

# **Manajemen Sumberdaya Manusia ( 131141312 )**

## **Pertemuan Ke-3 Analisis Pekerjaan**



**Disusun Oleh :**  
Dr. Ir. Siti Syamsiar, MS  
Vini Arumsari., SP., MP

**Jurusan Agribisnis  
Fakultas Pertanian  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”  
Yogyakarta  
2007**

# Manajemen Sumberdaya Manusia (131141312)

<b>Judul Materi</b>	: Analisis Pekerjaan
<b>Deskripsi Materi</b>	: Materi Analisis Pekerjaan membahas dan menguraikan tentang arti dan ruang lingkup analisis pekerjaan; metode mengumpulkan informasi analisis pekerjaan; menulis deskripsi pekerjaan; menulis spesifikasi pekerjaan; serta <i>job analysis in a "jobless world"</i>
<b>Tujuan Instruksional Khusus</b>	: Mahasiswa mampu mendeskripsikan analisis pekerjaan

### III. ANALISIS PEKERJAAN

☞ **SETELAH MEMPELAJARI ANALISIS PEKERJAAN DIHARAPKAN SAUDARA BISA :**

- ☞ Mendiskusikan analisis pekerjaan (*job analysis*), termasuk apa yang dimaksud dan bagaimana menggunakannya.
- ☞ Menggunakan paling sedikit tiga metode mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.
- ☞ Menulis deskripsi pekerjaan (*job descriptions*) termasuk ringkasan-ringkasan dan fungsi-fungsi pekerjaan.
- ☞ Menulis spesifikasi pekerjaan (*job specifications*) sekaligus keputusan (*judgements*) saudara.
- ☞ Menjelaskan analisis pekerjaan saat sekarang (*job analysis in a “jobless” world*), termasuk apa yang dimaksud dengan hal tersebut dan bagaimana hal tersebut dilakukan dalam prakteknya.

#### A. ARTI DAN RUANG LINGKUP ANALISIS PEKERJAAN (*JOB ANALYSIS*)

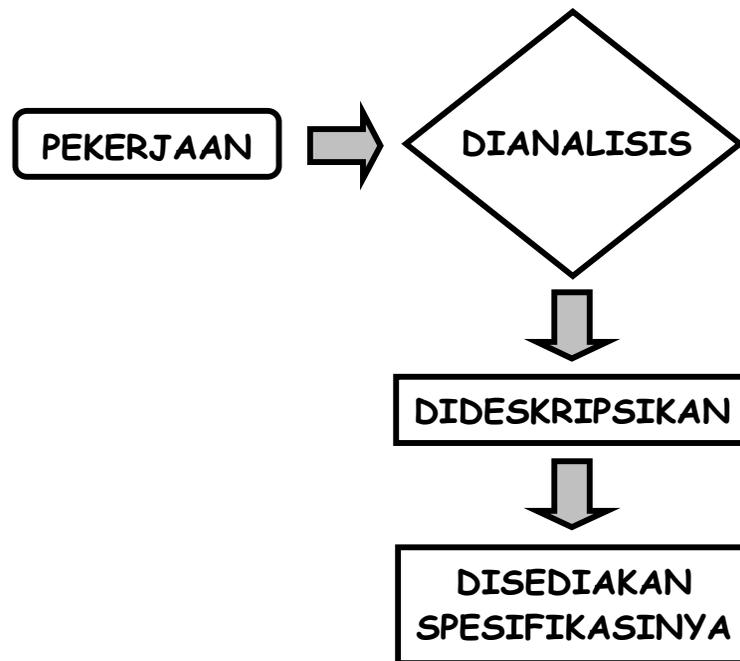
- Definisi analisis pekerjaan.
- Penggunaan informasi analisis pekerjaan.
- Langkah-langkah dalam analisis pekerjaan.

##### 1) Definisi (Apa yang Dimaksud dengan Analisis Pekerjaan ?)

Prosedur untuk menetapkan tugas dan keterampilan yang dibutuhkan sebuah pekerjaan dan juga tipe orang yang tepat untuk pekerjaan tersebut.

## 2) Prosedur Analisis Pekerjaan

### PROSEDUR :



- Menentukan tugas-tugas dan keterampilan yang dibutuhkan.
- Membuat *list* tugas, tanggung jawab, pelaporan, kondisi kerja, supervisi pekerjaan.
- Syarat-syarat manusianya (*“Human requirements”*).

## 3) Hasil dari Analisis Pekerjaan

### ⇒ Deskripsi Pekerjaan

- *What is expected in the job ?*
- Daftar tugas, tanggung jawab, aliran pertanggungjawaban dan pelaporan, kondisi kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan.

### ⇒ Spesifikasi Pekerjaan

- *States the qualification and experience that is required in the job.*
- Menyatakan tentang kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan.
- Tuntutan pekerjaan yang menyangkut syarat pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain.

#### 4) Informasi Apa yang Diperlukan ?

##### ⇒ **Aktivitas-aktivitas kerja (*work activities*)**

- Membersihkan.
- Menjual.
- Mengajar.
- Melukis.
- Bagaimana, mengapa dan kapan waktu aktivitas dikerjakan / dilakukan.

##### ⇒ **Perilaku manusia (*human behaviors*)**

- Berpikir / berperasaan (*sensing*).
- Berkomunikasi (*communicating*).
- Memutuskan (*deciding*).
- Menulis (*writing*).
- Tuntutan pekerjaan (*job demands*).
  - Mengangkat (*lifting*).
  - Berjalan (*walking*).
  - Dikendalikan (*jumping jacks*).

##### ⇒ **Mesin, alat, peralatan dan alat bantu kerja**

- Produk-produk dibuat (*products made*).
- Bahan-bahan diproses (*materials processed*).
- Pengetahuan (*knowledge*).
- Jasa/pelayanan (*services*).

##### ⇒ **Standar prestasi kerja / kinerja (*performance standards*)**

##### ⇒ **Konteks pekerjaan (*job context*)**

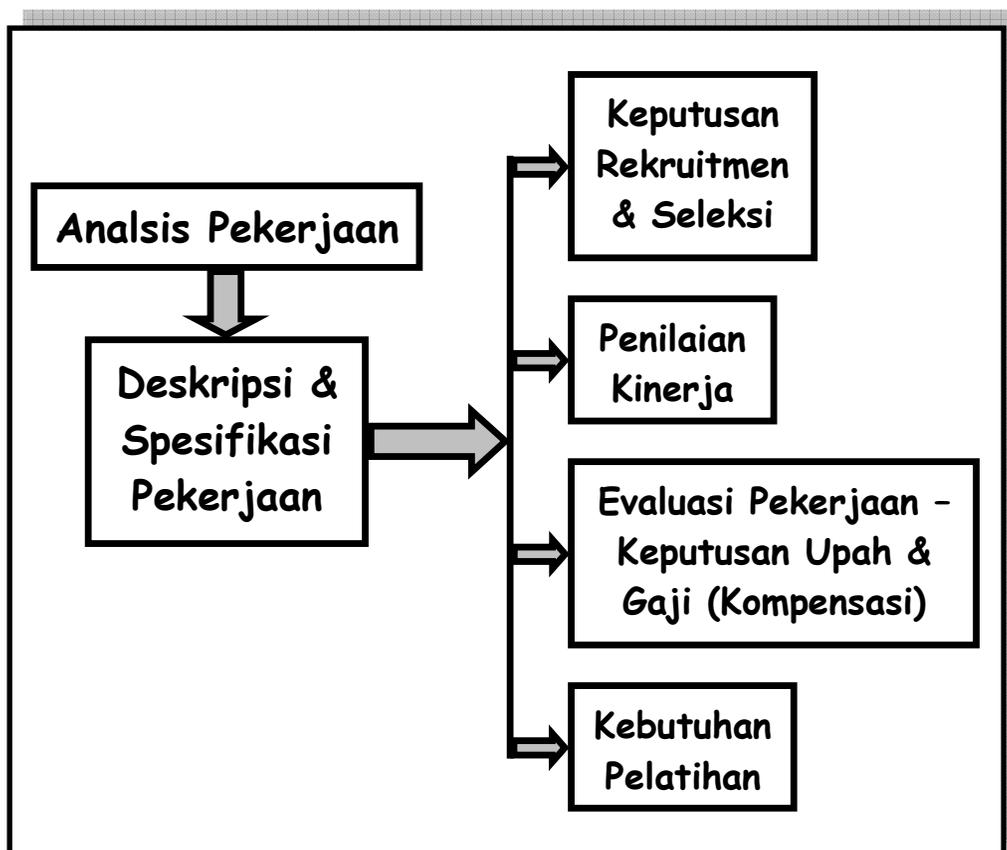
- Kondisi kerja (*working conditions*).
- Jadwal (*schedule*).
- Konteks organisasional (*organizational context*).
- Konteks sosial (*social context*).

##### ⇒ **Persyaratan manusianya (*human requirements*)**

- Pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan (*job-related knowledge and skills*).
  - Pendidikan (*education*).

- Pelatihan (*training*).
- Pengalaman kerja (*work experience*).
- Atribut-atribut personal (*personal attributes*).
  - Kecerdasan / ketangkasan (*aptitudes*).
  - Karakteristik fisik (*physical characteristics*).
  - Kepribadian (*personality*).
  - Ketertarikan / keinginan (*interests*).

## 5) Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan



### ⇒ Rekrutmen dan seleksi

- Analisis pekerjaan menyediakan informasi tentang apa pekerjaan yang dilakukan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut, membantu manajemen memutuskan siapa yang dipilih untuk direkrut dan dipekerjakan.

- ⇒ **Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)**
  - Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk menentukan aktivitas khusus pekerjaan dan standar kinerja dari pekerjaan tersebut.
  
- ⇒ **Pemantauan pelaksanaan pekerjaan**
  - Membantu menemukan tugas yang belum ditetapkan.
  
- ⇒ **Kompensasi**
  - Analisis pekerjaan menyediakan informasi untuk menentukan nilai setiap pekerjaan dan kelas yang tepat bagi tiap pekerjaan tersebut.
    - Nilai pekerjaan, Gaji, Bonus, *Relative job worth*.
  
- ⇒ **Pelatihan (*Training*)**
  - Deskripsi pekerjaan memperlihatkan aktivitas dan keterampilan.
    - Dibutuhkan pelatihan.

## 6) Langkah-langkah dalam Analisis Pekerjaan

- ⇒ Memutuskan bagaimana menggunakan informasi.
  - Ini akan menentukan macam data yang akan dikumpulkan dan bagaimana mengumpulkannya.
  
- ⇒ Meninjau informasi latar belakang yang relevan, seperti struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan.
  
- ⇒ Memilih posisi-posisi yang mewakili (*representative positions*).
  
- ⇒ Melaksanakan analisis.
  
- ⇒ Memeriksa / menguji / membuktikan dengan pekerja dan supervisor.
  
- ⇒ Mengembangkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

## **B. METODE MENGUMPULKAN INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN**

Usaha kerjasama antara Ahli SDM (MSDM, analis pekerjaan, atau konsultan), pekerja, dan supervisor.

- ⇒ Wawancara (*Interview*)
- ⇒ Pengamatan (*Observation*)
- ⇒ Diari / buku harian partisipan (*Logs*)
- ⇒ Teknik-teknik kuantitatif (*Quantitative techniques*)
- ⇒ Berbagai sumber informasi (*Multiple sources of information*)

### **1) Wawancara (*Interview*)**

- ⇒ Wawancara individual dengan tiap-tiap karyawan.
- ⇒ Wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama.
- ⇒ Wawancara supervisor dengan satu atau lebih supervisor yang mengetahui pekerjaan.

#### **1.1. Contoh Pertanyaan dalam Wawancara**

- Apa pekerjaan yang dilakukan ?
- Apa tugas utama pada posisi anda ?
- Apa sebenarnya yang anda lakukan ?
- Di lokasi fisik seperti apa anda bekerja ?
- Apa syarat pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan (jika diperlukan) sertifikat / lisensi yang dibutuhkan ?
- Pada aktivitas apa anda berpartisipasi ?
- Apa tanggung jawab dan tugas-tugas dalam pekerjaan anda ?
- Apa standar kinerja dari pekerjaan anda ?
- Apa tanggung jawab anda ?
- Kondisi atau lingkungan kerja apa yang dibutuhkan pada pekerjaan anda ?

- Apa tuntutan fisik pekerjaan anda ?
- Tuntutan emosi dan mental ?
- Kondisi kesehatan dan keamanan apa yang dibutuhkan ?
- Apakah anda dihadapkan pada kondisi berisiko / berbahaya / kondisi tidak seperti yang biasa / umumnya ?

### 1.2. Petunjuk Wawancara

- Analisis pekerjaan dan supervisor perlu melakukan identifikasi terhadap pekerja yang mengetahui pekerjaan dengan baik dan objektif.
- Membangun hubungan dengan yang diwawancarai (*interviewee*).
- Mengikuti petunjuk / daftar (*checklist*) yang terstruktur.
- Meminta pekerja untuk menulis tugas-tugas sesuai dengan urutan pentingnya dan frekuensi kejadiannya.
- Meninjau dan menguji data (*review and verify data*).

### 1.3. Bagaimana Melakukan Sesi Wawancara

- Gunakan kuesioner khusus.
- Membangun hubungan.
- Mengikuti pendekatan terstruktur.
- Menulis tugas secara urut sesuai kepentingannya atau frekuensi terjadinya.
- Meninjau dan menguji data (*review and verify the data*).

## 2) Pengamatan (*Observation*)

- ⇒ Observasi mungkin dikombinasikan dengan wawancara.
- ⇒ Buat catatan yang lengkap.

- ⇒ Berbicara dengan orang yang diobservasi – jelaskan apa yang terjadi dan mengapa.
- ⇒ Tanyakan pertanyaan-pertanyaan.

### 3) Diari atau Buku Harian (*Logs*)

- ⇒ Menghabiskan waktu (*time-consuming*).
- ⇒ Laporan diri (*self reporting*).
- ⇒ Mengingat apa yang dikerjakan terlebih dahulu.
- ⇒ Dapat menggunakan mesin dikte dan *paggers*.

### 4) Teknik-teknik Kuantitatif (*Quantitative Techniques*)

#### ⇒ Kuesioner Analisis Posisi (*Position Analysis Questionnaire / PAQ*)

- Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data yang dapat dikuantifikasikan berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggung jawab dari berbagai macam pekerjaan.
- Kelebihan PAQ – menyediakan skor kuantitatif atau profil dari berbagai macam pekerjaan dalam arti bagaimana pekerjaan tersebut dinilai dalam lima kegiatan :
  - a). Memiliki tanggung jawab pengambilan keputusan / komunikasi / sosial.
  - b). Melakukan kegiatan yang membutuhkan keterampilan-keterampilan.
  - c). Melakukan kegiatan fisik.
  - d). Mengoperasikan kendaraan / peralatan.
  - e). Memproses informasi.

⇒ ***The U.S. Department of Labor (DOL) approach***

- Metode yang terstandarisasi untuk menilai, mengklasifikasikan, dan membandingkan setiap jenis pekerjaan secara nyata berdasarkan pada data, orang, dan sesuatu (*things*).

⇒ ***Analisis Jabatan Fungsional (Functional job analysis)***

- Metode untuk klasifikasi pekerjaan mirip dengan metode DOL, tapi ditambahkan menjadi pertimbangan tingkat dimana instruksi, alasan, pertimbangan, dan kemampuan matematik dan verbal adalah penting untuk melaksanakan tugas pekerjaan.

### **C. MENULIS DESKRIPSI PEKERJAAN**

Deskripsi Pekerjaan adalah suatu pernyataan tertulis tentang apa yang sesungguhnya dilakukan oleh pemegang pekerjaan, bagaimana dia melakukannya, dan dalam kondisi apakah pekerjaan itu dijalankan.

⇒ Tidak ada format standar, tetapi kebanyakan uraian memuat bagian-bagian tentang :

- Identifikasi pekerjaan (*Job Identification*).
- Ringkasan pekerjaan (*Job Summary*).
- Hubungan pekerjaan, tanggung jawab, dan kewajiban (*Relationships*).
- Tanggungjawab (*Responsibilities*) dan Tugas (*Duties*) dari pemegang pekerjaan.
- Standar Kinerja (*Standards of Performance*).
- Kondisi kerja (*Working Conditions*) dan lingkungan fisik (*Physical Environment*).

### **D. MENULIS SPESIFIKASI PEKERJAAN**

Spesifikasi Pekerjaan menentukan orang macam apakah yang direkrut dan dalam kualitas apakah orang tersebut hendaknya diuji.

- ⇒ Spesifikasi untuk karyawan terlatih vs tidak terlatih.
- ⇒ Spesifikasi pekerjaan berdasar *judgement*.
  - Kebanyakan spesifikasi pekerjaan datang dari perkiraan orang yang terdidik, seperti supervisor dan manajer SDM.
  - Prosedur dasar adalah dengan bertanya :  
 ”apa yang harus dimiliki (dalam hal pendidikan, kemampuan intelegensi, pelatihan, dan lainnya) untuk melakukan pekerjaan ini dengan baik ?”
- ⇒ Spesifikasi pekerjaan menggunakan analisis statistik.

#### **E. JOB ANALYSIS IN A "JOBLESS WORLD"**

- ⇒ ***From specialized to enlarged jobs***
  - ***Job enlargement***
    - : menugaskan karyawan dengan tambahan kegiatan-kegiatan di tingkat yang sama, sehingga menambah jumlah kegiatan yang dilakukan.
  - ***Job rotation***
    - : secara sistematis memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain.
  - ***Job enrichment***
    - : mendesain kembali pekerjaan dimana kesempatan karyawan ditingkatkan untuk mendapatkan pengalaman, berkembang, rasa tanggungjawab, pencapaian, dan pengakuan.
- ⇒ ***Why managers are "de-jobbing" their companies***
  - ***Dejobbing***
    - : meluaskan tanggungjawab pekerjaan perusahaan, dan mendorong karyawan tidak membatasi diri mereka dengan apa yang ada pada deskripsi pekerjaan mereka.

## **Rangkuman**

1. Mengembangkan sebuah struktur organisasi yang menghasilkan pekerjaan, harus diberi staf. Analisis pekerjaan adalah prosedur yang harus dilalui, meliputi (1) apa yang termuat dalam pekerjaan dan (2) orang macam apakah yang hendaknya dipekerjakan untuk jabatan. Adapun dalam analisis pekerjaan mencakup enam langkah: (1) Menetapkan kegunaan dari informasi analisis pekerjaan, (2) kumpulkanlah informasi latar belakang, (3) selesilah posisi untuk dianalisis, (4) kumpulkanlah data analisis pekerjaan, (5) tinjaulah informasi dengan para peserta, dan (6) kembangkanlah suatu deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.
2. Ada lima teknik dasar yang dapat digunakan seseorang untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan: wawancara, pengamatan, kuesioner, diari/buku harian partisipan, teknik-teknik kuantitatif dan berbagai sumber informasi. Hal ini baik untuk mengembangkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Pendekatan PAQ, DOL *approach*, dan analisis jabatan fungsional menghasilkan penilaian kuantitatif dari masing-masing pekerjaan sehingga bermanfaat untuk mengklasifikasi pekerjaan untuk tujuan pembayaran.
3. Deskripsi pekerjaan hendaknya melukiskan pekerjaan dari posisi yang sedemikian baik sehingga tugas-tugas yang harus dikerjakan menjadi jelas tanpa merujuk pada uraian pekerjaan lain. Selanjutnya, "Akankah karyawan baru memahami pekerjaan/jabatan itu jika dia membaca deskripsi pekerjaan?"
4. Spesifikasi pekerjaan mengambil deskripsi pekerjaan dan menjawab pertanyaan, "Apakah ciri dan pengalaman manusia dapat untuk melaksanakan pekerjaan ini dengan baik?" Ini memberitahukan bahwa orang macam apakah yang akan direkrut dan dalam kualitas apakah orang tersebut harus diuji. Spesifikasi pekerjaan biasanya berdasarkan pada perkiraan orang yang terdidik seperti supervisor dan manajer SDM, akan tetapi sebuah pendekatan statistik yang lebih akurat untuk mengembangkan spesifikasi pekerjaan dapat juga digunakan.
5. Analisis pekerjaan dalam banyak hal merupakan aktivitas personal pertama yang mempengaruhi komitmen. Kebanyakan orang tidak dapat menjalankan suatu pekerjaan/jabatan bila mereka tidak memiliki kemampuan dan keterampilan untuk

melaksanakan pekerjaan itu. Hal tersebut merupakan analisis pekerjaan secara menyeluruh yaitu dengan menetapkan apa yang termuat dalam pekerjaan, keterampilan dan kemampuan apakah yang dicari dari calon karyawan.

6. *De-jobbing* akhirnya merupakan suatu produk perubahan yang cepat berlangsung dalam bisnis dewasa ini. Ketika perusahaan berusaha untuk mempercepat pengambilan keputusan dengan menempuh langkah-langkah seperti perekayasaan ulang, pekerjaan-pekerjaan individual menjadi lebih luas dan lebih kurang terspesialisasi. Makin bertambah, perusahaan-perusahaan yang tidak menginginkan karyawannya merasa dibatasi oleh perangkat tanggung jawab yang spesifik seperti yang terdaftar dalam deskripsi pekerjaan. Akibatnya, lebih banyak karyawan tidak menekankan lagi pada deskripsi pekerjaan yang rinci, dan sering menggantikannya dengan rangkuman-rangkuman pekerjaan yang singkat.

## CONTOH SOAL

- 1) Jelaskan, apa yang Saudara ketahui tentang analisis pekerjaan !  
Uraikan dan Gambarkan bagan prosedur analisis pekerjaan !
- 2) Bagaimana metode mengumpulkan informasi analisis pekerjaan ? Jelaskan !
- 3) Jelaskan menurut pendapat Saudara, perbedaan antara deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan !

## **Referensi :**

- a). **Garry Dessler**, 1997. *Human Resource Management*. International Edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
  - b). **Garry Dessler**, 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II. Prenhallindo, Jakarta.
  - c). **Jeffrey Pfeffer dkk**, 2003. *Paradigma Baru Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Ke-2. Penerbit Amara, Yogyakarta.
  - d). **T. Hani Handoko**, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Veithzal Rivai**, 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.