pembelajaran lainnya.

- Pastikan bahwa rencana pengembangan tersebut sesuai dengan strategi bisnis dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini dan merujuk pada referensi yang relevan, manajer SDM atau seorang profesional *Human Resources* dapat mengidentifikasi dengan tepat kebutuhan kompetensi saat ini dan masa depan yang mendukung strategi bisnis dan tujuan Perusahaan, yang memungkinkan mereka untuk merencanakan dan melaksanakan program pengembangan pegawai yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

F. PENGUKURAN DAN PENILAIAN KOMPETENSI

1. Mengembangkan alat dan instrumen untuk mengukur kompetensi pegawai.

Untuk mengembangkan alat dan instrumen dalam mengukur kompetensi pegawai membutuhkan pendekatan yang cermat dan sistematis. Berikut adalah langkah-langkahnya:

1) Identifikasi Kompetensi yang Akan Diukur

- Tentukan kompetensi apa yang ingin kita ukur. Misalnya, keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, atau kemampuan analitis.
- Pastikan kompetensi yang dipilih sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan Perusahaan atau organisasi.

2) Pilih Metode Pengukuran yang Tepat

- Tentukan metode pengukuran yang paling sesuai dengan kompetensi yang akan diukur. Metode ini bisa berupa penilaian kinerja, tes tertulis, wawancara, atau pengamatan langsung.
- Pastikan metode yang kita pilih valid, reliabel, dan praktis untuk digunakan.

3) Buat Alat Pengukuran atau Instrumen

- Buatlah alat atau instrumen pengukuran yang terstruktur dan sesuai dengan metode yang telah kita pilih.
- Alat ini bisa berupa kuesioner, rubrik penilaian, tes tertulis, atau format wawancara struktur.

4) Uji Validitas dan Reliabilitas

- Lakukan uji validitas untuk memastikan bahwa alat atau instrumen yang kita buat benar-benar mengukur apa yang dimaksudkan.
- Lakukan juga uji reliabilitas untuk memastikan bahwa alat tersebut konsisten dalam memberikan hasil yang sama dalam situasi yang berbeda.

5) Revisi dan Perbaiki Instrumen

- Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, revisi dan perbaiki instrumen kita jika diperlukan.
- Pastikan instrumen kita mudah dipahami dan digunakan oleh pengguna yang berbeda.

6) Implementasikan Instrumen

- Terapkan instrumen yang telah dikembangkan dalam proses pengukuran kompetensi pegawai di Perusahaan atau organisasi kita.
- Berikan pelatihan kepada staf yang akan menggunakan instrumen tersebut agar mereka dapat menggunakan instrumen dengan benar dan efektif.

7) Evaluasi dan Revisi Berkala

- Evaluasi kembali instrumen secara berkala untuk memastikan bahwa instrumen tersebut tetap relevan dan efektif dalam mengukur kompetensi pegawai.
- Lakukan revisi dan perbaiki jika diperlukan berdasarkan umpan balik dari pengguna dan hasil evaluasi.

2. Proses penilaian kompetensi yang objektif dan adil.

Proses penilaian kompetensi yang objektif dan adil sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil terkait dengan pegawai didasarkan pada faktor-faktor yang relevan dan tidak diskriminatif.

Langkah awal dalam proses penilaian kompetensi yang objektif dan adil adalah dengan memastikan bahwa kriteria penilaian telah ditetapkan dengan jelas dan terkait langsung dengan tugas dan tanggungjawab pekerjaan. Kriteria-kriteria ini harus dijelaskan kepada semua pihak yang terlibat dalam penilaian, termasuk para evaluator dan pegawai yang dinilai.

Selanjutnya, dalam proses penilaian, penting untuk menggunakan metode yang obyektif dan dapat diukur secara konsisten. Penilaian ini bisa berupa penggunaan rubrik penilaian yang spesifik, format penilaian berbasis perilaku, atau alat penilaian lain yang telah dikembangkan dan divalidasi untuk mengukur kompetensi yang relevan.

Dalam proses penilaian kompetensi, evaluator harus memastikan bahwa mereka mempertimbangkan berbagai sumber informasi. Hal tersebut dapat mencakup penilaian kinerja pegawai selama periode tertentu, umpan balik dari rekan kerja dan atasan, serta hasil tes atau tugas yang relevan dengan pekerjaan.

Penting juga untuk mengurangi bias yang mungkin muncul dalam proses penilaian. Untuk hal tersebut bisa dilakukan dengan memastikan bahwa evaluator menerima pelatihan yang memadai tentang bagaimana melakukan penilaian yang obyektif, serta dengan memastikan bahwa proses penilaian dilakukan secara konsisten untuk semua pegawai.

Terakhir, dalam proses penilaian kompetensi yang objektif dan adil, penting untuk memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada pegawai yang dinilai, yang memungkinkan mereka untuk memahami area-area di mana mereka telah berhasil dan dimana mereka perlu meningkatkan kinerja.

Dengan mengikuti prinsip-prinsip dan referensi yang disebutkan di atas, organisasi dapat memastikan bahwa proses penilaian kompetensi yang mereka terapkan adalah obyektif, adil, dan berkontribusi pada pengembangan pegawai serta pencapaian tujuan bisnis perusahaan.

G. PENGGUNAAN HASIL ANALISIS KOMPETENSI

1. Menggunakan hasil analisis kompetensi untuk keputusan rekrutmen, promosi, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

Analisis kompetensi adalah proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan dalam suatu posisi atau pekerjaan tertentu. Hasil dari analisis kompetensi dapat digunakan dalam berbagai keputusan manajemen sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, promosi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Berikut adalah cara menggunakannya dalam masing-masing Keputusan:

1) Rekrutmen

- Analisis kompetensi membantu dalam menetapkan kriteria seleksi yang jelas dan spesifik untuk posisi yang dibutuhkan.
- Dengan memahami kompetensi yang diperlukan, perusahaan dapat membuat deskripsi pekerjaan yang lebih akurat dan relevan.
- Saat merekrut pegawai baru, hasil analisis kompetensi dapat digunakan untuk memilih calon yang paling sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

2) Promosi

- Analisis kompetensi membantu dalam mengevaluasi pegawai yang memiliki potensi untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.
- Dengan menilai kompetensi yang diperlukan untuk posisi baru, perusahaan dapat menentukan apakah pegawai yang ada memiliki kemampuan yang diperlukan atau memerlukan pengembangan lebih lanjut.

3) Pelatihan

- Hasil dari analisis kompetensi sangat membantu dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan organisasi.
- Dengan mengetahui di mana kekurangan kompetensi, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya pelatihan dengan lebih efektif untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan.

4) Pengembangan Pegawai

- Analisis kompetensi membantu dalam mengidentifikasi, di mana pegawai dapat mengembangkan diri mereka sendiri untuk meningkatkan kinerja mereka.
- Melalui feedback yang didasarkan pada hasil analisis kompetensi, pegawai dapat menetapkan tujuan pengembangan yang konkret dan relevan.

2. Integrasi hasil analisis kompetensi dalam perencanaan sumber daya manusia dan strategi manajemen organisasi.

Integrasi hasil analisis kompetensi dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) dan strategi manajemen organisasi merupakan upaya untuk menghubungkan pemahaman tentang kompetensi pegawai dengan tujuan strategis organisasi, yang melibatkan penggunaan informasi tentang kompetensi pegawai untuk membentuk kebijakan SDM yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

- Integrasi hasil analisis kompetensi dalam perencanaan SDM berarti menggunakan informasi tentang kebutuhan kompetensi saat ini dan masa depan dalam mengembangkan rencana SDM.
- Tahapan ini mencakup identifikasi kekurangan kompetensi, pengembangan rencana perekrutan atau pelatihan, dan alokasi sumber daya SDM yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

2) Strategi Manajemen Organisasi

- Integrasi hasil analisis kompetensi dalam strategi manajemen organisasi berarti memastikan bahwa kebijakan SDM dan tujuan strategis organisasi saling mendukung.
- Tahapan ini dapat mencakup mengidentifikasi kompetensi kunci yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi organisasi, serta memastikan bahwa sistem penghargaan, promosi, dan pengembangan pegawai sejalan dengan strategi organisasi.

Integrasi hasil analisis kompetensi dalam perencanaan SDM dan strategi manajemen organisasi memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi pegawai dan mencapai tujuan bisnis secara efektif.

H. TANTANGAN DAN KENDALA DALAM ANALISIS KOMPETENSI

1. Tantangan yang mungkin dihadapi dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola kompetensi.

Dalam kegiatan mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola kompetensi pegawai dapat menghadapi sejumlah tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai hasil yang efektif. Berikut adalah beberapa tantangan yang mungkin dihadapi dalam proses tersebut:

1) Subjektivitas dalam Penilaian

Penilaian kompetensi pegawai sering kali terpengaruh oleh subjektivitas, baik dari manajer, rekan kerja, atau pegawai itu sendiri, yang dapat mengarah pada penilaian yang tidak konsisten dan tidak objektif.

2) Keterbatasan Metode Pengukuran

Metode pengukuran kompetensi yang digunakan mungkin memiliki keterbatasan dalam mengukur keterampilan, pengetahuan, atau perilaku yang kompleks atau abstrak.

3) Keterkaitan Kompetensi dengan Kinerja

Tidak selalu mudah untuk menetapkan hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja mereka dalam organisasi.

4) Perubahan Kebutuhan Kompetensi

Kebutuhan kompetensi dalam organisasi dapat berubah seiring waktu karena perubahan teknologi, perubahan dalam strategi bisnis, atau perubahan lingkungan eksternal.

5) Resistensi dari Pegawai

Beberapa pegawai mungkin resisten terhadap proses penilaian kompetensi karena takut terhadap perubahan atau kekhawatiran tentang konsekuensi dari hasil penilaian.

Mengatasi tantangan ini membutuhkan pendekatan yang cermat dan terencana dalam pengelolaan kompetensi pegawai, termasuk penggunaan metode yang valid dan reliabel, pelatihan untuk meminimalkan subjektivitas, serta pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tujuan organisasi.

2. Strategi untuk mengatasi hambatan dan memaksimalkan efektivitas analisis kompetensi.

Untuk mengatasi hambatan dan memaksimalkan efektivitas analisis kompetensi, perlu diimplementasikan strategi yang tepat. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat digunakan:

- 1) **Penggunaan Metode Pengukuran yang Valid dan Reliabel**
Pilihlah metode pengukuran kompetensi yang valid dan reliabel untuk memastikan keakuratan dan konsistensi hasil analisis.
- 2) **Keterlibatan Stakeholder yang Relevan**
Melibatkan stakeholder yang relevan, seperti manajer dan ahli industri dalam proses analisis kompetensi untuk memastikan bahwa perspektif yang komprehensif patut dipertimbangkan.
- 3) **Penggunaan Teknologi Informasi**
Manfaatkan teknologi informasi, seperti perangkat lunak (*soft ware*) manajemen sumber daya manusia, dengan tujuan untuk memfasilitasi proses analisis kompetensi, menyimpan data dengan aman, dan menganalisis informasi dengan lebih efisien.
- 4) **Pelatihan dan Pengembangan**
Berikanlah pelatihan kepada manajer dan staf SDM dalam melakukan analisis kompetensi yang efektif, serta dalam mengelola hasilnya untuk mendukung keputusan dan kebijakan SDM yang lebih baik.
- 5) **Komitmen Organisasi**
Pastikan adanya komitmen organisasi dalam menerapkan hasil analisis kompetensi dalam keputusan dan praktik SDM, serta menyediakan sumber daya yang cukup untuk mendukung implementasi strategi tersebut.

6) Pemantauan dan Evaluasi Berkelanjutan

Lakukanlah pemantauan dan evaluasi berkelanjutan terhadap proses analisis kompetensi untuk mengidentifikasi wilayah perbaikan dan memastikan bahwa strategi yang digunakan terus ditingkatkan seiring waktu.

Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat mengatasi hambatan dalam analisis kompetensi dan meningkatkan efektivitasnya dalam mendukung pengambilan keputusan SDM yang lebih baik dan pencapaian tujuan organisasi.

I. CONTOH STUDI KASUS

1. Menyajikan studi kasus analisis kompetensi yang diterapkan dalam organisasi.

Studi Kasus: Penerapan Analisis Kompetensi di Perusahaan Teknologi
PT. Kanda Sakti Pratama.

Perusahaan Teknologi PT. Kanda Sakti Pratama adalah perusahaan yang berkembang pesat dalam industri teknologi. Untuk memastikan kesuksesan dan pertumbuhan berkelanjutan, mereka menerapkan analisis kompetensi dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia mereka.

1) Rekrutmen dan Seleksi

Dalam tahapan ini PT. Kanda Sakti Pratama sudah mempunyai rancangan deskripsi pekerjaan yang tepat dan menetapkan kriteria seleksi yang jelas untuk setiap posisi yang dibuka. Misalnya, ketika mereka mencari seorang pengembang perangkat lunak (*soft ware*), mereka menggunakan hasil analisis kompetensi untuk mengidentifikasi keterampilan teknis yang diperlukan, seperti pengalaman dalam bahasa pemrograman tertentu dan pemahaman mendalam tentang pengembangan perangkat lunak.

2) Pelatihan dan Pengembangan

Perusahaan ini telah merancang program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan organisasi. Misalnya, setelah melakukan analisis kompetensi, mereka menemukan bahwa sebagian besar tim mereka membutuhkan keterampilan baru dalam

pengembangan aplikasi mobile. Mereka mengadakan serangkaian pelatihan intensif tentang pengembangan aplikasi mobile untuk meningkatkan kompetensi tim mereka.

3) Evaluasi Kinerja dan Promosi

Dalam mengevaluasi kinerja pegawai, Perusahaan Teknologi PT. Kanda Sakti Pratama mengukur sejauh mana pegawai memenuhi harapan dan kompetensi yang diperlukan untuk posisi mereka. Mereka menggunakan data dari analisis kompetensi untuk memberikan umpan balik yang bermakna kepada pegawai dan menetapkan tujuan pengembangan yang spesifik. Selain itu, dalam proses promosi, mereka mempertimbangkan hasil analisis kompetensi untuk memilih pegawai yang paling cocok untuk promosi ke posisi yang lebih tinggi.

4) Perencanaan Suksesi

Perusahaan ini menggunakan hasil analisis kompetensi untuk mengidentifikasi calon yang berpotensi untuk posisi manajerial kunci dimasa depan. Mereka mengidentifikasi pegawai yang memiliki kompetensi yang diperlukan dan memberikan pelatihan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mempersiapkan mereka untuk peran manajerial.

Dengan menerapkan analisis kompetensi dalam berbagai aspek manajemen SDM, Perusahaan Teknologi PT. Kanda Sakti Pratama berhasil meningkatkan efektivitas rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan perencanaan suksesi mereka, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan.

2. Menganalisis kesuksesan dan pembelajaran dari implementasi analisis kompetensi di organisasi tertentu.

Dalam menganalisis kesuksesan dan pembelajaran dari implementasi analisis kompetensi disebuah organisasi melibatkan evaluasi terhadap efektivitas proses tersebut dalam mencapai tujuan organisasi dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil untuk melakukan analisis tersebut:

- 1) Evaluasi Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi
Tinjaulah kembali tujuan organisasi yang diidentifikasi saat awal implementasi analisis kompetensi, kemudian evaluasi sejauh mana implementasi tersebut sesuai dengan visi, misi, dan strategi organisasi.
- 2) Analisis Efektivitas Proses
Evaluasi seberapa efektif proses analisis kompetensi telah berjalan, kemudian lihatlah tingkat partisipasi pegawai, validitas dan reliabilitas metode yang digunakan, serta kualitas informasi yang dihasilkan.
- 3) Pengukuran Dampak terhadap Kinerja Pegawai
Lakukanlah analisis terhadap dampak implementasi analisis kompetensi terhadap kinerja pegawai, kemudian lihatlah apakah pegawai mengalami peningkatan keterampilan, pengetahuan, atau perilaku yang relevan dengan kompetensi yang ditetapkan.
- 4) Evaluasi Pengaruh terhadap Pengambilan Keputusan SDM
Lihatlah kembali keputusan SDM yang dibuat berdasarkan hasil analisis kompetensi, kemudian lakukan evaluasi apakah keputusan tersebut mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia atau tidak.
- 5) Pembelajaran dan Perbaikan
Berdasarkan analisis kesuksesan dan pembelajaran, identifikasi wilayah di mana implementasi analisis kompetensi dapat ditingkatkan, kemudian buatlah rencana tindakan untuk memperbaiki proses, memperkuat pengambilan keputusan, atau meningkatkan penerapan hasil analisis kompetensi.
- 6) Pengukuran *Return on Investment (ROI)*
Jika memungkinkan, lakukan pengukuran terhadap ROI dari implementasi analisis kompetensi, kemudian lihatlah kembali investasi yang telah dilakukan dalam proses analisis kompetensi dan bandingkan dengan manfaat yang dihasilkan dalam hal peningkatan kinerja dan produktivitas.

Dengan melakukan analisis kesuksesan dan pembelajaran secara menyeluruh, organisasi dapat mendapatkan wawasan yang berharga untuk meningkatkan efektivitas implementasi analisis kompetensi mereka di masa depan.

J. RANGKUMAN MATERI

Analisis kompetensi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk menduduki suatu posisi atau pekerjaan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Tujuan utama dari analisis kompetensi adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai dengan kompetensi yang sesuai untuk mencapai tujuan strategis perusahaan atau organisasi. Proses ini melibatkan beberapa langkah, termasuk identifikasi kompetensi yang diperlukan, pengumpulan data melalui berbagai metode seperti wawancara, observasi, dan tinjauan dokumen, serta analisis dan interpretasi informasi yang diperoleh.

Analisis kompetensi memiliki beberapa manfaat, termasuk membantu dalam pengambilan keputusan rekrutmen, promosi, pelatihan, dan pengembangan pegawai. Dengan memahami kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi, perusahaan atau organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses SDM di perusahaan atau organisasi tersebut. Selain itu, analisis kompetensi juga dapat membantu dalam perencanaan suksesi, identifikasi kebutuhan pelatihan, dan evaluasi kinerja pegawai.

Namun demikian, implementasi analisis kompetensi juga dapat menghadapi beberapa tantangan, seperti subjektivitas dalam penilaian, keterbatasan metode pengukuran, dan perubahan kebutuhan kompetensi dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, penting untuk menggunakan metode pengukuran yang valid dan reliabel, melibatkan stakeholder yang relevan, dan melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap proses tersebut.

Secara keseluruhan, analisis kompetensi merupakan alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk memaksimalkan potensi pegawai secara keseluruhan, meningkatkan kinerja organisasi, dan mencapai tujuan bisnis perusahaan atau organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan analisis kompetensi dan mengapa penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi?
2. Langkah - langkah apa yang perlu diperhatikan dalam proses analisis kompetensi?
3. Bagaimana cara mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi atau pekerjaan?
4. Apa saja metode yang dapat digunakan dalam mengumpulkan data untuk analisis kompetensi?
5. Bagaimana analisis kompetensi dapat digunakan dalam pengambilan keputusan rekrutmen pegawai baru?
6. Apa peran analisis kompetensi dalam merencanakan program pelatihan dan pengembangan pegawai?
7. Bagaimana organisasi dapat mengukur keberhasilan implementasi analisis kompetensi?
8. Apa tantangan yang mungkin dihadapi dalam mengimplementasikan analisis kompetensi dalam sebuah perusahaan atau organisasi?
9. Mengapa penting untuk melibatkan stakeholder yang relevan dalam proses analisis kompetensi?
10. Bagaimana hasil analisis kompetensi dapat digunakan dalam evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan promosi pegawai?

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S., 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A., 1998. *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications*. In C. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 35-100). John Wiley & Sons.
- Bratton, J., & Gold, J., 2017. *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Brown, A., 2017. *Competency Analysis in Human Resources: A Comprehensive Guide*. Boston, MA: Pearson Education).
- _____, 2017. *Employee Development and Training: Concepts and Practices*. Boston, MA: Pearson Education.
- _____, 2017. *Employee Engagement: Strategies and Best Practices*. Boston, MA: Pearson Education).
- Campion, M.A., Palmer, D.K., & Campion, J.E., 1997. "Assessing the Validity of a Structured Behavioral Interview for Personnel Selection". *Personnel Psychology*. Vol. 50 Hal. 765-781.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H., 2019. *Applied Psychology in Talent Management (8th ed.)*. Pearson.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W., 2016. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. Oxford University Press.
- Davenport, T.H., & Kirby, J., 2016. *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. New York: HarperBusiness.
- Delery, J. E., & Doty, D. H., 1996. *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R., 2017. *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?* Journal of Applied Psychology, 102(3), 421–433. doi: 10.1037/apl0000120
- Dessler, G., 2017. *Human Resource Management (15th ed.)*. Pearson.
- Dyer, L., & Dyer, J. H., 2013. *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance (5th ed.)*. Jossey-Bass.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M., 2019. *Human Resource Selection (9th ed.)*. Cengage Learning.
- Goldstein, I.L., & Ford, J.K., 2021. : *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Belmont: Cengage Learning.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K., 2002. *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation (4th ed.)*. Wadsworth Publishing.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K., 2019. *Exploring Strategy: Text and Cases*. Harlow: Pearson.
- Johnson, M., 2019. *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. London, UK: SAGE Publications).
- _____, 2019. *Organizational Performance Improvement: Concepts and Practices*. London, UK: SAGE Publications.
- Jones, P. T., 2020. *Competency Analysis in Human Resource Management*. London, UK : Routledge.
- _____, 2020. *Strategic Human Resource Management: Concepts, Practices, and Challenges*. London, UK: Routledge.
- London, M., 2003. *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Longenecker, C.O., Sims, H.P. Jr., & Gioia, D.A., 1987. *Validity and Fairness of Some Alternative Employee Performance Appraisal Processes*. Journal of Applied Psychology: Vol. 72. Hal. 23-27.
- Mangkunegara, A. P., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H., 2017. *Human Resource Management: Essential Perspectives (7th ed.)*. Cengage Learning.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2019. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Phillips, J.J., & Phillips, P.P., 2018. *Evaluation Basics*. Alexandria: Association for Talent Development.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P., 2016. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Routledge.
- Pulakos, E. D., 2009. *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Wiley.
- Rothwell, W.J., & Kazanas, H.C., 2020. *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. San Francisco: Jossey-Bass
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight, A. W., & Lindholm, J. E., 2005. *Strategic Human Resource Planning for Academic Libraries*. Libraries Unlimited.
- Saks, A.M., & Haccoun, R.R., 2020. *Managing Performance through Training and Development*. Toronto: Nelson Education.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E., 2014. *Human resource management: International perspectives*. Cengage Learning.
- Smith, J. R., 2018. *Human Resource Management: A Strategic Approach*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- _____, 2018. *Performance Management: Principles and Practices*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M., 2008. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Hoboken: John Wiley & Sons
- Tannenbaum, S.I., & Yukl, G., 1992. *Training and Development in Work Organizations*. New York: Routledge.
- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E., 2006. *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Psychology Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C., 1992. *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. Journal of Management, 18(2), 295-320.



ANALISIS JABATAN

BAB 9: ANALISIS

PERHITUNGAN BEBAN KERJA

Galih Sudrajat, S.Pt., M.Si.

Badan Pusat Statistik

BAB 9

ANALISIS PERHITUNGAN BEBAN KERJA

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Penyelenggaraan manajemen yang efisien dan efektif menjadi tuntutan di era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan keterbatasan baik pada perusahaan maupun organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam mencapai efisiensi dan produktivitas. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme pegawai/karyawan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pada perusahaan maupun organisasi. Namun demikian, yang terjadi saat ini bahwa profesionalisme yang diharapkan dari pegawai/karyawan belum sepenuhnya terwujud.

Salah satu penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai/karyawan yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian pegawai/karyawan masih belum mengacu pada kebutuhan perusahaan atau organisasi, yang artinya belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai/karyawan di satu unit/divisi tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai/karyawan di unit/divisi lain merupakan kenyataan dari permasalahan tersebut. Di sisi lain pembentukan struktur organisasi cenderung tidak berdasarkan kebutuhan, sehingga struktur yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil atau sebaliknya. Hal ini berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi tidak efektif dan efisien.

Beban kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan berbagai masalah, seperti penurunan produktivitas, peningkatan tingkat stres karyawan, bahkan risiko *burnout*. Sebaliknya, pembagian beban kerja yang optimal mampu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan serta kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, analisis beban kerja

menjadi langkah strategis dalam mengelola tenaga kerja yang tidak hanya berfokus pada kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas dan efisiensi.

Analisis beban kerja merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan sumber daya manusia. Analisis beban kerja juga bertujuan menciptakan efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme sumber daya manusia. Analisis ini membantu perusahaan atau organisasi untuk memastikan tugas yang adil, dan menyusun: norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, standar beban kerja, prestasi kerja, kebutuhan pegawai/karyawan, dan sistem kerja yang mendukung produktivitas.

Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan penyempurnaan pengelolaan organisasi, proses bisnis, dan manajemen sumber daya manusia. Upaya tersebut dapat dicapai melalui pelaksanaan analisis beban kerja pada setiap unit/divisi di lingkungan perusahaan atau organisasi secara konsisten dan berkesinambungan.

Perubahan dinamika global seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan ekspektasi masyarakat yang meningkat merupakan tantangan kompleks bagi perusahaan dan organisasi. Kondisi ini menuntut adanya pendekatan yang lebih sistematis dan berbasis data dalam mengelola beban kerja. Bab ini akan memberikan panduan bagaimana analisis beban kerja dapat diterapkan secara praktis dan strategis untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

2. Tujuan

Tujuan dari penulisan Bab 9 Analisis Perhitungan Beban Kerja adalah:

- a. Memberikan pemahaman mengenai konsep dasar dan pentingnya analisis beban kerja dalam pengelolaan organisasi;
- b. Menyediakan panduan praktis tentang metode dan langkah-langkah pelaksanaan analisis beban kerja.

3. Manfaat

Manfaat dari penulisan Bab 9 Analisis Perhitungan Beban Kerja adalah:

- a. Meningkatkan kesadaran perusahaan dan organisasi akan pentingnya pengelolaan beban kerja; dan
- b. Membantu pembaca memahami berbagai metode analisis beban kerja yang dapat diterapkan dalam konteks yang berbeda.

B. KONSEP DASAR ANALISIS BEBAN KERJA

1. Definisi beban kerja

Beban kerja merupakan jumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan oleh individu atau kelompok dalam periode waktu tertentu. Dalam sudut pandang ilmu manajemen, beban kerja tidak hanya mencakup volume pekerjaan tetapi juga kompleksitas, waktu yang dibutuhkan, serta sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan tugas tersebut. Beban kerja dapat dibagi menjadi dua kategori utama:

- a. Beban kerja kuantitatif yaitu: beban kerja yang mengacu pada jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan; dan
- b. Beban kerja kualitatif, yaitu: beban kerja yang berkaitan dengan tingkat kesulitan dan kompleksitas pekerjaan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja

Beban kerja dalam perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor-faktor ini dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, yaitu faktor individu, faktor organisasi, faktor pekerjaan, dan faktor lingkungan. Berikut adalah uraian masing-masing faktor:

- a. Faktor individu yang meliputi:

- 1) Kompetensi dan keterampilan

Tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja individu memengaruhi kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas. Individu yang lebih kompeten cenderung mampu mengelola beban kerja dengan lebih efektif.

- 2) Kesehatan fisik dan mental
Kondisi kesehatan fisik dan mental sangat menentukan daya tahan seseorang terhadap tekanan kerja. Stres atau gangguan kesehatan dapat mengurangi produktivitas.
- 3) Motivasi dan kepuasan kerja
Karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas dibandingkan mereka yang merasa kurang dihargai atau tidak puas dengan pekerjaannya.

b. Faktor organisasi

- 1) Struktur organisasi
Organisasi dengan struktur yang jelas dan tepat fungsi cenderung mampu mendistribusikan beban kerja secara merata dibandingkan dengan struktur yang tidak teratur.
- 2) Kebijakan dan prosedur
Kebijakan kerja yang mendukung, seperti fleksibilitas jam kerja, cuti, dan pengelolaan sumber daya manusia, memengaruhi tingkat beban kerja.
- 3) Budaya organisasi
Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi dapat meringankan beban kerja, sedangkan budaya yang kompetitif dan tekanan tinggi cenderung menambah beban kerja.

c. Faktor pekerjaan

- 1) Kompleksitas dan volume tugas
Pekerjaan yang sangat kompleks atau memiliki volume yang besar memerlukan lebih banyak waktu dan tenaga, sehingga meningkatkan beban kerja.
- 2) Ketersediaan sumber daya
Kurangnya alat atau sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dapat membuat tugas lebih sulit dan memperberat beban kerja.
- 3) Tenggat waktu
Tekanan untuk memenuhi tenggat waktu yang ketat dapat meningkatkan stres dan beban kerja individu.

d. Faktor lingkungan

1) Lingkungan fisik

Kondisi tempat kerja, seperti kebisingan, pencahayaan, suhu, dan kebersihan, dapat memengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

2) Teknologi

Penggunaan teknologi yang kurang efisien atau tidak memadai dapat memperlambat pekerjaan, sedangkan teknologi yang tepat dapat meringankan beban kerja.

3) Hubungan antar karyawan

Interaksi yang harmonis di antara karyawan dengan atasan menciptakan suasana kerja yang nyaman, sementara konflik interpersonal dapat menambah tekanan.

3. Indikator beban kerja

Indikator beban kerja adalah parameter yang digunakan untuk mengukur tingkat beban kerja dalam suatu organisasi. Beberapa indikator umum meliputi:

a. norma waktu dalam analisis beban kerja

Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk/hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Norma waktu perlu ditetapkan dalam Standar Norma Waktu Kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah.

Perubahan norma waktu dapat terjadi karena:

- 1) perubahan kebijakan;
- 2) perubahan peralatan;
- 3) perubahan Sumber Daya Manusia (SDM); dan
- 4) perubahan organisasi, sistem, dan prosedur.

b. Volume Kerja dalam Analisis Beban Kerja

Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk. Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit/jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

Contoh:

- 1) Salah satu tugas Pengawas Kandang Usaha Ternak Ayam Ras Pedaging adalah membuat laporan hasil pengawasan performa ternak ayam ras pedaging pada kandang yang merupakan wilayah kerjanya. Tugas ini frekuensinya seminggu sekali. Misal Hari Kerja Efektif dalam 1 (satu) tahun untuk 5 hari kerja = 235 hari. Maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan kegiatan dalam 1 (satu) tahun adalah $235 : 5 = 47$, satuannya frekuensi.
- 2) Selain membuat laporan mingguan, Pengawas Kandang Usaha Ternak Ayam Ras Pedaging juga mempunyai tugas membuat laporan bulanan, tugas ini frekuensinya 1 (satu) bulan sekali. Maka jumlah volume kerja untuk tugas membuat laporan bulanan dalam 1 (satu) tahun adalah $235 : 20 = 11,75$ dibulatkan menjadi 12, satuannya frekuensi.

c. Jam Kerja Efektif dalam Analisis Beban Kerja

Pelaksanaan analisis beban kerja secara baik dan benar, perlu ditetapkan alat ukurnya terlebih dahulu, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan. Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara objektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja menjadi akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria suatu alat ukur meliputi:

- 1) Valid, artinya alat ukur yang akan dipergunakan mengukur beban kerja sesuai dengan material yang akan diukur;
- 2) Konsisten, artinya dalam melakukan analisis beban kerja harus konsisten dari waktu ke waktu;
- 3) Universal, artinya alat ukur harus dapat dipergunakan untuk mengukur berbagai unit kerja maupun hasil kerja, sehingga tidak ada alat ukur yang lain atau khusus untuk suatu unit kerja atau hasil kerja.

Sesuai dengan kriteria alat ukur, maka dalam pelaksanaan analisis beban kerja yang dipergunakan sebagai alat ukur adalah jam kerja efektif yang harus diisi dengan tindak kerja untuk menghasilkan berbagai produk

baik yang bersifat konkrit (benda) atau abstrak (jasa). Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti istirahat makan, melepas lelah, buang air dan sebagainya. *Allowance* rata-rata sekitar 30% dari jumlah jam kerja formal.

C. METODOLOGI ANALISIS BEBAN KERJA

1. Pendekatan analisis beban kerja

Analisis beban kerja dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan utama meliputi:

- a. Pendekatan Kuantitatif
Pendekatan kuantitatif menggunakan data numerik untuk mengukur beban kerja secara objektif, seperti waktu penyelesaian tugas atau jumlah output.
- b. Pendekatan Kualitatif
Pendekatan kualitatif melibatkan observasi dan wawancara untuk memahami persepsi karyawan tentang beban kerja mereka.
- c. Pendekatan Kombinasi
Pendekatan mengintegrasikan data kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh.

2. Metode dalam analisis beban kerja

Ada beberapa metode utama yang sering digunakan dalam analisis beban kerja, antara lain:

- a. Metode *work sampling*
Metode ini mengukur persentase waktu yang dihabiskan untuk berbagai aktivitas melalui pengambilan sampel secara acak. Kelebihan dari metode ini adalah cepat dan efisien untuk pekerjaan berulang. Kekurangan dari metode ini kurang akurat untuk pekerjaan non-rutin.
- b. Metode *time and motion study* (studi waktu dan gerakan)
Metode ini melibatkan pengamatan langsung untuk menganalisis waktu dan gerakan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Langkah-langkah untuk menerapkan metode ini yaitu: identifikasi aktivitas kerja, pengukuran waktu untuk setiap aktivitas, identifikasi

langkah yang tidak efisien, dan usulan perbaikan. Kelebihan dari metode ini adalah memberikan data akurat untuk perencanaan kerja. Kekurangan dari metode ini adalah membutuhkan waktu dan sumber daya yang besar.

c. Metode kuesioner

Metode ini menggunakan formulir survei untuk mengumpulkan data langsung dari karyawan terkait beban kerja. Kelebihan dari metode ini adalah mudah diterapkan untuk jumlah responden yang besar. Kekurangan dari metode ini bergantung pada kejujuran dan persepsi karyawan.

d. Metode observasi langsung

Metode ini mengamati aktivitas karyawan secara langsung di tempat kerja. Kelebihan dari metode ini adalah memberikan gambaran faktual tentang pekerjaan. Kekurangan dari metode ini adalah adanya potensi bias dari pengamatan atau perubahan perilaku karyawan karena merasa diawasi.

e. Metode indikator beban kerja

Metode ini menggunakan indikator yang telah ditentukan, seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, atau tingkat stres karyawan. Kelebihan dari metode ini mengintegrasikan data yang sudah tersedia dalam organisasi. Kekurangan dari metode ini adalah sulit menggambarkan kompleksitas pekerjaan secara menyeluruh.

3. Tahapan dan Implementasi Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja dilaksanakan secara sistematis dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

a. Perencanaan

Tahapan ini bertujuan untuk menentukan arah dan ruang lingkup analisis beban kerja. Beberapa langkah penting dalam tahap ini meliputi:

1) Identifikasi Tujuan

Identifikasi tujuan dilakukan untuk menentukan hasil yang ingin dicapai, seperti pengoptimalan sumber daya manusia, peningkatan efisiensi, atau pengelolaan stres kerja.

2) Penentuan Lingkup Analisis

Langkah ini digunakan untuk memilih unit kerja, departemen/divisi, atau jenis pekerjaan yang akan dianalisis.

3) Pembentukan Tim Kerja

Pembentukan tim sebagai pelaksana analisis beban kerja yang terdiri atas: manajer, staf sumber daya manusia, dan/atau tenaga ahli (jika diperlukan).

4) Penyusunan Jadwal Kerja

Penyusunan jadwal kerja untuk menetapkan jadwal pelaksanaan, dari pengumpulan data hingga penyusunan laporan.

b. Pengumpulan data beban kerja

Tim harus melakukan pengkajian organisasi sebelum melakukan pengumpulan data sehingga memperoleh kejelasan mengenai:

- 1) Tugas dan fungsi;
- 2) Rincian tugas; dan
- 3) Rincian kegiatan

Setelah melakukan pengkajian organisasi, pelaksanaan pengumpulan data dapat dilakukan dengan:

1) Kuesioner

Kuesioner digunakan survei terstruktur untuk mengumpulkan data tentang persepsi beban kerja, waktu yang dibutuhkan untuk tugas tertentu, dan tantangan yang dihadapi.

2) Wawancara

Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan percakapan mendalam dengan karyawan untuk mendapatkan pandangan mereka tentang beban kerja.

3) Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati proses kerja karyawan secara langsung untuk memahami pola kerja dan kebutuhan waktu setiap tugas.

4) Analisis dokumen

Pengumpulan data dengan metode ini dilakukan dalam bentuk mengkaji laporan kerja, jadwal kerja, dan data produktivitas yang ada.

5) Pengukuran waktu

Pengukuran waktu menggunakan metode seperti *time and motion study* untuk menghitung durasi setiap tugas secara akurat.

c. Pengolahan dan perhitungan beban kerja

Ada 3 (tiga) aspek yang harus diperhatikan dalam pengolahan dan perhitungan data beban kerja. Ketiga aspek tersebut adalah:

1) Beban kerja

Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja perlu ditetapkan melalui program dan kegiatan unit kerja/departemen/divisi yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan.

2) Standar kemampuan rata-rata

Standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan norma waktu. Sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan norma hasil.

Norma waktu adalah satuan waktu yang dipergunakan untuk mengukur berapa hasil yang dapat diperoleh. Rumusnya adalah:

$$\text{Norma Waktu} = \frac{\text{Orang} \times \text{Waktu}}{\text{Hasil}}$$

Contoh:

Seorang *legal officer* dalam mereviu dokumen perjanjian dalam waktu 1 Jam dapat menghasilkan berapa dokumen perjanjian hasil reviu (misalnya 2 (dua) dokumen).

$$\text{Norma Waktu} = \frac{1 \text{ Orang Legal Officer} \times 1 \text{ Jam}}{2 \text{ dokumen perjanjian}}$$

Berdasarkan contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang *Legal Officer* adalah 1 Jam menghasilkan 2 (dua) dokumen perjanjian hasil reviu.

Norma hasil adalah satu satuan hasil dapat diperoleh dalam waktu berapa lama. Rumusnya adalah:

$$\text{Norma Hasil} = \frac{\text{Hasil}}{\text{Orang} \times \text{Waktu}}$$

Contoh: petugas *customer service* untuk menghasilkan 1 layanan konsultasi pelanggan diperlukan waktu berapa lama untuk menyelesaikannya (misalnya 15 menit).

$$\text{Norma Hasil} = \frac{1 \text{ Uraian Tugas}}{1 \text{ Petugas Customer Service} \times 15 \text{ menit}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang petugas *costumer service* untuk menghasilkan 1 layanan konsultasi pelanggan diperlukan waktu 15 menit.

3) Waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud di sini adalah waktu kerja efektif, yaitu waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja efektif terdiri atas Hari Kerja Efektif dan Jam Kerja Efektif.

a) HKE (hari kerja efektif) adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$HKE = HK - (HM + HL + HC)$$

Keterangan:

HKE: hari kerja efektif

HK: jumlah hari kalender dalam satu tahun

HM: jumlah hari minggu dalam satu tahun

HL: jumlah hari libur dalam satu tahun

HC: jumlah cuti dalam satu tahun

Contoh perhitungan HKE untuk perusahaan atau organisasi yang menerapkan 5 (lima) hari kerja:

Diketahui: HK = 365 hari, HM = 104 hari, HL = 14 hari, HC = 12 hari

Jawab: HKE = 365 – (104 + 14 + 12) = 235 hari

- b) JKE (jam kerja efektif) adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti istirahat makan, melepas lelah, buang air, dan sebagainya. *Allowance* diperkirakan rata-rata sekitar 30 % dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.

Contoh perhitungan JKE untuk perusahaan atau organisasi yang menerapkan 5 (lima) hari kerja:

Diketahui:

jam kerja formal per minggu = 37 jam 30 menit

jam kerja efektif per minggu (dikurangi waktu luang 30%) = 70%

$\times 37 \text{ jam } 30 \text{ menit} = 26,25 \text{ jam}$ di bulatkan 26 jam 30 menit

jam kerja tidak efektif per minggu 37 jam 30 menit – 26 jam 30 menit = 11 jam

Jawab:

jam kerja per hari

jam kerja formal per hari = 37 jam 30 menit : 5 = 7,5

dibulatkan = 7 jam 30 menit

jam kerja efektif per hari = 26 jam 30 menit : 5 = 5,30

dibulatkan = 5 jam 30 menit

jam kerja tidak efektif per hari = 11 jam : 5 = 2,20 dibulatkan =

2 jam

Jam kerja per tahun

5 hari kerja = 235 hr $\times 7 \text{ jam } 30 \text{ menit/hr} = 1.715$ dibulatkan =

1.700 jam

5 hari kerja = 235 hr $\times 5 \text{ jam } 30 \text{ menit/hr} = 1.245$ dibulatkan =

1.250 jam

5 hari kerja = 235 hr $\times 2 \text{ jam/hr} = 470 \text{ jam}$

JKE tersebut akan menjadi alat pengukur dari beban kerja yang dihasilkan setiap unit kerja/jabatan.

4) Teknik perhitungan kebutuhan pegawai

Banyak teknik yang dapat dipergunakan untuk menghitung kebutuhan pegawai. Namun demikian, dalam Bab ini disajikan teknik yang sederhana untuk memberi kemudahan bagi

perusahaan atau organisasi. Teknik perhitungan kebutuhan pegawai yang dipilih adalah teknik analisis beban kerja yang diidentifikasi dari:

a) hasil kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Teknik dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung kebutuhan dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Teknik ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau bersifat kebendaan, atau hasil kerja non fisik tetapi dapat dikuantifikasi. Perlu diperhatikan, bahwa teknik ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis. Informasi yang diperlukan dalam teknik ini adalah:

- Hasil kerja dan satuannya;
- Jumlah beban kerja yang tercermin dari target hasil kerja yang harus dicapai; dan
- Standar kemampuan rata-rata pegawai/karyawan dalam jabatan yang sama untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan teknik ini adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Hasil Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata – Rata}} \times 1 \text{ orang}$$

b) Objek kerja

Objek kerja yang dimaksud disini adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Teknik ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Teknik ini memerlukan informasi:

- Objek kerja dan satuan;
- Jumlah beban kerja yang tercermin dari banyaknya objek yang harus dilayani; dan
- Standar kemampuan rata-rata pegawai/karyawan untuk melayani objek kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Rumus menghitung dengan pendekatan teknik ini adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Objek Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata – Rata}} \times 1 \text{ orang}$$

c) peralatan kerja

Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Teknik ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Dalam menggunakan teknik ini, informasi yang diperlukan adalah:

- satuan alat kerja;
- jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja;
- jumlah alat kerja yang dioperasikan; dan
- rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK).

Rumus perhitungannya adalah:

$$\frac{\text{Jumlah Peralatan Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Rasio Penggunaan Alat Kerja}} \times 2 \text{ orang}$$

d) tugas per tugas jabatan

Teknik ini digunakan untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam mempunyai arti bahwa hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya. Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung dengan teknik ini adalah:

- Uraian tugas;
- Jumlah beban untuk setiap tugas;
- Waktu penyelesaian rata-rata untuk setiap beban; dan
- Jumlah waktu/jam kerja efektif.

Rumusnya adalah:

$$\frac{\text{Beban Kerja} \times \text{Waktu Penyelesaian}}{\text{Waktu Kerja Efektif}} \times 1 \text{ orang}$$

d. Verifikasi dan Validasi hasil pengolahan dan perhitungan beban kerja

Verifikasi dan validasi hasil penghitungan beban kerja yang menghasilkan kebutuhan pegawai dilaksanakan untuk memastikan kebenaran melalui pengecekan ulang hasil penghitungan beban kerja, mengetahui kebenaran sesuai dengan syarat yang ditentukan, dan memastikan perhitungan kebutuhan terhadap hasil penyusunan Analisis Beban Kerja.

Verifikasi dan validasi dilakukan paling sedikit terhadap: nomenklatur jabatan, ikhtisar jabatan, target pekerjaan, jumlah beban kerja, standar kemampuan rata-rata pegawai/karyawan, dan waktu/jam kerja efektif. Tahapan verifikasi dan validasi meliputi:

- 1) Mengumpulkan data hasil penghitungan beban kerja;
 - 2) Menghasilkan data hasil penghitungan beban kerja;
 - 3) Menganalisis data hasil penghitungan beban kerja; dan
 - 4) Merekomendasikan hasil penghitungan beban kerja.
- e. Evaluasi, penyusunan peta jabatan, dan penyusunan rekomendasi
- Hasil verifikasi dan validasi penghitungan beban kerja perlu dievaluasi dan dirumuskan dalam bentuk rekomendasi yang jelas dan implementatif. Hal yang perlu dilakukan sebagai berikut:
- 1) Melakukan evaluasi terhadap temuan dari hasil analisis beban kerja dengan cara membandingkannya terhadap standar kerja atau target perusahaan/organisasi.
 - 2) Menyusun peta jabatan sebagai deskripsi hasil dari analisis beban kerja.

Peta jabatan merupakan susunan nama dan tingkat Jabatan yang tergambar dalam struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi terdiri atas: struktur jabatan, beban kerja unit organisasi, jumlah pegawai/karyawan yang ada, kebutuhan pegawai/karyawan, dan kelas jabatan.

- 1) Menyusun alternatif solusi untuk mengatasi ketidakseimbangan beban kerja seperti: redistribusi tugas, penambahan tenaga kerja, dan peningkatan efisiensi proses kerja.
- 2) Memastikan rekomendasi disetujui oleh pimpinan/manajemen perusahaan/organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi

D. CONTOH STUDI KASUS IMPLEMENTASI ANALISIS BEBAN KERJA DI PERUSAHAAN ATAU ORGANISASI

Contoh studi kasus yang akan disajikan pada Bab ini adalah pelaksanaan analisis beban kerja pada Divisi Pengelolaan Data dan Informasi di perusahaan PT XYZ yang bergerak di bidang usaha *consumer*

good. Pada divisi tersebut terdapat 1 (satu) jabatan manajerial yaitu Kepala Divisi Pengelolaan Data dan Informasi, dan 2 (dua) jabatan non manajerial yaitu data sains, dan analis teknologi informasi. Divisi Pengelolaan Sumber Daya Manusia perusahaan PT XYZ melakukan analisis beban kerja pada Divisi Pengelolaan Data dan Informasi dengan tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan perencanaan dengan melakukan identifikasi kebutuhan, penentuan ruang lingkup, pembentukan tim, dan penyusunan jadwal kerja.
2. Melakukan pengumpulan data dengan menggunakan kombinasi metode kuesioner, wawancara, dan observasi.
3. Melakukan pengolahan dan penghitungan beban kerja setiap jabatan non manajerial pada divisi pengelolaan data dan informasi perusahaan pt xyz dengan teknik tugas per tugas jabatan. Berikut hasil pengolahan dan penghitungan data beban kerja jabatan non manajerial divisi pengelolaan data dan informasi perusahaan xyz:

a. jabatan data sains

Nama perusahaan: PT XYZ

Ikhtisar Jabatan: melakukan perancangan, penyusunan, pengumpulan, penghitungan, dan analisis berdasarkan keilmuan statistik dan teknologi informasi, serta pedoman dan standar teknis yang berlaku agar terciptanya pelaksanaan kegiatan pengelolaan data dan/atau informasi secara efektif serta efisien.

Unit Kerja: Divisi Pengelolaan Data dan Informasi

Pimpinan Unit Kerja: Kepala Divisi Pengelolaan Data dan Informasi

Kualifikasi Jabatan: S1 Statistik/Matematika, pengalaman kerja di bidang pengelolaan dan analisis data selama satu tahun

Np	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Volume Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Kerja Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	merancang rencana tabulasi data	rancangan tabulasi data	40	6	1250	0.192
2	merancang	metodologi	15	12	1250	0.144

	metodologi kompilasi data	kompilasi data				
3	merancang mekanisme pengolahan data	rancangan mekanisme pengolahan data	15	9	1250	0.108
4	menyusun pedoman <i>entry</i> data dengan validasi	pedoman <i>entry</i> data	15	30	1250	0.36
5	melakukan pengumpulan data dengan kuesioner elektronik	laporan pengumpulan data	100	1	1250	0.08
6.	melakukan validasi data kuantitatif	laporan validasi data	100	0.2	1250	0.016
7.	menghitung bobot atau penimbang untuk estimasi indikator	naskah penghitungan bobot atau penimbang untuk estimasi indikator	15	18	1250	0.216
8.	menyusun tabulasi ukuran kualitas data atau <i>relative standar error</i> (RSE)	laporan hasil tabulasi ukuran kualitas	40	1.5	1250	0.048
9.	menyusun analisis statistik inferensia	naskah analisis statistik inferensia	15	60	1250	0.72
10	menyusun infografis hasil analisis data tatistik	infografis hasil analisis statistik	15	12	1250	0.144
Jumlah Kebutuhan Pegawai						2.028

b. Jabatan analis teknologi informasi

Nama perusahaan: PT XYZ

Ikhtisar jabatan: melakukan pengelolaan, perancangan, penyusunan, pengujian, pemasangan, pemeliharaan, dan pengembangan di bidang teknologi informasi berdasarkan pedoman dan standar teknis yang berlaku agar terciptanya pelaksanaan kegiatan teknologi informasi secara efektif serta efisien.

Unit Kerja: Divisi Pengelolaan Data dan Informasi

Pimpinan Unit Kerja: Kepala Divisi Pengelolaan Data dan Informasi

Kualifikasi Jabatan: S1 Ilmu Komputer/Teknologi Informatika

Np	Uraian Tugas	Hasil Kerja	Volume Hasil	Waktu Penyelesaian (Jam)	Waktu Kerja Efektif (Jam)	Kebutuhan Pegawai
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	mengelola permintaan dan layanan teknologi informasi	laporan permintaan dan layanan	100	15	1250	1.2
2	melakukan perancangan layanan akses data	desain layanan akses data	10	11	11250	0.088
3	menerapkan rancangan fisik sistem jaringan komputer	laporan penerapan rancangan fisik	5	126,5	1250	0.506
4	melakukan pengujian infrastruktur teknologi informasi	laporan hasil pengujian	20	9	1250	0.144
5	melakukan pemasangan infrastruktur teknologi informasi	laporan hasil pemasangan	20	16.5	1250	0.264
6.	melakukan pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi	laporan hasil penerapan	20	6	1250	0.096
7.	menyusun prosedur pemanfaatan infrastruktur	dokumen prosedur pemanfaatan	20	5.5	1250	0.088

	teknologi informasi					
8.	melakukan perancangan sistem informasi	laporan hasil perancangan	10	66	1250	0.528
9.	membuat program aplikasi sistem informasi	program aplikasi	10	121	1250	0.968
10	mengembangkan program aplikasi sistem informasi	laporan pengembangan program	10	60	1250	0.48
Jumlah Kebutuhan Pegawai						4.362

4. melakukan penyusunan peta jabatan Divisi Pengelolaan Data dan Informasi perusahaan XYZ

Kepala Divisi Pengelolaan Data dan Informasi					
Kelas Jabatan = 13					
No	Jabatan	KLS	B	K	S
1	Data Sains	10	1	2	-1
2	Analisis Teknologi Informasi	10	5	4	1
Jumlah			6	6	0

Keterangan	Kelas Jabatan
KLS	Jumlah Ketersediaan pegawai
B	Jumlah Kebutuhan pegawai
K	Selisih / Jumlah Lowongan
S	

5. Melakukan evaluasi terhadap hasil penghitungan beban kerja dan menyusun rekomendasi hasil analisis beban kerja. Berdasarkan hasil analisis beban kerja yang disajikan dalam bentuk peta jabatan, pada Divisi Pengelolaan Data dan Informasi masih dibutuhkan 1 orang untuk mengisi lowongan jabatan data sains. Namun terjadi kelebihan pegawai pada jabatan analisis teknologi informasi sebanyak 1 orang karena jumlah pegawai yang ada/tersedia melebihi jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja. Rekomendasi yang dapat diberikan yaitu:
- Perusahaan PT XYZ dapat melakukan pengadaan pegawai/karyawan baru sebanyak 1 orang untuk jabatan data sains melalui proses seleksi; dan

- b. Perusahaan PT XYZ melakukan redistribusi 1 orang pegawai/karyawan pada jabatan analis teknologi informasi ke divisi lain yang memiliki lowongan kebutuhan untuk jabatan tersebut.

E. RANGKUMAN MATERI

- Beban kerja mencakup aspek kuantitatif (jumlah pekerjaan) dan kualitatif (kompleksitas tugas).
- Faktor-faktor seperti kompetensi individu, kebijakan organisasi, kompleksitas tugas, dan lingkungan kerja memengaruhi beban kerja.
- Tujuan analisis beban kerja adalah memastikan distribusi kerja yang optimal untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
- Metode analisis beban kerja dapat menggunakan pendekatan kuantitatif, pendekatan kualitatif, atau kombinasi dari kedua pendekatan tersebut.
- Metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan analisis beban kerja yaitu: *work sampling*, *time and motion study*, kuesioner, observasi langsung, dan indikator beban kerja.
- Tahapan pelaksanaan analisis beban kerja meliputi perencanaan, pengumpulan data (melalui survei, wawancara, observasi), pengolahan data, verifikasi, dan validasi.
- Norma waktu digunakan untuk mengukur efisiensi tugas berdasarkan waktu standar.
- Volume kerja dihitung berdasarkan target hasil kerja.
- Jam kerja efektif menjadi alat ukur untuk menentukan beban kerja yang dihasilkan.
- Teknik perhitungan kebutuhan pegawai mencakup pendekatan hasil kerja, objek kerja, peralatan kerja, dan tugas per jabatan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Sebutkan empat faktor utama yang memengaruhi beban kerja dalam suatu organisasi!
2. Jelaskan perbedaan antara norma waktu dan norma hasil dalam analisis beban kerja!
3. Berikan contoh penggunaan pendekatan hasil kerja dalam perhitungan kebutuhan pegawai!
4. Apa saja tahapan dalam perencanaan analisis beban kerja?
5. Bagaimana evaluasi dilakukan setelah hasil analisis beban kerja selesai dihitung?

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 26.
- Mazitah, N., Dahlan, M., Ahmad, R., & Mahendra, K.A. (2023). *Employee Workload Analysis Using the Full Time Equivalent Method in the Production Division at PT. Indonesian Ship Industry (Persero) Makassar*. Journal of Industrial System Engineering and Management, 2:1.
- Meirinawati., Prabawatii, I. (2019). *Measurement of Workload Analysis in Determining the Optimal Number of Workers*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol: 383.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). London, UK: Pearson.
- Safarini, A.F., Mulyono, N.B. (2024). *Assessing Organizational Restructuring and Crafting Solutions to Manage Workload in Shared Service and Support Unit – PT Telkom Regional III*. International Journal of Current Science Research and Review, vol: 07. doi: 10.47191/ijcsrr/V7-i8-64.
- Schuler, R.S., Jackson, S.E. (2006). *Human Resource Management*. Singapore: Thomson Learning.
- Setiawan, E and Palit. Workload Analysis Implementation of Administration Position at Retail PT. X. Journal of Tira 9(2), 239-246 (2021).
- Wicaksono, S., Fadillah, A.M. (2021). *Implementation of Full Time Equivalent Method in Determining the Workload Analysis of Logistics Admin Employees of PT X in Jakarta, Indonesia*. European Journal of Business and Management Research, doi: 10.24018/ejbmr.2021.6.5.1076.



ANALISIS JABATAN

BAB 10: PENGOLAHAN DATA JABATAN

Kasmaniar, S.E., M.Si.

Universitas Serambi Mekkah

BAB 10

PENGOLAHAN DATA JABATAN

A. PENGERTIAN PENGOLAHAN DATA JABATAN

Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Pekerjaan dan Analisis Beban Kerja, Analisis Jabatan diartikan sebagai suatu proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data pekerjaan dalam suatu pekerjaan.. LAN atau Lembaga Administrasi Negara sebagai lembaga publik nonkementerian yang fungsinya melakukan penelitian, pengkajian, dan inovasi. Manajemen ASN mengartikan analisis pekerjaan sebagai suatu proses, cara dan teknik untuk memperoleh data ketenagakerjaan, mengolahnya menjadi informasi ketenagakerjaan, dan menyajikannya dalam program. Program kelembagaan, personalia dan manajemen, serta pemberian jasa pengguna kepada pihak-pihak yang memanfaatkannya.

Pengolahan data merupakan salah satu aspek penting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi yang ingin berkembang dan mencapai tujuannya. Tanpa pemrosesan data, organisasi akan kesulitan mengakses data yang berguna untuk meningkatkan daya saing dan memberikan wawasan penting. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami perlunya memproses semua datanya dan cara melakukannya.

Pengolahan data adalah proses yang mengubah data mentah menjadi informasi yang berguna dan mudah dicerna. Data mentah biasanya berupa angka atau catatan yang tidak mempunyai arti bagi penggunanya sehingga memerlukan pengolahan untuk mengubahnya menjadi informasi yang berguna dengan teknik dan metode tertentu. Biasanya, pemrosesan data dilakukan oleh data scientist atau tim data scientist dan harus dilakukan dengan benar agar tidak berdampak negatif pada produk akhir atau keluaran data. Proses transformasi data dimulai dengan data dalam bentuk mentahnya dan mengubahnya menjadi format yang lebih mudah

dibaca (grafik, dokumen), memberikannya bentuk dan konteks yang diperlukan untuk ditafsirkan oleh komputer dan untuk digunakan oleh karyawan secara keseluruhan.

Pengolahan data Jabatan adalah proses mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang ketenagakerjaan, termasuk deskripsi pekerjaan, indikator ketenagakerjaan, pendidikan dan keterampilan persyaratan, prosedur operasi, hasil kerja dan remunerasi dan evaluasi pekerjaan (Kurniawati, 2018). Analisis pekerjaan ini adalah alat untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi di tempat kerja, hasil analisis pekerjaan memberikan informasi penting untuk berbagai kebutuhan bisnis seperti strategi keluar, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, desain perencanaan posisi dan sumber daya manusia (Taggala, 2015). Proses ini membantu untuk memahami tugas operasional, tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan hasil suatu karya Menurut Sedarmayanti (2021), Analisis pekerjaan sebagai suatu proses meliputi:

1. Proses pengumpulan informasi tentang posisi tertentu juga menentukan elemen kunci yang diperlukan untuk menyelesaikan implementasi pekerjaan tertentu.
2. Proses penentuan yang sistematis keterampilan, tugas atau tanggung jawab dan pengetahuan diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu organisasi
3. Proses mengidentifikasi pekerjaan yang diminta kedudukan, serta keadaan lingkungan, termasuk fisik dan sosial, tempat penugasan dieksekusi.

Menurut Dessler (Priansa, 2018) yang mengutarakan pendapatnya kaitannya dengan analisis jabatan, yaitu: Analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab tanggung jawab dan keterampilan apa yang dibutuhkan pekerjaan dan menentukan jenis karyawan yang harus mengisi posisi tersebut untuk pekerjaan ini.

B. TAHAPAN PENGOLAHAN DATA JABATAN

Tahap pengolahan data setelah pengumpulan data melibatkan sejumlah langkah penting untuk menghasilkan informasi yang berguna untuk analisis pekerjaan (Suprajyanta, 2009). Berikut langkah-langkah mengolah data pekerjaan:

1. Menentukan faktor-faktor untuk evaluasi pekerjaan Langkah pertama dalam proses data adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang relevan untuk evaluasi pekerjaan. Ini termasuk tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, tingkat pengalaman.
2. Menentukan nilai bobot masing-masing faktor Setelah faktor pekerjaan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah memberikan bobot atau nilai relatif pada setiap faktor. Hal ini membantu dalam penilaian posisi yang lebih obyektif khawatir
3. Analisis hasil wawancara dan kuesioner yang telah diisi Data dari wawancara dan kuesioner dapat memberikan informasi berharga tentang kebutuhan pekerjaan dan harapan karyawan. Menganalisis data ini memungkinkan Anda untuk lebih memahami kebutuhan posisi tersebut.
4. Analisis kebutuhan pekerjaan Identifikasi dengan jelas persyaratan spesifik yang diperlukan oleh suatu posisi, seperti kualifikasi, pengalaman, dan keterampilan tertentu yang harus dimiliki seorang petugas.
5. Siapkan deskripsi pekerjaan Proses ini melibatkan pembuatan penjelasan rinci tentang tugas, tanggung jawab, dan persyaratan untuk posisi tertentu.
6. Membuat template evaluasi pekerjaan sebagai dasar Penetapan sistem manajemen personalia lainnya Hasil evaluasi jabatan menjadi dasar penetapan kebijakan sumber daya manusia lainnya, seperti gaji, promosi dan pengembangan karir.
7. Penyusunan rekomendasi perencanaan ketenagakerjaan Informasi analisis jabatan digunakan untuk membuat rekomendasi mengenai kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, pengembangan karyawan, dan manajemen personalia. Langkah-langkah ini memberikan landasan yang kokoh dalam pengelolaan sumber daya manusia, memastikan

bahwa pengelolaan tenaga kerja didasarkan pada pemahaman menyeluruh tentang posisi-posisi dalam organisasi

C. TEKNIK PENGOLAHAN DATA JABATAN

Teknik pengolahan data pekerjaan Teknik pengolahan data jabatan merupakan serangkaian metode atau pendekatan yang digunakan untuk menganalisis, mengelola, dan memahami informasi terkait jabatan dalam suatu organisasi. Beberapa teknik yang umum digunakan dalam pengolahan data pekerjaan antara lain:

1. Analisis pekerjaan (job analysis)
Suatu proses sistematis untuk mendokumentasikan persyaratan, tugas, tanggung jawab dan kualifikasi yang terkait dengan suatu. Hal ini meliputi observasi langsung, wawancara dan pengisian kuesioner untuk memahami situasi umum.
2. Evaluasi pekerjaan (job evaluasi)
Suatu pendekatan untuk menilai nilai atau tingkat relatif suatu posisi dalam sebuah organisasi. Metode seperti metode penilaian, klasifikasi atau perbandingan digunakan untuk menentukan pentingnya atau kompleksitas suatu posisi dalam konteks organisasi.
3. Job Description (Deskripsi Pekerjaan)
Dokumen yang merinci tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan persyaratan lain yang terkait dengan suatu posisi. Hal ini menjadi pedoman bagi manajemen sumber daya manusia dalam rekrutmen, seleksi, evaluasi dan pengembangan pegawai.
4. Spesifikasi Pekerjaan (Spesifikasi Pekerjaan)
Jelaskan kualifikasi, keterampilan dan karakteristik yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan posisi tersebut. Hal ini memudahkan proses rekrutmen dan seleksi pegawai yang memenuhi persyaratan jabatan.
5. Metode pengumpulan data (observasi, wawancara dan angket).
Menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, seperti observasi langsung terhadap pekerjaan, wawancara pekerja, dan pengisian kuesioner, untuk memperoleh informasi pekerjaan yang relevan.

6. Metode statistik dan analisis data

Menerapkan teknik statistik dan analisis data untuk memahami tren, pola, atau korelasi dalam informasi yang dikumpulkan tentang posisi dalam organisasi. Dengan menggunakan teknik ini, organisasi dapat memperoleh pemahaman mendalam tentang jabatan yang ada, memastikan kesesuaian antara karyawan dan jabatan, serta mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif (Komalasari, 2022).

D. PENGISIAN BUTIR INFORMASI DARI DATA KE FORMULIR URAIAN JABATAN

Uraian Jabatan atau uraian tugas adalah catatan tertulis tentang tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan suatu jabatan, berdasarkan informasi yang diperoleh selama proses analisis jabatan. Uraian pekerjaan juga menggambarkan keterampilan, kriteria atau spesifikasi yang diperlukan untuk posisi tersebut. Di dalamnya juga mencakup penanggung jawab, atasan atau bawahan yang menduduki posisi tersebut. Fungsi utama dari deskripsi pekerjaan adalah untuk mengidentifikasi posisi tersebut. Memberikan batasan yang jelas dan menguraikan tujuan serta isi posisi. Dokumen ini membantu untuk memahami, mengelola dan mengevaluasi pekerjaan yang berkaitan dengan posisi tertentu. Formulir deskripsi pekerjaan dirancang untuk ini menggambarkan posisi secara terstruktur dan terstandar. Hal ini membantu memberikan informasi yang jelas dan sistematis. Berikut adalah elemen yang biasanya terdapat dalam formulir deskripsi pekerjaan:

1) Nomenklatur Posisi/jabatan

Nomenklatur jabatan merupakan bagian penting dalam struktur organisasi yang memuat nama resmi jabatan yang dijabat. Nama jabatan ini merupakan identitas menjelaskan peran dan tanggung jawab yang melekat pada posisi dalam konteks organisasi. Dengan memiliki jabatan yang jelas dan formal, organisasi dapat memastikan kejelasan dan konsistensi dalam komunikasi internal dan eksternal. Judul pekerjaan yang tepat membantu Anda memahami tanggung jawab, wewenang, dan posisi relatif suatu posisi dalam hierarki organisasi. Selain itu, penggunaan jabatan yang sesuai juga

mendukung proses pengelolaan sumber daya manusia seperti rekrutmen, penempatan, evaluasi kinerja dan pengembangan karir pegawai.

2) Deskripsi Jabatan/pekerjaan (*job description*)

Uraian tugas merupakan uraian informasi dan karakteristik yang berkaitan dengan suatu jabatan. Menurut Peraturan Direktur Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 yang mengatur tentang alur analisis jabatan, unsur uraian tugas meliputi kode jabatan, satuan kerja, kedudukan dalam struktur organisasi, gambaran umum, posisi, daftar tugas, bahan dan alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, hubungan dengan jabatan lain, kondisi lingkungan kerja dan potensi bahaya. Di bawah ini adalah penjelasan rinci mengenai unsur-unsur deskripsi pekerjaan.

a. Kode Jabatan

Kode jabatan adalah pengidentifikasi unik diberikan untuk secara spesifik mengidentifikasi suatu posisi dalam struktur organisasi. Kode ini berfungsi sebagai sarana singkat dan tepat untuk mengidentifikasi jabatan, sehingga memudahkan pengelompokan, pengambilan dan pengelolaan informasi terkait jabatan dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia dan administrasi organisasi.

b. Unit kerja Jabatan

Unit kerja jabatan adalah Informasi satuan kerja merupakan informasi mengenai satuan kerja dimana jabatan tersebut berada. Di bawah ini adalah contoh pengisian formulir satuan kerja departemen. Contoh satuan kerja departemen

c. Tempatkan di dalam struktur

Menunjukkan apakah jabatan tersebut berada di dalam struktur organisasi atau di luar struktur organisasi yang telah ditetapkan (seperti SK Tata Organisasi bekerja)

d. Ikhtisar/ Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah ringkasan singkat yang menggambarkan tugas utama dan tanggung jawab suatu posisi. Ini mencakup aspek-aspek kunci yang mencerminkan esensi peran atau posisi tersebut dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja.

e. Deskripsi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan merupakan bagian penting dari informasi pekerjaan karena menjelaskan tugas yang harus dilakukan oleh pemegang pekerjaan (Semaun, 2020). Rincian tugas-tugas ini menjadi panduan bagi individu dalam posisi ini untuk memahami tanggung jawab mereka. Selain itu, deskripsi pekerjaan berfungsi sebagai dasar bagi analis untuk mengumpulkan informasi pekerjaan lainnya. Misalnya menentukan pendidikan atau pelatihan yang sesuai harus disesuaikan dengan pekerjaan yang terdaftar. Sesuai dengan Peraturan Direktur Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011, uraian tugas merupakan penjelasan lengkap tentang segala kegiatan yang harus dilakukan pegawai untuk mengubah bahan pekerjaan menjadi hasil pekerjaan dalam kondisi tertentu. Dokumen ini harus disiapkan secara singkat namun jelas. Sama seperti menulis deskripsi pekerjaan, menyusun deskripsi pekerjaan juga harus memenuhi kriteria: jelaskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan alasan mengapa tugas tersebut harus dilakukan. Contoh dari deskripsi pekerjaan: Perencanaan kegiatan dan alokasi anggaran pada subbagian Perencanaan dan Pelaporan diselenggarakan dengan program dan rencana kegiatan kementerian/lembaga x sebagai instruksi kerja. Langkah-langkahnya antara lain:

- Kajian terhadap kegiatan tahun sebelumnya,
- Menyiapkan dokumen terkait dengan rencana kegiatan tahunan yang akan dilaksanakan.

f. Peralatan kerja atau Bahan kerja

Merupakan masukan yang diolah oleh tindakan kerja (tugas) hingga menjadi hasil karya. Bahan kerja dapat diubah menjadi hasil kerja, apabila terdapat peralatan kerja (work tools), contoh uraian bahan kerja: Alat kerja: rencana strategis, penataan personel personel, laporan kegiatan tiap unit, data dan informasi, pemantauan. laporan dan hasil evaluasi, TOR, RAB, RPPA, SBU, SOP, peraturan teknis dan perundang-undangan, keputusan

kepala LAN tentang tarif, PP tarif PNBP Kegunaan: Perencanaan kegiatan dan anggaran

g. Alat kerja

Alat yang digunakan untuk mengubah bahan kerja menjadi produk kerja. Alat kerja tidak hanya terbatas pada alat material saja, dapat juga berupa peraturan, petunjuk, tata cara kerja atau acuan lain yang digunakan dalam pelaksanaan tugas.

h. Hasil pekerjaan

Hasil pekerjaan mengacu pada produk yang tercipta dari proses pelaksanaan suatu tugas, baik berupa barang, jasa, atau informasi. Untuk memperoleh hasil kerja dilakukan suatu proses yang dapat berupa: barang fisik, jasa atau informasi.

i. Tanggung jawab

Tanggung jawab pekerjaan merupakan kewajiban yang melekat pada suatu jabatan, terkait dengan penilaian baik atau buruknya pelaksanaan tugas tersebut. Tanggung jawab pekerjaan dapat mencakup aspek-aspek seperti: menjaga kerahasiaan data yang terdapat pada bahan pekerjaan, menjamin kelengkapan peralatan kerja pada alat yang digunakan, memperhatikan kebenaran hasil pekerjaan seperti laporan, dan memastikan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang disyaratkan. Peraturan atau standar operasional prosedur (SOP).

j. Otoritas atau Wewenang

Hak pertahanan yang menduduki suatu jabatan untuk memilih di antara pilihan-pilihan yang tersedia dalam proses pengambilan suatu keputusan atau tindakan, yang diakui dan sah oleh semua pihak yang berkepentingan.

k. Korelasi Jabatan atau Antar Tugas

Korelasi pekerjaan mengacu pada hubungan antar jabatan yang ada dalam struktur suatu organisasi atau badan kerja. Hal ini mencakup hubungan antara posisi-posisi yang berbeda dan bagaimana mereka berhubungan satu sama lain dalam hal tanggung jawab, wewenang dan interaksi internal. Menjalankan fungsinya. Hubungan ini dapat bersifat vertikal (antara atasan dan bawahan), horizontal (antara jabatan yang sejenis) atau diagonal

(antar jabatan pada tingkat hierarki yang berbeda di unit atau departemen yang berbeda). Pemahaman yang baik tentang korelasi antar tugas memungkinkan koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab setiap jabatan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

l. Kondisi lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja adalah keadaan di tempat kerja yang merupakan pengaruh atau akibat dari jabatan yang diduduki dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Elemen lingkungan kerja ini meliputi: Lokasi pekerjaan, kondisi suhu, kualitas udara, kondisi lingkungan, lokasi, kondisi tempat kerja secara umum, pencahayaan, kebisingan dan getaran.

m. Keadaan berbahaya/Bahaya Informasi mengenai bahaya atau risiko tersebut dirangkum dalam bentuk peristiwa atau situasi yang mungkin dihadapi oleh pemegang jabatan dalam menjalankan tugasnya, dalam kaitannya dengan lingkungan kerja di mana mereka berada. Risiko atau potensi risiko ini ditentukan oleh beberapa faktor seperti lingkungan kerja, penanganan material, proses kerja yang dilakukan, penggunaan peralatan, interaksi antar posisi dan penanganan produk manufaktur. Risiko atau bahaya ini dapat bersifat fisik atau mental, tergantung pada situasi dan kondisi tempat kerja.

3) Syarat Jabatan

Hasil analisis jabatan, selain uraian jabatan, juga memuat informasi mengenai kualifikasi jabatan (Fiernaningsih, 2017). Menurut Peraturan Direktur Badan Kepegawaian Negara, No. 12 Tahun 2011 yang mengatur tentang pedoman pelaksanaan analisis jabatan, persyaratan pekerjaan mengacu pada persyaratan atau kualifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki atau menduduki suatu jabatan. untuk melakukan pekerjaan atau tugas posisi itu. Persyaratan pekerjaan mencakup kriteria seperti kelas/gelar, tingkat pendidikan, pelatihan/kursus, pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh, bakat dan sifat pekerjaan, preferensi dan minat kerja, kondisi fisik dan upaya yang diperlukan, dan fungsi profesional. itu harus dilakukan.

Di bawah ini akan kami jelaskan cara mengatur poin-poin persyaratan pekerjaan yang benar agar lebih jelas dan pentingnya informasi.

a. Pangkat dan Golongan Ruang

Pangkat dan kepegawaian adalah suatu sistem yang digunakan dalam struktur kepegawaian untuk menunjukkan tingkat pekerjaan atau kedudukan seorang pegawai dalam hierarki administrasi suatu pemerintahan atau lembaga tertentu. Pangkat mengacu pada tingkat pekerjaan yang menunjukkan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi, sedangkan pangkat merupakan penyederhanaan klasifikasi gaji berdasarkan tanggung jawab dan tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai. Sistem ini memungkinkan Menentukan gaji dan tunjangan lainnya berdasarkan pangkat dan tingkatan karyawan.

b. Pendidikan

Informasi pendidikan dalam analisis jabatan mengacu pada tingkat pendidikan formal minimal yang diperlukan untuk mengisi suatu jabatan. Tidak ada panduan formal yang menjelaskan bagaimana tim analisis harus menetapkan tingkat pelatihan minimum untuk setiap posisi. Oleh karena itu, mereka mempunyai kebebasan untuk menentukan tingkat pendidikan minimal yang sesuai dengan uraian tugas jabatannya. Berikut beberapa pedoman yang dapat digunakan: Untuk jabatan struktural, tidak harus Secara khusus memerlukan lulusan jurusan tertentu, namun gelar sarjana lebih disarankan. Misalnya, kepala Subbagian Perencanaan dan Pelaporan Departemen X mensyaratkan minimal sarjana. Untuk kantor Khusus fungsional, sebaiknya menunjuk lulusan dari sektor yang terkait dengan tugas yang akan dilaksanakan. Misalnya, dokter gigi pada beberapa jabatan fungsional harus lulusan sekolah kedokteran gigi. Untuk jabatan fungsional umum yang memerlukan keahlian khusus, calon harus memperoleh gelar peminatan yang berkaitan dengan fungsi yang bersangkutan. Misalnya, operator komputer memerlukan setidaknya gelar D-3 program komputer.

c. Kursus atau pelatihan

Pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan manajerial dan non manajerial, seperti keterampilan di bidang manajerial, pengetahuan teknis tertentu dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, dengan memperhatikan fungsi pekerjaan.

d. Pengalaman profesional

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, sikap mental, kebiasaan mental dan fisik yang tidak diperoleh melalui pelatihan, tetapi merupakan hasil kerja periode sebelumnya dalam jangka waktu tertentu. Hal ini merupakan faktor penting untuk memenuhi persyaratan untuk mengisi suatu posisi atau pekerjaan di bidang tertentu, serta untuk menentukan durasi atau lama pengalaman yang dibutuhkan.

e. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hasil serangkaian proses pendidikan, baik formal maupun informal, yang digunakan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk memecahkan masalah, meningkatkan kreativitas, dan memenuhi tugas profesionalnya.

f. Keterampilan profesional

Keterampilan merujuk pada tingkat keterampilan dan penguasaan teknis operasional Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada bidang pekerjaan tertentu atau tugas jabatan yang dijabatnya.

g. Bakat

Bakat dalam konteks pekerjaan merujuk pada suatu kemampuan atau kualitas alamiah yang dimiliki seseorang yang dapat menunjang atau beradaptasi terhadap tugas-tugas tertentu dalam suatu pekerjaan. Hal ini mencakup keterampilan yang melekat pada diri individu dan mendukung kinerja tersebut baik di posisi ini. Bakat profesional mengacu pada keterampilan atau kemampuan bawaan yang dapat memberikan nilai tambah atau keuntungan bagi seseorang dalam melakukan tugas tertentu dalam suatu posisi.

h. Temperamen

Keterampilan merujuk pada tingkat keterampilan dan penguasaan teknis operasional Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada suatu wilayah kerja atau fungsi kerja tertentu dilakukan.

i. Kepentingan Profesional

Keterampilan Profesional merujuk pada tingkat keterampilan dan penguasaan teknis operasional Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada bidang pekerjaan tertentu atau tugas jabatan yang dijabatnya.

j. Usaha dan kondisi fisik

Latihan fisik mengacu pada penggunaan seluruh bagian tubuh saat melakukan aktivitas dalam suatu posisi. Termasuk aktivitas fisik yang dilakukan dengan menggunakan organ tubuh seperti tangan, kaki dan bagian tubuh lainnya. Sedangkan kondisi fisik membenarkan kebutuhan khususnya yang berkaitan dengan kemampuan fisik seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penting untuk memastikan bahwa penilaian kebugaran didasarkan pada penelitian yang dapat dipercaya empiris. Hal ini dilakukan untuk menghindari persyaratan fisik yang sepele atau tidak sesuai yang dapat menimbulkan diskriminasi terhadap karyawan.

k. Kewajiban Pekerja

Peran pekerjaan meliputi tingkat interaksi pejabat (jabatan) dengan informasi, individu dan objek. Untuk mengidentifikasi peran karyawan dalam suatu pekerjaan, daftar istilah peran karyawan juga disertakan dalam panduan ini.

l. Kinerja Pekerjaan

Item yang diinginkan dalam informasi pekerjaan pada dasarnya mengikuti item dalam informasi hasil pekerjaan. Namun pada tabel harapan pekerjaan tidak terdapat penjelasan lebih lanjut mengenai hasil pekerjaan yang diinginkan, hanya ditampilkan hasil yang diharapkan beserta jumlah dan jangka waktu penyelesaiannya.

m. Informasi lainnya

Berisi informasi tambahan lain yang masih dianggap penting. Dengan modul uraian tugas yang lengkap dan detail, organisasi dapat lebih mudah melakukan rekrutmen, evaluasi kinerja,

perencanaan karir, dan pengelolaan sumber daya manusia secara umum. Bantuan untuknya menetapkan kriteria yang jelas untuk posisi tertentu dan memastikan kecocokan yang baik antara individu dan posisi yang diduduki.

E. ELEMEN PENTING DARI ANALISIS JABATAN

Untuk memahami analisis jabatan, kita perlu mengetahui 2 (dua) unsur penting, yaitu unsur deskripsi pekerjaan dan unsur spesifikasi pekerjaan. Kita akan mencoba mengkaji kedua unsur tersebut secara bersama-sama, sebagai berikut:

1) *Job Description* (Deskripsi Jabatan)

Uraian tugas atau uraian pekerjaan merupakan catatan sistematis mengenai tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta yang ada. Adanya deskripsi pekerjaan tentunya sangat penting, apalagi terdapat perbedaan pemahaman atau cara pandang terhadap suatu jabatan. Uraian tugas juga harus tersedia untuk mengidentifikasi batasan tanggung jawab dan wewenang setiap posisi yang ditempati oleh awak kapal. Beberapa unsur yang sebaiknya dicantumkan dalam uraian tugas atau job deskripsi adalah:

- a. Identitas pekerjaan seperti nama pekerjaan, bagian pekerjaan dan kode
- b. Jabatan di organisasi tempat anda bekerja;
- c. Penjelasan jabatan yang dijabat;
- d. Penjelasan tentang tugas yang dilaksanakan pada jabatan ini;
- e. Penjelasan hubungan dengan jabatan lain;
- f. Awasi apa yang perlu dilakukan;
- g. Peralatan apa yang digunakan atau dibutuhkan di departemen; maupun Lingkungan kerja.

2) *Job Specification* (Spesifikasi Jabatan)

Spesifikasi jabatan atau spesifikasi pekerjaan dapat dipahami sebagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh PNS yang menduduki suatu jabatan, agar dapat melaksanakan pekerjaan pada jabatan tersebut

dengan maksimal. Ada beberapa unsur yang sebaiknya dicantumkan dalam spesifikasi pekerjaan atau jabatan, antara lain sebagai berikut:

- a. Persyaratan minimal pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja;
- b. Persyaratan mengenai pengetahuan dan keterampilan Anda;
- c. Persyaratan jenis kelamin dan usia; maupun
- d. Persyaratan kesehatan seperti kebugaran jasmani dan rohani.

F. TUJUAN DAN MANFAAT ANALISIS JABATAN

Informasi kerja mempunyai banyak manfaat bagi organisasi khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, antara lain:

- a. Menetapkan dasar obyektif yang rasional untuk upah dan gaji
- b. Menghilangkan persyaratan kerja yang mungkin bersifat diskriminatif dalam perekrutan pegawai
- c. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan memberikan dasar perencanaan
- d. Menentukan lamaran yang mempunyai lowongan
- e. Mencari landasan dan kebutuhan penyelenggaraan pelatihan bagi pegawai baru dan pegawai lama
- f. Menemukan model atau poin sistem pengembangan karir pegawai yang tepat dan komprehensif
- g. Menetapkan standar prestasi kerja yang realistis
- h. Secara efektif menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
- i. Penataan jabatan dan pengembangan organisasi
- j. Mempermudah pemahaman tugas, khususnya bagi pegawai baru
- k. Memperbaiki aturan atau alur kerja; maupun
- l. Memudahkan hubungan kerjasama dan saling pengertian antar pegawai dan antar unit organisasi.

Dalam sumber lain, Muafi (2019) menyebutkan bahwa analisis jabatan memiliki beberapa keunggulan, antara lain:

- a. Analisis pekerjaan dapat menghasilkan data mengenai kebutuhan pekerjaan dan kepribadian manusia untuk menentukan jenis pekerjaan yang akan dipilih.

- b. Informasi analisis pekerjaan berperan penting dalam menilai nilai pekerjaan dan kompensasi yang sesuai. Dimana besarnya gaji biasanya tergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan seseorang.
- c. Evaluasi prestasi dapat dilakukan dengan membandingkan prestasi pegawai. Analisis pekerjaan digunakan untuk menentukan aktivitas kerja dan standar kinerja.
- d. Jika ada pelatihan, uraian pekerjaan harus memberikan informasi tentang keterampilan dan kegiatan pelatihan yang terkait dengan posisi tersebut.

G. TAHAPAN PENYUSUNAN ANALISIS JABATAN

1. Persiapan

Tahap persiapan ini terdapat dua kegiatan utama yaitu identifikasi jabatan dan penyusunan daftar pertanyaan. Kegiatan identifikasi jabatan dilakukan dengan menghadirkan masing-masing jabatan yang berbeda dalam organisasi. Sedangkan kegiatan penyusunan daftar pertanyaan atau checklist bertujuan untuk mengetahui informasi yang akan diperoleh atau dikumpulkan, membatasi dan memfokuskan kegiatan agar hasilnya dapat digunakan untuk tujuan tertentu.

2. Pengumpulan data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik yang masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Teknik-teknik tersebut antara lain observasi langsung, wawancara, kuesioner, daftar periksa, partisipasi kerja, laporan pekerjaan, dan kombinasi dari beberapa teknik tersebut.

3. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan memilah data yang relevan dari data yang tidak relevan bagi analisis pekerjaan. Setelah dilakukan pengumpulan data-data yang berguna atau penting untuk kebutuhan analisis pekerjaan, dilakukan kajian (pemeriksaan) terhadap hasilnya, yaitu penyempurnaan data pekerjaan.

4. Penyajian informasi posisi

Dari tahapan persiapan dan pengumpulan data hingga pengolahan data, kegiatan analisis pekerjaan menghasilkan informasi tentang tempat kerja. Dengan menggunakan informasi pekerjaan ini, seorang

analisis dapat mengumpulkan berbagai bentuk informasi pekerjaan yang berguna bagi instansi pemerintah. Bentuk-bentuk ini mencakup deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan.

H. TUJUAN PENGOLAHAN DATA

Pengolahan data merupakan salah satu hal penting yang harus dilakukan oleh setiap organisasi. Inilah beberapa tujuan pengolahan data.

1. *Batch Processing* (Ubah data mentah menjadi informasi)
Tujuan utama pemrosesan data adalah untuk mengubah data mentah menjadi informasi yang berguna bagi pengguna. Data yang pertama kali dikumpulkan akan sia-sia jika tidak diolah terlebih dahulu; Data-data tersebut hanya akan menjadi angka-angka atau catatan-catatan yang tidak ada artinya jika tidak diolah.
2. *Real-time Processing* (Memudahkan pengambilan keputusan Data mentah yang diubah menjadi informasi)
Berguna dapat memudahkan pengambilan keputusan bagi pengguna. Informasi yang jelas dan mudah dipahami membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan efisien.
3. *Online Processing* (Menyediakan data yang akurat dan valid)
Melalui proses pengolahan data, seluruh data mentah yang dikumpulkan akan diolah dan disaring untuk memastikan bahwa data yang diberikan akurat dan valid. Hal ini sangat penting ketika Anda ingin membuat keputusan bisnis berdasarkan data.
4. *Multiprocessing* (Mengurangi biaya dan waktu)
Pengolahan data dengan teknik dan metode yang efektif dapat membantu mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan untuk pengumpulan dan analisis data. Hal ini dapat membantu membuat proses bisnis menjadi lebih efisien dan efektif.
5. *Time-sharing* (Jadikan data lebih mudah dikelola dan diproses)
Data yang telah diubah menjadi informasi yang berguna dapat memudahkan pengelolaan dan pengolahannya kembali untuk keperluan selanjutnya. Hal ini dapat membantu memastikan bahwa data dapat digunakan dengan baik dalam jangka waktu yang lama.

I. METODE PENGOLAHAN DATA

Ada tiga metode pemrosesan data yang paling umum, termasuk:

1. Pengolahan data secara manual

Metode pengolahan data ini dikelola secara manual. Seluruh proses pengumpulan data, penyaringan, klasifikasi, penghitungan, dan operasi logis lainnya dilakukan dengan campur tangan manusia dan tanpa menggunakan perangkat elektronik atau perangkat lunak otomatisasi lainnya. Ini adalah metode murah yang memerlukan sedikit atau tanpa alat, namun dapat menghasilkan tingkat kesalahan yang tinggi, biaya tenaga kerja yang tinggi, dan banyak waktu serta tugas yang berulang.

2. Pemrosesan data mekanis

Dalam metode ini, data diproses secara mekanis melalui penggunaan peralatan dan mesin. Ini dapat mencakup perangkat sederhana seperti kalkulator, mesin tik, printer, dll. Metode ini bisa digunakan untuk proses operasi pengolahan data sederhana. Selain itu, metode ini juga memiliki tingkat kesalahan yang jauh lebih rendah dibandingkan pengolahan data secara manual, namun bertambahnya jumlah data membuat metode ini semakin kompleks dan sulit.

3. Pemrosesan data elektronik

Dalam metode ini, data diolah menggunakan teknologi modern dengan perangkat lunak dan program pengolahan data. Seperangkat instruksi diberikan kepada perangkat lunak untuk memproses data dan kemudian menghasilkan suatu hasil. Metode ini adalah yang paling mahal, namun dapat memberikan kecepatan pemrosesan tercepat dengan keandalan dan akurasi keluaran tertinggi.

Contoh Pengolahan Data

Pengolahan data sebenarnya adalah bagian dari kehidupan kita sehari-hari. Berikut beberapa contoh konkrit pengolahan data antara lain:

1. Perangkat lunak perdagangan saham yang mengubah jutaan data saham menjadi grafik sederhana.
2. Perusahaan e-commerce menggunakan riwayat pencarian pelanggan untuk merekomendasikan produk.

3. Perusahaan pemasaran digital menggunakan data demografi masyarakat untuk membangun kampanye berbasis lokasi.
4. Mobil self-driving menggunakan data real-time dari sensor untuk mendeteksi pejalan kaki dan mobil lain di jalan.

J. SIKLUS PENGOLAHAN DATA

Ada tujuh proses yang harus dilalui untuk mengolah data, antara lain:

1. Koleksi Siklus ini melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber seperti survei, transaksi atau database. Data yang dikumpulkan harus akurat, lengkap dan konsisten dengan tujuan pengobatan.
2. Persiapan Siklus ini melibatkan pembersihan data dari kesenjangan, kesalahan atau duplikasi. Proses ini penting untuk memastikan bahwa data yang akan diproses berkualitas tinggi dan dapat diandalkan.
3. Transformasi Siklus ini melibatkan perubahan bentuk data seperti pengkodean, penskalaan, atau agregasi. Proses ini berguna untuk membantu mengubah data menjadi format yang sesuai dengan kebutuhan analisis.
4. Memuat Siklus ini melibatkan pemuatan data ke dalam database atau sistem penyimpanan data untuk diproses dan dianalisis. Proses ini harus dilakukan dengan benar agar data tetap akurat dan tersimpan.
5. Analisis Siklus ini melibatkan analisis data untuk mengekstraksi informasi yang berguna dan mencapai tujuan pemrosesan data. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan teknik statistik, pembelajaran mesin atau teknik lain yang sesuai.
6. Tampilan Siklus ini mencakup representasi visual dari hasil analisis data, seperti tabel, grafik atau tampilan interaktif. Proses ini memudahkan untuk memvisualisasikan dan memahami hasil analisis.
7. Laporan Siklus ini meliputi pemaparan hasil analisis dan visualisasi dalam bentuk laporan atau presentasi. Proses ini dapat membantu dalam menyajikan hasil analisis dan visualisasi kepada audiens yang tepat.

K. RANGKUMAN MATERI

Reformasi birokrasi yang sedang berlangsung di lembaga pemerintah pusat dan daerah mengharuskan adanya perubahan yang signifikan dalam sistem tata kelola, khususnya yang terkait dengan aspek kelembagaan, sumber daya manusia/alih daya (organisasi), serta peralatan dan manajemen (proses bisnis). Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun aparatur negara agar mampu melaksanakan misi, tugas, fungsi, dan perannya masing-masing secara bersih, efektif, dan efisien. Untuk meningkatkan pelayanan publik. Dalam hal penataan kelembagaan, kepegawaian dan perencanaan pelatihan dan pendidikan, penyusunan tujuan kerja, penetapan standar kompetensi, penetapan kategori pekerjaan dan pengawasan, setiap instansi wajib melakukan analisis jabatan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa saja metode pengumpulan data yang umum digunakan dalam proses analisis pekerjaan?
2. Data apa saja yang harus dicantumkan dalam deskripsi pekerjaan dan informasi pekerjaan?
3. Mengapa analisis jabatan begitu penting dalam suatu organisasi atau bisnis?
4. Mengapa implementasi memerlukan analisis dan desain pekerjaan?
5. Apa peran spesifikasi pekerjaan dalam proses rekrutmen dan seleksi?

DAFTAR PUSTAKA

- Albert Kurniawan. 2014. Metode Penelitian Riset, Ekonomi dan bisnis: Teori, Desain dan Praktik Penelitian Bisnis. Bandung. Alfabeta
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., dan Hadi, M. 2017. Pengaruh analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi pegawai terhadap kinerja pegawai tetap non-PNS. Jurnal Administrasi dan Bisnis, Vol 11 (2).
- Komalasari, S., Maisarah, S., & Urrahmah, N. 2022. Analisis Pekerjaan Internal Manajemen Sumber Daya Manusia. Jurnal Ilmu dan Manajemen Saburai (JIMS), 8 (1), 91-101. <https://doi.org/10.24967/jmb.v8i1.1620>
- Kurniawati, E. 2018. Penerapan Analisis Jabatan di Universitas Islam Kadiri. (JMK) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 3 (3), 139-154
- Kurniawan, M. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimas Printing Kota Palembang. Jembatan, Jurnal Ilmiah Tata Niaga dan Manajemen Terapan Tahun XV, (1).
- Priyanka, Donni. 2018. Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Cetak 3. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2020. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Tenaga Kerja. Bandung: Mandar Maju.
- Suparjiyanta. 2014. Modul Analisis Pekerjaan. Tangerang: Universitas terbuka.
- Tagala, Mustadin. 2016. Analisa Jabatan. Cetakan ke 2. Solo: Kurnia Global Publishing
- Muafi, M. and Azim, M. (2019) "Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi kasus internal Islam Al-Kahfi, Sumalangun, Kebumen), Prosiding Ilmu Teknik, 1 (2), hal.143-162. R: 10. 24874/Pes01.02.014.
- Semaun, Syahriyah Darwis. 2020. Dampak Strategi Penetapan Harga Terhadap Niat Beli Konsumen (Analisis Etika Bisnis Islam). Jurnal hukum Ekonomi Syariah Volume 4, No 1.

GLOSARIUM

A

Analisis Kompetensi: Proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi atau pekerjaan.

B

C

D

DCP: *Directing Control Planning*

DEPL: *Dealing with People*

Deskripsi Pekerjaan: Dokumen yang menjelaskan tanggung jawab, tugas, keterampilan, dan persyaratan lainnya yang diperlukan untuk suatu posisi dalam organisasi.

E

Evaluasi Kinerja: Proses penilaian kinerja pegawai berdasarkan standar tertentu untuk menilai pencapaian tujuan dan kualitas kerja.

F

FIF: *Feeling Idea Fact*

G

H

I

(INFLU): *Influencing*

Inovasi produk: adalah pengembangan atau pengenalan produk baru atau yang telah diperbaharui yang membawa nilai tambah bagi konsumen. Inovasi produk dapat melibatkan perubahan dalam desain, fitur, teknologi, material, atau proses produksi untuk meningkatkan kinerja produk atau menciptakan pengalaman pengguna yang lebih baik.

J

K

Kemitraan: adalah bentuk kolaborasi di antara dua atau lebih pihak yang sepakat untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Dalam kemitraan, setiap pihak berkontribusi dan berbagi keuntungan serta kerugian sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Bentuk kerjasama ini dapat melibatkan berbagai entitas, seperti perusahaan, organisasi non-profit, atau individu, dan umumnya didasarkan pada kepentingan bersama serta pembagian tanggung jawab yang adil.

Keterampilan: Kemampuan praktis yang dimiliki seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu.

L

Leadership: adalah kapasitas seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, dan membimbing individu lain menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan. Ini mencakup kemampuan untuk memberikan arahan yang jelas, mengambil keputusan yang bijaksana, dan menjadi teladan yang inspiratif bagi orang lain. Seorang pemimpin juga perlu memiliki keterampilan untuk membangun hubungan yang kuat, menginspirasi, dan memfasilitasi kerjasama di antara anggota timnya. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya tentang mengarahkan, tetapi juga tentang membina dan memotivasi individu serta memperkuat kerja sama tim.

M

Manajemen Keuangan: adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengendalian sumber daya keuangan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Ini mencakup pengelolaan aset, kewajiban, investasi, dan sumber daya keuangan lainnya dengan cara yang efisien dan efektif.

Marketing: adalah proses perencanaan, pelaksanaan, dan penyebaran ide, barang, dan jasa untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal ini melibatkan penelitian pasar, pengembangan produk, promosi, distribusi, dan pengelolaan hubungan pelanggan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Metode Pengumpulan Data: teknik atau alat yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang kompetensi pegawai, seperti wawancara, observasi, atau tinjauan dokumen.

MVC: *Measurable and Verifiable Criteria*

N

O

P

Pasar: adalah sebuah konsep dalam ekonomi yang merujuk kepada suatu tempat atau mekanisme di mana pembeli dan penjual bertemu untuk melakukan transaksi jual beli barang atau jasa. Pasar dapat berupa tempat fisik seperti pasar tradisional atau pusat perbelanjaan, atau dapat juga bersifat virtual seperti pasar online.

Pelanggan: adalah individu atau entitas yang membeli produk atau layanan dari suatu bisnis atau organisasi dengan tujuan memenuhi kebutuhan atau keinginan mereka. Pelanggan dapat berinteraksi dengan bisnis melalui berbagai saluran, termasuk toko fisik, situs web, atau platform online lainnya. Mereka juga dapat memberikan umpan balik atau ulasan tentang pengalaman mereka dengan produk atau layanan tersebut, yang dapat memengaruhi persepsi dan reputasi bisnis.

Pelatihan dan Pengembangan: Upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Pelayanan: adalah memiliki lima dimensi kualitas layanan yang penting bagi konsumen (Parasuraman et al., 1985): Tangibles (Bukti Fisik): Keadaan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan komunikasi visual yang berkaitan dengan layanan. Reliability (Keandalan): Kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan konsisten dan akurat. Responsiveness (Responsif): Kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan cepat. Assurance (Jaminan): Kepercayaan dan keyakinan karyawan dalam memberikan layanan yang kompeten. Empathy (Empati):

Kemauan dan kemampuan untuk menyediakan perhatian yang individual dan personal kepada pelanggan. Model ini telah menjadi landasan bagi banyak penelitian tentang pengukuran dan manajemen kualitas layanan. Penggunaannya yang luas membuatnya menjadi salah satu teori pelayanan yang paling terkenal dan dipelajari secara luas di berbagai industri.

Pemanfaatan teknologi: adalah penggunaan perangkat, sistem, atau pengetahuan teknis guna mencapai berbagai tujuan dalam berbagai sektor kehidupan, meliputi namun tidak terbatas pada bidang usaha, pendidikan, layanan kesehatan, dan hiburan.

Pengetahuan: Pemahaman dan informasi yang dimiliki seseorang tentang suatu bidang atau subjek tertentu.

Perilaku: Cara individu bertindak atau berperilaku dalam lingkungan kerja, termasuk sikap, motivasi, dan gaya kerja.

PUS: *Performing Under Stress*

Q

R

Reliabilitas: Konsistensi hasil yang diperoleh dari suatu alat atau metode pengukuran jika diulang-ulang dalam kondisi yang sama.

S

SJC: *Sensory & Judgmental Criteria*

T

U

V

Validitas: Tingkat sejauh mana alat atau metode pengukuran dapat mengukur apa yang seharusnya diukur.

VARCH: *Variety and Changing Conditions*

W

X

Y

Z

PROFIL PENULIS

Rejeki Bangun, S.E., M.M.



Penulis dilahirkan di Narigunung II, 18 Agustus 1979. Pendidikan Dasar, Menengah dan Pendidikan Atas di tempuh di daerah kelahiran di Tanah Karo Sumatera Utara. Gelar Sarjana Ekonomi (S.E) di peroleh di Universitas Riau Kepulauan (UNRIKA) Batam pada tahun 2011 dengan IPK 3.76 dengan predikat kelulusan *Cum Laude* dan menjadi Lulusan terbaik di Prodi Manajemen. Tahun 2019 menyelesaikan pendidikan Magister Management (M.M) di Universitas Riau Kepulauan (UNRIKA) Batam dan menjadi lulusan terbaik tingkat universitas dengan IPK 3.93. Penulis merupakan seorang praktisi di perusahaan asing di Batam, sekaligus menjadi akademisi, saat ini mengemban amanah sebagai dosen tetap di Institut Teknologi dan Bisnis Indobaru Nasional, program studi *Digital Business* dan mulai mengajar tahun 2022. Penulis juga merupakan Anggota aktif Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Batam, anggota Forum Manajemen Indonesia (FMI) Kepri. Penulis hobby bermain badminton serta menulis Buku ber ISBN dan saat ini sedang menyelesaikan proyek Buku ke XVI.

Wulandari, S.TP., M.Si.



Penulis lahir di Bima pada tanggal 07 April 1988. Menyelesaikan pendidikan S-1 Teknologi Pertanian pada Universitas Mataram, S-2 Manajemen Perencanaan Wilayah di Universitas Hasanuddin Makassar, serta S-3 Studi Pembangunan di Universitas Hasanuddin. Penulis bekerja di Dinas Pertanian Kota Bima sejak tahun 2011 serta mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bima sejak 2018. Penulis pernah dua kali menjadi pembicara tingkat Nasional pada PIMNAS selama menjadi mahasiswa S1. Sebagai penerima Beasiswa Supersemar Award 2010 dan Beasiswa BAPPENAS 2018, Penulis fokus menulis terkait fenomena pembangunan di bidang Pertanian di Kota Bima. Penulis menulis beberapa buk berjudul; Sosiologi Komunikasi, Kewirausahaan, Pemasaran hasil pertanian, dsb nya. Beberapa tulisan yang telah publish sebagai Jurnal dan

Prosiding yaitu; Strategi Penyuluhan Menunjang Keberdayaan Petani di Kota Bima, Pemberdayaan Petani Melalui Penguatan Kapasitas Penyuluhan di Kecamatan Rasanae Timur Kota Bima, Pemberdayaan Wanita Tani Guna Penguatan Kapasitas Ekonomi Berbasis Kawasan Rumah Pangan Lestari Di Kota Bima, serta tulisan lain berkaitan kajian pembangunan di Kota Bima yang tidak dipublikasikan. Ranah penelitian Penulis berkaitan pemberdayaan berbasis sosial ekonomi pertanian.

Citra, S.E., M.M.



Penulis lahir di Sidrap, 13 Oktober 1986, sekarang berdomisili di Jakarta. Pendidikan terakhir Magister Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Marsekal Dirgantara Suryadarma Jakarta. Orangtua penulis asli Bugis, Warga Negara Indonesia, Orangtua Saenong dan Hj. Cempa tinggal Kabupaten Luwu Utara. Penulis berstatus dosen tetap Program Studi S1

Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mohammad Husni Thamrin sejak tahun 2020 dan saat ini mengampu mata kuliah Pengantar Manajemen, Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengantar Bisni, Metodologi Penelitian, Aspek Hukum dalam Ekonomi dan Manajemen Koperasi. Berkarir di dunia Pendidikan dari 2014 sebagai Admin di Prodi, Dekanat dan sekarang di Lembaga Penjaminan Mutu sebagai Kordinator Pengembangan SPMI UMHT dari periode 2022-2026.

Lintang Juniar Putri



Penulis lahir pada tanggal 16 juni 2004 di Karawang, sekarang berdomisili di Jakarta. Pendidikan terakhir SMK dengan jurusan Otomatisasi Tata Kelola Perkantoran di SMK Yuppentek 5 tangerang. Saat ini penulis merupakan mahasiswa Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Mohammad Husni Thamrin Jakarta.

Indah Safitriani, AMd.Kep., AAW., SKM., MKM.



Penulis adalah seorang Dosen dan Seorang Public Health Profesional, bidang kekhususan penulis adalah dibidang manajemen dan kesehatan, Penulis mengawali karirnya, sebagai Paramedis, SPV, HRD & Manajer SDM, setelah lulus S2 penulis melanjutkan karirnya sebagai Dosen, Peneliti, *Health promotor society* dan *Occupational safety and health*. Lulusan Diploma III Akademi Keperawatan tahun 2002, menyelesaikan pendidikan S-1 tahun 2013 dan pendidikan S-2 tahun 2022 di Universitas Respati Indonesia, dengan peminatan epidemiologi dan kesehatan keselamatan kerja program studi kesehatan masyarakat di fakultas kesehatan masyarakat dengan predikat S-2 sangat memuaskan, IPK 3.64. Beberapa sertifikasi BNSP sesuai kompetensi sudah dimiliki, saat ini penulis cuti pendidikan Doktoral S3 dengan peminatan Administrasi Publik di UM. Penulis aktif sebagai Tim Riset Pengembangan dan Penelitian di Asosiasi Layanan Kecantikan Indonesia, mengembangkan minat dan bakat di bidang Aestetika. Penulis saat ini sebagai Owner KBC, Brand Owner HSD, dan Direktur PT HSD Global Group. Penulis baru menyelesaikan pendidikan Aestetik pada tgl 28 Oktober 2024, di Internasional Institute Malaysia yang bergelar AAW. Menulis buku bersama PT Penerbit Widina merupakan suatu penghormatan karena dapat meningkatkan dan menambah wawasan, serta dapat berbagi inspirasi terkait Analisis Jabatan (Bagi Perusahaan dan Organisasi) semoga buku ini bermanfaat bagi masyarakat luas dan para pembaca khususnya.

Reza Fahlevi, S.K.M., M.M., M.Psi., Psikolog.



Penulis lahir di Palembang pada tanggal 23 Desember 1991. Penulis merupakan dosen tetap Program Studi Psikologi Universitas Tarumanagara dan praktisi Psikolog Klinis dengan bidang minat terhadap Psikologi Kesehatan dan Psikologi Positif. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Profesi Psikologi Universitas Tarumanagara pada bidang Psikologi Klinis. Penulis juga telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister

Manajemen Universitas Tridinanti bidang Sumber Daya Manusia serta S1 Kesehatan Masyarakat di Universitas Sriwijaya dan S1 Psikologi di Universitas Bina Darma. Saat ini kesibukan dari Penulis selain sebagai Dosen dan Psikolog, Penulis juga aktif sebagai Trainer dan Pengurus Asosiasi Psikologi Kesehatan Indonesia (APKI HIMPSI) sebagai Wakil Ketua APKI. Penulis juga sudah menulis beberapa book chapter antara lain: Psikologi klinis, Psikologi Positif, Perilaku Manusia, Psikologi Abnormal, Psikologi Kesehatan, Pengantar Ilmu Komunikasi, Psikologi Sosial, Psikologi Kepemimpinan, Psikologi Perkembangan, Pendidikan Anti Korupsi di Perguruan Tinggi, Psikologi Sekolah, Gerontologi, Psikologi Perkembangan Peserta Didik, Manajemen Kinerja, Psikologi Kepribadian Anak, Psikologi Terapan, dan Dasar Biostatistika untuk Peneliti. Email: reifahlevipsy@gmail.com Instagram: reifahlevipsy LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/reifahlevi/>.

Novia Ruth Silaen, S.E., M.M.



Penulis dilahirkan di Medan, 9 November 1969. Sejak tahun 2008 sampai sekarang menjadi dosen tetap di Universitas Darma Agung Medan. Sebagai akademisi, aktif melakukan kegiatan Tri Darma, yaitu Kegiatan Pengajaran yang mengampu beberapa mata kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Darma Agung. Pernah ditugaskan sebagai Ketua Program Studi D3 Administrasi Bisnis di Universitas Darma Agung pada tahun 2011 dan menduduki jabatan Dekan Fakultas Ekonomi di Universitas Darma Agung selama 1 periode pada tahun 2014 – 2018. Saat ini ditugaskan sebagai Wakil Rektor II di Institut Sains & Technology TD Pardede Medan. Kegiatan Penelitian yang pernah dilakukan adalah *The Strategies To Achieve Darma Agung University Performance* pada tahun 2017 dalam *Unimed International Conference Economics and Business* di Medan dan *The Effect Of Work Motivation And Climate On Job Satisfaction And Employee Performance At The Danau Toba International Medan*. Kedua penelitian tersebut sudah dipublikasikan di jurnal dan sudah didaftarkan di HKI tahun 2018. Pada November 2020 *Call for Book Chapter* Sosiologi Komunikasi. *The 3rd Call for Book Chapter on Jan 2021* Manajemen Perbankan. Pada

Mei 2021 *The 4th Call for Book Chapter* Kinerja Karyawan. Seluruh buku sudah terdaftar di HKI pada tahun yang sama.

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA.



Penulis kelahiran 15 Oktober 1957, setelah menamatkan SLTA di Padang Sumatera Barat tahun 1976, memulai karir bekerja di PT Sinkronika sebagai staff perencanaan, 1977-1979, lanjut bekerja Ke Penerbit Ikhwan sebagai editor, 1979 – 1986. Mengikuti Pendidikan Manajemen Pemasaran di LPPM, Dasar & Prinsip Asuransi, Manajemen Resiko di

Jakarta Institut Insurance, Jakarta. Kemudian bekerja di Kelompok Usaha Kalimantan Industri Perkayuan Terpadu 1986 – 2002, lokasi Jakarta dan Samarinda Kalimantan Timur. Kuliah di mulai di Fakultas Teknik UPN Veteran Jakarta 1979-1983, lanjut ke Sekolah Tinggi Manajemen Industri Departemen Perindustrian RI 1983-1989, kemudian mengambil MM Keuangan STIE IPWI 1996-1998, dan lanjut ke FEB S1 Akuntansi UMI Jakarta 2005-2008 kemudian mengambil S2 Magister Akuntansi Universitas Budi Luhur 2008-2009, dan lanjut mengambil Profesi Akuntan di Universitas Mercu Buana 2009-2010, dengan Register Negara, serta memiliki gelar Profesi *Chartered Accountant* (CA) IAI didapatkan pada tahun 2013, mendapat pengakuan Ir. Dari PII, dan pada 30 Maret 2022 telah menyelesaikan Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, dari Universitas Hasanuddin. Perkuliahan yang belum sempat diselesaikan Statistika Terapan 1984-1986 di Universitas Terbuka dan Magister Teknik Industri 2010-2012 di ISTN, kegiatan mengajar di mulai tahun 1997 dan bergabung di Universitas Nasional tahun 2003 sampai sekarang, beberapa perguruan tinggi tempat mengajar lainnya, ISTN, STEI, STIE IPWI, UPN Veteran Jakarta, STIE BP, STMA Trisakti, STMI Kementerian Perindustrian, untuk beberapa Mata Kuliah Akuntansi dan Manajemen Industri, MSDM, Kewirausahaan & Pariwisata, Anggota IAI dan PII. Sering diundang Mengikuti kegiatan FGD di Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

Dr. Tedy Ardiansyah, S.E., M.M.



Penulis kelahiran Jakarta keturunan Bengkulu, 25 Januari 1972, telah menamatkan program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada bulan Oktober 2023. Menamatkan Pendidikan S2 di Universitas Mercu Buana Jakarta Bidang Ilmu Manajemen periode 2009 - 2011. Pendidikan S1 ditamatkan di Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti Jakarta periode 2003 - 2005. Posisi Jabatan saat ini antara lain; organisasi sebagai Koordinator Fakultas Bahasa dan Seni untuk kewirausahaan di Universitas Indraprasta PGRI Jakarta periode 2019 – sekarang, Pimpinan pada Social Expert bidang riset, pelatihan dan publikasi periode 2020 – sekarang, Editor In Chief Jurnal USAHA (Unit Kewirausahaan) Universitas Indraprasta PGRI Jakarta periode 2020 – sekarang. Sebagai Nara sumber untuk pelatihan dan webinar conference, Bootcamp Klinik Jurnal 5 – 27 Juni 2021 “Systematic Literature Review (SLR) dan Meta Analysis”. Universitas Terbuka 22 – 23 Juni 2021 “Pelatihan pengolahan data kualitatif secara virtual”. Muda Berdaya Shopee 2 – 4 Juni 2021 “Pelatihan digital preneur melalui shopee incubation centre training”. Perkumpulan Dosen Perguruan Tinggi Nusantara (PDPTN) 7 Agustus 2021 “Workshop nasional pengelolaan data penelitian kualitatif dengan nvivo12”.

Ujang Enas, M.Si.



Penulis lahir di Kota Tasikmalaya tepatnya pada tanggal 6 Desember 1977, merupakan anak sulung dari lima bersaudara. Setelah tamat dari SDN Tugu III Tasikmalaya tahun 1990, melanjutkan pendidikan ke Madrasah Tsanawiyah (MTs) Sambong Jaya Tasikmalaya dan tamat tahun 1990, lalu melanjutkan ke SMAN 2 Tasikmalaya (Jurusan Fisika-A₁) dan tamat tahun 1996. Pendidikan S1 Administrasi Publik di tempuh di STIA YPPT Tasikmalaya dan tamat tahun 2006, pendidikan S2 Administrasi Publik pada sekolah yang sama, menjadi lulusan terbaik angkatan XIX dan lulus pada tahun 2018. Saat ini bekerja sebagai Dosen di Universitas Bakti Tunas

Husada Tasikmalaya, selain sebagai pengajar, penulis juga menduduki jabatan struktural sebagai Kepala Pusat Karir (tahun 2022 – sekarang), sebelumnya sebagai Kepala Bagian Kemahasiswaan (tahun 2019 – 2022) dan menjadi Auditor Internal Kampus STIKes BTH (tahun 2018), sebagai Kepala Bagian Sumber Daya Manusia tahun 2017 s.d. 2019, Ketua Unit Pelaksana Teknis BTH Student House (UPT BSH) tahun 2016 s.d 2017, dan Kepala Bagian Sarana Prasarana tahun 2014 s.d. 2016. Selain mengajar di kampus sendiri, penulis pernah mengajar di STIKes Muhammadiyah Ciamis sebagai Dosen Luar Biasa dari tahun 2009 s.d. tahun 2010, dan pernah menulis beberapa buku diantaranya : Manajemen Sumber Daya Manusia (Sebuah Strategi, Perencanaan, dan Pengembangan); Komunikasi Organisasi; Kewirausahaan (Teori dan Praktis); Keuangan Negara, Perilaku Organisasi, Usaha – usaha Milik Negara, SDM dalam Organisasi, Statistika Pendidikan, Metode Penelitian Bisnis, Pengantar Kewirausahaan Seri 1 dan Pengantar Kewirausahaan Seri 2. Penulis pernah bekerja didunia bisnis tepatnya di PT. Nam Buana Persada sebuah perusahaan distributor PT. Unilever Indonesia dibagian pemasaran tahun 1998. Selain dunia akademik, penulis juga tercatat sebagai Penyuluh dan Penggerak, Pencegahan, Pemberantasan, Penyalahgunaan dan Peredaran Gelap Narkotika (P4GN) diorganisasi Satuan Tugas (Satgas) Narkotika – Cakrawala Indonesia, serta penyuluh Anti Korupsi yang berlisensi BNSP dari LSP-KPK.

Galih Sudrajat, S.Pt., M.Si.



Penulis lahir di Bekasi pada tanggal 20 Juli 1983. Penulis menempuh pendidikan sarjana (S1) di Fakultas Peternakan Institut Pertanian Bogor, dan pendidikan pascasarjana (S2) di Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor, pada Program Studi Ilmu Ekonomi. Saat ini penulis merupakan Pegawai Negeri Sipil pada Badan Pusat Statistik.

Memiliki pengalaman mengajar pada beberapa mata kuliah seperti Matematika Dasar, dan Makro Ekonomi. Pengalaman bekerja penulis sebagai Statistisi pada Direktorat Statistik Peternakan, Perikanan, dan Kehutanan Badan Pusat Statistik, Kepala Subbagian Organisasi dan Tata Laksana, dan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur pada Biro Hubungan

Masyarakat dan Hukum Badan Pusat Statistik. Penulis fokus pada penelitian di bidang sosial ekonomi pertanian khususnya terkait efisiensi dan produktivitas serta bidang manajemen sumber daya manusia dan organisasi.

Kasmaniar, S.E., M.Si.



Penulis merupakan Dosen Manajemen Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Serambi Mekkah, sejak tahun 2010. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan diri sebagai dosen, selain Pendidikan formal yang telah ditempuhnya. Penulis juga mengikuti berbagai pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang di terbitkan di berbagai jurnal nasional. Penulis juga aktif menulis buku diantaranya Komunikasi Bisnis (Kaidah Komunikasi dalam Menata Bisnis), Teori Komunikasi, Ilmu Administrasi Bisnis Suatu Pengantar, Sistem Informasi Manajemen Suatu Pengantar, dan Teori Komunikasi.

Analisis **JABATAN**

Buku ini merupakan panduan komprehensif yang dirancang untuk menjawab kebutuhan akan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan strategis. Buku ini menyajikan pembahasan terstruktur mulai dari dasar dan ruang lingkup analisis jabatan, pengertian jabatan, hingga aspek tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja. Dengan gaya penulisan yang lugas, buku ini mengupas tuntas karakteristik dan informasi jabatan yang menjadi landasan pengambilan keputusan dalam organisasi modern.

Dilengkapi dengan metode analisis jabatan yang beragam, buku ini juga menyentuh topik penting seperti evaluasi jabatan, analisis kompetensi, dan perhitungan beban kerja. Tidak hanya itu, pengolahan data jabatan menjadi bagian yang tak terpisahkan, memberikan kerangka kerja yang kokoh bagi pembaca yang ingin mengoptimalkan manajemen jabatan di institusi mereka.

Buku ini dirancang untuk akademisi, praktisi, dan mahasiswa yang mencari solusi praktis dan wawasan mendalam dalam analisis jabatan. Dengan memadukan teori dan praktik, buku ini bukan hanya sekadar referensi, tetapi juga inspirasi untuk membangun sistem kerja yang efisien, transparan, dan berdaya saing tinggi.



SCANME

@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore
0815-7000-699

ISBN 978-623-500-660-4



9

786235

006604