

Analisis dan Desain Jabatan

Manajemen Sumber Daya Manusia



Apa yang dimaksud dgn Analisis Jabatan?

Analisis Jabatan adalah fungsi MSDM yang berusaha “memotret” masing-masing jabatan dalam organisasi agar diperoleh informasi mengenai aspek-aspek penting jabatan tersebut, seperti tujuan, tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, kompetensi, dsb.

Analisis jabatan (job analysis) adalah proses sistematis untuk menentukan berbagai tugas, aktivitas, perilaku, keterampilan, pengetahuan, dan spesifikasi karyawan yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan (jabatan) dalam suatu organisasi. (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006)



Jabatan vs Posisi



Suatu *jabatan* terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Suatu jabatan bisa hanya diduduki satu orang saja, seperti jabatan presiden dalam satu negara, atau bisa diduduki oleh banyak orang, sebagaimana halnya operator penginput data di sebuah perusahaan besar atau kasir di pasar swalayan.

Posisi adalah kumpulan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh *satu* orang; ada satu posisi untuk setiap orang dalam suatu organisasi.



Enam Pertanyaan Penting dalam Analisis Jabatan

1. Tugas-tugas mental dan fisik apa sajakah yang dilaksanakan karyawan?
2. Kapan pekerjaan tersebut diselesaikan?
3. Di mana pekerjaan tersebut diselesaikan?
4. Bagaimana karyawan melaksanakan jabatannya?
5. Mengapa jabatan tersebut perlu dijalankan?
6. Persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan jabatan tersebut?



Apa hasil dari Analisis Jabatan?

- Pada intinya ada tiga dokumen yang dihasilkan dari proses analisis jabatan:
 - Deskripsi Jabatan
 - Spesifikasi Jabatan
 - Standar Kinerja Jabatan
- Namun ketiganya bisa digabung menjadi satu dan cukup disebut Deskripsi Jabatan (*Job Description*)



Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

- **Deskripsi jabatan** adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab suatu jabatan.
- **Spesifikasi jabatan** adalah kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan jabatan tertentu.



Standar Kinerja Jabatan

Standar kinerja jabatan adalah sasaran-sasaran, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang harus dicapai oleh suatu jabatan dalam periode waktu tertentu.

Sasaran kuantitatif misalnya: peningkatan penjualan, target produksi, dsb.

Sasaran kualitatif misalnya: peningkatan keterampilan, perbaikan sikap dan perilaku, dsb.



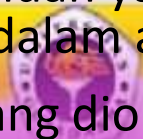
Metode Pengumpulan Informasi Analisis Jabatan

- Wawancara
- Kuesioner
- Observasi
- Log (Catatan) Pemegang Jabatan
- Kombinasi



Jenis-Jenis Data yang Dikumpulkan dalam Analisis Jabatan

- **Aktivitas Kerja**
 - Aktivitas dan proses kerja
 - Catatan aktivitas (dalam bentuk film, misalnya)
 - Prosedur yang digunakan
 - Tanggung jawab pribadi
- **Aktivitas Berorientasi Karyawan**
 - Perilaku manusia, seperti tindakan fisik dan berkomunikasi dalam pekerjaan
 - Gerakan dasar untuk analisis metode
 - Tuntutan kerja pribadi, seperti pengerahan tenaga
- **Mesin, perkakas, peralatan, dan alat bantu kerja yang digunakan**
- **Hal Berwujud dan Tidak Berwujud yang Berhubungan dengan Jabatan**
 - Pengetahuan yang berkenaan dengan atau diaplikasikan dalam jabatan (seperti dalam akuntansi)
 - Bahan yang diolah
 - Produk yang dibuat atau jasa yang diberikan



Jenis-Jenis Data yang Dikumpulkan dalam Analisis Jabatan

- **Hasil Kerja**
 - Analisis kesalahan
 - Standar kerja
 - Ukuran kerja, seperti waktu yang dibutuhkan untuk sebuah tugas
- **Konteks Jabatan**
 - Jadwal kerja
 - Insentif finansial dan non-finansial
 - Kondisi kerja fisik
 - Konteks organisasional dan sosial
- **Persyaratan Pribadi untuk Jabatan**
 - Atribut pribadi seperti kepribadian dan minat
 - Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan
 - Pengalaman kerja



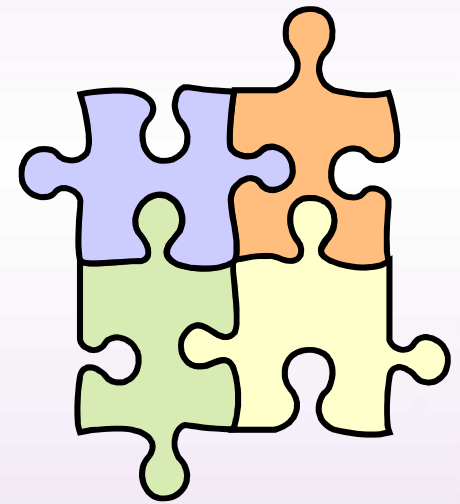
Jenis-Jenis Data yang Dikumpulkan dalam Analisis Jabatan

- **Hasil Kerja**
 - Analisis kesalahan
 - Standar kerja
 - Ukuran kerja, seperti waktu yang dibutuhkan untuk sebuah tugas
- **Konteks Jabatan**
 - Jadwal kerja
 - Insentif finansial dan non-finansial
 - Kondisi kerja fisik
 - Konteks organisasional dan sosial
- **Persyaratan Pribadi untuk Jabatan**
 - Atribut pribadi seperti kepribadian dan minat
 - Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan
 - Pengalaman kerja

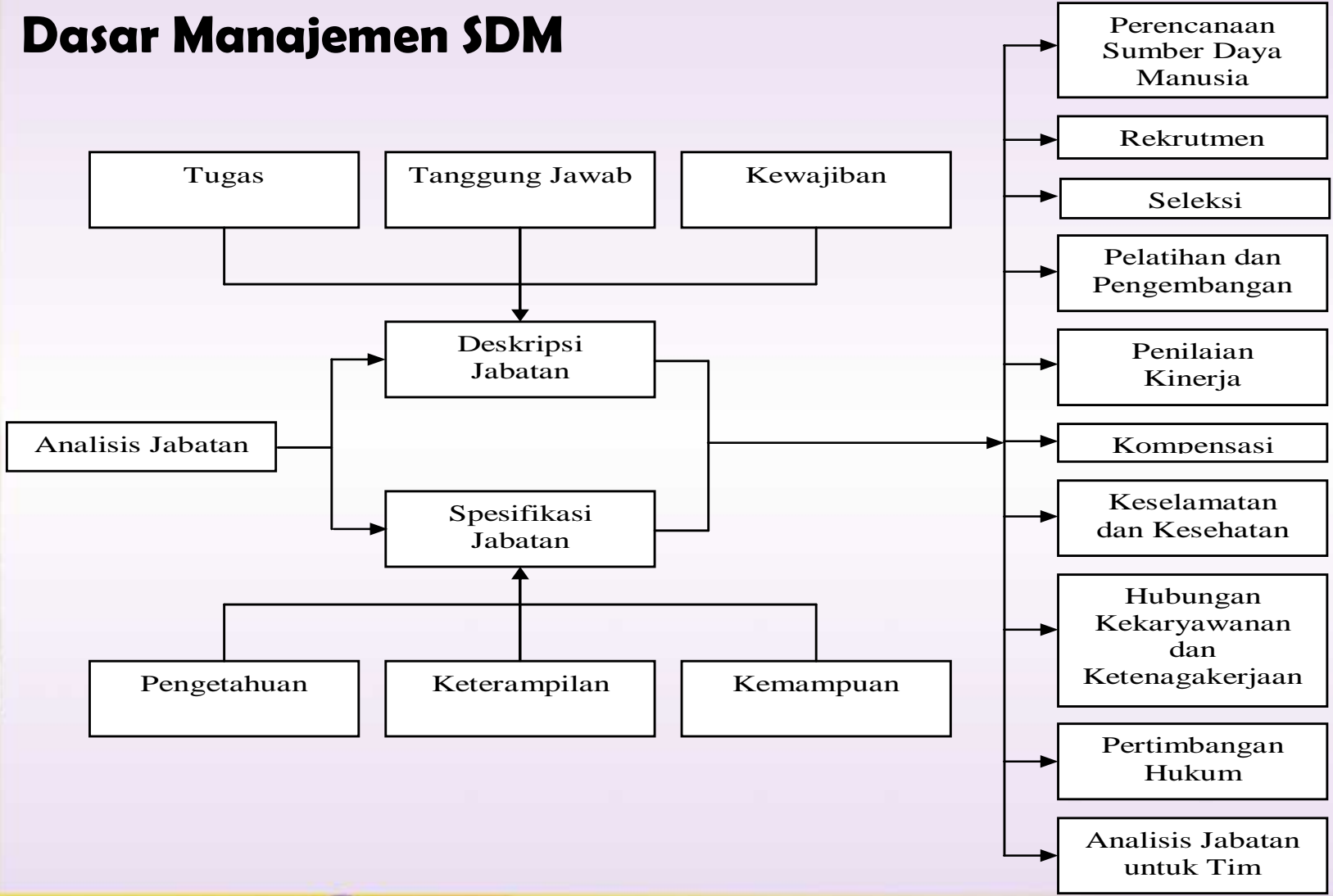


Apa Manfaat Analisis Jabatan?

- Sebagai masukan penting bagi fungsi-fungsi MSDM lainnya seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, manajemen karir, kompensasi, dsb.
- Sebagai bagian penting dalam perancangan sistem organisasi secara keseluruhan, misalnya untuk pembagian departemen, aliran kerja, serta untuk mendesain ulang jabatan itu sendiri.



Analisis Jabatan sebagai Perangkat Dasar Manajemen SDM



Hubungan Analisis Jabatan dengan Fungsi MSDM Lainnya

- **Penyediaan Staf:** Proses *staffing* akan kacau jika rekruter tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai jabatan.
- **Pelatihan dan Pengembangan:** Informasi deskripsi jabatan berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- **Penilaian Kinerja:** Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi jabatan mereka.
- **Kompensasi:** Perlu diketahui nilai relatif jabatan tertentu bagi organisasi kompensasi finansial yang layak bisa ditetapkan untuk jabatan tersebut.
- **Keselamatan dan Kesehatan:** Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan juga berguna untuk mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan yang mungkin terjadi.
- **Hubungan Kekaryawanan dan Perburuhan:** Deskripsi jabatan bisa memberikan standar evaluasi dan perbandingan bakat agar promosi, transfer, atau demosi karyawan bisa diputuskan secara obyektif.
- **Pertimbangan Legal:** Analisis jabatan yang dipersiapkan dengan baik bermanfaat untuk menunjang legalitas dari praktik-praktik kekearyawanan.



Desain Jabatan

- **Desain jabatan:** Rancangan mengenai tugas-tugas dan tanggungjawab suatu jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik orang yang akan menjalankan jabatan tersebut.
- Jabatan perlu dirancang sedemikian rupa agar **pemegang (pelaksana) jabatan** menjadi produktif dan mendapatkan kepuasan kerja.



Unsur-Unsur Desain Jabatan

- Unsur Organisasional
 - Pendekatan mekanistik, Alur kerja, Kebiasaan kerja, Ergonomika
- Unsur Lingkungan
 - Kemampuan dan ketersediaan karyawan, Ekspektasi sosial dan budaya
- Unsur Keperilakuan
 - Variasi Keterampilan, Identitas Tugas, Signifikansi Tugas, Otonomi, Umpan Balik



Referensi

- Mondy, R.W., 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, **Human Resource Management, International Perspective**, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, **Human Resources and Personnel Management**, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.

