

DIKTAT
ANALISA JABATAN



DISUSUN OLEH :

I S T I A N A, S.Psi

DIPERBANYAK UNTUK KALANGAN SENDIRI

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA

DIKTAT

ANALISA JABATAN



DISUSUN OLEH :

I S T I A N A, S.Psi

DIPERBANYAK UNTUK KALANGAN SENDIRI

FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA

KATA PENGANTAR

Terlebih dahulu kami mengucapkan syukur kepada Allah Swt yang telah memberikan kepada Penulis kesempatan untuk menyusun diktat Mata Kuliah Analisa Jabatan.

Diktat analisa Jabatan ini dibuat untuk membantu mahasiswa agar memahami arti analisa jabatan , kegunaan dan manfaat analisa jabatan, disamping itu Mahasiswa dapat memahami unsur-unsur dan deskripsi Jabatan dan spesifikasi jabatan.

Penulis sadar bahwa diktat ini masih banyak kekurangannya disana sini. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun sehingga makalah ini diharapkan kesempurnaannya dan berguna bagi pemakainya, semoga ada manfaatnya.

Medan, Mei 2002

PENULIS

I S T I A N A, S.Psi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....		i
DAFTAR ISI		ii
BAB I	: PENDAHULUAN.....	1
	1. Pengertian Analisa Jabatan	2
	2. Tujuan Analisa Jabatan	6
	3. Kegunaan dan Manfaat Analisa Jabatan.....	10
BAB II	RUANG LINGKUP ANALISA JABATAN	19
	1. Analisa Jabatan Lingkup Mikro	19
	2. Analisa Jabatan Lingkup Makro	20
BAB III	PROSEDUR ANALISA JABATAN.....	23
	1. Perencanaan Analisa Jabatan	23
	2. Pemilihan Jabatan-Jabatan yang akan dianalisa.....	24
	3. Apa yang dianalisa.....	24
	4. Jenis Informasi analisa Jabatan.....	25
	5. Sumber Informasi.....	28
	6. Orang –orang yang bertanggung jawab.....	28
	7. Metode Analisa Jabatan.....	29
	MATERI LATIHAN.....	41
BAB IV	METODE ANALISA JABATAN.....	44
	1. Metode Penyusunan Informasi Jabatan.....	51
BAB V	JOB DISCRPTION.....	56
	1. Deskripsi Jabatan	61
	2. Quesionare.....	62.

BAB I

PENDAHULUAN

Salah satu cara manusia untuk meningkatkan harkat dan martabatnya melalui pendidikan, dan adanya kesempatan untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki dalam suatu pekerjaan atau profesi tertentu dan Ia mempunyai imbalan atau gaji.

Manusia merupakan penggerak untuk mencapai tujuan perusahaan, Manusia selaku tenaga kerja memiliki daya pikir, bakat, minat, kemauan dan cita-cita yang dapat berubah dari waktu ke waktu. Banyak pihak perusahaan salah menempatkan pekerja pada posisi yang tepat, hal ini dapat menyebabkan produktivitas kerja menurun. Namun apabila pekerja ditempatkan pada posisi yang tepat dan sesuai dengan latar belakang pendidikan, minat dan bakatnya akan mencapai hasil kerja yang maksimal.

Umumnya untuk mendapatkan orang-orang untuk ditempatkan diposisi-posisi tertentu dalam perusahaan, biasanya diserahkan pihak perusahaan kepada seksi penerimaan pegawai. Bagi perusahaan kecil pimpinan perusahaan itu sendiri yang melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan tanpa ada bantuan seorang ahli pun, sedangkan diperusahaan yang besar, untuk menganalisa suatu jabatan diserahkan pada ahlinya dan ahlinya ini yang menentukan macam atau kualitas pegawai yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan perincian mengenai jumlahnya yang nanti akan disertai masing-masing jabatan. Metode yang lazim dipergunakan untuk menentukan jenis atau kwalitas tenaga kerja yang diperlukan diperusahaan tersebut disebut dengan analisa jabatan.

A. Pengertian Analisa Jabatan.

Analisa jabatan adalah terjemahan dari Bahasa Inggris yaitu Job Analysis yang apabila diterjemahkan dalam bahasa Indonesia ada yang menterjemahkan analisa tugas ; analisa jabatan, analisa tugas dan analisa pekerjaan ;

Job Analysis terdiri dari dua perkataan yaitu job dan analysis. Beberapa defenisi dari job ada yang menterjemahkan tugas ; jabatan ; dan adapula yang menterjemahkan pekerjaan. Analysis berasal dari kata toanalysis yang berarti memisah-misahkan atau menguraikan.

Dalam job analysis itu dipisah-pisahkan job (jabatan) menjadi bagian-bagian job yang disebut dengan task (bagian dari unsur-unsur jabatan).

Pekerjaan sering disebut dengan job, position ataupun task namun ketiganya memiliki perbedaan (Moekcja, 1987) :

- Job adalah sekelompok position yang sama dalam suatu perusahaan. Apalagi beberapa orang mengerjakan pekerjaan yang sama, maka dapat dikatakan masing-masing mempunyai job yang sama tetapi positionnya berbeda.

Job didefenisikan sebagai sekelompok position yang mengandung banyak persamaan dalam tugas-tugaskecakapan-kecakapan pengetahuan-pengetahuan dan tanggung jawab-tanggung jawab.

Job itu tidak berhubungan dengan orang perseorangan.

- Position adalah sekelompok task yang dilakukan hanya oleh seorang pegawai.

dengan demikian dalam suatu organisasi banyaknya position adalah sama banyaknya dengan banyaknya pegawai.

Yoder (1952) menyebutkan position itu adalah suatu job yang dilakukan oleh seorang pegawai tertentu dan oleh karna itu berhubungan dengan seorang pegawai tertentu.

Dalam perusahaan jumlah position adalah lebih besar dari pada job. Position berarti beberapa task yang dilakukan seorang pegawai tanpa memandang apakah pekerjaan itu berbeda dengan pekerjaan dari pegawai lain.

- Task adalah kesatuan pekerjaan atau suatu kegiatan manusia yang dilakukan untuk suatu tujuan tertentu. Task adalah satu bagian atau satu unsur dari suatu position atau dengan perkataan lain satu position terdiri dari beberapa Task.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa job merupakan sekelompok position sedangkan satu position terdiri dari beberapa task.

Disamping ketiga istilah jabatan, ada beberapa istilah didalam analisa jabatan yaitu :

1. Unsur yaitu kegiatan yang paling kacil yang dilakukan seseorang dalam suatu kegiatan kerja.
2. Tugas yaitu sekumpulan unsur-unsur atau serangkaian unsur misalnya seorang psikolog dalam melakukan psikotart dalam rangka rekrutmen, psikolog tersebut memberi instruksi mengatur, mengintorprotasikan dan lain-lain.
3. Kedudukan yaitu sekumpulan tugas yang merupakan keseluruhan yang lebih bersifat sabutan kerja yang dibebankan pada seorang karyawan.]
4. Pekerjaan yaitu sekumpulan kedudukan yang memiliki persamaan disini ada tugas-tugas pokok yang sama.
5. Jabatan yaitu sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lainnya.

Jabatan itu sendiri terbagi 2 yaitu :

1. Jabatan struktural yaitu jabatan yang tampak dalam organisasi misalnya Direktur, Wakil Direktur, Kabag, Menejer, Staf,

2. Jabatan non Struktur yaitu jabatan yang tidak tampak dalam struktur organisasi misalnya Juru Ketik, Ahli Kimia, Operator dan lain-lain.

Pengertian dari analisa jabatan ditemukan dari beberapa pendapat ahli sebagai berikut :

Dessler (1992) analisa jabatan adalah menganalisa suatu jabatan, untuk menentukan secara terperinci hal-hal yang tercakup dalam pekerjaan dan jenis orang yang perlu diangkat untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga yang memangku jabatan tersebut menjadi tahu apa-apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Siagian (1984) menyebutkan analisa jabatan merupakan suatu proses penentuan tentang hakekat suatu pekerjaan atau jabatan tertentu dalam suatu organisasi.

Ada beberapa defenisi oprasional tentang analisa jabatan :

1. Analisa jabatan merupakan suatu aktivitas-aktivitas yang memperelajari jabatan-jabatan, mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan jabatan sehingga merupakan informasi jabatan yang dapat digunakan dalam berbagai tujuan.
2. Analisa jabatan merupakan suatu metode intinsif yang langsung untuk mendapatkan fakta jabatan melalui observasi, wawancara terhadap jabatan itu dengan pemegang jabatan atau pengawasnya yang memiliki informasi yang diperlukan.
3. Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk menentukan dan melaporkan sifat pekerjaan, atau jabatan melalui stady dan observasi terhadap sifat jabatan tersebut, sifat mengenai tugas, ketrampilan, pengetahuan, kemampuan danlain-lain. Yang di perlukan oleh seorang pemegang jabatan itu agar dapat berhasil dengan baik.

Kemudian Warwoto (1990) mengatakan analisa jabatan adalah suatu prosedur untuk menentukan tugas-tugas dan hakekat pekerjaan serta spesifikasi orang yang dipilih untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

Prosedur yang dimulai dengan mengumpulkan fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan yang diperoleh, dikumpulkan dan dicatat secara sistimatis dan dalam hal ini juga diselidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab-tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja dan syarat-syarat perorangan yang diperlukan untuk melaksanakan jabatan tersebut dengan sebaik-baiknya disebut Mockejat (1988) sebagai suatu analisa jabatan.

Beberapa pengertian dari analisa jabatan juga dipaparkan oleh Warsanto (1988) sebagai berikut :

1. Analisa jabatan adalah suatu proses untuk menyelidiki secara mendalam tugas-tugas dan tanggung jawab suatu jabatan.
2. Analisa jabatan adalah Suatu penelitian yang dilakukan secara analitis mengenai suatu jabatan.
3. Analisa jabatan adalah Suatu prosedur untuk memperoleh mengumpulkan dan mencatat secara sistematis fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan.

Jadi analisa jabatan adalah Suatu penyelidikan secara mendalam mengenai suatu jabatan dan dalam analitis tersebut jabatanlah yang diutamakan bukan pejabat atau orang yang menduduki jabatan tersebut.

Bila organisasi dari Departemen Dalam Negeri membuat suatu pengertian tentang analisa jabatan sebagai berikut :

Proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan dan mengolahnya menjadi informasi jabatan dan menyajikan untuk program-program kelembagaan, kepegawaian serta ketatalaksanaan dan memberikan layanan yang pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya.

As'ad (1984) mengatakan analisa jabatan adalah suatu proses untuk mendapatkan keterangan mengenai suatu pekerjaan melalui metode observasi dan interview dari suatu jabatan dari hasil analisa jabatan ini diperoleh suatu deskripsi yang lengkap mengenai jenis pekerjaan yang dimaksud antara lain kewajiban dan tanggung jawab sipekerja, perlengkapan-perengkapan yang digunakan dan lain-lain.

Berdasarkan uraian diatas penulis menarik kesimpulan bahwa analisa jabatan adalah menguraikan tentang suatu jabatan dengan menggunakan metode tertentu untuk menyelidiki suatu jabatan dengan rinci dari kegiatan yang dilakukan seseorang dalam tugas, yang dibebankan padanya, jenis orang yang perlu diangkat yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan baik ketrampilan dan pengetahuan dalam menggunakan pralatan-pralatan yang digunakan dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas tersebut informasi-informasi dari jabatan ini dapat digunakan untuk kepegawaian sehingga diperoleh jabatan tentang tugas-tugas apa saja yang dilakukan untuk masing-masing jabatan.

B. Tujuan Analisa Jabatan.

Tujuan dari analisa jabatan menurut Mockejat (1988) untuk menggambarkan suatu jabatan atau dengan kata lain dengan analisa jabatan ini dapat diperoleh pengertian tentang unsur-unsur jabatan yang terkandung dalam jabatan, namun ini bukan merupakan satu-satunya tujuan dalam analisa jabatan dengan analisa jabatan ini dapat dipergunakan :

1. Mengorganisir dan mengintegrasikan seluruh tenaga kerja berdasarkan kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab jabatan.

2. Menerima, memilih dan menetapkan pegawai berdasarkan syarat-syarat perorangan : Sifat-sifat, kepandaian, kecakapan dan sebagainya.
3. Mengadakan program latihan guna memberikan pengetahuan dan kecakapan yang diperlukan (menurut analisa jabatan) untuk menyelesaikan jabatan dengan sebaik-baiknya.
4. Administrasi upah dan gaji yang berusaha memberikam konpensasi berdasarkan kecakapan yang diperlukan sukarnya kewajiban-kewajiban, beratnya tanggung jawab kondisi kerja dan syarat-syarat perorangan yang diperlukan.
5. Mengadakan pemindahan dan kenaikan pangkat pegawai berdasarkan syarat-syarat pengetahuan, kecakapan dan pengalaman untuk tiap-tiap jabatan. Analisa jabatan menunjukan jabatan-jabatan yang mana yang mempunyai syarat-syarat yang sama, dengan demikian akan mempermudah pemindahan-pemindahan atas inisiatif manajemen untuk mempercepat produksi. Analisa jabatan juga menunjukkan bagaimana pentingnya pengalaman dari suatu jabatan untuk jabatan atau jabatan-jabatan yang lain. Dengan demikian analisa jabatan memberikan dasar yang baik untuk kanaikkan pangkatan dengan kata lain analisa jabatan menunjukkna garis-garis promosi. Atas dasar analisa jabatan semua sistem promosi dari jabatan-jabatan yang tidak begitu penting kejabatan-jabatan yang lebih penting dapat direncanakan.
6. Mengatasi rasa tidak puas dari pegawai dengan memberikan tanggung jawab-tanggung jawab kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas serta perbandingan-perbandingan tingkat pembayaran yang seadil-adilnya.
7. Memperbaiki kondisi-kondisi kerja yang menurut analisa jabatan berbahaya, tidak menyenangkan atau tidak sehat.
8. Menentukan standar-standar produksi melalui studi gerak dan waktu.

9. Menunjukkan produktivitas pegawai melalui penyederhanaan kerja dan perbaikan-perbaikan metode berdasarkan analisa jabatan.
10. Mempermudah perencanaan organisasi dengan memberikan perumusan yang jelas dan tiap-tiap jabatan dan menunjukkan hubungan dari jabatan-jabatan itu satu sama lain.

Menurut Wursanto (1988) Tujuan dari analisa jabatan itu untuk mengetahui tentang :

1. Tugas-tugas :
 - Tugas utama jabatan.
 - Tugas utama rutin
 - Tugas utama produk.
 - Tugas sampingan.
2. Tanggung jawab.
 - Tanggung jawab atas bahan.
 - Tanggung jawab atas peralatan / mesin
 - Tanggung jawab atas utang perusahaan.
 - Tanggung jawab atas jabatan-jabatan yang diawasi
 - Tanggung jawab atas keselamatan orang lain.
 - Tanggung jawab atas kerahasiaan.
3. Kondisi.
 - Menyenangkan / memuaskan.
 - Memberikan motivasi dan dorongan.
4. Persyaratan.
 - Syarat-syarat khusus (jenis kelamin, umur dan kondisi fisik).

- Syarat-syarat umum (pengetahuan, pengalaman, kemampuan, kewibawaan dan tanggung jawab.

Kemudian Maslow (As'ad, 1981) mengelompokkan beberapa tujuan dari analisa jabatan sebagai berikut :

1. Analisa jabatan sering sekali dihubungkan dengan penyusunan atau pemilihan jabatan-jabatan dalam kelompok-kelompok berdasarkan persamaan tugas dan persyaratan.
2. Analisa jabatan sering digunakan untuk maksud penentuan upah ini biasanya disebut dengan evakuasi jabatan.
3. Tujuan dan analisa jabatan ialah untuk menetapkan dasar-dasar penerimaan pegawai, disini ditekankan kualitas perorangan yang diperlukan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan.
4. Tujuannya untuk menetapkan patokan untuk tujuan karier.
5. Analisa jabatan digunakan sebagai alat bantu dalam menelaah organisasi. Susunan kekuasaan, hubungan-hubungan dalam organisasi dan hubungan-hubungan keluar.
6. Kegunaan lain dari analisa jabatan ialah untuk mengumpulkan metode, ini merupakan teknik tradisional dan cukup terkenal.
7. Analisa jabatan diterapkan pada serangkaian masalah-masalah yang mungkin berguna bagi permulaan diagnosa dan penyesuaian diri pekerja.
8. Analisa jabatan sering dipergunakan sebagai dasar merit rating dan evaluasi penampilan kerja.

Berdasarkan uraian diatas penulis menarik kesimpulan tentang tujuan dari analisa jabatan sebagai berikut :

- agar dapat mengorganisasikan pekerjaannya berdasarkan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

- Dasar untuk penerimaan pegawai baru dan promosi yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dengan menempatkannya sesuai tempat yang cocok.
- Sistem pengupahan sesuai dengan kecakapan, besarnya kewajiban, beratnya tanggung jawab.
- Memajukan produktivitas pegawai dengan diberikannya pelatihan untuk menyelesaikan jabatannya dengan sebaik-baiknya.
- Memperbaiki kondisi kerja yang pada awalnya berbahaya, tidak sehat dan tidak menyenangkan menjadi kondisi kerja yang menyenangkan dan memberikan dorongan dan motivasi.
- Memberikan gambaran yang jelas tentang tugas-tugas pada suatu jabatan dan hubungan antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain.

C. Kegunaan dan Manfaat Analisa Jabatan.

Ghiselli and Brown serta Zerga mengemukakan kegunaan dari analisa jabatan sebagai berikut :

1. Pengembangan kriteria penguluran kesuksesan kerja.

Untuk mengetahui kriteria yang menentukan kesuksesan kerja harus diketahui aspek-aspek yang mendetail tentang pekerjaan hal ini dapat dilakukan dengan analisa jabatan.

2. Menetapkan struktur fungsional jabatan-jabatan.

Sering perusahaan atau lembaga pemerintahan dalam melakukan pekerjaan dengan membagi-bagikan pekerjaan kedalam bagian-bagian dan masing-masing bagian dikerjakan oleh orang-orang tertentu dan sistem berjalan. Apabila tidak jelas arus lalu lintas kerja dan batas-batas tanggung jawab dan kekuasaan akan sering terjadi kekacauan akan sering terjadi kekacauan dalam

bekerja

3. Evaluasi jabatan.

Penetapan upah kerja untuk bermacam-macam pekerjaan dilakukan dengan menilai detail-detail dan volume pekerjaan tersebut dievaluasi dari segi peningnya pekerjaan, taraf kesukaran, tingkatan pengalaman kerja pengawasan yang diberikan training yang dimiliki.

4. Pengembangan teknik yang digunakan untuk keperluan seleksi karyawan baru.

Sifat pribadi, seperti Antilegensi, bakat, minat dan sebagainya dapat diketahui kegunaannya pada pad pekerjaan setelah pekerjaan dianalisa dengan diketahuinya sifat-sifat pribadi itu dapatlah dikembangkan alat-alat seleksi yang lebih tepat.

5. Pengembangan metode dan prosedur kerja yang lebih efektif.

Untuk memperbaiki metode dan prosedur kerja haruslah dimulai dengan penelitian terhadap gerakan-gerakan dan cara-cara yang kurang efektif diganti dengan yang lebih efektif.

6. Pengembangan alat-alat dan perlengkapan kerja yang lebih efektif.

Analisa terhadap alat-alat yang digunakan dalam bekerja akan menunjukkan ciri-ciri khas bermacam-macam situasi dimana alat-alat tersebut digunakan.

7. Pengembangan program training

Tentang apakah yang harus ditraining dapat diketahui dari informasi-informasi tentang aspek-aspek pekerjaan dalam hal ini analisa jabatan akan memberikan data-data tentang aspek-aspek tersebut.

Disampaing hal tersebut diatas analisa jabatan dapat digunakan untuk :

1. Sebagai proses pengarahan, seleksi dan pengembangan personil.

2. Sebagai dasar untuk menentukan program-program training dan pengembangan personilnya.
3. Untuk menangani produksi kerja.
4. Memperbaiki struktur kerja.
5. Menangani masalah-masalah emosional didalam industri.
6. Menyusun suatu manual kerja.
7. Penilaian personil.
8. Menentukan sistim upah dan gaji.

Berdasarkan uraian diatas kegunaan dari analisa jabatan adalah Untuk pengembangan personil yang sesuai dengan kriteria, dasar untuk menentukan struktur fungsional jabatan sehingga pekerja dapat mengetahui pekerjaan yang harus dilakukannya dengan jalan disamping itu apabila ditemukan cara-cara kerja yang kurang efektif. Metode dan prosedur kerjanya diperbaiki begitu juga dengan perlengkapan kerjanya dan akan lebih bagus lagi apabila perusahaan mempunyai manual kerja. Analisa jabatan juga berguna untuk mengevaluasi hasil kerja dan sistem pengupahan.

Kemudian Analisa Jabatan ini menurut Siagian (1987) sangat bermanfaat disamping bermanfaat dalam penyusunan program penilaian prestasi kerja. Adapun manfaatnya dalam penyusunan strategi dan program pengembangan Sumber Daya lainnya ,

- Seperti :
1. Proses seleksi pegawai baru.
 2. Penempatan.
 3. Pemindahan pegawai baik intra maupun antar satuan kerja dalam organisasi.
 4. Promosi baik dalam arti pangkat maupun dalam arti jabatan.
 5. Pendidikan dan latihan.
 6. Pemberian bimbingan bagi para pegawai.
 7. Penyusunan buku-buku pedoman kerja
 8. Peningkatan efesiensi dan produktifitas kerja.

9. Penentuan tingkat upah dan gaji serta penghasilan lainnya.
10. Pengenaan tindakan-tindakan disiplin terhadap pegawai secara objektif apabila diperlukan.

Wursanto (1988) juga menyatakan analisa jabatan bermanfaat untuk,

1. Membantu dalam perekrutan.]

Rekrutmen merupakan suatu proses kegiatan mengusahakan calon pegawai yang tepat dan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dalam klasifikasi jabatan. Tujuan dari rekrutmen yaitu untuk membentuk kadar-kadar baru dalam kepegawaian yang kelak akan menggantikan tenaga atau pegawai yang mengundurkan diri dari kegiatan kepegawaian.

2. Membantu dalam menetapkan program pengajian yang menarik dan adil.

Keadilan didalam pengajian bukan berarti bahwa segala sesuatu mesti dibagi rata dan adil. Keadilan harus dihubungkan dengan pengorbanan dengan penghasilan, semakin tinggi pengorbanan maka semakin tinggi pula penghasilan yang diharapkan oleh karna itu yang pertama harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan in put dari suatu jabatan ditunjukkan dari spesifikasi (persyaratan) jabatan yang harus dipenuhi oleh pemangku jabatan jadi pemberian gaji didasarkan pada kecakapan yang diperlukan, sukarnya tugas, beratnya tanggung jawab kondisi kerja dan syarat-syarat perorangan yang diperlukan.

3. Membantu pegawai dalam mengenal tugas dan pekerjaannya .

Dengan adanya analisa jabatan, diperlukan deskripsi jabatan sehingga didalam uraian jabatan dapat diketahui tentang klasifikasi jabatan. Dari sini didapat rincian tugas dari masing-masing jabatan.

4. Membantu dalam pengawasan dan evaluasi pegawai yaitu Mengawasi hasil kerja bawahannya dan menilai detail-detail dari volume kerja. Datail dan volume kerja tersebut dievaluasi dari segi pentingnya pekerjaan, taraf kesukaran, tingkatan dan pengalaman kerja.
5. Membantu dalam mengadakan program latihan kerja (Training) Setelah dievaluasi dapat diperoleh informasi tentang perlu atau tidaknya diadakan pelatihan bagi karyawan-karyawan baru ataupun karyawan yang telah lama bekerja diperusahaan tersebut. Karyawan-karyawan baru sangat membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajiban sedangkan bagi karyawan yang telah lama bekerja mereka membutuhkana latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugasnya sekarang ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubung akan ditransfer atau akan dipromosikan pada jabatan yang lain. Adapun tujuan diberikan latihan ini untuk mempertinggi kerja karyawan dengan mengembangkan cara-cara berfikir dan bertindak dengan tepat terhadap pekerjaannya dengan kata lain untuk menambah ketrampilan kerja karyawan.

6. Membantu pimpinan dalam mengorganisasi seluruh pegawainya.

Pimpinan merupakan orang yang mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya. Wewenang yang terpusat diperlukan untuk mencapai perencanaan dan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk membantu perusahaan dengan bekerja berat. Pimpinan dalam menjalankan tugasnya dapat efektif apabila mendapat dukungan dan diterima oleh bawahannya, apabila bawahan menghargai dan menaruh respek.

7. Membantu dalam menghasilkan uraian jabatan.

Informasi yang telah diperoleh melalui metode-metode tertentu diperinci dalam laporan analisa jabatan (job analysis report). Untuk keperluan sehari-hari informasi ini diikhtisarkan dalam uraian atau gambaran jabatan.

8. Membantu dalam hal mutasi dan promosi.

Mutasi adalah memindahkan pegawai dari unit yang berlebihan ke unit yang kekurangan tenaga atau unit yang memerlukannya. Mutasi dapat terjadi atas keinginan dari pegawai itu sendiri atau keinginan dari pihak perusahaan dengan tujuan untuk menjamin kelangsungan pekerjaan pegawai, menghindari rasa jenuh pegawai pada jenis pekerjaan, jabatan maupun tempat kerja yang sama. Sedangkan promosi adalah kenaikan jabatan yang dialami seorang pegawai disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar. Promosi ini sangat penting bagi pengembangan dan pembinaan pegawai. Promosi merupakan motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan kariernya. Promosi dapat meningkatkan semangat dan

gairah kerja pegawai, mengisi formasi jabatan dengan sumber tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, memberi kesempatan untuk karyawan dalam mengembangkan kariernya serta menciptakan persaingan yang sehat antar pegawai.

9. Memperbaiki kondisi kerja yang tidak menyenangkan.

Kondisi kerja yang tidak menyenangkan dapat disebabkan kurang baiknya hubungan antar rekan sekerja atau pun dapat disebabkan lingkungan risih atau peralatan kerja yang kurang nyaman sehingga menimbulkan rasa ketidak tentaman jadi dengan adanya analisa jabatan dapat dikembangkan semangat kerja sama dan saling pengertian diantara anggota kelompok kerja serta untuk memperbaiki situasi kerja seperti tingkat kebisingan diusahakan direndahkan, membuat suatu ruangan yang nyaman dan membuat pencegahan atau alat-alat yang melindungi pekerja dari situasi yang dapat membahayakannya.

10. Analisa Jabatan bermanfaat dalam menentukan standar produksi melalui studi gerak dan waktu.

Studi gerak ini bertujuan untuk merubah dan memperbaiki pekerjaan dengan tingkat ketelitian yang sangat tinggi dan studi gerak ini dilakukan engineers dengan menggunakan observasi, potografi, stopwatch dan lain-lain. Dan hasil dari studi gerak ini untuk memperbaiki metode kerja dan standarisasi kerja. Sedangkan arti studi gerak itu sendiri adalah Suatu proses menganalisa suatu jabatan untuk memperoleh metode yang semudah-mudahnya, seefektif-efektifnya dan yang seekonomis-ekonomisnya. Studi gerak ini sering

dikacaukan dengan analisa jabatan karena kedua-duanya mempelajari jabatan.

11. Mempermudah perencanaan organisasi dengan memberikan perumusan tiap-tiap jabatan secara jelas.

Perumusan jabatan adalah Proses perumusan tugas unit kerja adalah formulasi jabatan. Adapun cara merumuskannya dengan menguraikan jabatan yang ada didalam unit terkecil. Tugas dalam unit terdiri dari tugas manejerial dan tugas teknik. Sedangkan penggolongan tugas terkecil sebagai berikut :

Tugas teknik tinggi, tugas teknik menengah dan tugas teknik rendah. Tiap tugas diuraikan syarat-syaratnya dan diperkirakan jumlah waktu yang diperlukan untuk melaksanakannya.

12. Menetapkan pegawai berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan.

Persyarata jabatan menitik beratkan pada syarat-syarat perorangan yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Persyaratan jabatan ini merupakan hasil dari pada analisa jabatan dan gambaran jabatan persyaratan juga memberikan ikhtisar mengenai syarat-syarat kerja khusus dari suatu unsur jabatan (task), menunjukkan garis-garis promosi kepada dan dari jabatan itu dan mencatat semua syarat lainnya yang penting untuk mendapatkan tenaga kerja untuk jabatan itu. Persyaratan jabatan umumnya ditulis dengan gaya bahasa yang singkat, hal mana tidak dilakukan dalam gambaran jabatan.

Syarat-syarat perorangan yang penting yang dicatat dalam persyaratan jabatan anatar lain ialah :

- a. Jenis kelamin.
- b. Usia.
- c. Kecakapan.
- d. Latihan pendidikan.
- e. Pengolahan.
- f. Syarat-syarat badaniah khusus.
- g. Syarat-syarat / kemampuan-kemampuan rohaniah khusus.
- h. Syarat-syarat perasaan khusus.

BAB II

RUANG LINGKUP ANALISA JABATAN.

Investarisasi jabatan yang dihasilkan dari proses analisa jabatan dapat dipergunakan untuk berbagai macam program baik untuk kepentingan intern organisasi maupun sekelompok organisasi bidang yang dikelolanya.

A. Ruang Lingkup Analisa Jabatan Mikro.

Analisa Jabatan Mikro yaitu Analisa Jabatan dengan lingkup tunggal, sempit dan knusus yang dilakukan dan dipergunakan untuk suatu unit organisasi tertentu.

Analisa Jabatan Mikro bersifat spesifik dan tertentu yaitu khas untuk organisasi itu sendiri, berlingkup sempit sehingga dibuat secara rinci untuk menunjukkan spesifiknya sifatnya yang spesifik ini diperlukan untuk memberdakan dengan hasil analisa jabatan dari organisasi.

Analisa Jabatan Mikro bersifat pasti dalam arti informasi yang disajikan harus defenitif yaitu informasi harus disajikan secara lengkap tidak boleh hanya sebahagian kira-kira, contoh atau misalnya. Untuk mendapatkan informasi yang rinci dan pasti Analisa Jabatan dalam lingkup mikro ini menggunakan metode sensus artinya semua sasaran harus diteliti tidak cukup hanya dengan sampel saja.

Analisa Jabatan menghasilkan informasi jabatan yang bisa dipergunakan untuk kepentingan mikro dan makro.

Informasi Jabatan yng dipergunakan untuk kepentingan Mikro adalah :

1. Inventarisasi Jabatan.
2. Penyusunan Formasi Pegawai Baru.
3. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan.
4. Penyusunan Jenjang Jabatan dan Pola Promosi.

6. Petunjuk Kerja.
7. Penilaian Jabatan.
8. Penilaian Prestasi Kerja.
9. Pengawasan Atas atasan Langsung.
10. Penyusunan Kebutuhan Diklat.
11. Penataan Jabatan.
12. Organisasi, Tata Kerja dan Tata Laksana
13. Penempatan Tenaga Kerja.

B. Analisa Jabatan Lingkup Makro.

Analisa JabatanLingkup Makro merupakan analisa jabatan yang ruang lingkupnya sangat luas, meliputi beberapa atau berapa banyak organisasi (Internasional, Nasional, Regional maupun Sektoral) seperti klasifikasi jabatan Indonesia.

Sifat dari analisa jabatan makro adalah :

- General (umum) karena informasi yang dikumpulkan dari berbagai informasi.
Informasi dari analisa jabatan makro bersifat itdak rinci karena mencakup atau memiliki sekelompok informasi makro yang sejenis.
- Analisa Jabatan Makro menghasilkan informasi jabatan yang umum sehingga untuk memperoleh data tersebut digunakan metode Survey artinya hanya sebagian sasaran atau sampel yang diteliti.

Analisa Jabatan menghasilkan informasi jabatan lingkup makro dapat berupa :

- Uraian Jabatan.
- Spesifikasi Jabatan.
- Kamus Jabatan.
- Klasifikasi Jabatan dalam suatu sektor atau wilayah.

Biasanya Lembaga Pemerintah yang memerlukan analisa jabatan makro ini seperti DEPNAKER, BKKBN, BAPPENAS, DEDIKBUD, BAPEDA ataupun Departemen Sektoral.

Analisa Jabatan yang menghasilkan informasi makro dapat digunakan untuk :

- Kepentingan Tenaga Kerja.
- Perencanaan Kependudukan.
- Statistik yang Berbasis Jabatan.

Analisa Jabatan menghasilkan informasi jabatan yang dapat digunakan untuk kepentingan makro yaitu :

a. Antar Kerja.

Hasil dari analisa jabatan bisa dimanfaatkan para pengantar kerja untuk mempertemukan para pencari kerja dengan jabatan-jabatan yang cocok dengan memberi penyuluhan atau mewawancarainya.

b. Bimbingan Jabatan.

Memberi bimbingan dan petunjuk tentang jabatan tersebut.

c. Penyuluhan Jabatan.

d. Kamus Jabatan.

e. Penyusuna Tenaga Kerja Makro.

Butir informasi yang diperlukan dalam penyusunan tenaga kerja makro : Nama jabatan, Lelak jabatan, Uraian tugas, Waktu yang dibutuhkan per tugas, Daftar jabatan per unit kerja dan satuan dari hasil kerja.

f. Klasifikasi jabatan dalam hal ini diperlukan untuk statistik, perbandingan, pertukaran informasi dan pelaporan yang berbasis pada pekerjaan.

g. Pengaturan informasi jabatan untuk perburuhan.

h. Penyediaan informasi jabatan untuk usaha mandiri peningkatan parodukivitas kerja dan lain-lain.

C. Manfaat Analisa Jabatan Mikro dan Makro.

Analisa Jabatan Mikro :

- Uraian Jabatan.
- Spesifikasi Jabatan.
- Evaluasi Jabatan.

Analisa Jabatan makro :

- Klasifikasi Jabatan.
- kamus Jabatan Baik Nasional ataupun Internasional.
- Lembar Prospek Kerja.
- Uraian Jabatan Tenaga Kerja.
- Spesifikasi Jabatan untuk Latihan.

Hasil dari analisa jabatan dari kedua lingkup ini akan dapat digunakan untuk program atau kegiatan ketenaga kerjaan.

a. Hasil analisa jabatan lingkup mikro dapat digunakan pada:

- Program personalia baik instansi ataupun diperusahaan.
- Penataan jabatan, jenjang jabatan, bimbingan jabatan dan lain-lain.

b. Hasil analisa jabatan lingkup makro :

- Kebutuhan survey, sensus, statistik antar kerja latihan kejuruan, penyuluhan dan bimbingan jabatan.
- Penempatan tenaga kerja dan latihan tenaga kerja.

BAB III

PROSEDUR ANALISA JABATAN.

Melalui analisa jabatan dapat diperoleh gambaran dari suatu jabatan, maka dengan analisis jabatan akan membantu dalam kesempatan-kesempatan kerja yang baik untuk bermacam-macam jenis tenaga kerja didalam perusahaan itu sendiri atau ditempat lain, disamping itu melalui analisa jabatan dapat dirumuskan kesulitan-kesulitan tertentu dan dengan demikian analisa jabatan dapat memberikan pengetahuan yang penting untuk pedoman dan latihan jabatan.

A. Prosedur Analisa Jabatan.

Menurut Moekejat (1992) prosedur dari analisa jabatan sebagai berikut :

1. Perencanaan Analisa Jabatan.

Tujuan-tujuan dan kegunaan-kegunaan dari analisa jabatan menentukan prosedur yang harus diikuti dalam program analisa jabatan. Langkah pertama adalah perencanaannya. Perencanaan ini biasanya dilakukan oleh staf atau panitia yang ditunjuk. Disamping itu dapat juga digunakan seorang ahli dari luar organisasi diminta untuk membantu membuat garis-garis besar langkah-langkah yang harus diikuti. Disini sangat diharapkan kerjasama dengan pegawai yang dianalisis oleh karena itu sebelum program analisa jabatan dilaksanakan sebaiknya dijelaskan dan dibicarakan lebih dahulu. Apabila diharapkan kerja sama pegawai yang efektif, maka penjelasan tentang tujuan dan metode analisa jabatan akan bermanfaat. Penjelasan ini dapat dilakukan secara lisan atau tulisan atau kedua-duanya. Suatu panitia yang bertanggung jawab berguna untuk menjelaskan alasan-

alasan mengadakan analisa jabatan, menghilangkan kecemasan dan kecurigaan dan mendapatkan kerjasama pegawai secara tulus dan ikhlas.

2. Pemilihan Jabatan-jabatan yang akan dianalisa.

Seleksi jabatan-jabatan untuk analisis jabatan merupakan keputusan pertama yang penting yang harus diambil. Suatu jabatan mungkin dipilih karna jabatan tersebut mengalami perubahan dalam isinya dan fungsi-fungsi kepegawaian yang tergantung kepada dokumentasi yang cermat tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam keadaan-keadaan seperti ini permintaan untuk analisis suatu jabatan dapat berasal dari pegawai, pengawas, atau manajer. Apabila pegawai yang mengajukan permintaan maka hal ini biasanya karna tuntutan-tuntutan jabatan baru belum mencerminkan perubahan-perubahan dalam kompensasi. Gaji pegawai-pegawai sebagian didasarkan atas hakikat pekerjaan yang mereka lakukan. Karena pekerjaan berubah maka kompensasi yang disediakan untuk jabatan tersebut mungkin berubah. Pengawas-pengawas dan menejer-menejer dapat juga mengajukan analisis untuk menentukan kompensasi yang layak, tetapi dapat juga untuk kepentingan pembuatan dokumen-dokumen resmi mengenai perubahan-perubahan yang penting dalam penarikan tenaga kerja, seleksi dan pelatihan untuk jabatan.

3. Apa Yang di Analisis.

Penganalisis biasanya memberlakukan tiap gabungan-gabungan jabatan sebagai suatu jabatan khusus kemudian menganalisa pekerjaan dari tiap-tiap individu dalam perusahaan setelah menganalisis menentukan bahwa beberapa karyawan sungguh-sungguh

melaksanakan pekerjaan yang serupa, maka pekerjaan-pekerjaan tersebut digabungkan dalam suatu uraian jabatan tunggal.

4. Jenis Informasi Analisa Jabatan yang dikumpulkan dalam hal ini ditentukan dahulu jabatan yang akan dianalisis baru dikumpulkan informasi sebanyak-banyaknya dari jabatan tersebut. Namun hal ini tergantung kepada beberapa pertimbangan misalnya Apakah analisis jabatan hanya digunakan untuk mencapai suatu tujuan atau banyak tujuan.

Tingkat jabatan-jabatan yang dipertimbangkan ;

Pengetahuan tentang jabatan dari mereka yang melakukan analisis jabatan. Meskipun diakui banyak variasi, tetapi ada informasi-informasi penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan analisis jabatan yang baik.

Menurut Yoder ada empat jenis informasi yang merupakan dasar bagi semua analisis jabatan yaitu :

- a. Apa Yang diLakukan.

Hal ini merupakan kegiatan badaniah dan rohaniah, Kegiatan Badaniah misalnya Penggunaan mesin-mesin, alat-alat dan perlengkapan, termasuk kegiatan pegawai itu sendiri.

Kegiatan Rohaniah misalnya penggunaan perhitungan-perhitungan dan formula-formula, perasaan, pekiraan dan sebagainya. Pertanyaan pertama yang timbul adalah jabatan itu sendiri yang terdiri dari tugas-tugas apa saja, kemudian bagaimana mengerjakannya. Dalam urutan yang bagaimana, ini berhubungan dengan metode yang berhubungan dengan tujuan-tujuannya umpamannya untuk

mencegah terjadinya kesalahan untuk memperbaiki metode lama dan sebagainya.

b. Syarat-syarat Perseorangan.

Persyaratan khusus perorangan juga dicatat oleh analisis jabatan, hal ini mencakup kecakapan, pengetahuan,

pelatihan, pendidikan, kekuatan badasiah, kemampuan rohaniah, khusus dan syarat-syarat lainnya yang digunakan untuk melaksanakan jabatan, syarat-syarat ini mencakup kecakapan untuk menyesuaikan diri, pertimbangan kecermatan dan syarat-syarat lainnya.

c. Tanggung Jawab Jabatan.

Hai ini mencakup tanggung jawab atas keselamatan pegawai-pegawai lain, atas benda, uang, mesin, perlengkapan, pengawasan, pegawai-pegawai lain . kelangsungan jalanya pekerjaan, hubungan dengan pelanggan, masyarakat dan lain-lain.

d. Kondisi Kerja.

Moekejat (1992) mengatakan analisa jabatan perlu menemukan kondisi kerja tertentu apakah waktu kerjanya terlalu lama ? Apakah waktu kerjanya teratur ? Apakah pemegang jabatan bekerja sendiri tanpa diawasi ? Apakah kondisi kerja berbahaya, lembab, terlalu panas, terlalu dingin, kotor, gaduk tidak menyenangkan dan sebagainya. Disamping itu analis jabatan menguraikan kondisi-kondisi fisik jabatan itu dilaksanakan dan tuntutan psikologis yang berhubungan dengan jabatan itu dan kondisi-kondisi dari jabatan tersebut.

Menurut Terry dan Michael (1990) jenis informasi jabatan yang penting sebagai berikut :

- I. Kegiatan-kegiatan Pekerjaan.
 - A. Uraian kegiatan-kegiatan pekerjaan (tugas-tugas).
 1. Bagaimana tugas itu dilakukan.
 2. Mengapa tugas itu dilakukan.
 3. Bagaimana tugas itu dilakukan.
 - B. Hubungan dengan jabatan-jabatan dan perlengkapan lain.
 - C. Prosedur-prosedur yang digunakan.
 - D. Perilaku yang diperlukan pada jabatan.
 - E. Gunakan fisik dan tuntutan jabatan.
- II. Mesin-mesin, Alat-alat, Perlengkapan dan Alat bantu kerja yang digunakan.
 - A. Daftar mesin-mesin, alat-alat dan sebagainya yang digunakan.
 - B. Bahan-bahan yang diproses dengan menggunakan alat-alat.
 - C. Produk-produk yang dihasilkan dengan menggunakan perlengkapan tersebut point II.
 - D. Pelayanan-pelayanan atau jasa-jasa yang disumbangkan.
- III. Suasana Jabatan.
 - A. Kondisi Kerja Baik.
 1. Tidak dilindungi kena panas, debu, zat-zat yang mengandung racun.
 2. Lingkungan dalam dan lingkungan luar.
 - B. Suasana Organisasi.
 - C. Suasana Sosial.
 - D. Rencana Kerja.
 - E. Insentif.

IV. Persyaratan Perorangan.

Ciri-ciri atau syarat-syarat yang berhubungan dengan jabatan :

1. Ketrampilan khusus.
2. Pendidikan dan pelatihan khusus
3. Pengalaman kerja.
4. Ciri-ciri badaniah.
5. Bakat.

5. Sumber Informasi.

Informasi tentang jabatan-jabatan diperoleh dari 3 sumber:

- a. Pegawai-pegawai yang memegang jabatan-jabatan itu.
- b. Pegawai-pegawai lain, termasuk para pengawas yang mengetahui jabatan-jabatan itu.
- c. Pengamat-pengamat bebas yang sedang melaksanakan jabatan-jabatan mereka.

6. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan.

Orang yang bertanggung untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan pada akhirnya mempengaruhi, ketelitian kesempurnaan dan biaya pengumpulan informasi demikian, oleh karena itu penting bahwa orang-orang ini dipilih secara cermat dan apabila perlu diberi pelatihan dalam penggunaan daftar pertanyaan, Cheklist, wawancara, atau teknik-teknik pengamatan.

Kebanyakan proyek analisis jabatan mengandalkan tiga jenis : penganalisis yang terlatih, pengawas-pengawas, atau pemegang-pemegang jabatan.

7. Metode Analisis Jabatan.

Metode Analisis Jabatan digunakan untuk memperoleh informasi jabatan dapat digunakan quisioner. Observasi wawancara, Buku Catatan Harian.

Analisa Jabatan merupakan suatu bentuk penelitian dengan Tepedeskriptif yaitu dengan mengumpulkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan dan menyajikan untuk program-program tertentu. Sebagai mana penelitian lainnya maka pengumpulan data jabatan merupakan tahap penting dala penyelenggaraan jabatan karna pada tahap ini harus diperoleh data jabatan sebagai bahan untuk menyusun informasi jabatan.

Jadi keberhasilan analisa jabatan sebagai proses untuk menghasilkan informasi jabatan sangat tergantung pada pengumpulan data jabatan

Data Jabatan yang dikumpulkan harus memenuhi kriteria :

a. Objektif.

Data harus sesuai dengan kenyataan artinya tidak menyimpang atau mengada-ngada. Untuk mendapatkan data yang objektif diperlukan sikap yang netral dan jujur dan menghindarkan subjektivitas semaksimal mungkin.

b. Reliabel.

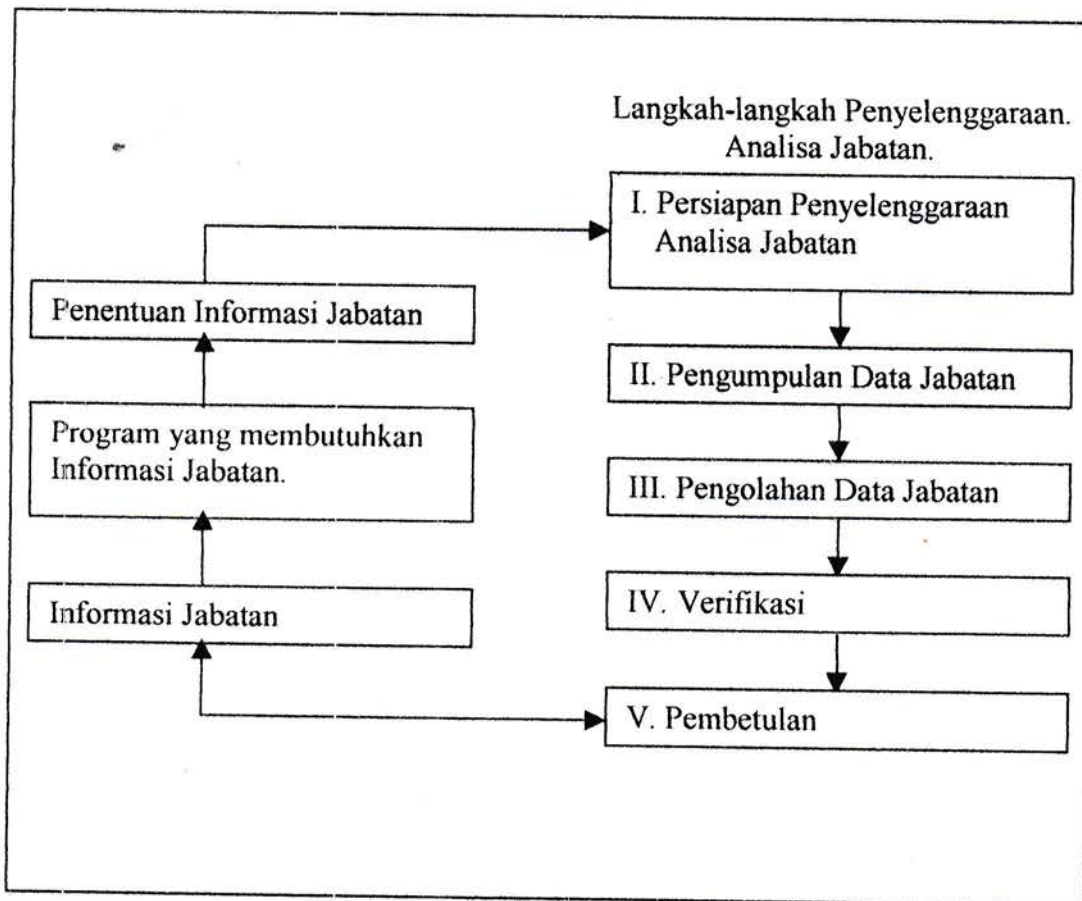
Data yang diperoleh harus dapat dipercaya atau dapat meyakinkan pihak yang berkepentingan, cara membuktikan Reliabel : Data Jabatan yang diperoleh dari beberapa analis jabatan ternyata data itu sama.

c. Valid.

Data yang reliabel biasanya sahi artinya absah atau layak.

- d. Tepat Waktu.
Agar data menggambarkan keadaan yang sesuai dengan situasi perkembangan yang ada, dan tidak ketinggalan zaman
- e. Akurat
Untuk mendapatkan data ini diperlukan kecocokan dan konfirmasi melalui atasan pemegang jabatan.
- f. Relevan.
Data betul-betul memberikan informasi yang diperlukan .
- g. Representatif.
Data mencerminkan atau menggambarkan keadaan yang sebenarnya ini diperlukan untuk pengumpulan data dengan menggunakan sampel.
- h. Komprehensif.
Data yang dikumpulkan bisa memberikan gambaran yang menyeluruh dan sifat ini erat kaitannya dengan sifat integratif yaitu data jabatan yang diperoleh bisa saling mendukung, menguatkan dan tidak kontradiktif
- i. Sistematis.
Agar membantu untuk mempermudah dalam memahami data dalam mengolah menjadi informasi jabatan.
- j. Lengkap.
Data yang lengkap diperlukan untuk menghindari adanya kekurangan dalam mengolahnya menjadi informasi.

Untuk memenuhi kriteria tersebut maka dalam rangka pengumpulan jabatan perlu diikuti prosedur sebagai berikut :



Keterangan :

1. Bermula dari maksud penyusunan program atau pengaturan kegiatan berdasarkan informasi jabatan.
2. Penentuan informasi jabatan yang diperlukan baik macamnya atau penggunaannya.
3. Diteruskan dengan langkah-langkah penyelenggaraan jabatan (I/d V).
4. Dari langkah-langkah ini diperoleh informasi yang akan digunakan.
5. Penyusunan program atau pengaturan kegiatan dengan menggunakan informasi jabatan.

Adapun penjabatannya bagan diatas sebagai berikut :

Langkah-langkah I

Persiapan penyelenggaraan analisa jabatan.

1. Perencanaan proses analisa jabatan.
2. Penyusunan bentuk-bentuk (formulir) analisa jabatan dan petunjuk pengisian.
3. Perencanaan penyelenggaraan dan penyusunan.
4. Persiapan analisis jabatan.

Langkah berikutnya :

1. Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan jadi sasaran.

Untuk mempermudah penyelenggaraan pengumpulan data jabatan disuatu unit organisasi, maka jauh-jauh hari sebelumnya. Tim penyelenggara perlu memberitahu kepada pimpinan organisasi, baik melalui surat atau tulisan/ per telepon mengenai :

- a. Maksud penyelenggaraan analisa jabatan.
- b. Metode pengumpulan data jabatan yang akan digunakan.
- c. Jadwal pengumpulan data jabatan diorganisasi tersebut.
- d. Jumlah dan nama analisis jabatan yang akan mengumpulkan data jabatan.
- e. Data yang perlu disediakan oleh organisasi sebagai berikut,
 - Fungsi, tugas dan kegiatan organisasi
 - Bagan struktur organisasi.
 - Bagan arus kerja unit organisasi
 - Daftar Inventarisasi tenaga kerja (sampaikan pada blangko daftar infentarisasi)
 - Berbagai dokumen yang relevan dengan jabatan tersebut.

2. Penugasan analisis Jabatan.

Tim penyelenggaraan perlu membuat surat tugas untuk analisis jabatan yang mengunjungi organisasi. Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam surat tugas ialah :

- a. Maksud penyelenggaraan analisa jabatan.
- b. Data yang perlu diperoleh.
- c. Nama organisasi tempat jabatan dianalisis.
- d. Jadwal penyelenggaraan analisa jabatan diunit tersebut.
- e. Nama-nama analis jabatan.

Menurut Siagian (1987) persyaratan yang harus dimiliki oleh analis jabatan :

- a. Penampilan yang menarik.
- b. Kepribadian yang hangat dan memberikan kesan yang bersahabat.
- c. Sikap yang penuh pengertian dan kesabaran.
- d. Pandangan yang laus dan objektif.
- e. Kemampuan untuk dapat bergaul dengan orang lain secara cepat.
- f. Kelancaran dalam berkomunikasi.
- g. Kemampuan mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan secara rapi.
- h. Kemampuan menuangkan buah pikiran secara tertulis dan akurat.
- i. Dapat bekerja sendiri.

Terlihat dengan jelas bahwa menjadi analis jabatan bukan tugas yang mudah dan ringan, oleh karena itu proses pemilihan pengembangan pun harus dilakukan dengan cermat.

Menurut Moekejat (1992) memilih orang-orang untuk pengumpulan data ada keuntungan dan kerugian orang-orang

yang mengumpulkan data analisis jabatan adalah :

- Penganalisis Yang Terlatih.

Keuntungannya : - Keobjektifan dimaksimumkan.
 - Pelaporan informasi yang tepat.
 - Digunakan keahlian dalam metode analisis jabatan.

Kerugiannya : - Biayanya mahal
 - Kemungkinan mengabaikan aspek-aspek jabatan tertentu yang tidak dapat diraba karna kurang mengenal atau kurang mengetahui.

- Penganalisis dari Pengawas.

Keuntungannya : - Mengetahui jabatan-jabatan yang dianalisis (kedalam informasi yang lebih besar dan mengenal aspek-aspek jabatan yang tidak dapat diraba.
 - Pengumpulan data cepat.

Kerugiannya : - Perlu melatih pengawas untuk analisis jabatan yang efektif.
 - Waktunya lama.
 - Keobjektifan jadi masalah.
 - Standarisasi informasi kurang.

- Pemegang Jabatan.

Keuntungannya : - Mengetahui jabatan lebih baik.
 - Pengumpulan data cepat.
 - Biaya tidak mahal.

Kerugiannya : - Mengabaikan melaporkan kewajiban-kewajiban jabatan tertentu.

Sedang Siagian (1987) mengatakan ada 3 alternatif yang perlu dipelajari oleh pihak manajemen dalam pengadaan tenaga analisis jabatan :

1. Mengambil tenaga-tenaga yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan dengan diberikan latihan khusus. Untuk itu apabila memang diperlukan, sedangkan bagi perusahaan baru atau perusahaan yang belum mempunyai analisis jabatan yang dapat diandalkan maka dengan melakukan penelitian yang mendalam tentang berbagai jenis kemampuan, pendidikan formal, keahlian, ketrampilan dan pengalaman yang dimiliki oleh para pegawai yang dipertimbangkan untuk dijadikan calon analisis jabatan.
2. Mencari tenaga analisis yang telah berpengalaman dan ahli dipasaran kerja.
3. Mempergunakan konsultan untuk melakukan tugas-tugas analisa jabatan.

Beberapa keuntungan bagi pihak perusahaan bila menyerahkan tugas analisa jabatan pada pihak konsultan :

- Dengan segera tersedia tenaga-tenaga ahli dan terampil untuk melakukan analisis jabatan yang diperlukan.
- Waktu penyusunan metode dan teknik analisa jabatan serta pelaksanaannya untuk satu tahap tertentu tidak lama.
- Segera setelah pekerjaan yang diberikan kepada konsultan selesai, hubungan dan kontrak kerja dapat diputuskan dan oleh karenanya biaya dapat dihemat.
- Beberapa anggota organisasi yang diproyeksikan menjadi analisis jabatan mendapat latihan pendahuluan secara cuma-cuma dengan memperbantuan mereka pada konsultan.

Tantangan bagi jasa konsultan yang harus segera diatasi. Konsultan harus mengenal kehidupan organisasi secara lebih mendalam dan segala segi kehidupan organisasi seperti tujuan, kebijaksanaan yang berlaku, tugas-tugas, sasaran, tradisi, kebiasaan, norma-norma organisasi dan strukturnya, dan waktunya tidak terlalu lama.

Namun dari ketiga alternatif ini, alternatif yang pertama yang terbaik untuk ditempuh dengan berbagai alasan psikologis dan motivasional adalah :

1. Perilaku para anggota organisasi lebih mudah diarahkan menjadi perilaku organisasi yang diinginkan apabila anggota organisasi ditanamkan perasaan-perasaan turut serta dalam proses pengambilan berbagai keputusan tentang kegiatan operasional dari organisasi.
2. Meskipun dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda dan satu kurun waktu ke kurun waktu yang lain, melaksanakan kegiatan analisa jabatan adalah usaha yang berlangsung terus menerus dan oleh karenanya perlu diusahakan agar dalam organisasi terdapat tenaga ahli dan trampil dan diperkerjakan secara penuh untuk melaksanakan analisa jabatan.
3. Organisasi akan bebas dan kekawatiran tentang terancamnya kesinambungan dan kelanjutan Program Analisa Jabatan karena tersedia "orang dalam" untuk menanganinya.
4. Organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk membayar para konsultan, kecuali untuk biaya latihan bagi para pegawai yang akan ditugaskan menjadi analis jabatan.
5. Program Analis Jabatan yang diciptakan oleh para analis yang memang menjadi pegawai organisasi akan bersifat "Taylor-made" dalam arti benar-benar sesuai dengan

Apabila Analisis Jabatan diambil dari dalam Perusahaan Organisasi sendiri maka pihak organisasi/perusahaan perlu menyelenggarakan latihan dalam organisasi / perusahaan itu sendiri dengan mendatangkan pelatih dari luar atau mengirimkan tenaga-tenaga tersebut kesuatu lembaga pendidikan dan latihan yang mempunyai program khusus mengenai analisa jabatan.

B. Metode Latihan Analisis Jabatan.

Sifat tugas analisis jabatan sangat teknis, maka latihan yang diperlukan pun sudah barang tentu bersifat teknis pula.

Hal-hal yang biasanya dicakup oleh metode latihan bagi calon analisis jabatan antara lain :

1. Penugasan peserta latihan untuk membaca berbagai karya tulis mengenai berbagai jenis analisa jabatan dengan bimbingan salah seorang tenaga pengajar.
2. Mengikuti kegiatan kelas yang sifatnya formal seperti ceramah, seminar, diskusi dan sebagainya dan didalamnya dibahas seluk beluk analisis jabatan seperti tugas, cara melaksanakan tugas, penulisan laporan dan sebagainya.
3. Latihan praktek untuk berbagai kegiatan melakukan analisa jabatan seperti membuat formulir yang diketahui banyak digunakan dalam analisa jabatan.
4. Latihan praktek mengadakan wawancara dalam rangka mengumpulkan informasi tentang sesuatu pekerjaan yang juga merupakan salah satu teknik yang sangat lumrah digunakan.
5. Latihan memecahkan masalah secara alamiah dengan mengambil contoh-contoh permasalahan yang sering dijumpai dalam melakukan analisa jabatan dengan mempergunakan sebagai metode pengajar yang ternyata ampuh dalam melatih para peserta latihan menganalisa dan memecahkan suatu masalah secara tepat.

6. Latihan memperelajari, menginterpretasikan dan menganalisa suatu contoh informasi tentang sesuatu atau beberapa jenis pekerjaan, terutama jenis-jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi/ perusahaan dari mana para peserta latihan datang dan kemana mereka akan kembali setelah selesai mengikuti latihan.

C. Materi Latihan.

Pada prinsipnya didalam analisa jabatan, materi latihan bagi para analis jabatan mencakup :

1. Pemahaman yang memadai tentang sistem penilaian prestasi kerja yang berlaku bagi suatu organisasi yang dikaitkan dengan manfaat yang diperoleh dari pada dalam usaha memperlancar jalanya roda perusahaan/ organisasi sebagai keseluruhan maupun kelancaran kegiatan-kegiatan oprasional dari berbagai satuan kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Materi demikian bersifat "Informasi Latal Belakang" yang harus dikuasai baik oleh peserta latihan maupun para tenaga pengajar.
2. Pemahaman yang memadai tentang cara penilaian yang berlaku dalam organisasi sepanjang menyangkut sistem pengupahan dan pengajian lengkap dengan pengetahuan yang mendalam tentang alasan mengapa cara penilaian yang demikianlah yang diberlakukan dalam dan oleh organisasi/ perusahaan. Pemahaman yang demikian sangat penting mengingat adanya kaitan yang sangat erat antara analisa jabatan dengan sistem penilaian, sistem pengupahan dan sistem pengajian.

3. Penguasaan dari seluk beluk analisa jabatan dan alasan mengapa informasi yang lengkap dan akurat mengenai sesuatu pekerjaan tertentu sangat penting disamping pengetahuan yang memadai tentang penggunaan informasi itu dalam melakukan analisa jabatan.
4. Pemahaman yang tepat tentang arti dan makna struktur organisasi, bukan sekedar sebagai penggambaran dari kotak-kotak hirarkhi yang terdapat didalamnya akan tetapi sebagai alat untuk menggambarkan dinamika organisasi/ perusahaan melalui :
 - a. Gambaran yang jelas tentang jaringan-jaringan pertanggung jawaban.
 - b. Jaringan informasi dalam organisasi.
 - c. Berbagai saluran komunikasi dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kemampuan menginterpretasikan uraian tugas, kedudukan dan berbagai jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi karna dengan demikian para peserta latihan akan lebih memahami arti analisa jabatan yang harus dilakukannya dan manfaat dari analisa jabatan itu bagi organisasi pemakai tenaga kerja dan bagi tenaga kerja yang bersangkutan sendiri.
6. Kemampuan menyusun lembaran informasi pekerjaan untuk setiap jabatan dalam organisasi dengan memasukkan kedalamnya semua informasi yang diperlakukan untuk pelaksanaan analisa jabatan secara baik.

7. Kemampuan mengukur banyaknya waktu yang diperlukan dalam melakukan sesuatu analisa jabatan tertentu secara objektif dan komprehensif.
8. Kemampuan teknik untuk memperoleh fakta-fakta tentang pekerjaan, fakta-fakta apa yang perlu dikumpulkan serta bagaimana cara yang terbaik untuk menata, menganalisa dan mencatat fakta-fakta tersebut secara akurat.
9. Kemampuan para calon analisa jabatan untuk menyusun informasi pekerjaan yang dikumpulkannya itu secara tertulis dalam bahasa yang mudah difahami oleh orang lain dengan mempergunakan kalimat-kalimat yang jelas dan singkat serta tidak memandang kata-kata yang tidak ada kaitannya dengan informasi jabatan.

MATERI LATIHAN

Mengenai materi latihan dapat dikatakan bahwa segala jenis bahan yang akan menjadikan para peserta latihan menjadi analis jabatan yang ahli dan terampil melakukan tugasnya harus dicakup. (Siagian, 1987).

Pada prinsipnya, materi latihan harus mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Pemahaman yang memadai tentang sistem penilaian prestasi kerja yang berlaku bagi suatu organisasi dikaitkan dengan manfaat yang diperoleh dari padanya dalam suatu memperlancar jalanya roda organisasi sebagai keseluruhan maupun kelancaran kegiatan-kegiatan oprasional dari berbagai satua kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Materi demikian bersifat "Informasi Latar Belakang" yang harus dikuasai baik oleh peserta latihan maupun oleh para tenaga pengajar.
2. Pemahaman yang memadai tentang cara penilaian yang berlaku dalam organisasi sepanjang menyangkut sistem pengupahan dan penggajian lengkap dengan pengetahuan yang mendalam tentang alasan mengapa cara penilaian yang demikianlah yang diberlakukan dalam dan oleh organisasi. Pemahaman yang demikian sangat penting disamping pengetahuan yang memadai tentang penggunaan informasi itu dalam melakukan analisa jabatan.
3. Penguasaan dari seluk beluk analisa jabatan dan alasan mengapa informasi yang lengkap dan akurat mengenai suatu pekerjaan tertentu sangat penting di samping pengetahuan yang memadai tentang penggunaan informasi itu dalam melakukan analisa jabatan.

4. Pemahaman yang tepat dalam arti dan makna struktur organisasi, bukan sekedar sebagai gambaran dari kotak-kotak hirarkhi yang terdapat didalamnya akan tetapi sebagai alat untuk menggambarkan dinamika organisasi melalui :
 - a. Gambaran yang jelas tentang jaringan pertanggung jawaban.
 - b. Jaringan Informasi dalam organisasi
 - c. Berbagai saluran komunikasi dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kemampuan menginterpretasikan uraian tugas, kedudukan dan berbagai jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi karna dengan demikian para peserta latihan akan lebih memahami arti dari analisa jabatan yang harus dilakukannya dan manfaat dari analisa jabatan itu bagi organisasi pemakai tenaga kerja dan bagi tenaga kerja yang bersangkutan sendiri.
6. Kemampuan menyusun lembaran informasi pekerjaan untuk setiap jabatan dalam organisasi dengan memasukkan kedalamnya semua informasi yang diperlukan untuk pelaksanaan analisa jabatan secara baik.
7. Kemampuan mengukur banyaknya waktu yang diperlukan dalam melakukan suatu analisa jabatan tertentu secara objektif dan komprehensif.
8. Kemampuan teknis untuk memperoleh fakta-fakta tentang suatu pekerjaan, fakta-fakta apa yang perlu dikumpulkan serta bagaimana cara yang terbaik untuk manala, menganalisa dan mencatat fakta-fakta tersebut secara akurat.
9. Kemampuan para calon analis jabatan untuk menyusun informasi pekerjaan yang dikumpulkan itu secara tertulis dalam bahasa yang mudah dipahami oleh orang lain dengan

mempergunakan kalimat-kalimat yang jelas dan singkat serta tidak mengandung kata-kata yang tidak ada kaitannya dengan informasi pekerjaan.

Dalam menyusun suatu program latihan. Termasuk latihan bagi calon analis jabatan. Faktor waktu perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh waktu yang terlalu singkat dapat berakibat tidak mendalamnya pengetahuan para peserta latihan yang akan mempunyai dampak negatif dalam pelaksanaan tugas. Menyediakan waktu yang terlalu longgar pun tidak baik karena disamping biaya yang tentunya semakin besar, ada kemungkinan para peserta latihan kurang bersungguh-sungguh dalam mengikuti program latihan yang telah ditentukan sebelumnya.

BAB IV

METODE ANALISA JABATAN

Analisa jabatan biasanya mengumpulkan informasi jabatan melalui :

1. Daftar-daftar pertanyaan mengenai jabatan (job questionairs) yang diberikan kepada pegawai-pegawai atau kepada atasannya:

Keuntungan :

- a. Ada kemungkinan untuk menyelidiki semua jabatan lebih cepat dari pada dengan metode wawancara.
- b. Memberikan kepercayaan kepada pemegang jabatan dan kemampuannya untuk menyusun laporan jabatan.
- c. Daftar pertanyaan demikian dapat digunakan untuk memberikan latar-belakang informasi untuk wawancara yang dilakukan kemudia guna menganalisa jabatan dengan sebaik-baiknya.
- d. Untuk memusatkan perhatian dari pemegang jabatan pada jabatannya.

Kelemahan :

- a. Metode ini hanya dapat digunakan pada pegawai-pegawai yang dapat membaca dan menulis.
- b. Informasi yang diperoleh sering tidak lengkap tidak teratur dan kadang-kadang tidak bersambungan.

2. Wawancara.

Wawancara dapat dilakukan dengan pegawai-pegawai pelaksana atau dengan atasannya atau kedua-duanya.

Keuntungannya :

- a. Dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap dan lebih jelas dari pada dengan metode questioner
- b. Memberikan informasi yang tidak dengan segera dapat

- c. Untuk membutuhkan informasi yang kurang jelas/ benar yang diperoleh melalui metode-metode lainnya.

Kelemahannya :

- a. Metode ini memakan waktu yang lebih lama dan biaya lebih mahal dari pada dengan metode daftar pertanyaa.
- b. Apabila wawancara ini dilakukan oleh seorang penganalisa jabatan. Istilah-istilah yang digunakan oleh penganalisa jabatan ini sering disalah tafsirkan salah oleh pegawai dan sebagainya.

3. Buku-buku catatan harian (logs)

Pegawai mencatat apa yang akan dilakukan setiap hari berapa waktu yang digunakan kapan dimulai dan bila berakhir, tiap tugas diselesaikan.

Keuntungan :

- a. Pegawai mungkin akan bekerja lebih baik.
- b. Metode ini dapat mengurangi waktu dari penganalisa jabatan dalam mengadakan observasi dan wawancara.

Kelemahannya :

- a. Pada umumnya informasi yang diperoleh adalah tidak lengkap, karna tidak memasukkan data-data lain yang diinginkan, seperti hubungan antar pengawas, alat-alat yang digunakan kondisi-kondisi kerja dan sebagainya.
- b. Metode ini memakan waktu yang lama.

4. Pengamatan (Observasi).

Mengadakan pengamatan pada tiap-tiap jabatan dan mengadakan pembicaraan (diskusi) dengan pegawai-pegawai pelaksana dan atasan-atasan mereka metode ini dapat digunakan apabila penganalisa telah memperoleh letihan-letihan secara khusus.

Keuntungan :

- a. Adanya kesukaran baik dalam mengumpulkan informasi maupun distandar yang dipergunakan untuk menilai kecakapan, pengetahuan, pendidikan langsung jawab dan kondisi-kondisi kerja.
- b. Informasi yang diperoleh adalah lebih lengkap dan lebih teliti.

Kelemahannya :

- a. Apabila pengamatan dilakukan hanya dalam waktu-waktu tertentu misal sekali seminggu atau sekali sebulan, maka penganalisa jabatan tidak memperoleh informasi yang lengkap.
- b. Hanya bermanfaat untuk pekerjaan yang bersifat fisik sedang pekerjaan yang mencakup aktivitas mental sulit diukur kurang bermanfaat demikian juga terhadap pekerjaannya yang melakukan aktivitas penting yang hanya sekali-sekali metode observasi biasanya digabungkan dengan metode wawancara dengan menggabungkan kedua metode ini dapat dikumpulkan data jabatan. Disini observer mengamati orang yang sedang bekerja dan menginterview pemegang jabatan, atasan, langsung atau orang yang dapat memberikan keterangan-keterangan yang diperlukan dan mencatat data yang diperoleh dari observasi dan interview tersebut. Pencatatan ini diperlukan karna keterbatasan daya ingat manusia.

Metode observasi dan wawancara adalah metode yang terbaik untuk analisis jabatan kerna dengan metode ini :

- a. Analis dapat memperoleh informasi dari tangan yang pertama.

- b. Analis lebih mudah memahami dan memisahkan fakta yang penting dan tidak penting.
- c. Analisa dapat mengetahui macam-macam tugas.
- d. Analis dapat mengetahui macam bahan dan peralatan yang digunakan karyawan dalam bekerja dan hasil kerja karyawan.
- e. Analis dapat melihat tempat pelaksanaan kerja karyawan.

Pada umumnya informasi ditunjang oleh interviuw karna interviuw diperlukan untuk :

1. Mendapatkan data yang tidak diperoleh melalui observasi.
2. Memperoleh penjelasan tentang hal-hal yang tidak dapat dipahami didalam observasi.
3. Mencegah kebenaran hasil observasi.
4. Memperbaiki observasi.

Untuk menunjang observasi analis dapat memilih cara menginterview sebagai berikut :

- a. Melakukan observasi setelah interviuw selesai setelah analis yakin tidak ada data yang terkumpul lagi dari observasi maka analis mulai menginterview karyawan yang pekerjaanya diobservasi, atasan langsung atau bawahan langsung karyawan tersebut untuk melengkapi hasil observasi atau untuk memperoleh kejelasan atas hasil observasi.
- b. Melakukan interviuw pada waktu bersamaan dengan observasi.

Didalam hal ini analis menanyakan pekerjaan tentang apa yang pekerja lakukan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

Petunjuk untuk observasi :

1. Peroleh dahulu pengetahuan yang akan diobservasi analis jabatan akan dapat mengobservasi lebih baik dan mengingat lebih banyak, jika ia telah memiliki pengetahuan tentang apa yang akan diobservasi.
2. Pelajari terlebih dahulu tujuan observasi pekerjaan serta antara kaitannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain. Hal ini akan memudahkan analis jabatan memahami hakekat dan peranan pekerjaan yang diobservasi antara jabatan-jabatan lain.
3. Observasi terhadap suatu objek dilakukan oleh dua analis atau lebih yang tujuannya untuk menghindari hal-hal yang terlupakan atau terlewat dalam observasi.
4. Lakukan observasi secermat-cermatnya dan secara sistematis konsentrasikan observasi pada hal-hal yang relevan sejak dari permulaan sampai akhir dengan demikian analis akan memperoleh data yang lebih dapat dipercaya dari pada ia mengadakan observasi secara tidak teratur.
5. Membuat pencatatan yang efisien.
6. Kuasai baik-baik alat pencatatan dan cara pencatatan sebelum melakukan observasi perlu latihan lebih dahulu bagai mana menggunakan alat-alat pencatatan metode interviu merupakan suatu metode tanya jawab langsung antara dua orang atau lebih yang bertahap-tahapan secara fisik, dapat saling melihat muka yang lain dan mendengarkan dengan telinganya sendiri.

Didalam interviu ada dua pihak yang saling berhadapan dan mempunyai kedudukan yang berlainan didalam analisa jabatan, analis jabatan sebagai pengajar informasi harus :

- Menciptakan suasana interviu yang menyenangkan.
- Mengajukan pertanyaan kepada pemberi informasi.

- Menilai penjelasan informasi.
- Menggali keterangan yang lebih dalam.
- Mengingat serta mencatat jawaban pemberi informasi.

Didalam melakukan interviuw dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu :

1. **Interviuw perorangan.**
Prosesnya berlangsung antara intervier dengan interviuw yaitu analis denga orang yang dianalis jabatannya atau atasan langsung ataupun orang lain yang mengetahui tentang jabatan tersebut.
2. **Interviuw terhadap kelompok.**
Prosesnya tanya jawab berlangsung antara analis jabatan dengan sekelompok karyawan yang mempunyai jabatan yang sama.

Beberapa petunjuk interviuw :

- a. **membuka interviuw.**
 1. Usaha pekerjaan dalam suasana yang erat, dengan memperkenalkan diri, menanyakan namanya dan membicarakan hal-hal yang ringan, umum dan menyenangkan untuk membina suasana interviuw yang menyenangkan.
 2. Menerangkan tujuan interviuw dengan jelas dan menerangkan mengapa interviuw diadakah apa yang diharapkan dari pembicaraan itu dan meminta kesediaan karyawan untuk interviuw.
 3. Berilah dorongan kepada pekerja untuk bicara dengan selalu bersikap sopan dan menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakan oleh pekerja.

- b. Mengemudikan interviuw.
1. Mengajukan pertanyaan secara sistematis, jelas dan mudah dipahami interviuw.
 2. Berilah waktu yang cukup kepada pekerja untuk menjawab setiap pertanyaan dan merumuskan tiap jawaban.
 3. Susunlah pertanyaan hati-hati sehingga jawaban tidak sekedar ya atau tidak.
 4. Peroleh keterangan yang lengkap mengenai kategori informasi yang diperlukan.
 5. Kendalikan interviuw mengingat waktu.
 6. Interviuw harus dilakukan dengan sabar dengan mengupayakan sipekerja tidak gugup dan tidak repot.
 7. Kadang-kadang interviuw perlu diselingi dengan senda gurau yang ringan jika suasana terasa menjemukan dan untuk menciptakan suasana yang menyenangkan.
- c. Menutup interviuw.
1. Buatlah ringkasan tentang keterangan yang diperoleh dari sipekerja.
 2. Tutuplah interviuw dengan cara yang ramah dan ucapkan terima kasih kepada interviuw atas penjelasan-penjelasan yang telah diberikan.

Petunjuk Pencatatan :

1. Catat hal-hal yang relevan dengan pekerjaan yang dianalisa.
2. Catatan harus disusun secara sistematis, sesuai dengan katagori informasi yang diperlukan untuk dianalisis.
3. Catatan harus berisi fakta-fakta tentang pekerjaan yang dilakukan sipekerja.
4. Catatan harus lengkap dan mudah dibaca.

Metode Penyusunan Informasi Jabatan.

Informasi jabatan terdiri dari berbagai macam katagori dan masing-masing jabatan terdiri dari berbagai jenis informasi jabatan yang berhubungan dan berkaitan diantara satu dengan yang lainya. Sehingga dapat memberikan suatu gambaran dari jabatan secara utuh.

Metode Penyusunan Informasi Jabatan.

A. Menyusun Informasi Jabatan dengan urutan tertentu

Informasi Jabatan terdiri dari :

1. Nama jabatan.
2. Letak jabatan dalam unit kerja.
3. Kode jabatan.
4. Ikhtisar jabatan/ ringkasan uraian kerja.
5. Uraian tugas.
6. Uraian kegiatan.
7. Bahan kerja.
8. Perangkat kerja.
9. Hasil kerja.
10. Hubungan jabatan.
11. Wewenang.
12. Tanggung jawab.
13. Kondisi lingkungan kerja.
14. Kemungkinan resiko bahaya.
15. Sifat jabatan.
16. Fungsi pekerja
17. Syarat jabatan terdiri :
 - a. Pendidikan.
 - b. Kursus atau latihan.
 - c. Pengalaman kerja.
 - d. Pengetahuan kerja.
 - e. Ketrampilan kerja.
 - f. Bakat kerja.

Penyusunan informasi jabatan perlu memperhatikan tata urutan tertentu. Hal ini disebabkan butir informasi tertentu baru dapat dirumuskan dengan baik.

Urutan Perumusan Jabatan sebagai berikut :

1. Merumuskan tentang informasi hasil kerja
Informasi hasil kerja harus dirumuskan karena informasi ini menjadi titik tolak bagi perumusan informasi jabatan lain.

Hasil kerja merupakan eksistensi jabatan yang bersangkutan dan hasil kerja merupakan bagian dari hasil kerja unit kerja yang bersangkutan sehingga lebih mudah dirumuskan.

Informasi hasil kerja ini merupakan petunjuk untuk menyusun informasi bahan kerja, perangkat kerja dan tanggung jawab dari tugas

2. Informasi bahan kerja.
Hasil kerja hanya dapat dihasilkan dari bahan kerja sehingga informasi diselusuri dari hasil kerja.

Untuk menyelesaikan suatu pekerjaan perlu diketahui terlebih dahulu bahan-bahan apa saja yang dapat digunakan untuk mendukung selesainya suatu pekerjaan.

Misalnya : Seorang sekretaris sudah mendapatkan informasi tentang pekerjaannya, didalam hal ini untuk mengerjakan tugasnya harus ada bahannya Seperti : Surat Penting yang akan dikirimkan kerelasi kerja didalam hal ini si sekeretaris dalam menyelesaikan pekerjaannya harus didukung peralatan komputer dan peralatan lainnya.

3. Perangkat kerja.

Pengolahan bahan kerja menjadi hasil kerja memerlukan memerlukan perangkat kerja. Perangkat kerja dirumuskan setelah hasil kerja dan perangkat kerja dirumuskan.

Jadinya adalah bahan yang untuk dikerjakan dan tanpa didukung peralatannya pekerjaan tidak selesai. Dengan adanya peralatan sebagai pendukung pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan tepat.

4. Uraian tugas.

Menurut suatu uraian tugas merupakan hasil dari analisis pekerjaan. Uraian pekerjaan merupakan suatu rumusan tertulis yang menguraikan aktivitas dan tanggung jawab pekerjaan serta bentuk pekerjaan yang penting seperti kondisi kerja dan keamanan dari resiko bahaya.

Uraian tugas merupakan tindak kerja untuk mengolah bahan dan perangkat kerja menjadi suatu hasil kerja. Hasil kerja merupakan informasi tentang tujuan atau hasil tugas. Bahan dan hasil kerja merupakan informasi tentang cara dan pelaksanaan kerja.

5. Tujuan uraian.

Uraian kegiatan ini diperlukan untuk kepentingan-kepentingan, program-program tertentu.

Misalnya : pelatihan, program perbaikan metode kerja serta perbaikan perangkat kerja.

6. Kerelasi jabatan.

Kerelasi jabatan berhubungan erat dengan uraian tugas karena dalam informasi uraian tugas harus dikemukakan

jabatan atau pihak-pihak atau unit kerja yang harus

dihubungi menerima atau memberi perintah, petunjuk atau pengawasan.

7. Koordinasi lingkungan kerja .
Informasi situasional lingkungan baik fisik maupun sosial pelaksanaan tugas untuk mengolah bahan dengan perangkat kerja menjadi hasil kerja. Dengan informasi sebelumnya dapat dirumuskan tempat kerja, udara, sinar getaran, lingkungan sosial dan lain-lain.
 8. Kemungkinan resiko bahaya.
Resiko bahaya ditimbulkan oleh bahan kerja. Hasil kerja, perangkat kerja, upaya pisik didalam melakukan pekerjaan.
 9. Tanggung jawab.
Tanggung jawab dirumuskan menurut objek dan sasarannya. Objek dan sasaran tanggung jawab tersebut meliputi hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja oarang lain korelasi jabatan, proses dan lingkungan kerja.
 10. Wewenang.
Wewenang merupakan pendukung untuk keberhasilan pelaksanaan tugas dan pemikul tanggung jawab.
 11. Sifat jabatan.
Sifat jabatan merupakan ciri khusus jabatan yang berkaitan dengan waktu kelangsungan jabatan atau sifat khusus yang lain seperti kerahasiaan. Tugas jabatan dilakukan selama jam resmi saja, selama siang hari, malam hari, waktu tertentu dalam waktu 24 jam secara
- UNIVERSITAS MEDAN AREA informasi sifat jabatan dirumuskan setelah

perangkat kerja, uraian tugas, kemungkinan resiko bahaya, tanggung jawab dan wewenang.

12. Fungsi kerja.

Informasi disusun atas dasar hubungan pemegang jabatan terhadap data, orang dan benda. Fungsi kerja dirumuskan setelah bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, uraian tugas, kondisi lingkungan kerja dan kemungkinan resiko bahaya.

13. Syarat jabatan.

Informasi ini diturunkan atau dirumuskan melalui informasi yang bersifat matrial jabatan.

Informasi matrial merupakan hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, uraian tugas, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, dan kemungkinan resiko bahaya, tanggung jawab wewenang dan syarat jabatan.

Urutan perumusan syarat jabatan tersebut adalah :

- a. Pengetahuan kerja.
- b. Ketrampilan kerja.
- c. Upaya fisik.
- d. Kondisi fisik.
- e. Bahan kerja.
- f. Tempramen kerja.
- g. Pendidikan.
- h. Kursus atau pelatihan.

14. Ikhtisar jabatan.

Nama jabatan, kode jabatan merupakan identitas jabatan ikhtisar jabatan merupakan uraian singkat yang menggambarkan ruang lingkup, tugas, jabatan yang disusun dalam suatu kalimat.

BAB V

JOB DESCRIPTION

Didalam pelaksanaan kerja sebenarnya terdapat informasi tentang kewajiban yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan.

Kewajiban tersebut dapat dibedakan menjadi dua bagian :

1. Kewajiban yang berkaitan langsung dengan proses pelaksanaan kerja yaitu proses tindak kerja.
2. Kewajiban yang bukan merupakan proses tindak kerja misalnya: Absensi, Upacara dan lain-lain.

Kewajiban yang merupakan proses kerja disebut dengan tugas (task).

Uraian tugas atau (task deskription) dapat juga diberi pengertian sebagai uraian jabatan atau (job deskription).

Tugas sebagai tindak kerja apabila dipaparkan disebut dengan uraian tugas dalam bahasa asingnya (Job diskription).

Beberapa pendapat ahli tentang uraian tugas.

1. Edwin F. Plippo mengatakan job discription adalah suatu pernyataan yang nyata dan teratur tentang kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab.
2. Rogers bellow, mendefenisikan uraian jabatan adalah suatu keterangan yang menjelaskan sifat-sifat, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu.
3. Dale Yoder, mengatakan uraian jabatan yaitu ikhtisar jabatan yang diperoleh dari laporan analisis jabatan didalam uraian jabatan tersebut diuraikan tentang pekerjaan yang dilakukan tanggung jawab, ketrampilan atau pelatihan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat perorangan yang diperlukan uraian jabatan.

Tugas merupakan proses tindak kerja.

Karakteristik kerja adalah :

- Menyerap banyak waktu.
- Dilaksanakan untuk memperoleh hasil tertentu.
- Menggunakan bahan kerja tertentu.
- Menggunakan perangkat kerja tertentu.
- Dilaksanakan dalam kondisi tertentu.
- Ada hubungan fungsional antara tugas yang satu dengan tugas yang lain .

Cara perumusan tugas.

Untuk memperoleh uraian tugas yang sistematis dan lengkap perlu diperhatikan :

1. Mengamati pemegang jabatan dalam melakukan tugas secara lengkap.

Tugas terbagi 2: Sekelik yaitu mengamati dalam waktu yang singkat.

Non sekelik yaitu mengamati batas waktu yang lama.

2. Memahami rincian tugas.

Syarat suatu tugas adalah :

- Memperhatikan waktu keseluruhan yang digunakan.
- Mempunyai hubungan dan proses.

Job discription merupakan suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat mengenai kewajiban-kewajiban, tanggung jawab-tanggung jawab dari suatu jabatan informasi ini dapat diperoleh melalui daftar pertanyaan, wawan cara, observasi, buku catatan harian diikhtisarkan dalam uraian jabatan.

Uraian jabatan memiliki pengertian dalam :

- Arti sempit yaitu uraian jabatan sebagai uraian tugas atau menguraikan tentang apa yang dikerjakan oleh seorang atau pemegang jabatan tanpa informasi lain.
- Arti luas yaitu uraian jabatan sebagai uraian tugas maupun informasi lain seperti hubungan jabatan syarat jabatan, standar kerja dan latihan yang diperlukan.

Uraian tugas harus memenuhi 6 macam kualifikasi yakni,

1. Sistematis.
Artinya uraian tugas harus disusun menurut aturan, bentuk dan syarat tertentu.
2. Jelas.
Uraian tugas harus mampu memberikan kepada pembacanya isi, dan maksud yang jelas, terang, gamblang dan meragukan.
3. Ringkas.
Kata-kata, kalimat dan uraian tugas tersebut ringkas sehingga pembaca mudah memahaminya.
4. Tepat.
Uraian tugas menyajika urutan yang memberikan pengertian, cocok dan tepat seperti yang dimaksud didalam isi jabatan sehingga orang yang membacanya mendapat gambaran, dan pengertian yang sama dengan isi jabatan yang sebenarnya.
5. Taat azas / Singkron.
Artinya uraian tugas berisi kata-kata, kalimat yang isinya satu sama lain menunjukkan arah dan maksud yang sama dan tidak kontradiksi atau bertentangan antara satu sama lain.
6. Akurat.

Artinya uraian disusun secara teliti maksudnya semua keadaan kenyataan dan segi-segi jabatan harus diungkap dan dipaparkan secara lengkap.

Kemudia setiap jabatan mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Jabatan yang satu berbeda dengan karakteristik jabatan yang lain.

Karakteristik jabatan tersebut dapat dilihat dari hasil kerja, bahan kerja dan perangkat kerja yang dipergunakan.

Karakteristik jabatan dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Keberadaan kerja yang ditentukan oleh hasil kerja yang diperoleh.
2. Hasil kerja dapat diperoleh jika ada sesuatu yang diolah disebut dengan bahan akerja.
3. Bahan kerja diolah sehingga berubah wujudnya menjadi hasil kerja bila ada perangkat kerja yang digunakan untuk mengolahnya..

Uraian tugas yang mempunyai 2 sifat yaitu :

1. Deskriptip.

Uraian tugas mampu memberikan gambaran yang jelas.

2. Kualitatif.

Artinya uraian tugas dipaparkan dalam bentuk kata dan kalimat.

Uraian tugas mempunyai sifat deskriptip dan harus memenuhi kualifikasi sistimatik, jelas, ringkas, tepat, konsisten dan akurat.

Agar bisa memenuhi syarat suatu jabatan harus memperhatikan syarat tertentu.

- Syarat Isi.

Agar bisa mempunyai sifat dan kualifikasi diatas sehingga bisa mencerminkan karakteristik spesifikasi maupun syarat isi yaitu:

1. Objek, cara dan tujuan tugas.

Objek : - Objek maksudnya apa yang dikerjakan.

- Apakah yang dikerjakan pemegang jabatan.

Cara : Bagaimana cara tugas itu dilakukan.

Tujuan : Untuk apa tujuan itu dilakukan.

Ketiga kalimat ini dapat digunakan untuk mengecek apakah tiap tugas sudah mencerminkan ketiga hal tersebut diatas.

2. Sifat jabatan.

Uraian jabatan harus bisa mencerminkan tingkatan jabatan..

Secara umum jabatan dapat dikelompokkan :

a. Jabatan non struktural.

b. Jabatan struktural.

Deskripsi Jabatan

Contoh :

A. Identitas Jabatan.

- Nama perusahaan.
- Jenis perusahaan.
- Bentuk perusahaan.
- Nama yang khusus.
- Nama pabrik.
- Nama departemen

B. Nama jabatan / pekerjaan.

Ini bisa disebutkan beberapa dan yang pertama kali harus yang paling umum.

C. Waktu yang dibutuhkan pemegang jabatan.

D. Persyaratan kondisi fisik.

Dalam hal ini dapat diterangkan tugas-tugas bagian mana yang memerlukan persyaratan fisik.

E. Pengawasan yang diterima pemegang jabatan.

F. Deskripsi pelaksana kerja atau tugas.

- Pertama kali disebutkan secara singkat dan menyeluruh siklus pekerjaan itu.
- Dibuat urutan tahap-tahap pelaksanaan pekerjaan.

G. Tambahan keterangan.

Untuk memberikan pekerjaan lebih lanjut dan job-job tersebut dimana keterangan mungkin diperlukan pada saat-saat tertentu.

Questionare.

Contoh :

Nama :

Jabatan :

Waktu :

Tanggal :

Nama pekerjaan :

Cara mengisi :

- Agar dapat menjawab dengan baik saudara merenungkan sebentar apa yang saudara lakukan baik mengenai tugas-tugas yang rutin maupun yang mendadak.
- Tuliska secara singkat mengenai hal-hal yang harus diisi pada ruang-ruang dibawahnya dan bila ada kesalahan-kesalahan boleh saudara perbaiki.
- Bila saudara merasa urutan pekerjaannya kurang sempurna saudara boleh mengurutkan kembali.
- Untuk bercerita, gunakan bahasa yang biasa saudara gunakan.

I. Deskripsi Tugas.

A. Tugas Harian.

1. Ceritakan secara terperinci tugas-tugas saudara yang rutin setiap hari.

B. Tugas Priodik.

2. Ceritakan secara detail pekerjaan rutin, berkala saudara (misalnya setiap minggu, setiap bulan)

C. Tugas Mendadak.

3. Ceritakan tugas mendadak yang harus saudara lakukan termasuk tugas mengganti.

II. Pengetahuan yang diperlukan.

1. Pengetahuan apa yang diperlukan untuk pekerjaan saudara ?
2. Dengan siapa saudara berhubungan pada waktu mengerjakan tugas ?
3. Saudara dapat naik pangkat apa

DAFTAR PUSTAKA.

As'ad. 1984. *Peng. Psi. Industri*, Yogyakarta

Liberty.

Dak Yoder, 1958, *Handbook Of Personik Menegement*.

Gerry Desler, 1992. *Menejemen Personalia*

Jakarta. Erlangga.

Moekejet, 1992. *Analisa Jabatan*. Jakarta

Fadjar madju.

Siagian, 1987. *Analisa Jabatan*. Jakarta.

Wursanto, 1988. *Menejemen Kepegawaian*.