
Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kediri

Endah Kurniawati

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kediri

endahkurniawati@uniska-kediri.ac.id

Abstract

Job Analysis is a collection of data or information that concerns about the job/position to assign jobs description and requirement of job or position. With the job analysis of making a description of the job and position specifications. Information about the job that is in the document will be used in recruitment and selection, training and orientation, development, career management, organization management, and legal protection. The need for cooperation from some Office holders, the suitability of the data and the name of the position in the human resources section with the data in the related agencies. The need for personnel in the Organization's commitment to supporting the smooth execution of the analysis.

Keywords: Job Analysis, Human Resource

Abstrak

Analisis Jabatan adalah suatu kegiatan pengumpulan data atau informasi yang menyangkut tentang sesuatu jabatan atau pekerjaan untuk menetapkan uraian jabatan/pekerjaan dan persyaratan jabatan/pekerjaan. Dengan adanya analisa jabatan menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Informasi seputar jabatan yang ada dalam dokumen tersebut akan dimanfaatkan dalam rekrutmen dan seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, manajemen organisasi dan ruang, perlindungan hukum. Perlunya kerjasama dari beberapa pemegang jabatan, kesesuaian data dan nama jabatan di bagian Sumber Daya Manusia dengan data yang ada di lembaga terkait. Perlunya Komitmen seluruh personil dalam organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan Analisa Jabatan.

Kata kunci: Analisis Jabatan, Sumber Daya Manusia

Permalink/DOI : <http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v3i3.366>

Cara mengutip : Kurniawati, Endah. (2018). Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kediri. JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan), 3(3), 129-143
doi:<http://dx.doi.org/10.32503/jmk.v3i3.366>

Sejarah Artikel : Artikel diterima : Juli 2018; direvisi Agustus 2018; disetujui September 2018

Alamat korespondensi :

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kediri

Jl. Sersan Suharmadji 38 Kediri 64128, Jawa Timur.

Pendahuluan

Dalam suatu organisasi satu-satunya faktor yang memiliki keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu salah satu tugas manajemen adalah untuk mendaya gunakan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Pendayagunaan berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Manusia akan mau dan mampu bekerja dengan baik apabila ada kesesuaian posisi jabatan dengan minat dan kemampuannya. Selain itu apabila dengan melakukan pekerjaan itu dapat terpenuhi kebutuhannya.

Jadi intinya pekerjaan harus sesuai dengan kemampuan, bakat, minat dan mendapatkan gaji yang sepadan dengan pekerjaan tersebut. 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 (Henry Simamora, 2012). Hal ini menunjukkan pengkajian dan pemahaman pekerjaan yang disebut analisis pekerjaan merupakan bagian penting dari setiap program manajemen sumber daya manusia.

Analisis jabatan sangat penting dalam organisasi untuk menempatkan orang pada suatu jabatan/pekerjaan tertentu. Namun kenyataannya ada organisasi tidak merasa perlu untuk membuat uraian jabatan dan spesifikasi jabatan karena

beranggapan bahwa semua karyawan pasti tahu apa yang akan di kerjakan. Anggapan analisis jabatan merupakan hal yang tidak berguna serta membuang-buang waktu. Tidak adanya analisis jabatan, membuat karyawan seringkali merasa pekerjaan yang dijalannya tidak sesuai dengan apa yang di bayangkan, karyawan terkadang merasa tidak menemukan kecocokan antara pekerjaan dengan kepribadiannya. Hal ini tentunya berpengaruh pada penilaian kinerja yang ujungnya berdampak pada perkembangan karirnya yang menunjukkan hasil tidak maksimal. Kenyataan tersebut dianggap wajar mengingat bahwa di masa krisis seperti sekarang ini banyak organisasi 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 organisasi masih tetap *survive* meskipun tanpa uraian jabatan secara tertulis

Universitas Islam Kadiri adalah suatu universitas swasta yang merupakan unit Perguruan Tinggi yang pendirian serta pengelolaannya dilaksanakan oleh Yayasan Bina Cendikia Muslim Pancasila (YBCMP). Misinya adalah turut andil dalam mencerdaskan anak bangsa, terutama di wilayah Karesidenan Kediri dan mendeklarasikan diri sebagai kampus *excellent in quality* dalam segala aspek.

Dalam mewujudkan tujuan tersebut tentunya, harus didukung oleh seluruh komponen dalam struktur organisasi. Oleh karena itu, analisis jabatan perlu dilakukan untuk penataan organisasi.

Kegiatan analisa jabatan dilakukan untuk mengetahui gambaran pekerjaan sekaligus persyaratannya yang diperlukan dalam organisasi. Hal tersebut penting diketahui untuk menentukan individu yang berkompeten di masing-masing bidangnya.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses pelaksanaan analisis jabatan di Universitas Islam Kadiri? 2. Apakah kendala-kendala dan solusi dalam proses pelaksanaan analisis jabatan di Universitas Islam Kadiri.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui proses pelaksanaan analisis jabatan di Universitas Islam Kadiri. 2. Untuk mengetahui kendala-kendala dan solusi dalam proses pelaksanaan analisis jabatan di Universitas Islam Kadiri.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademis dapat memberikan gambaran, menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis khususnya mengenai proses pelaksanaan analisis jabatan 2. Bagi perguruan tinggi untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada Pimpinan di lingkungan Universitas Islam Kadiri dalam kaitan analisa jabatan sekaligus pemanfaatannya.

Tinjauan Pustaka

Pengertian Analisa Jabatan

Menurut Herman Sofyandi (2008) dan Dewi Hangraeni (2012), analisis jabatan/pekerjaan (*job analysis*) sebagai bagian dari MSDM dalam suatu organisasi merupakan suatu penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan yang dibutuhkan agar se-

seorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik.

Melalui pelaksanaan analisa jabatan perlu dikumpulkan informasi mengenai 4 (empat) bidang (Manik, 2013) : 1. Identitas jabatan dalam struktur organisasi, seperti job title, tanggung jawab pelaporan dan lokasi. 2. Tugas-tugas dasar dan tanggung jawab, apa yang dilakukan (what), bagaimana cara pengerjaan (how) dan apa gunanya dilakukan (why). 3. Tingkatan skill, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan agar seseorang dapat menjelaskan pekerjaan tersebut. 4. Kondisi kerja yang dialami dalam menjalankan jabatan tersebut. Konsep penting dalam analisis jabatan adalah bahwa analisis jabatan dilakukan untuk evaluasi pekerjaan, bukan orang yang melakukan pekerjaan. Produk akhir dari analisis jabatan meliputi pemahaman yang menyeluruh tentang fungsi-fungsi penting dari pekerjaan, daftar semua tugas dan tanggung jawab, persentase waktu yang dihabiskan untuk setiap kelompok tugas, pekerjaan relatif penting dibandingkan dengan pekerjaan lain, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, dan kondisi di mana pekerjaan selesai.

Tujuan dan Manfaat Analisa Jabatan

Tujuan Analisa Jabatan

Job description yang berisi informasi pengeidentifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar- standar pekerjaan.

Job classification adalah penyusunan pekerjaan-pekerjaan ke dalam kelas-kelas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu. Rencana sistematika tradisional biasanya didasarkan pada garis kewenangan organisasi, isi tugas / pekerjaan yang didasarkan pada teknologi, dan tugas / pekerjaan ini pada gilirannya didasarkan pada perilaku manusia.

Job evaluation adalah suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.

Job desing instructuring meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan merestrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.

Personal requirement / specifications berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), ketangkasan (*aptitudes*), sifat-sifat dan ciri-ciri (*attributes and traits*) yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan.

Performance appraisal, tujuan penting daripada penilaian performansi ini adalah dengan maksud untuk mempengaruhi dari para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara (*lay off*), pemindahan (*transfer*), kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan dan kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing-masing.

Worker training untuk tujuan-tujuan pelatihan. *Worker mobility* untuk tujuan mobilitas pekerja (karir), yaitu dinamika

masuk-keluarnya seseorang dalam posisi-posisi, pekerjaan-pekerjaan, dan okupasi-okupasi tertentu.

Efficiency mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja dan standar-standar kerja.

Safety sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi lingkungan.

Human resource planning ini meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dll.

Legal/quasi legal requirements, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi. (Simamora 2012).

Manfaat Analisis Pekerjaan

Analisis susunan kepegawaian (Informasi pekerjaan), Desain Organisasi (menganalisis elemen, menyusun posisi organisasi), dan Redesain pekerjaan (untuk meningkatkan metode pekerja, mengurangi kesalahan, eliminasi yang tidak perlu, perbaikan kinerja).

Jenis – Jenis Informasi Jabatan

Job Analysis For Personal Specification

Job Analysis For Personal Specification bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seorang un-

tuk dapat sukses memangku jabatan tertentu.

Job Analysis For Training Purposes

Job Analysis For Training Purposes bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru untuk keperluan latihan dan untuk berpendidikan.

Job Analysis For Setting Rates

Job Analysis For Setting Rates bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan suatu organisasi, sehingga dengan demikian dapat ditentukan tingkat upah masing-masing secara adil.

Job Analysis For Method Improvemants

Job Analysis For Method Improve-mants ditujukan untuk mempermudah cara bekerja tenaga kerja pada suatu jabatan tertentu. (Manullang,2013)

Metode Pengumpulan Informasi Jabatan

Metode kuesioner adalah metode daftar pertanyaan/kuesioner (*questionnaire*) yaitu mengirimkan sejumlah kuesioner kepada orang yang menduduki jabatan yang akan dianalisis (*job holder*) untuk mengisi kuesioner dan menjelaskan tugas-tugas, aktifitas kerja, dan tanggung jawab yang mereka emban. Metode ini tidak membutuhkan banyak waktu dan biaya, tetapi memiliki kelemahan yaitu kemungkinan terjadi kesalahan dalam memahami pertanyaan dalam kuesioner, dan tidak diisi dengan lengkap, atau bahkan kuesioner tidak dikembalikan, sehingga informasi yang terkumpul tidak akurat.

Metode observasi adalah metode yang digunakan dalam mengumpulkan

informasi dengan mengamati individu yang melakukan pekerjaan itu dan mencatatnya untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukannya. Metode observasi sangat tepat jika dilakukan pada jenis pekerjaan yang bersifat pengulangan. Penggunaan metode observasi memungkinkan analisis dilakukan dekat dengan suasana pekerjaan dilapangan. Walaupun sifatnya pengamatan, namun tidak seharusnya analisis mengamati secara kontinyu perkembangan dari waktu ke waktu. Penggunaan *work sampling* dan *employee diary/log*.

Metode Wawancara yaitu pekerja diseleksi dan diwawancara secara langsung ditempat pekerjaan mereka atau mereka yang terkait langsung dengan pekerjaan yang dianalisis. Tiga jenis wawancara dapat digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan, yaitu wawancara individual, wawancara kelompok, dan wawancara penyelia (Dessler : 1997). Dalam beberapa keadaan, seperti pekerjaan yang diarahkan oleh tim, dapat juga digunakan wawancara kelompok. Salah satu kelemahan metode wawancara adalah sangat memakan waktu, khususnya jika pewawancara berbicara dengan dua atau tiga pegawai yang melakukan setiap pekerjaan.

Metode logbook adalah metode buku harian kerja (*diary/ log book*) yaitu meminta pemangku jabatan (*job holder*) untuk mengisi buku harian setiap hari dengan mencatat apa saja aktifitas dan tugas-tugas yang mereka lakukan. Metode ini dapat memberikangambaran yang lengkap mengenai suatu jabatan tertentu, sehingga informasi yang diperoleh akurat karena semua aktifitas dicatat, tetapi ke-

lemahannya bila kadang-kadang lupa mengisi buku harian, maka informasi yang terkumpul tidak lengkap. (Herman Sofyandi, 2008).

Prinsip dan Prosedur Dalam Analisis Jabatan

Analisis jabatan harus memberikan fakta penting, yang berhubungan dengan pekerjaan dan jabatan yang bersangkutan. Fakta-fakta penting tersebut tergantung pada hasil analisis yang akan dipergunakan.

Analisis jabatan harus dapat memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk berbagai macam tujuan.

Analisis jabatan harus sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki. Dalam organisasi atau perusahaan yang besar, jabatan ataupun pekerjaannya tidaklah statis, dan sering terjadi perubahan, baik mengenai proses, bahan, proses produksi, metode, alat maupun aspek-aspek lainnya. Bahkan dapat dikatakan bahwa analisis jabatan tersebut merupakan program yang terus menerus (*continue*) dalam organisasi yang besar.

Analisis jabatan harus dapat menunjukkan unsur-unsur jabatan yang paling penting diantara beberapa unsur jabatan yang penting.

Analisis jabatan harus dapat memberikan informasi yang teliti dan dapat dipercaya. Untuk menentukan dan memperoleh data, maka diperlukan pelayanan-pelayanan dari para *Job Analyst* (Manullang, 2013).

Prosedur analisis jabatan

Penentuan tujuan analisis jabatan merupakan langkah awal yang harus dilakukan untuk mengetahui tujuan dari

analisis jabatan dan informasi apa yang diperlukan.

Perencanaan analisis jabatan merupakan penyusunan rencana yang meliputi : a) Penentuan informasi umum tentang organisasi seperti visi, misi, struktur termasuk data jabatan yang ada, mekanisme kerja organisasi, daftar karyawan, data mengenai lingkungan kerja, dan berbagai kebijakan kepegawaian. b) Penentuan komponen informasi jabatan yang menyangkut identifikasi jabatan, pelaksanaan pekerjaan, dan persyaratan jabatan. c) Penentuan metode pengumpulan data yang mencakup pendekatan yang digunakan, sumber data, dan teknik pengumpulan data. Pendekatan yang dapat digunakan antara lain pendekatan berdasarkan individu pemangku jabatan (*job holder*), pengambilan sampel, nama-nama jabatan yang setara atau sama, dan rumpun jabatan yang sama. Sumber data dapat diperoleh melalui karyawan yang bersangkutan, pimpinan, literatur, maupun orang lain yang mengetahui jabatan tertentu tersebut. Pengumpulan data dapat dilakukan melalui metode-metode wawancara (*interview*), diskusi panel para ahli (*panel of experts*), daftar kuesioner (*questionnaire*), buku harian (*diary/ log book*), dan pengamatan (*observation*).

Pengumpulan data jabatan dilakukan dengan urutan sebagai berikut : a) Memilih unit kerja yang akan diambil datanya. b) Menginventaris jabatan yang ada dalam unit kerja. c) Menginventaris jumlah pemangku jabatan. d) Menentukan jumlah sampel pada unit kerja. e) Memilih nama pemangku jabatan sebagai sampel. f) Mengumpulkan data menggunakan metode tertentu. g) Mencatat dalam lembar kerja analisis jabatan (*job analysis worksheet*).

Pengolahan data jabatan menjadi informasi jabatan kemudian penyajian hasil analisis jabatan dalam bentuk uraian jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job specification*), klasifikasi jabatan (*job classification*), desain jabatan (*job design*), dan bobot nilai jabatan (*job value*).

Penyusunan program-program manajemen sumber daya manusia. (Herman Sofyandi, 2008).

Langkah-Langkah Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Berikut adalah langkah-langkah analisis jabatan menurut Sjafrri Mangkuprawira :

Menentukan maksud pelaksanaan analisis pekerjaan. Keputusan pertama yang dibuat oleh manajer SDM secara tipikal adalah merumuskan maksud melaksanakan analisis pekerjaan. Pelaksanaan analisis pekerjaan seharusnya dinyatakan secara eksplisit dan terikat dengan keseluruhan strategi perusahaan yang berkaitan dengan peluang keberhasilan analisis pekerjaan.

Mengidentifikasi pekerjaan yang dianalisis. Tugas kedua yang dilakukan manajer SDM secara tipikal adalah memutuskan pekerjaan yang perlu dianalisis. Jika analisis pekerjaan secara formal belum pernah dilaksanakan, kemudian untuk mudahnya, dapat dilakukan untuk menganalisis semua jenis pekerjaan.

Menjelaskan proses kepada karyawan dan menentukan tingkat keterlibatannya. Maksud dari pelaksanaan analisis pekerjaan seharusnya tidak dipisahkan dari kepentingan karyawan dan manajer. Seharusnya mereka dilibatkan

dan diberitahu sejak awal, siapa yang akan melaksanakan analisis pekerjaan, mengapa analisis pekerjaan dibutuhkan, kepada siapa mereka mengontak jika ada pertanyaan, kapan jadwal waktunya, dan apa peran mereka dalam analisis pekerjaan.

Menentukan metode dan pelaksanaan pengumpulan data informasi analisis pekerjaan. Langkah keempat meliputi pengumpulan informasi analisis pekerjaan secara cermat. Manajer harus memutuskan metode atau kombinasi mana yang akan digunakan dan bagaimana mengumpulkan informasi.

Memproses informasi analisis pekerjaan. Setelah informasi analisis pekerjaan telah dikumpulkan, adalah penting untuk menempatkannya ke dalam format yang akan bermanfaat untuk manajer dan departemen SDM. Salah satu caranya adalah membuat format khusus dimana dari bentuk itu hasil analisis pekerjaan dapat dibuat.

Mereview dan memperbaharui data. Langkah akhir merupakan fenomena yang terus terjadi. Organisasi bersifat dinamis, sementara pekerjaan jarang berjalan mantap untuk jangka panjang. Para manajer dan spesialis profesional membutuhkan waktu yang intens untuk mereview uraian dan spesifikasi pekerjaan. Jadi, ini merupakan keunggulan proses sepenuhnya di dalam beberapa tahun.

Bentuk Penyajian Hasil Analisis Jabatan

Deskripsi jabatan/ uraian pekerjaan/ gambaran jabatan (*job description*) merupakan keterangan singkat yang ditulis dengan cermat mengenai tugas,

kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang dalam jabatan tertentu yang meliputi : Identifikasi jabatan yang terdiri dari nama jabatan, nama jabatan yang setara, dan kode jabatan; sifat jabatan yang terdiri dari uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lain, pengawasan yang diperlukan, peralatan/ mesin yang digunakan, kondisi kerja, dan istilah khusus yang perlu diketahui; Kualifikasi/persyaratan pemangku jabatan yang terdiri dari kualifikasi umum dan kualifikasi khusus.

Persyaratan jabatan/ kualifikasi jabatan/ tuntutan minimal kualitas jabatan/spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan pernyataan mengenai kualitas minimal seorang karyawan untuk menduduki suatu jabatan tertentu yang meliputi : Syarat umum (tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keahlian kerja, dan pengetahuan kerja); Syarat khusus terdiri (kondisi fisik, jenis kelamin, bakat, minat, emosi, dan lain-lain).

Klasifikasi/ penggolongan jabatan (*job classification*) yaitu penggolongan jabatan-jabatan berdasarkan basis: Klasifikasi tugas (*duty classification*) berdasarkan tugas dan tanggung jawab jabatan; Klasifikasi peringkat (*rank classification*) berdasarkan peringkat kepangkatan.

Desain/ rancangan pekerjaan (*job design*) merupakan suatu rancangan aktifitas dalam suatu jabatan tertentu. Setelah analisis jabatan dan penyusunan struktur organisasi, maka penyusunan rancangan pekerjaan dapat dilakukan secara sederhana yang bersifat global dan secara spesial dan rinci. Bagi organisasi yang

memiliki struktur organisasi lama dapat dilakukan penyusunan struktur organisasi baru atau rancangan ulang pekerjaan (*job redesign*), sehingga dapat disusun perluasan jabatan (*job enlargement*) dan pengkayaan jabatan (*job enrichment*) serta nilai jabatan (*job value*). Perluasan jabatan adalah pengembangan suatu jabatan yang dilakukan dengan mengembangkan tugas-tugas dalam jabatan tersebut secara horizontal dalam rangka mengantisipasi ketidakpuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya melalui perluasan ruang lingkup pekerjaannya, misalnya seorang karyawan yang tadinya hanya bertugas menyusun laporan, ditambah tugas baru menganalisis laporan. Pengkayaan jabatan adalah pengembangan suatu jabatan yang dilakukan dengan mengembangkan tugas-tugas dalam jabatan tersebut secara vertikal melalui penambahan wewenang dan tanggung jawab secara vertikal. Nilai jabatan merupakan bobot dari suatu jabatan yang diperoleh dengan membandingkan isi jabatan (*job content*) dengan persyaratan jabatan (*job specification*) dari suatu jabatan tertentu dengan jabatan lainnya. Perbandingan tersebut disebut evaluasi jabatan (*job evaluation*) Nilai jabatan itu menentukan besarnya kompensasi yang diterimakan. (Herman Sofyandi, 2008).

Metodologi Penelitian

Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, karena dalam mengkaji permasalahan, peneliti tidak membuktikan ataupun menolak hipotesis yang dibuat sebelum penelitian tetapi mengolah data dan

mengalisis suatu masalah secara non numerik. Metode Kualitatif untuk menguji hipotesis/teori (Sugiyono, 2016:38). Berdasarkan rangkaian teori tentang penelitian kualitatif tersebut, karena jenis penelitian ini memusatkan pada deskripsi data yang berupa kalimat-kalimat yang memiliki arti mendalam yang berasal dari informan dan perilaku yang di amati. Data hasil penelitian ini berupa fakta-fakta yang ditemukan pada saat di lapangan oleh peneliti (Sugiyono, 2016).

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Islam Kadiri Kediri. Waktu pelaksanaan kegiatan sejak persiapan sampai dengan penulisan laporan penelitian secara keseluruhan dilakukan selama kurang lebih tujuh bulan, yaitu sejak bulan Desember 2016 sampai dengan bulan Juni 2017.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan non pendidik Universitas Islam Kadiri sejumlah 100 orang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini sejumlah 100 orang. Jumlah populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah sama, sejumlah 100 orang. Adapun alasannya Pimpinan Universitas berkeinginan menginventarisasi semua uraian pekerjaan setiap pemegang jabatan untuk dilakukan pembenahan.

Data dan Sumber Data

Data yang dipakai dalam penelitian ini, menggunakan dua data, yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer menurut Umi Narimawati (2008) dalam bukunya “Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif: Teori dan Aplikasi” bahwa: “Data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil isian kuesiner pemegang jabatan

Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs Web, internet dan seterusnya (Uma Sekaran, 2011). Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiono : 2011). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, data karyawan dan jabatan, peraturan-peraturan DIKTI mengenai kepegangatan.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam kegiatan penelitian diperlukan beberapa cara serta teknik pengumpulan data tertentu, sehingga proses penelitian dapat berjalan lancar. Menurut Nazir (2014) “Pengumpulan data

adalah prosedur yang sistematis dan berstandar untuk memperoleh data yang diperlukan”. Secara umum metode mengumpulkan data dapat dibagi atas beberapa kelompok, yaitu: ”Metode pengamatan langsung, metode dengan menggunakan pertanyaan, metode khusus”. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Observasi Menurut Moh.Nazir (2014) Pengumpulan data dengan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Pengamatan baru tergolong sebagai teknik mengumpulkan data jika pengamatan tersebut mempunyai kriteria sebagai berikut: a.Pengamatan digunakan untuk penelitian dan telah direncanakan secara sistematis. b.Pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah direncanakan oleh peneliti. c.Pengamatan tersebut dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proporsi umum bukan dipaparkan sebagai suatu set yang menarik perhatian saja. d.Pengamatan dapat di cek dan dikontrol atas validitas dan reabilitasnya.

Observasi/pengamatan yang dilakukan adalah pengamatan peneliti secara langsung pada objek yang diteliti. Dalam penelitian kualitatif metode observasi tidak digunakan untuk menguji kebenaran akan tetapi di gunakan untuk mengetahui kebenaran yang ada. Dengan observasi ini, peneliti dapat mengetahui pelaksanaan pekerjaan beserta sarana pendukungnya dan lokasi kerja..

Wawancara (interview) Menurut Moh. Nazir (2014) yang dimaksud dengan

wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara sipenanya atau pewawancara dengan yang ditanya atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara). Walaupun wawancara merupakan proses percakapan yang berbentuk tanya jawab dengan tatap muka, wawancara merupakan proses pengumpulan data untuk suatu penelitian. Beberapa hal dapat membedakan wawancara dengan percakapan sehari-hari, antara lain: a.Pewawancara dan responden biasanya belum saling mengenal sebelumnya; b.Responden selalu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara; c.Pewawancara selalu mengajukan pertanyaan; d.Pewawancara tidak menjuruskan pertanyaan kepada suatu jawaban, tetapi harus selalu bersifat netral; e.Pertanyaan yang ditanyakan mengikuti panduan yang telah dibuat sebelumnya.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang tidak terstruktur karena peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang disusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya sehingga wawancara bebas. Dalam Wawancara ini, peneliti mewawancarai berbagai pihak di Universitas, yang meliputi: a.Wawancara pemegang jabatan; b.Wawancara Atasan pemegang jabatan; c.Wawancara pihak-pihak lain yang terkait dengan pemegang jabatan

Dokumentasi Menurut Moleong (2014), ”analisis dokumentasi digunakan karena merupakan sumber yang stabil, kaya dan mendorong serta dokumentasi

bersifat alamiah sesuai dengan konteks lahiriyah tersebut. Metode dokumentasi ini dipergunakan untuk mencari data karyawan beserta jumlahnya, data sarana prasarana dan catatan lainnya yang relevan dengan permasalahan penelitian”, yaitu struktur organisasi, data kedisiplinan karyawan dan peraturan-peraturan yang berlaku di Universitas (perijinan, lembur)

Metode logbook atau Metode buku harian kerja (*diary/ log book*) yaitu meminta pemangku jabatan (*job holder*) untuk mengisi buku harian setiap hari dengan mencatat apa saja aktifitas dan tugas-tugas yang mereka lakukan. Metode ini dapat memberikan gambaran yang lengkap mengenai suatu jabatan tertentu, sehingga informasi yang diperoleh akurat karena semua aktifitas dicatat, tetapi kelemahannya bila kadang-kadang lupa mengisi buku harian, maka informasi yang terkumpul tidak lengkap. (Herman Sofyandi, 2008)

Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan untuk terjaminnya keakuratan data, Data yang salah akan menghasilkan penarikan kesimpulan yang salah, demikian pula sebaliknya, data yang valid akan menghasilkan kesimpulan hasil penelitian yang benar. Keabsahan data merupakan konsep yang sangat penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*realibilitas*) menurut versi positivisme dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Penelitian menggunakan penelitian pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini pemeriksaan keabsahan data menggunakan menggunakan triangulasi sumber. Teknik triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keab-

sahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif,

Patton dalam Moleong (2014). Hal ini dapat dicapai dengan jalan: (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah dan tinggi, orang berada, orang pemerintahan; (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong, 2014). Alat bantu atau alat pendukung ini penting artinya untuk membantu peneliti membuat laporan lengkap dan bukti kepada pihak lain bahwa penelitian memang telah dilakukan. Kesemuanya merupakan bukti-bukti fisik yang dapat dilihat oleh siapapun

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis model alir. Langkah-langkah analisis data model alir menurut Miles dan Huberman (2014), adalah sebagai berikut: 1. Pengumpulan Data Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara, dan

dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya. 2.Reduksi Data Menurut Sugiyono (2016) Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari pola yang tepat dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang diperoleh kemudian direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan akan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan alat standar elektronik seperti komputer mini, dengan memberi aspek-aspek tertentu. Reduksi data yaitu sebagai proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada di lapangan langsung, dan diteruskan pada waktu pengumpulan data, dengan demikian reduksi data dimulai sejak peneliti mulai memfokuskan wilayah penelitian. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan akan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan

Setelah data di reduksi, maka selanjutnya adalah melakukan penyajian data yaitu rakitan organisasi informasi yang memungkinkan penelitian dilakukan. Dalam penyajian data diperoleh berbagai jenis, jaringan kerja, keterkaitan kegiatan atau tabel. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola

hubungan, sehingga akan semakin mudah. Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2016) dikatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data adalah dengan teks naratif. Dengan display data maka akan mempermudah untuk melakukan pemaha-man apa yang terjadi, merencanakan penelitian kerja yang selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami tersebut. Dalam melakukan display data selain dengan teks naratif juga dengan gambar bahkan grafik maupun chart.

Penarikan Kesimpulan. Penarikan kesimpulan yaitu dalam pengumpulan data, peneliti harus mengerti dan tanggap terhadap sesuatu yang diteliti langsung di lapangan dengan menyusun pola-pola pengarah dan sebab-akibat. Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2016) mengemukakan bahwa dalam analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*.

Hasil dan Pembahasan

Dalam melaksanakan analisa jabatan tentunya dibutuhkan suatu tahapan-tahapan untuk mendapatkan hasil yang valid karena, analisa jabatan yang efektif merupakan dasar dari seluruh

aktivitas manajemen SDM lainnya. Tanpa adanya analisa jabatan yang efektif organisasi tidak akan dapat melakukan seleksi karyawan dengan baik. Tidak hanya itu, organisasi juga akan menemukan kesulitan dalam melakukan penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta dalam menentukan imbal jasa yang tepat bagi jabatan tertentu di dalam suatu organisasi.

Tahapan dalam melakukan analisa jabatan di Universitas Islam Kadiri di mulai dengan : 1.Perencanaan analisis jabatan; 2.Persiapan dan pengenalan; 3.Pelaksanaan menghasilkan informasi jobdesc dan spesifikasi jabatan; 4.Penyusunan Hasil Analisa Jabatan; dan 5.Kendala-kendala pelaksanaan Analisa Jabatan.

Perencanaan analisis jabatan meliputi: 1.Rencana analisis jabatan di latarbelakangi karena banyaknya karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya masih terdapat tumpang tindih, ketidakjelasan pekerjaan sehingga, diperlukan pengkajian ulang terhadap pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pekerjaan / *job description*; 2.Pembentukan tim analisis jabatan. Dalam menjalankan Analisis Jabatan di perlukan tim khusus yang bertugas mulai dari tahap pengenalan tujuan, pengadaan workshop analisis jabatan, pengumpulan informasi pekerjaan, penyusunan hasil analisa jabatan; 3.Penetapan Tim Analisa Jabatan. Penetapan tim analisa jabatan dilakukan dengan pemberian Surat Keputusan yang ditandatangani oleh Rektor sebagai legalitas dan bentuk penyerahan tanggung jawab dalam pelaksanaan Analisa Jabatan.

Persiapan Tim Analisa Jabatan mempersiapkan modul yang berisi mengenai pengenalan Analisa jabatan, tujuan, manfaat, dan kuesioner isian terkait dengan pekerjaan, tanggungjawab, resiko bahaya dan syarat jabatan/profil kompetesinya. Detailnya adalah sebagai berikut : 1>Nama jabatan/pekerjaan, adalah untuk memberi ciri dan gambaran atas isi pekerjaan. 2.Kode jabatan, untuk membedakan dengan jabatan lain, dan memudahkan mengadministrasikannya. 3.Unit kerja, adalah unit di mana jabatan tersebut berada serta eselon unit kerja atasan langsung secara berjenjang. 4.Iktisar jabatan atau rumusan jabatan, adalah uraian yang menggambarkan ruang lingkup tugas jabatan yang disusun dalam satu kalimat. 5.Hasil kerja, adalah segala sesuatu yang dicapai sebagai akibat dari proses pengolahan bahan kerja dengan perangkat kerja dalam waktu dan kondisi tertentu sesuai dengan tujuan organisasi. 6.Bahan kerja, adalah masukan yang diroses menjadi hasil kerja. 7.Perangkat kerja, adalah semua sarana kerja yang digunakan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja. 8.Sifat jabatan, adalah waktu atau bilamana dalam keadaan bagaimana jabatan dilaksanakan. 9.Uraian tugas jabatan, yaitu memaparkan rincian pekerjaan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam proses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja. 10.Tanggung jawab, adalah rincian atas segala sesuatu yang dipertanggungjawabkan oleh pemegang jabatan. 11.Wewenang, adalah hak dan kekuasaan pemegang jabatan untuk mengambil sikap atau tindakan tertentu. 12.Korelasi/hubungan jabatan, adalah hubungan timbal balik antara pemegang jabatan

yang satu dengan pemegang jabatan yang lain. 13. Risiko bahaya dalam pekerjaan, yaitu sesuatu yang mungkin dihadapi berupa bahaya fisik dan mental. 14. Syarat jabatan, adalah kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan untuk dapat melak-sanakan pekerjaan.

Mengadakan workshop analisis jabatan. Workshop Analisa Jabatan di perlukan untuk memperkenalkan mengenai Analisa jabatan, proses pelaksanaan dan termasuk sejauhmana keterlibatan mereka dalam pelaksanaan Analisa Jabatan.

Pelaksanaan menghasilkan informasi *jobdesc* dan spesifikasi jabatan. Melakukan proses analisa jabatan berupa: 1. Penyebaran angket atau kuesioner mengenai pekerjaan. Penyebaran angket dalam proses ini dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan Workshop dengan maksud untuk mempersingkat waktu dan tidak mengganggu operasionalisasi pekerjaan. Tugas Tim dalam proses ini lebih cenderung untuk melakukan bimbingan dalam hal pengisiannya. Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat melakukan pengisian sesuai dengan yang diharapkan; 2. Observasi. Pelaksanaan observasi / pengamatan dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan wawancara. Observasi untuk melihat pelaksanaan pekerjaan, sarana dan prasarana kerja serta lokasi kerja. Dari hasil pengamatan akan dilakukan evaluasi terkait lingkungan kerja, penataan ulang lay out jika di perlukan termasuk pendataan kebutuhan sarana dan prasana. 3. Wawancara dengan pemegang jabatan/ karyawan. Wawancara dilakukan oleh Tim dari hasil pengisian kuesioner yang telah dilakukan. Tugas Tim Anjab mengali informasi seputar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan melakukan

pencatatan terhadap proses pekerjaan yang kurang/ belum dicantumkan termasuk juga mengkoreksi apabila ada kesalahan penulisan informasi pekerjaan. 4. Wawancara dengan Atasan Langsung Pemegang Jabatan. Wawancara dengan Atasan Langsung dimaksudkan untuk melakukan verifikasi terkait dengan informasi dan data yang telah diberikan oleh pemegang jabatan. Dalam proses ini dimungkinkan adanya informasi yang belum dicantumkan ataupun informasi yang dlebih-lebihkan oleh pemegang jabatan. Jadi Tim Anjab harus dapat menganalisis data maupun informasi sehingga penuangan dalam hasil Anjab menjadi *valid*.

Penyusunan Hasil Analisa Jabatan. Berdasarkan hasil dari kuesioner, observasi, wawancara dan data-data pendukung tim analisa jabatan melakukan penyusunan hasil analisa jabatan. Hasil analisa jabatan berupa : 1. Informasi dalam Uraian Jabatan/Pekerjaan (*Job Description*). Dengan adanya uraian jabatan / pekerjaan lebih memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Kejelasan dalam uraian pekerjaan dapat membantu karyawan dalam mengoptimalisasi kemampuannya. 2. Spesifikasi Jabatan / Pekerjaan (*Job Specification*). Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Kualifikasi yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang digambarkan dalam uraian pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan juga memudahkan organisasi untuk melakukan rekrutmen sesuai dengan persyaratan yang telah

ditetapkan. 3.Rekomendasi kepada Pimpinan / Manajemen. Rekomendasi yang dapat diusulkan terkait dengan : penataan ulang struktur organisasi, nama jabatan, penyempurnaan pelaksanaan pekerjaan, penataan ulang lay out tempat kerja, pengajuan sarana prsarana pendukung termasuk proteksi bahaya.

Kendala-kendala pelaksanaan Analisa Jabatan dan solusi berupa kurangnya kerjasama dari beberapa pemegang jabatan karena adanya persepsi bahwa analisa jabatan merupakan hal yang tidak berguna dan buang-buang waktu; ketidaksesuaian data dan nama jabatan di bagian SDM dengan data yang ada di lembaga terkait; kurangnya komitmen dari Pimpinan/ Manajemen.

Simpulan

Analisa jabatan adalah prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas dari suatu jabatan, serta spesifikasi SDM yang tepat untuk mengisi jabatan tersebut.

Dengan adanya analisa jabatan menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Informasi seputar jabatan yang ada dalam dokumen tersebut akan dimanfaatkan dalam rekrutmen dan seleksi, orientasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, manajemen organisasi dan ruang, perlindungan hukum.

Perlunya kerjasama dari beberapa pemegang jabatan, kesesuaian data dan nama jabatan di bagian SDM dengan data yang ada di lembaga terkait. Perlunya Komitmen seluruh personil dalam organisasi mendukung kelancaran pelaksanaan Analisa Jabatan.

Daftar Pustaka

- Dewi Hanggraeni, S.E., M.B.A., DR, 2012,Manajemen Sumber Daya Manusia, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Henry Simamora, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta
- Herman Sofyandi, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Manik, Ester. 2013. Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dan Job Discription. Majalah Bisnis dan Iptek Vol. 6 NO. 2 Oktober 2013, 82-92
- Manulang, M. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Bandung: Citapustaka Media Perintis
- Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014.Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook,Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press
- Moleong, Lexy J. 2014. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nazir. 2014. Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia
- Umi Narimawati. 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi. Bandung: Agung Media
- Sekaran, Uma. 2011. Metode Pemelitian untuk Bisnis.Jakarta: Salemba Empat

Sugiyono. 2011. Statistik Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet

Sjafri Mangkuprawira & Aida Vitayala Hubeis. (2007). Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia, Bogor