

ANALISIS JABATAN PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL I SUMATERA UTARA

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi
Universitas Medan Area*

Oleh :

FEBRIANTI INDRAWATY

11.860.0151



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN

JUDUL SKRIPSI : ANALISIS JABATAN PT. KERETA API
INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL I
SUMATERA UTARA

NAMA MAHASISWA : FEBRIANTI INDRAWATY

NO. STAMBUK : 11.860.0151

PROGRAM STUDI : PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

MENYETUJUI

KOMISI PEMBIMBING

PEMBIMBING I

(Dr. Nefi Darmayanti, M.Si)

PEMBIMBING II

(Laili Alfita, S.Psi. MM. M.Psi)

MENGETAHUI

KEPALA BAGIAN JURUSAN

(Syahfrizaldi, S.Psi. M.Psi)

DEKAN

(Prof. Dr. H. Abdul Munir M.Pd)

Tanggal Sidang

13 JULI 2015

ANALISIS JABATAN PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVISI REGIONAL I SUMATERA UTARA

Febrianti Indrawaty
11.860.0151

ABSTRAK

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi tentang pekerjaan yang dilakukan seseorang secara sistematis dengan melalui mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur. Analisis jabatan ini dilakukan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara hanya pada bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk melihat fungsi, tanggung jawab dan pemahaman dari bidang jabatan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara. Karyawan bidang Sumber Daya Manusia (SDM) berjumlah 8 (delapan) orang dan karyawan bidang Umum berjumlah 6 (enam) orang. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif, dalam penelitian ini peneliti menjelaskan tentang analisis jabatan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara bidang Sumber Daya Manusia (SDM) & Umum. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi, wawancara, lembaran catatan harian dan kuesioner dengan melalui prosedur-prosedur analisis jabatan yaitu pertama adalah perencanaan, kedua adalah peninjauan, ketiga adalah penilaian, keempat adalah deskripsi. Berdasarkan hasil penelitian didalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) sendiri, ditemukan bahwa 37,5% tidak sesuai dengan penempatan jabatannya, karena beberapa karyawan yang sebenarnya ingin menduduki bidang lain, bidang yang dimaksud seperti bidang IT, Pelayanan dan Sumber Daya Manusia (SDM). Selanjutnya dalam bidang Umum sendiri, ditemukan bahwa 37,5% tidak sesuai dengan penempatan jabatannya, karena beberapa karyawan yang sebenarnya ingin menduduki bidang lain, bidang yang dimaksud seperti bidang Teknik, Keuangan dan Administrasi.

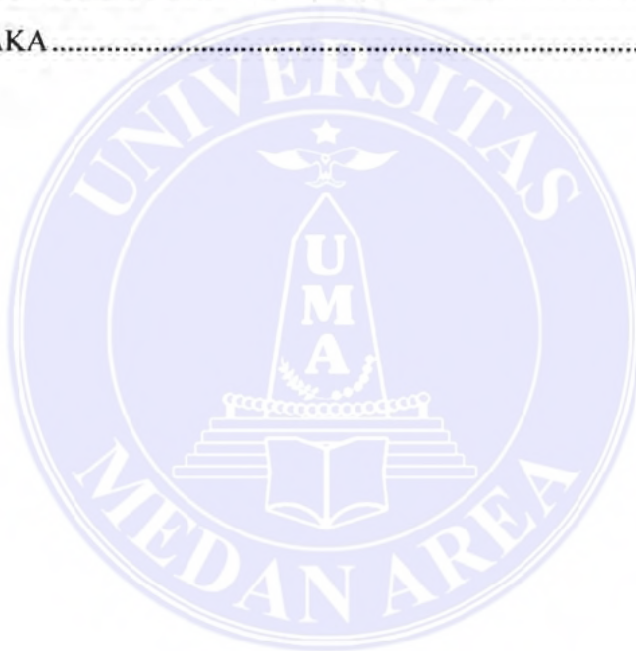
Kata Kunci : Analisis Jabatan, Karyawan, Bidang Sumber Daya Manusia (SDM), Bidang Umum

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
MOTTO	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan Masalah	6
D. Rumusan Masalah.....	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Manfaat Penelitian.....	8
1. Manfaat Teoritis.....	8
2. Manfaat Praktis	8
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Karyawan.....	9
1. Pengertian Karyawan	9
B. Analisis Jabatan	11
1. Pengertian Analisis Jabatan	11
2. Tujuan Analisis Jabatan.....	15
3. Jenis-Jenis Analisis Jabatan.....	19

4. Manfaat Analisis Jabatan.....	21
5. Aplikasi Informasi Analisis Jabatan.....	24
6. Pentingnya Informasi Analisis Jabatan	31
C. Kerangka Konseptual	39
BAB III. METODE PENELITIAN.....	40
A. Tipe Penelitian	40
B. Prosedur Analisis Jabatan.....	40
C. Pendekatan Analisis Jabatan.....	42
D. Metode Analisis Jabatan.....	44
E. Memvalidir Analisis Jabatan.....	47
F. Membuat Analisis Jabatan Sehingga Dapat Dipercaya.....	47
BAB IV. LAPORAN PENELITIAN.....	49
A. Lokasi Penelitian.....	49
1. Sejarah Perusahaan.....	49
2. Ruang Lingkup Bidang Usaha Perusahaan.....	54
3. Struktur Organisasi Perusahaan	55
4. Pembagian Tugas Dan Tanggungjawab	57
5. Sumber Daya Manusia Perusahaan	63
B. Persiapan Penelitian	64
1. Persiapan Administratif	65
2. Persiapan Pelaksanaan Penelitian	65
C. Pelaksanaan Penelitian	66
D. Hasil Penelitian.....	67
E. Pembahasan.....	91
1. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)	92
2. Bidang Umum.....	97

BAB V. SIMPULAN DAN SARAN	103
A. Simpulan.....	103
1. Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)	103
2. Bidang Umum	104
B. Saran.....	106
1. Saran Kepada Karyawan	106
2. Saran Kepada Perusahaan.....	106
3. Saran Kepada Peneliti Selanjutnya	107
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah suatu sistem yang terdiri dari komponen manusia, bahan-bahan mentah dan mesin-mesin. Produktivitas suatu perusahaan sangat ditentukan oleh bagaimana interaksi antara ketiga komponen tersebut. Faktor manusianya tetap sebagai penentu terhadap segala produktivitas. Suatu bentuk usaha tanpa manusia, tidak mungkin ada dan tidak dapat dibayangkan. Bagaimanapun sederhana ataupun kompleksnya suatu bentuk usaha, manusia yang menjadi intinya. Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif dan memiliki banyak tuntutan, para manager tidak hanya mengandalkan keterampilan teknis mereka saja, namun dibutuhkan suatu keterampilan teknis di dalam menangani orang dengan baik, bagaimana suatu pemimpin atau manager mempertahankan kinerja yang tinggi dari tenaga kerja dan memperhatikan fasilitas yang memuaskan bagi konsumen maupun bagi tenaga kerja itu sendiri.

Dalam dunia pekerjaan setiap orang mengharapkan adanya jabatan. Menurut Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I., 1982,-VII-61 halaman-indeks-no.11 dalam (Klasifikasi Jabatan Indonesia, 1982), jabatan merupakan sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya

meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat. Bagi manusia apabila manusia tersebut sudah memiliki suatu jabatan didalam sebuah perusahaan maka dapat membantu manusia tersebut untuk dapat melangsungkan kehidupannya lebih baik lagi sehingga kebutuhan-kebutuhan sehari-hari manusia dapat terpenuhi, walaupun terkadang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh manusia tersebut. Tanpa manusia bekerja maka manusia akan sulit untuk melangsungkan hidupnya tersebut, apalagi dapat kita ketahui segala kebutuhan hidup dari tahun ke tahun semakin mahal dan itulah bahwasannya manusia tidak akan pernah terlepas dari kerja. Manusia melakukan pekerjaan apa saja dan dimana saja demi memenuhi kebutuhan kehidupan.

Setiap organisasi tentunya mempunyai berbagai tujuan yang hendak dicapai. Tujuan tersebut di raih dengan mendayagunakan sumber-sumber daya yang ada. Kendati berbagai sumber daya yang ada penting bagi organisasi, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya itu dikelola, seperti yang kita ketahui PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara juga memiliki tujuan perusahaan yang hendak dicapai dengan baik melalui sumber daya karyawan-karyawan yang bekerja di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara bergerak di bidang usaha transportasi perkeretaapian, adapun bidang usaha perusahaan yaitu penjualan atau pemasaran jasa angkutan berupa : angkutan penumpang meliputi kereta api penumpang ekonomi, kereta api penumpang bisnis, kereta api penumpang eksekutif dan angkutan barang meliputi distribusi BBM, minyak CPO, PKO, Lateks dan Biji Sawit.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara memiliki 12 jabatan yaitu VP Divisi Regional I Sumatera Utara, Deputy VP, Humasda, Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum, Keuangan, Asset, Sarana, Jalan Rel Dan Jembatan, Sinyal Telekomunikasi dan Listrik, Operasi, Komersil yang dimana memiliki tugas, tanggung jawab dan wewenang yang berbeda-beda setiap jabatan.

Oleh karena itu, tanpa pengetahuan yang memadai tentang apa yang dilakukan oleh para karyawan atas pekerjaannya, organisasi tidak akan membentuk prosedur sumber daya manusia yang efektif untuk memilih, mempromosikan, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan menurut Henry Simamora dalam (Sugiantoro, 2010). Hal ini mengakibatkan pengkajian dan pemahaman pekerjaan melalui proses yang disebut analisis jabatan merupakan bagian vital dari setiap program manajemen sumber daya manusia.

Analisis jabatan sebagai dasar atau pedoman untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia. Pengertian analisis jabatan yaitu suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus

dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari suatu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien menurut Robbins dalam (Sugiantoro, 2010) dan menambahkan analisis jabatan merupakan hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai dasar dalam penentuan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam menghadapi persaingan.

Analisis jabatan dalam pengelolaan sumberdaya sangat penting dalam sebuah organisasi. Sumberdaya adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan atau pekerjaan berupa *job description* dan *job specification* menurut Dessler, 2006 dan menambahkan bahwa analisis jabatan merupakan bagian-bagian dari proses-proses administrasi maupun manajemen sumber daya yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Analisis jabatan memang sangat penting dalam organisasi untuk menempatkan orang pada suatu jabatan atau 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. Hal ini membuat kegundahan yang sangat mendalam pada karyawan karena merasa pekerjaan yang dijalannya tidak sesuai dengan apa yang di bayangkan,

selain itu karyawan terkadang merasa tidak menemukan kecocokan antara pekerjaan dengan kepribadiannya sehingga evaluasi karirnya juga menunjukkan hasil yang tidak maksimal. Kenyataan tersebut mungkin tidak asing karena hal ini dianggap wajar mengingat bahwa di masa krisis seperti sekarang ini banyak perusahaan yang melakukan efisiensi dengan mempekerjakan satu orang untuk beberapa bidang pekerjaan sekaligus. Sehingga sulit membuat uraian jabatan karena nama jabatan sering tidak nyambung dengan pekerjaan sehari-hari. Apalagi perusahaan masih tetap survive meskipun tanpa uraian jabatan secara tertulis.

Keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Diperlukan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah dan tipe yang tepat. Diperlukan pemahaman tentang desain pekerjaan yang nantinya akan mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi teknologi dan berperilaku, serta menentukan karakteristik-karakteristik pekerjaan ideal yang menentukan kualitas kehidupan kerja.

Selain desain pekerjaan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), juga perlu diketahui tentang karakteristik-karakteristik, standar-standar, dan kemampuan manusia dalam setiap pekerjaan. Informasi-informasi

tersebut dapat diperoleh melalui analisis jabatan. Analisis jabatan adalah suatu studi yang secara sistematis mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan. Dalam hal ini, analisis jabatan merupakan area yang dinamis dalam manajemen sumber daya manusia, karena sering terjadi peningkatan dan penurunan jabatan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti berkeinginan untuk meneliti “Analisis Jabatan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara”

B. Identifikasi Masalah

Analisis jabatan adalah suatu studi yang secara sistematis mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan. Pada perusahaan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara dari beberapa jabatan yang ada, jabatan yang akan diteliti peneliti adalah jabatan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum.

C. Batasan Masalah

Melihat dari uraian identifikasi masalah maka batasan masalah penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui job description dari jabatan bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum

- b. Mengetahui pelaksanaan-pelaksanaan tugas dari masing-masing jabatan bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum
- c. Mengetahui spesifikasi atau persyaratan dari masing-masing jabatan bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum
- d. Mengetahui penentuan penempatan job description dan spesifikasi jabatan dari masing-masing jabatan bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum
- e. Mengetahui kenaikan jabatan dari masing-masing jabatan di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Analisis Jabatan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara tersebut?”

E. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat fungsi, tanggung jawab dan pemahaman dari bidang jabatan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan terhadap ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Adanya penelitian ini, peneliti berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara khususnya untuk bidang analisis jabatan, dengan cara melakukan manajemen sumberdaya manusia yang baik sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki oleh para karyawan, khususnya pada saat ingin menduduki karyawan dengan jabatan tertentu sehingga tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Karyawan adalah sumber daya manusia atau penduduk yang bekerja di suatu institusi baik pemerintah maupun swasta (bisnis). Ada beberapa rumusan mengenai siapa karyawan itu sebenarnya. Diantara rumusan itu, antara lain menurut Ndraha dalam (Abdullah, 2014) karyawan adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi atau *the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goal*. Menurut Hadari Nawawi dalam (Abdullah, 2014) karyawan adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi atau perusahaan. Sedangkan Wirawan dalam (Abdullah, 2014) karyawan merupakan sumberdaya yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa Sumber Daya Manusia (SDM) sumberdaya lainnya menganggur (*idle*) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi.

Beberapa rumusan tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) itu mempunyai potensi yang luar biasa yang mengalahkan sumberdaya organisasi lainnya, karena ia mempunyai :

- a. Kemampuan fisik, yang dapat digunakannya untuk menggerakkan, mengerjakan, atau menyelesaikan sesuatu pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh sumberdaya atau faktor produksi lainnya.
- b. Kemampuan psikis, yang dapat membangkitkan spirit, motivasi, semangat dan etos kerja, kreativitas, inovasi dan profesionalisme dalam bekerja.
- c. Kemampuan karakteristik, yang dapat membangkitkan kecerdasan (intelektual, emosional, spiritual, dan sosial) yang membawanya untuk berkembang menjadi lebih mampu dalam menghadapi segala macam tantangan.
- d. Kemampuan pengetahuan dan keterampilan, yang mengantarkannya untuk memiliki kompetensi yang diperlukannya dalam melaksanakan pekerjaannya.
- e. Pengalaman hidupnya, yang dapat menyempurnakan pertimbangan dalam menyelesaikan persoalan yang menyangkut pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas maka pengertian karyawan merupakan sumber daya manusia yang memiliki potensi dan mampu menjadi penggerak organisasi atau perusahaan serta mampu memberikan sumbangan energi dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Analisis Jabatan

1. Pengertian Analisis Jabatan

Didalam *Jurnal*, Pujangkoro untuk bisa menerapkan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "*Place*" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (*Man*) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali secara lebih spesifik disebut sebagai Jabatan.

Seringkali timbul kesalahpahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Untuk memperoleh keseragaman mengenai pengertian istilah jabatan ini, Menurut Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi R.I., 1982,-VII-61 halaman-indeks-no.11 dalam (Klasifikasi Jabatan Indonesia, 1982) memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut:

- a. Unsur ialah komponen yang paling kecil dari pekerjaan. Misalnya memutar, menggosok, menarik, mengangkat, menekan dan sebagainya.
- b. Tugas ialah sekumpulan dari beberapa unsur pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja.

- c. Kedudukan (posisi) ialah sekumpulan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja, yakni seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi adalah sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya.
- d. Pekerjaan ialah sekumpulan kedudukan (posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat.
- e. Jabatan (*job*) ialah sekumpulan pekerjaan (*job*) yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Analisis jabatan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. Menurut Flippo dalam (Sugiantoro, 2010) “Analisis jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu.” Flippo menekankan bahwasanyaa ada dua kegiatan utama dalam analisis jabatan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan dan mempelajarinya lebih mendalam.

Dalam organisasi terdapat posisi yang harus diisi melalui pekerjaan yang ada. Posisi pekerjaan yang sudah ada biasa diketahui

lewat lowongan-lowongan perusahaan. Departemen sumber daya manusia harus memahami bahwa untuk memelihara koordinasi pekerjaan maka pengetahuan tentang analisis jabatan dan desain pekerjaan tidak boleh dilewatkan.

Untuk meraih kualitas kerja yang tinggi, organisasi harus memahami dan menyerasikan permintaan kerja dan individu. Hal ini disebut analisis jabatan atau analisis pengetahuan pada susunan kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja, dan kegiatan sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh evaluasi penyelia pada pekerjaan karyawan harus didasarkan pada kinerja dan tuntutan kerja. Pada perusahaan kecil, manajer garis mungkin melaksanakan analisa jabatan, tapi biasanya pekerjaan selesai oleh seorang professional sumber daya manusia. Beberapa organisasi besar mungkin mempunyai department manajemen kompensasi yang di dalamnya termasuk analisis jabatan.

Menurut Dessler, 2006 analisis jabatan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis jabatan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis jabatan,

- a. aktivitas pekerjaan
- b. perilaku manusia
- c. mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan
- d. standar prestasi
- e. konteks pekerjaan
- f. persyaratan manusia.

Dalam buku praktis mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM), menurut Hasibuan dalam (Hartatik, 2014) *job analysis* (analisis jabatan) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan yang harus dilakukan, bagaimana pekerjaannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Menurut Gomes dalam (Hartatik, 2014) analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan seseorang, yang dilaksanakan dengan mengamati atau mengadakan interview pada pekerjaan, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor.

Sementara itu, Benandin & Russell dalam (Hartatik, 2014) mengatakan bahwa analisis jabatan ini akan menghasilkan daftar uraian mengenai kewajiban-kewajiban pekerja yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajibannya.

Meninjau uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa analisis jabatan yaitu bahwa analisis jabatan yaitu proses pengumpulan informasi tentang pekerjaan yang dilakukan seseorang secara sistematis dengan melalui mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur, yaitu :

- a. Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
- b. Apa wewenang dan tanggung jawabnya
- c. Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
- d. Bagaimana cara melakukannya
- e. Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya . Besarnya upah dan lamanya jam bekerja
- f. Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan
- g. Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut dan lain-lain

2. Tujuan Analisis Jabatan

Analisis jabatan penting dilakukan sebelum diadakan perekrutan tenaga kerja. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dengan mengadakan analisis jabatan. Adapun tujuan analisis jabatan menurut Moekijat (1989) yaitu :

- a. Memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi

- b. Memberikan kepuasan pada diri tenaga kerja
- c. Menyusun program pelatihan
- d. Mengadakan penilaian jabatan
- e. Mengadakan penilaian hasil kerja
- f. Mengadakan kenaikan jabatan dan pemindahan
- g. Meningkatkan produktivitas pegawai
- h. Menciptakan iklim dan kondisi kerja yang kondusif
- i. Mempermudah perencanaan organisasi

Sementara itu menurut Flippo dalam (Sugiantoro, 2010), hasil-hasil dari analisis jabatan, seperti uraian dan spesifikasi pekerjaan akan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

- a. Pengabsahan atas prosedur-prosedur pengangkatan
- b. Pelatihan
- c. Evaluasi pekerjaan
- d. Penilaian prestasi
- e. Pengembangan karir
- f. Organisasi
- g. Perkenalan
- h. Penyuluhan
- i. Hubungan perburuhan
- j. Penataan kembali pekerjaan.

Sebuah penelitian yang dikemukakan oleh Flipppo terhadap 899 perusahaan menunjukkan bahwa hasil proses analisis pekerjaan dipergunakan untuk, membuat rincian kerja (75%), pelatihan (60%), penyusunan tingkat upah dan gaji (90%), menilai personalia (60%), pemindahan dan promosi (70%), pengorganisasian (50%), orientasi karyawan baru (36%), penyuluhan (25%), dan seterusnya.

Pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 35 TAHUN 2012, diuraikan mengenai Analisis Jabatan Dilingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah pada BAB II Pasal 3, bahwa Tujuan analisis jabatan untuk penyusunan kebijakan program-program Seperti:

- a. Pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan.
- b. Perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan
- c. Evaluasi kebijakan program pembinaan dan penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Gomes dalam (Hartatik, 2014), ada dua belas tujuan analisis jabatan yang digunakan oleh publik maupun swasta, yaitu :

- a. *Job description*, yaitu untuk mengidentifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggung

- jawaban, serta untuk mengetahui spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar pekerjaan.
- b. *Job classification*, yaitu penyusunan pekerjaan-pekerjaan ke dalam kelas-kelas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu.
 - c. *Job evaluation*, yaitu suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam organisasi dan di dalam pasar tenaga kerja luar yang terikat.
 - d. *Job design restructuring*, yaitu usaha-usaha untuk mengalokasikan dan merestrukturisasi kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.
 - e. *Personel requirement*, yaitu persyaratan atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan.
 - f. *Performance appraisal*, yaitu penilaian sistematis yang dilakukan supervisor terhadap performa pekerjaan dari para pekerja.
 - g. *Worker training*, yaitu pelatihan yang ditujukan kepada para pekerja.
 - h. *Worker mobility*, yaitu dinamika keluar masuknya seseorang dalam posisi, pekerjaan-pekerjaan, dan okupasi-okupasi tertentu.
 - i. *Efficiency*, yang mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas, serta prosedur kerja, susunan kerja, dan standar kerja.

- j. *Safety*, yang berfokus pada identifikasi dan peniadaan perilaku kerja tidak aman, kondisi fisik, dan kondisi lingkungan.
- k. *Human resource planning*, yaitu kegiatan antisipasi dan reaktif melalui suatu organisasi.
- l. *Legal*, yaitu aturan dan ketentuan lain yang berkaitan dengan organisasi.

3. Jenis-Jenis Analisis Jabatan

Jenis analisis jabatan menurut Gomes dalam (Hartatik, 2014) terbagi menjadi dua jenis, yaitu analisis jabatan tradisional (*traditional job description*) dan analisis jabatan yang berorientasi hasil (*result-oriented job description*)

- a. *Traditional Job Analysis*. Analisis jabatan secara tradisional adalah mencari informasi melalui tiga aspek, yaitu tanggungjawab (*responsibilities*) yang merinci unit organisasi agar pekerja bertanggung jawab dan tunduk kepada pengarah maupun bagian pengendali pelaksana, kewajiban-kewajiban (*duties*) umum seseorang yang sedang memegang suatu kedudukan dan kualifikasi-kualifikasi (*qualifications*) minimal yang diterima sebagai kelayakan. Kelemahan dari analisis jabatan tradisional adalah :
 - a. Perhatian perusahaan tidak ditujukan pada sifat-sifat pekerjaan secara spesifik
 - b. Tidak ada syarat-syarat bagi pelaksanaan suatu pekerjaan

- c. Tidak ada standar-standar performansi minimal yang dapat diterima bagi seorang pekerja
 - d. Tidak merinci kualitas dan kuantitas serta ketepatan waktu dari suatu pelayanan yang diinginkan
 - e. Tidak memikirkan output analysis sehingga tidak bermanfaat bagi perencana Sumber Daya Manusia (SDM) yang memerlukannya.
- b. *Result-Oriented Job Description (RODs)*. Analisis yang berorientasi hasil ini juga dinamakan *out-oriented job description*. Analisis ini merupakan bagian kecil dalam *program-oriented budgets*. Uraian pekerjaan yang berorientasi hasil menguraikan harapan-harapan organisasi yangng jelas kepada para pekerja, sekaligus mendorong para supervisor dan pekerja untuk mengetahui bahwa baik standar maupun imbalan tergantung pada persyaratan tertentu. Analisis jabatan jenis ini memuat pertanyaan-pertanyaan tentang *tasks, conditions, standards, SKAs, dan qualification*. Adapun kelebihan dari *model result-oriented job description (RODs)* adalah :
- a. Menyediakan sarana untuk menghubungkan input personel dan output organisasi bagi para perencana program
 - b. Menyediakan sarana untuk memperkenalkan kepada para pekerja baru atas harapan dan tujuan yang ditetapkan untuk evaluasi terhadap performansi pekerja bagi para manager
 - c. Memberikan gambaran yang jelas mengenai harapan performansi, kualifikasi minimal yang dibutuhkan untuk promosi dan

penempatan para pegawai, dan meningkatkan dampak bagi para manager kepegawaian terhadap produktivitas organisasi.

Selain kelebihan yang telah dipaparkan, model analisis hasil juga mempunyai beberapa kelemahan, yaitu perubahan dalam syarat dan standar harus dilakukan peninjauan kembali atas *RODs*, setiap kedudukan memerlukan *RODs* tersendiri, dan beberapa kedudukan tidak mempunyai standar performansi yang tidak dapat diukur.

4. Manfaat Analisis Jabatan

Informasi yang diperoleh dari *job analysis* adalah perencanaan tenaga kerja (*manpower planning*), perekrutan dan penempatan (*recruitment and placement*), pengembangan organisasi (*organization development*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), penggajian dan imbal jasa (*compensation and benefit*), hubungan industrial (*industrial relation*), dan juga sistem informasi SDM (*human resources information system*).

Menurut Gary Dessler dalam (Hartatik, 2014) analisis pekerjaan selain menghasilkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*, juga bermanfaat untuk hal-hal berikut :

- a. Perekrutan dan Seleksi (*recruitment and selection*). Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan

- pekerjaan. Isi spesifikasi ini menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.
- b. **Kompensasi (*Compensation*)**. Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman dan lain-lain) dari orang yang akan menduduki jabatan itu, sehingga perusahaan dapat menentukan gajinya.
- c. **Evaluasi Jabatan**. Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat atau ringannya pekerjaan, besar atau kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, dan sulit atau mudahnya mendapatkan personel. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan gaji pada posisi jabatan tersebut.
- d. **Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*)**. Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan atau diselesaikan dengan baik, maka deskripsi jabatan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.
- e. **Latihan (*Training*)**. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk merangsang program latihan pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan, dan jenis keterampilan pekerja digunakan sebagai bahan pembantu dalam pengembangan program-program latihan.

- f. Promosi dan Pemindahan. Informasi analisis pekerjaan akan digunakan untuk membantu menentukan promosi atau pemindahan karyawan.
- g. Organisasi. Informasi jabatan yang diperoleh dari analisis pekerjaan, informasi data yang dimiliki dapat pula membantu manajemen akan untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran tujuan organisasi tercapai, sering memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.
- h. Pemerayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*). Informasi analisis pekerjaan dapat digunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.
- i. Penyederhanaan Pekerjaan (*Work Simplification*). Informasi analisis pekerjaan juga dapat digunakan untuk menyederhanakan atau spesialisasi pekerjaan. Dengan perkembangan perusahaan dan spesifikasi yang mendalam, mengakibatkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.
- j. Penempatan (*Placement*). Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan agar mereka bekerja secara efektif.
- k. Peramalan dan Perekrutan. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.

- l. Orientasi dan Induksi. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi dan lainnya.
- m. Konsultasi. Informasi jabatan akan bermanfaat bagi pemberian konsultasi baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatan yang ada sekarang.

5. Aplikasi Informasi Analisis Jabatan

Menurut Pujanggoro dan Handoko, elemen-elemen analisis jabatan yaitu :

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

Jika organisasi membuat jabatan baru maka membutuhkan persiapan uraian jabatan, yang menggunakan proses atau tahapan-tahapan. Uraian jabatan dapat dibuat kembali secara periodik dan bisa diperbarui jika memang perlu. Penilaian kinerja merupakan peluang yang baik untuk memperbarui uraian jabatan.

Bila organisasi menyiapkan beberapa uraian jabatan maka prosesnya membutuhkan waktu. Secara nyata, analisis jabatan

mungkin menggunakan kepustakaan sebagai dasar deskripsi, seleksi untuk satu tipe pekerjaan, dan kemudian dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Deskripsi pekerjaan sebaiknya juga merinci wewenang dan tanggungjawab pekerjaan secara terpisah. Wewenang menunjukkan hak untuk melakukan sesuatu atau untuk memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Tanggungjawab merupakan kewajiban pemegang jabatan. Setelah itu, deskripsi pekerjaan menyebutkan atasan dan bawahan langsung pemegang jabatan. Dan akhirnya, kondisi kerja diuraikan secara ringkas dalam deskripsi untuk menunjukkan lingkungan fisik pekerjaan. Deskripsi kondisi kerja bisa mencakup jam kerja, bahaya keamanan dan kesehatan, kemungkinan perjalanan, kondisi fisik tempat kerja, dan aspek-aspek pekerjaan lainnya.

Setelah identitas pekerjaan, bagian selanjutnya adalah ringkasan pekerjaan atau disebut fungsi. Bagian ini menunjukkan apa pekerjaan yang dilakukan, bagaimana dan mengapa hal itu dikerjakan. Kemudian fungsi dijabarkan dalam bentuk perincian kegiatan secara sederhana yang disebut tugas-tugas pekerjaan.

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

- a. Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan.

- b. 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.
- c. Tugas-tugas yang harus dilakukan. Bagian ini adalah merupakan inti dari uraian 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.
- d. 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.
- e. 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.
- f. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan.
- g. 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.
- h. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

Dalam uraian jabatan, selain tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan lini, dan kondisi kerja juga dibuat nama jabatan, kode jabatan, tanggal dibuat penyusun, departemen, dan lokasi.

- b. Spesifikasi atau persyaratan jabatan. Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah. Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:
- a. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
 - b. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
 - c. Persyaratan fisik dan mental
 - d. Persyaratan umur dan jenis kelamin

Spesifikasi jabatan berisi tentang persyaratan kualifikasi individu sehubungan dengan posisinya pada jabatan tertentu. Pengetahuan menunjuk pada informasi prosedural yang penting untuk keberhasilan kinerja. Keterampilan adalah tingkat kemahiran individu dalam penyelesaian tugas. Dengan pengetahuan dan pengalaman, dapat diperoleh kemampuan dalam pekerjaan untuk persiapan spesifikasi jabatan. Kemampuan menunjukkan kecakapan individu secara umum dan karakter lain mungkin menjadi ciri

personal individu atau motivasi positif dan dapat dikembangkan. Beberapa jabatan juga mempunyai permintaan resmi, seperti lisensi atau sertifikat.

Dalam mengembangkan spesifikasi jabatan, perlu mempertimbangkan semua elemen pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan ciri lainnya. Dalam pencatatan deskripsi jabatan, informasi bisa datang dari kombinasi kinerja jabatan individu, penyelia, atau perencanaan jabatan dan pelatihan analisis jabatan.

- c. Standar Kinerja Jabatan (*Job performance standard*). Standar kinerja jabatan berfungsi sebagai target akan usaha yang harus dilakukan oleh pekerja serta sebagai kriteria untuk mengukur apakah pekerjaan tersebut berhasil dilaksanakan ataukah tidak.

Dalam standar kinerja jabatan dicantumkan informasi tentang target-target yang harus dicapai dan ukuran-ukuran keberhasilan kerja. Apabila target dan kriteria yang ada didalam standar kinerja jabatan ini tidak terpenuhi, maka bisa disimpulkan bahwa pekerja tidak berhasil melaksanakan pekerjaannya dengan sukses.

Analisis pekerjaan mempunyai aplikasi ketiga, yaitu standar-standar prestasi kerja (*job performance standards*) standar-standar ini memiliki dua manfaat. Pertama, standar berfungsi sebagai sasaran-sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan. Tantangan pencapaian sasaran-sasaran bisa memotivasi para karyawan. Kedua, standar adalah kriteria dengan mana keberhasilan

kerja dinilai atau diukur. Tanpa standar, tidak ada sistem pengawasan yang dapat mengevaluasi pelaksanaan kerja.

Standar-standar pekerjaan juga dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipasi. Teknik-teknik pengukuran kerja yang bisa digunakan antara lain studi waktu, data standar, data waktu standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan pengambilan sampel kerja (*work sampling*). Disamping itu para manager bisa menetapkan standar-standar pekerjaan melalui pembahasan dengan para bawahan mereka. Pembicaraan meliputi sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasional dan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Proses ini sering menimbulkan komitmen karyawan, semangat kerja, kepuasan dan motivasi yang lebih besar.

Standar-standar prestasi kerja kadang-kadang juga ditetapkan secara partisipasi dengan pemimpin organisasi. Para pemimpin serikat karyawan memahami pentingnya informasi analisis pekerjaan dan kemudian melakukan perundingan tentang standar-standar pelaksanaan berbagai pekerjaan. Perjanjian-perjanjian hasil perundingan ditulis didalam kontrak kerja.

d. *Desain Pekerjaan (Job Design)*. Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang karyawan secara organisasional. Sangat penting untuk melakukan desain pekerjaan,

karena orang banyak menghabiskan waktu untuk bekerja. Desain pekerjaan membutuhkan struktur perjaan seperti isi, fungsi, dan hubungan pekerjaan. Kebutuhan akan perencanaan organisasional, kebutuhan keselamatan, dan kelangsungan hidup organisasi jelas sangat dipengaruhi oleh desain dan tata letak pabrik. Disamping itu, kebutuhan akan afiliasi dengan manajemen maupun kelompok dan kekuasaan sangat mempengaruhi desain pekerjaan.

Desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi. Desain pekerjaan memasukan elemen tugas, fungsi, hubungan, kompensasi, keahlian, pengetahuan, kemampuan pada setiap pekerjaan. Desain pekerjaan merupakan salah satu factor pendorong keberhasilan produktivitas organisasi. Dari dimensi organisasi, cara pengelompokan tugas dan tanggung jawab dapat mempengaruhi produktivitas dan biaya. Pekerjaan yang tidak terselesaikan atau terlalu sulit untuk dilakukan serta pekerjaan yang membosankan akan menyebabkan perputaran karyawan yang tinggi. Bagi seorang karyawan motivasi dan kepuasan kerja menjadi dua faktor penting dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Dua hal tersebut dapat membantu pencapaian tujuan dan sasaran,terlebih jika organisasi mampu dan memahami faktor-faktor yang mempeengaruhi ketidakberhasilan dari dua faktor tersebut.

6. Pentingnya Informasi Analisis Jabatan

Buku manajemen sumberdaya manusia, dalam (Siagian, 2008), telah ditekankan bahwa pada hakikatnya semua orang yang menduduki jabatan manajerial adalah manajer sumber daya manusia juga. Pernyataan ini benar bukan hanya dalam organisasi yang relatif masih kecil, akan tetapi juga dalam organisasi besar sekalipun. Artinya, dalam suatu organisasi yang kecil, mungkin saja tidak dirasakan pentingnya membentuk suatu organisasi yang khusus menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Dalam situasi demikian mungkin saja adanya pangkalan informasi sumber daya manusia tidak dirasakan mendesak untuk dikembangkan. Alasan utamanya ialah karena para manager pelaksana kegiatan pokok organisasi dianggap sudah mengetahui ciri, standar dan persyaratan ketenagakerjaan yang diperlukan dalam melakukan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawab satuan kerja yang dipimpinya.

Akan tetapi apabila suatu organisasi makin besar, pelaksanaan berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia biasanya diserahkan kepada tenaga-tenaga spesialis dalam bidang itu. Dalam pada itu merupakan kenyataan pula bahwa para tenaga spesialis di bidang pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam satuan-satuan kerja lain dalam organisasi. Instrumen yang dimiliki oleh para tenaga spesialis itu untuk mengumpulkan

pengetahuan tentang berbagai jenis pekerjaan yang ada dan berbagai persyaratannya adalah analisis jabatan.

Sebagaimana beberapa pendapat ahli maka dapat dikatakan bahwa analisis jabatan adalah usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, suatu organisasi diperlukan keberadaan sekelompok analis jabatan yang bertugas melakukan analisis terhadap semua pekerjaan yang ada. Kegiatan analisis jabatan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Hal ini, dikarenakan berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis jabatan yang telah dilakukan.

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia memberi petunjuk bahwa ada paling sedikit sepuluh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang penyelenggaraannya dengan baik didasarkan pada informasi yang berhasil dikumpulkan dan diolah.

- a. Informasi analisis jabatan memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi. Misalnya, jika timbul tekanan kuat bagi penggunaan teknologi canggih dalam pencapaian tujuan, seperti komputerisasi, robotisasi, para analis jabatan dapat segera mengkaitkan tantangan tersebut dengan berbagai pekerjaan dalam

organisasi yang segera terpengaruh oleh tuntutan itu, seperti pekerjaan dari mereka yang diperkirakan akan segera “diambil alih” oleh mesin-mesin canggih tersebut.

- b. Menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif. Tidak dapat disangkal bahwa sadar atau tidak, disengaja atau tidak dan dinyatakan secara eksplisit atau tidak, terdapat organisasi yang menentukan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi pada hal sesungguhnya tidak diperlukan. Artinya secara artifisial ditentukan berbagai persyaratan tertentu karena adanya hasrat “menyingkirkan” kelompok-kelompok tertentu. Para analis jabatan tetap harus mewaspadaai situasi organisasi agar jangan sampai ada kebijaksanaan dibidang kepegawaian yang bersifat deskriminatif, misalnya berdasarkan daerah, suku, jenis kelamin, latar belakang sosial, agama dan lain sebagainya.
- c. Analisis jabatan harus juga mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu karya para anggota organisasi. Memperoleh pekerjaan yang layak bagi kehidupan manusia diakui sebagai salah satu hak asasi manusia. Memperoleh pekerjaan yang layak sekaligus berarti hak memperoleh imbalan yang wajar dan perlakuan yang manusiawi ditempat pekerjaan. Perwujudan paling nyata dari perlakuan yang manusiawi adalah apabila harkat dan martabat manusia pekerja itu dihormati

- dan dijunjung tinggi. Operasional isasi pengakuan, penghormatan dan penjunjungan harkat dan martabat manusia terlihat dalam berbagai bentuk seperti kondisi fisik tempat pekerjaan, jam kerja, hak cuti, program kesejahteraan pegawai dan tanggungannya, suasana kerja yang harmonis dan lain sebagainya.
- d. Merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan. Bahwa setiap organisasi ingin bertumbuh dan berkembang, analisis jabatan harus dapat diperoleh gambaran tentang kemampuan para pekerja yang ada sekarang, arah dan kecenderungan perubahan di masa depan yang dikaitkan dengan dampaknya terhadap ketenagakerjaan di masa yang akan datang. Sering dikatakan bahwa agar satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia berfungsi dengan efektif, daripadanya dituntut sikap yang proaktif dan antisipatif. Sikap yang proaktif dan antisipatif antara lain berarti bahwa para analis pekerjaan harus mampu memperkirakan arah perubahan dan perkembangan organisasional dan lingkungan yang akan terjadi dan menyesuaikan rencana ketenagakerjaan di masa depan sedemikian rupa sehingga apabila perubahan dan perkembangan baru itu menjadi kenyataan, tenaga kerja yang terdapat dalam organisasi telah siap melaksanakan tugasnya dengan baik dalam suasana dan situasi baru yang sangat mungkin dibarengi oleh tuntutan baru pula.
- e. Analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia. Pengisian lowongan yang terjadi



hanya dapat dilakukan dengan tepat apabila dua hal digabung secara tepat pula, yaitu di satu pihak mengetahui sifat dan bentuk pekerjaan atau jabatan yang lowong dan di pihak lain pemenuhan persyaratan yang telah ditentukan oleh para pelamar.

f. Analisis Pekerjaan sangat membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan. Program pelatihan selalu perlu disusun oleh satuan yang mengelola sumber daya manusia baik untuk tenaga kerja yang sudah berpengalaman maupun bagi pekerja yang baru berkarya. Dalam hal seperti ini pelatihan diperlukan agar peserta pelatihan memiliki kemampuan menerapkan pengetahuan dan keterampilan teoritisnya itu dalam situasi nyata, khususnya demi kepentingan pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan bagi tenaga kerja yang sudah berpengalaman biasanya mengambil dua bentuk, yaitu :

- a. Meningkatkan kemampuan melakukan pekerjaan sekarang
- b. Sebagai persiapan melakukan tugas baru, baik sebagai akibat promosi, alih tugas maupun alih wilayah kerja.

Teknik pelatihan yang bagaimana dianggap paling tepat sangat tergantung pada berbagai faktor, seperti populasi pelatihan, tujuan pelatihan, lamanya pelatihan dan hasil yang diharapkan.

g. Menyusun rencana pengembangan potensi para pekerja. Pengembangan itu beraneka ragam bentuknya, teknik apa pun yang digunakan yang jelas ialah bahwa pengembangan itu harus

mempunyai dua sasaran sekaligus, yaitu di satu pihak agar para pekerja semakin mampu memberikan kontribusi-kontribusi yang semakin besar demi kepentingan organisasi dan di lain pihak agar mutu karya seseorang semakin meningkat yang pada gilirannya memungkinkan pekerja yang bersangkutan memenuhi berbagai jenis kebutuhannya, baik yang bersifat fisik material maupun yang bersifat sosial dan intelektual.

- h. Untuk kepentingan penentuan standar prestasi kerja yang realistik. Mudah untuk mengatakan bahwa semua organisasi menginginkan prestasi kerja para anggotanya haruslah setinggi mungkin, bahwa standar prestasi kerja yang dituntut dari para pekerja adalah yang realistik. Realisme menjadi lebih tepat ditonjolkan ketimbang standar yang idealistik karena berbagai pertimbangan, antara lain :
- a. Prestasi kerja berkaitan langsung dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai yang harus bersifat realistik pula.
 - b. Keterbatasan kemampuan organisasi memberikan imbalan dan balas jasa.
 - c. Kemampuan para anggota organisasi menjalankan fungsi dan melaksanakan pekerjaannya.
 - d. Memperhitungkan jenis pekerjaan yang dilakukan, misalnya apakah menuntut kemampuan fisik, atau mental intelektual atau kedua-duanya.

- e. Kriteria pengukuran prestasi kerja mengingat ada jenis pekerjaan tertentu yang hasilnya mudah diukur, sukar diukur dan bahkan ada pula yang tidak mungkin diukur.

Kiranya mudah memaklumi bahwa standar prestasi kerja yang tidak realistik dapat menimbulkan frustrasi yang apabila dibiarkan berlanjut, akan mempunyai berbagai dampak negatif, bukan hanya bagi pekerja yang bersangkutan akan tetapi juga bagi organisasi sebagai keseluruhan.

- i. Informasi analisis jabatan sangat penting pula arti dan peranannya dalam penempatan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya.
- j. Informasi tentang analisis pekerjaan juga sangat penting artinya dalam merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat. Bahwa perbedaan persepsi antara manajemen dengan para pekerja tentang keadilan dalam sistem penggajian dapat merupakan salah satu sumber konflik yang harus diatasi. Salah satu cara mengatasinya adalah dengan penciptaan kriteria obyektif dalam analisis jabatan. Dalam hubungan ini kiranya wajar untuk mendapat perhatian manajemen bahwa dalam menggunakan persepsinya tentang keadilan dalam sistem imbalan, para pekerja pada umumnya menggunakan tiga “alat” pembandingan, yaitu :

a. Diri sendiri berdasarkan harapan-harapannya.

Bahwa setiap orang yang berkarya dalam suatu organisasi membawa besertanya berbagai harapan yang meskipun didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan pribadi seperti pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, usia, pengalaman, jumlah tanggungan dan sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, wajar untuk dipertimbangkan. Semakin dekat imbalan yang diperoleh dengan harapan-harapan tadi, semakin besar pula kemungkinan pekerja yang bersangkutan bekerja dengan gairah yang tinggi karena merasa diperlakukan adil oleh organisasi.

b. Diri sendiri dengan orang lain dalam organisasi

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian antara lain ialah :

- a. Tingkat pendidikan formal yang telah ditempuh
- b. Jenis pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki
- c. Pengalaman
- d. Jenis pekerjaan yang dilakukan
- e. Beban tugas yang dipikul
- f. Besar kecilnya tanggung jawab

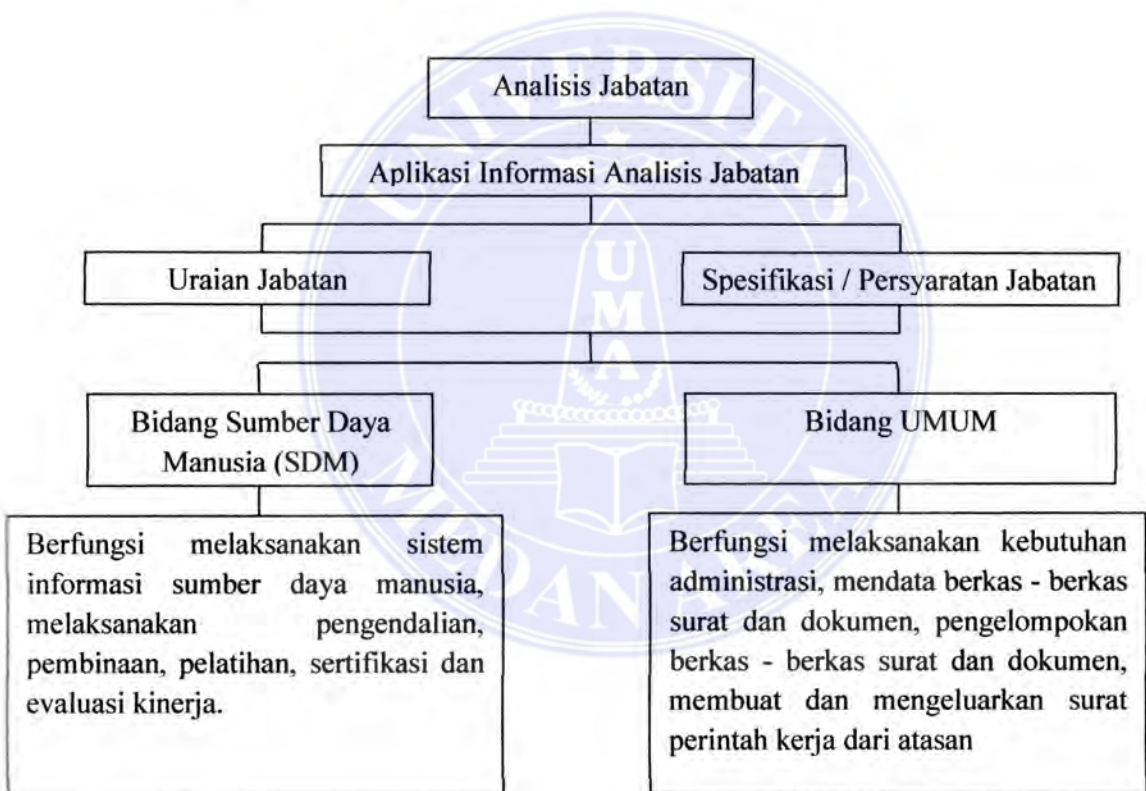
c. Diri sendiri dengan orang lain diluar organisasi

Bahwa seseorang akan membandingkan imbalan yang diperolehnya dengan imbalan yang diterima oleh pegawai yang melakukan tugas sejenis di organisasi lain dikawasan yang sama. Faktor-faktor pembanding yang digunakan biasanya sama dengan

faktor-faktor yang telah dikemukakan dalam pembahasan “alat” pembandingan yang kedua.

Jelaslah bahwa informasi tentang analisis semua jabatan dalam suatu organisasi mutlak perlu dimiliki dan digunakan secara tepat dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

C. Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian bersifat deskriptif, yaitu peneliti menjelaskan atau menggambarkan tentang analisis jabatan yang ada di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum.

B. Prosedur Analisis Jabatan

Tujuan-tujuan dan kegunaan-kegunaan yang diperoleh dari analisis jabatan menentukan prosedur yang harus diikuti dalam program analisis jabatan.

Langkah pertama adalah perencanaan. Langkah ini pada umumnya dilakukan oleh suatu staf ahli atau oleh suatu peneliti yang khusus ditunjuk untuk keperluan tersebut. Seorang ahli dari luar organisasi dapat juga diminta untuk membantu membuat garis-garis besar mengenai langkah-langkah yang harus diikuti. Berdasarkan alasan-alasan ini maka sebelum program analisis jabatan itu dilaksanakan, hendaknya dijelaskan dan dibicarakan terlebih dahulu. Apabila diharapkan kerjasama pegawai yang efektif, maka penjelasan program mengenai tujuan dan metodenya akan banyak manfaatnya. Penjelasan-penjelasan ini dapat dilakukan secara lisan atau secara tertulis atau dengan cara kedua-duanya. Suatu peneliti mungkin berguna untuk memberikan penjelasan tentang alasan-alasan

mengadakan analisis jabatan, menetralkan rasa takut dan kegelisahan pegawai, serta mendapatkan kerjasama pegawai yang efektif.

Langkah kedua adalah peninjauan. Langkah ini pada umumnya berguna untuk mengidentifikasi jabatan-jabatan bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum yang dimana dilihat dari masing-masing tugas, tanggung jawab, wewenang yang dikerjakan oleh masing-masing karyawan, melalui job description, spesifikasi atau persyaratan jabatan.

Dalam hubungannya dengan masing-masing jabatan, analisis jabatan berusaha untuk mendapatkan :

- a. Apa yang diharapkan dari karyawan dalam jabatannya. Hal ini berhubungan dengan pelaksanaan-pelaksanaan dan tugas-tugas khusus, termasuk pemikiran, pengetahuan, dan kecakapan yang diperlukan untuk tugas-tugas ini.
- b. Bagaimana jabatan itu dilakukan. Titik berat disini adalah pada metode, termasuk penggunaan alat-alat dan perlengkapan khusus dan urutan langkah-langkahnya.
- c. Kecakapan yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif. Hal ini berhubungan dengan penentuan kecakapan yang diperlukan dan ukuran tingkatannya.
- d. Hubungan antar jabatan. Informasi ini menunjukkan pengalaman yang diperlukan dan kesempatan untuk kenaikan jabatan.

Langkah ketiga adalah penilaian. Langkah ini pada umumnya untuk melihat indikator keberhasilan dari setiap karyawan yang

menduduki jabatan di bagian Sumber Daya Manusia (SDM) dan Umum. Selain itu, juga melihat apakah karyawan paham mengenai job description dari PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara sehingga tujuan dari perusahaan dapat dicapai dengan baik. Penilaian ini dilakukan dengan cara berikut :

- a. Metode wawancara
- b. Observasi
- c. Buku harian karyawan
- d. Kuesioner

Langkah keempat adalah deskripsi. Langkah ini pada umumnya bertujuan menjelaskan gambaran fenomena yang telah terjadi dan disesuaikan dengan penelitian saat ini. Deskripsi tersebut disesuaikan dengan penelitian dari langkah ketiga yaitu penilaian, dari penilaian kita dapat mendeskripsikan hal-hal apa saja yang sudah terjadi didalam PT. Kereta Api Indonesia (Pesero) Divisi Regional I Sumatera Utara

C. Pendekatan Analisis Jabatan

Menurut Moekijat, dalam menganalisis jabatan ada 3 pendekatan :

- a. Pendekatan individu. Dalam pendekatan ini para penganalisis jabatan menganalisis pekerjaan dari tiap-tiap individu dalam perusahaan, meskipun beberapa jabatan mengandung nama yang sama atau nampaknya mempunyai kewajiban-kewajiban pokok yang sama. Setelah ternyata bahwa beberapa karyawan sungguh-sungguh

mengerjakan pekerjaan yang sama, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan mereka digabungkan dalam suatu uraian jabatan tersendiri (tunggal). Pendekatan ini memakan waktu yang lama dan biaya yang mahal, tetapi merupakan pendekatan yang paling teliti dibanding dengan pendekatan-pendekatan yang lain.

- b. Pendekatan yang menganggap bahwa pegawai-pegawai dengan nama jabatan yang sama mengerjakan pekerjaan yang sama. Dengan demikian maka semua mandor, misalnya dianggap mengerjakan pekerjaan yang sama dan hanya dibuat satu analisis jabatan dan satu uraian jabatan untuk semua mandor. Sebenarnya adalah sangat meragukan untuk menganggap bahwa semua mandor sungguh-sungguh mengerjakan pekerjaan yang sama.
- c. Pendekatan yang hanya menganalisis golongan-golongan jabatan umum yang berbeda. Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling luas. Apabila analisis telah dilakukan, maka semua juru tatau usaha diatas tingkat pegawai-pegawai baru misalnya dianggap sebagai juru tatau usaha tingkat menengah dan hanya satu dari jenis jabatan ini yang dianalisis untuk kemudian diuraikan, uraian mana meliputi semua jabatan yang mengandung tingkat pekerjaan yang hampir sama dengan tingkat pekerjaan juru tatau usaha

Dengan demikian maka makin luas pendekatan yang dipergunakan dalam menentukan jabatan mana yang akan dianalisis, makin kurang teliti penganalisisan itu. Sebaliknya apabila tiap jabatan dianalisis dan

diuraikan, maka uraian jabatan akan menjadi lebih terinci dan biayanya akan lebih mahal. Akan tetapi biaya tambahan ini biasanya dapat dibenarkan, karena akan tertutup oleh hasil-hasilnya yang lebih baik.

D. Metode Analisis Jabatan

Menurut Joseph E. Morsh dalam As'ad (Hartatik, 2014), pengumpulan informasi dalam melakukan analisis jabatan setidaknya dapat dilakukan dengan cara berikut :

a. Wawancara

Tiga jenis wawancara digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan adalah wawancara individual dengan masing-masing karyawan, wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki jabatan sama, dan wawancara penyelia dengan satu atau lebih penyelia yang benar-benar berpengalaman tentang jabatan yang dianalisis. Wawancara kelompok digunakan bila sebagian besar karyawan menjalankan pekerjaan yang sama. Wawancara jenis ini menjadi cara yang cepat dan mudah untuk belajar tentang pekerjaan.

b. Observasi

Dalam menggunakan metode observasi cara yang paling efektif adalah melengkapinya dengan format atau blangko pengamatan sebagai instrument. Format yang disusun berisi item-item tentang kejadian atau tingkah laku yang digambarkan akan terjadi. Dari penelitian berpengalaman diperoleh suatu petunjuk bahwa mencatat data observasi

bukanlah sekedar mencatat, tetapi juga mengadakan pertimbangan kemudian mengadakan penilaian ke dalam suatu skala bertingkat.

c. Dokumentasi atau Buku harian karyawan

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mencari data tentang hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, agenda rapat, dan lain-lain. Pendekatan ini adalah meminta karyawan membuat buku harian atau daftar dari apa yang mereka lakukan sepanjang hari. Untuk kegiatan yang melibatkannya secara langsung, kegiatan tersebut bersama waktunya dicatat dalam sebuah buku harian. Hal ini akan menghasilkan suatu gambaran yang sangat lengkap dari jabatan. Tentu saja, karyawan mungkin mencoba membesar-besarkan beberapa kegiatan dan meremehkan yang lain. Akan tetapi, sifat kronologis yang rinci dari buku harian cenderung meluruskan hal ini.

d. Kuesioner

Meminta karyawan untuk mengisi kuesioner dan menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan serta tanggung jawab mereka. Ini adalah salah satu ciri lain untuk memperoleh informasi analisis jabatan. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah bagaimana seharusnya menstruktur kuesioner dan pertanyaan apakah yang harus dimasukkan. Sebuah kuesioner menjadi satu cara yang cepat dan efisien untuk memperoleh informasi dari sejumlah besar karyawan, bahkan ratusan karyawan.

e. *U.S. Civil Service Procedure*

Komisi kepegawaian negeri A.S (*U.S civil service commission*) sudah mengembangkan suatu teknik analisis jabatan yang bertujuan memberikan suatu prosedur, sehingga jabatan-jabatan yang berbeda dapat dibandingkan dan diklasifikasikan. Dengan metode ini, informasi dikumpulkan pada lembaran rekaman analisis jabatan. Hal pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi informasi seperti gelar jabatan dan sebuah rangkuman singkat atas jabatan tersebut. Kemudian, spesialis mendaftarkan tugas-tugas spesifik jabatan menurut pentingnya jabatan tersebut. Untuk masing-masing tugas, analisis menspesifikasikan seperti berikut :

- a. Pengetahuan yang dituntut
- b. Keterampilan yang dituntut
- c. Kemampuan yang dituntut
- d. Kegiatan fisik yang tercakup
- e. Macam-macam kondisi lingkungan khusus
- f. Insiden kerja yang khas
- g. Wilayah kepentingan karyawan
- f. Ikut bersama-sama kerja dengan karyawan

Dengan cara melakukan tugas-tugas sederhana dengan sedikit atau tanpa instruksi. Dalam hal kegiatan-kegiatan yang bersifat lebih teknis, penganalisa jabatan harus mempelajari terlebih dahulu pekerjaan

tersebut dan kemudian mengerjakannya bersama dengan pegawai-pegawai yang sudah biasa.

E. Memvalidir Analisis Jabatan

Apakah arti validitas dalam persoalan ini? Salah satu definisi yang ditulis oleh Marsh dalam (As'ad, 1987) ialah : “penetapan hubungan antara laporan keterangan mengenai daftar tugas-tugas dan pelaksanaan nyata dari tugas-tugas tersebut”.

Menurut pendapat Marsh sulit memvalidir analisa jabatan. Marsh menyebut beberapa masalah didalam usaha memvalidir analisis jabatan. Sebagai contoh : “pengamatan langsung terhadap pegawai-pegawai dalam situasi kerja tidak seluruhnya memuaskan, karena pegawai-pegawai tersebut mungkin melaksanakan tugas-tugas yang tidak dapat diamati. Kehadiran seorang observer mungkin juga memberi pengaruh yang kompleks terhadap pelaksanaan tugas dan pengaruh tersebut sukar ditentukan”.

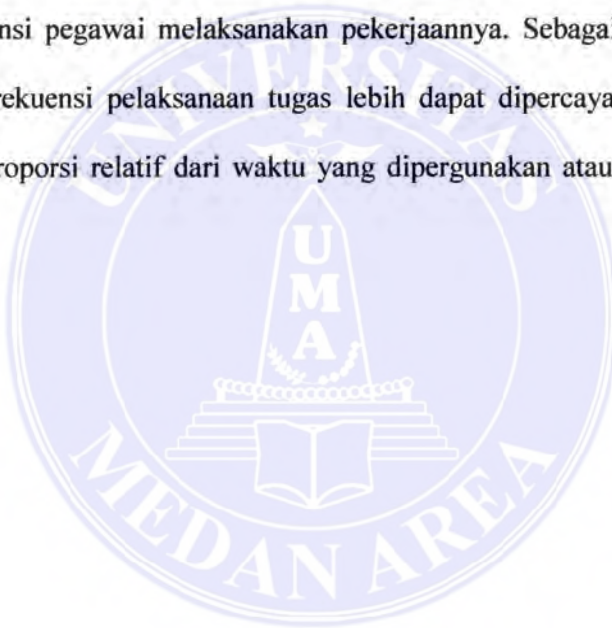
Prosedur lain untuk mencapai data validitas ialah membandingkan laporan supervisor (mandor) atas pelaksanaan tugas pegawai dengan jawaban yang diperoleh dari pegawai-pegawai itu sendiri. Supervisor tidak selalu mengetahui dengan tepat apa yang dikerjakan oleh pegawai-pegawai tertentu

F. Membuat Analisis Jabatan Sehingga Dapat Dipercaya (Reliable)

Menurut As'ad, dari beberapa penelaahan ternyata metode pengetesan dapat digunakan untuk membuat suatu analisa jabatan sehingga

dapat dipercaya. Dikatakan oleh MC. Cormick dalam (As'ad, 1987) bahwa: "pejabat-pejabat yang diminta untuk melaporkan lebih banyak keterangan-keterangan tentang tugas-tugas mereka cenderung untuk memberikan keterangan-keterangan yang lebih dapat dipercaya. Akan tetapi jika mereka hanya diminta untuk memilih pernyataan-pernyataan saja, mungkin mereka tidak akan membacanya dengan teliti".

Reliabilitas analisa jabatan tergantung pada banyak faktor seperti : waktu, frekuensi pegawai melaksanakan pekerjaannya. Sebagai contoh : melaporkan frekuensi pelaksanaan tugas lebih dapat dipercaya daripada melaporkan proporsi relatif dari waktu yang dipergunakan atau kesulitan dalam tugas.



BAB IV

LAPORAN PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

1. Sejarah singkat PT. Kereta Api Indonesi (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara

Kehadiran Kereta Api di Indonesia ditandai dengan pencangkulan pertama pembangunan jalan KA di desa Kemijen pada tanggal 17 Juni 1864 oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda, Mr. L.A.J Baron Sloet van den Beele. Pembangunan diprakarsai oleh “Naamlooze Venootschap Nederlandsch Indische Spoorweg Maatschappij” (NV NISM) yang dipimpin oleh Ir. J.P de Bordes dari Kemijen menuju desa Tanggung (26 Km) dengan lebar sepur 1435 mm. Ruas jalan ini dibuka untuk angkutan umum pada tanggal 10 Agustus 1867.

Keberhasilan swasta, NV NISM membangun jalan KA antara Kemijen - Tanggung, yang kemudian pada tanggal 10 Februari 1870 dapat menghubungkan kota Semarang-Surakarta (110 Km), akhirnya mendorong minat investor untuk membangun jalan KA di daerah lainnya. Tidak mengherankan, kalau pertumbuhan panjang jalan rel antara 1864-1900 tumbuh dengan pesat. Kalau tahun 1867 baru 25 Km, tahun 1870 menjadi 110 Km, tahun 1880 mencapai 405 Km, tahun 1890 menjadi 1.427 Km dan pada tahun 1900 menjadi 3.338 Km.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa gambaran analisis jabatan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara adalah sebagai berikut ini: perusahaan ini membuka lowongan pekerjaan dan menempatkan karyawan menurut kebutuhan perusahaan itu sendiri dan dalam penelitian ini ditemukan 37,5% dalam penempatan jabatan untuk karyawan tidak sesuai, dibawah ini uraian secara detail mengenai penjelasan perbidangnya :

1. Pada Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dengan hasil analisis jabatan yang telah dilakukan peneliti, maka dikatakan bahwa :
 - a. 37,5% tidak sesuai dengan penempatan jabatannya, karena beberapa karyawan ingin menduduki bidang lain, bidang yang dimaksud seperti bidang IT bidang Sumber Daya Manusia (SDM) bukan Administrasi dan bidang Pelayanan.
 - b. Karyawan yang berada didalam bidang ini memiliki waktu kerja 8 jam setiap harinya. Karyawan sering menghadapi atau melayani masyarakat maupun karyawan yang bekerja di perusahaan ini, karyawan di bidang ini secara keseluruhan karyawan merasa posisi yang kurang enak dalam posisi bekerja yaitu membongkok.

- c. Karyawan paham mengenai job description dari jabatan tersebut baik dari tugas, tanggung jawab dan wewenang karyawan itu sendiri.
 - d. Setiap pelaksanaan tugas karyawan-karyawan lebih cenderung kearah pelayanan serta selama bekerja karyawan ingin mendapatkan gaji dan tunjangan yang sesuai di perusahaan tersebut.
 - e. Karyawan yang berada di dalam lingkungan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki koordinasi yang baik satu sama lain namun demikian ada beberapa tugas yang diberikan tidak selesai dalam waktu yang telah ditentukan dikarenakan pada bidang ini pekerjaannya begitu banyak.
 - f. Selain itu, karyawan memiliki kesulitan ketika menjalin hubungan dengan media sosial atau masyarakat umum serta menangani kebutuhan karyawan yang ada di perusahaan tersebut.
2. Pada Bidang Umum dengan hasil analisis jabatan yang telah dilakukan peneliti, maka dikatakan bahwa :
- a. 37,5% tidak sesuai dengan penempatan jabatannya, karena beberapa karyawan yang sebenarnya ingin menduduki bidang lain, bidang yang dimaksud seperti Bidang Administrasi, Bidang Teknik dan Bidang Keuangan.
 - b. Karyawan yang berada didalam bidang ini memiliki waktu kerja 8 jam setiap harinya, karyawan tidak menghadapi atau melayani masyarakat lebih fokus ke karyawan.

- c. Karyawan di bidang ini merasakan posisi yang kurang enak dalam posisi bekerja yaitu membongkok, berdiri dan menggunakan tenaga atau kekuatan berupa mengangkat, menarik dan mendorong berkas-berkas pekerjaan yang ada didalam lemari maupun diluar lemari.
- d. Karyawan yang berada didalam bidang ini paham mengenai job description dari jabatan tersebut baik dari tugas, tanggung jawab dan wewenang karyawan itu sendiri.
- e. Setiap pelaksanaan tugas karyawan-karyawan lebih cenderung kearah administrasi serta selama bekerja karyawan ingin mendapatkan gaji dan tunjangan yang sesuai di perusahaan tersebut. Dalam setiap pelaksanaan tugas karyawan-karyawan yang berada didalam lingkungan umum memiliki koordinasi yang kurang baik antara satu sama lain dikarenakan ruangan kerja yang terpisah tetapi tugas yang diberikan kepada karyawan-karyawan tersebut selalu tepat waktu dengan waktu yang telah ditentukan.
- f. Selain itu juga, fasilitas yang ada dibidang umum kurang memadai seperti tidak adanya mesin listrik ketika mati lampu sehingga karyawan-karyawan tersebut tidak dapat bekerja, fasilitas dalam keadaan rusak sehingga tidak mendukung pekerjaan dengan baik.

B. Saran

1. Saran kepada karyawan

Dengan hasil penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan masukan bagi karyawan dalam meningkatkan koordinasi antara satu sama lain dan meningkatkan kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut tidak mengganggu pekerjaan lain dan pekerjaan tersebut juga tidak menumpuk. Selain itu, peneliti juga berharap para karyawan mampu memberikan sebuah kritikan ataupun saran kepada perusahaan mengenai fasilitas-fasilitas yang kurang menunjang atau memadai pekerjaan karyawan tersebut sehingga perusahaan dapat mengerti kesulitan karyawan dalam bekerja terutama dalam fasilitas yang sudah disiapkan oleh perusahaan dan para karyawan juga mampu memberikan saran ke perusahaan agar perusahaan dapat lebih memperhatikan prestasi-prestasi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

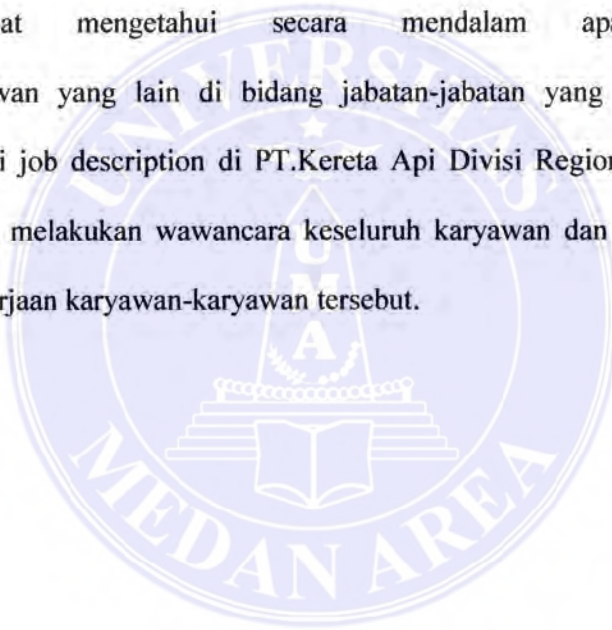
2. Saran kepada perusahaan

Disarankan kepada perusahaan agar dapat memperhatikan fasilitas-fasilitas karyawan-karyawan yang bekerja di PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional I Sumatera Utara, agar dapat memperhatikan pendayagunaan Sumber Daya Manusia sehingga memiliki manajemen Sumber Daya manusia yang dapat meningkatkan efektivitas Sumber Daya Manusia dan memperbaiki fasilitas yang kurang memadai menjadi memadai sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik,

memiliki evaluasi karir yang menunjukkan hasil yang maksimal terutama prestasi karyawan tersebut dan bisa mencapai tujuan perusahaan dengan baik serta memuaskan bagi perusahaan. Fasilitas yang dimaksud adalah menyediakan mesin listrik atau ginset sehingga mati lampu karyawan tetap bisa bekerja dengan baik.

3. Saran terhadap peneliti selanjutnya

Disarankan kepada peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan judul yang sama namun dengan bidang jabatan yang berbeda, sehingga dapat mengetahui secara mendalam apakah karyawan-karyawan yang lain di bidang jabatan-jabatan yang lain paham mengenai job description di PT.Kereta Api Divisi Regional I Sumatera Utara, melakukan wawancara keseluruhan karyawan dan ikut serta dalam pekerjaan karyawan-karyawan tersebut.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo
- As'ad, Moh. 1987. *Psikologi Industri (seri ilmu sumber daya manusia)*. Ed. 3, Cet 1. Yogyakarta : Liberty.
- Departemen Tenaga Kerja Dan Transmigrasi R.I Dan Biro Pusat Statistik. 1982. *Klasifikasi Jabatan Indonesia (KJI)*. Buku III
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks
- Handoko, Hani. 1988. *Managemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Ed. 2, Cet 1. Yogyakarta : Liberty.
- Hartatik, Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM)*. Cetakan 1. Yogyakarta : Laksana.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Ed. Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Maria, Yovita. Penyusunan Struktur Organisasi, Analisis Jabatan, Pengkajian Uraian Jabatan, Dan Pengembangan Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi Pada Departemen Produksi PT HJS Surabaya. Calypra. *Jurnal Ilmiah*. Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.2 No.2. 2013.
- Moekijat, Drs. 1974. *Analisa Jabatan (Job Analysis)*. Bandung : Alurni.
- Moekijat, Drs. 1982. *Analisa Jabatan(Job Analysis)*. Bandung : Alurni.
- Moekijat, Drs. 1989. *Analisis Jabatan*. Bandung : Mandar Maju.
- Moekijat, Drs. 1995. *Managemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Cet 1. Bandung : Mandar Maju.
- Moekijat, Drs. 1998. *Analisis Jabatan*. Bandung : Mandar Maju.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, Nomor 35 Tahun 2012, *Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah*.
- Pujangkoro, Sugih Arto. *Analisis Jabatan(Job Analysis)*. Jurusan Teknik Industri. Fakultas Teknik USU. E-USU Depository 2004 Universitas USU 1. Jurnal.

- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 1. Yogyakarta : Andi.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 1, Cet 16. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Ed. 1, Cet 1. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiantoro, Billyawan. Presepsi Karyawan Tentang Penerapan Analisis Jabatan. Bisnis & birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Jan—Apr 2010 hlm. 61-69. ISSN 0854-3844. Volume 17, Nomor 1, Departemen Ilmu Administrasi Fisip UI.
- Suprpto, Heru. Pengaruh Penerapan Analisis Jabatan Terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Kutai Kartanegara. Januari 2012. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*.
- Tanumihardjo, Shinta. Hakim, Abdul. Noor, Irwan. Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal*. Dibuka tahun 2015.

