

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Pustaka**

##### **1. Analisis Jabatan ( *Job Analysis* )**

###### **a. Pengertian Analisis Jabatan**

Analisis jabatan (*Job Analysis*) adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur, antara lain mengenai dimensi /fungsi-fungsi dan indikator pekerjaan; pendidikan dan kompetensi tenaga yang diperlukan; teknologi/peralatan yang diperlukan; prosedur operasi melaksanakan pekerjaan; hasil pekerjaan; kompensasi tenaga pelaksana; teknik menilai kinerja (Wirawan 2015). Analisis jabatan merupakan cara yang paling banyak digunakan berbagai organisasi untuk mendapatkan berbagai informasi tentang pekerjaan ( Morgeson & Campion 2000), tetapi tujuan sebenarnya adalah untuk memberikan informasi bagi proses selanjutnya dari sistem manajemen sumber daya manusia (Levine et al. 1983). Analisis jabatan (*job analysis*) dilakukan untuk mendapatkan sebuah deskripsi dari pekerjaan. Dan menjadi dasar dari proses selanjutnya manajemen sumber daya manusia (Goffin et al. 2011).

Menurut (Nawawi 2011) pengertian analisis jabatan dirumuskan dalam redaksional yang berbeda-beda, meskipun secara umum maksud dan maknanya tidaklah berbeda satu dengan yang lain, malah justru saling melengkapi. Pengertian analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan, yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan. Analisis jabatan adalah bisa diartikan proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi, yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggung jawabnya. Pengertian analisis jabatan yang ketiga adalah kegiatan menghimpun dan menyusun informasi berkenaan dengan tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya yang bersifat khusus.

Sebelum membahas lebih lanjut pengertian analisis jabatan ada sejumlah istilah yang perlu dipahami (Wirawan 2015) yaitu:

- 1) Tugas (*Task*). Unit yang terkecil dari aktivitas pekerjaan yang dianalisis, apa saja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu pekerjaan sering terdiri dari atas sejumlah tugas.
- 2) Jabatan/posisi (*Position*). Sekelompok tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh satu orang pegawai. Misalnya,

sekretaris, manajer, operator mesin, manajer keuangan, direktur, direktur jenderal, menteri.

- 3) Kewajiban (*duty*). Bidang pekerjaan yang didefinisikan secara longgar yang berisi sejumlah tugas-tugas yang berbeda yang dilaksanakan oleh seorang pegawai.
- 4) Pekerjaan (*Job*). Sejumlah posisi, semuanya dengan tugas dasar yang sama dan sejumlah pegawai yang melaksanakannya.
- 5) Okupasi (*Occupation*). Sekelompok pekerjaan dengan cakupan isi yang sama, misal manajerial, teknisi, pembina, penata, juru.
- 6) Uraian jabatan (*Job Description*). Ringkasan sistematis dari informasi yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan.
- 7) Persyaratan Jabatan (*Job Specification*). Ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- 8) Desain pekerjaan (*job design*). Isi kualifikasi, imbalan yang terintegrasi untuk setiap pekerjaan yang memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi.

## **b. Manfaat Analisis Jabatan**

Uraian jabatan dan persyaratan jabatan adalah *output* dari analisis jabatan, yang dapat digunakan oleh organisasi untuk berbagai macam tujuan dan aktivitas organisasi. Uraian jabatan dan persyaratan jabatan dapat digunakan untuk beberapa sebagai berikut (Flippo 1976).

- 1) Mendapatkan pegawai yang tepat baik kualitas maupun kuantitasnya, yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Persyaratan jabatan merupakan standar untuk mengukur pelamar pegawai. Isi persyaratan jabatan memberikan dasar untuk melakukan seleksi.

- 2) Pelatihan

Uraian kewajiban dan alat yang digunakan merupakan modal penting untuk mengembangkan program pelatihan sumber daya manusia.

- 3) Evaluasi jabatan

Uraian jabatan dan persyaratan jabatan dilakukan evaluasi berdasarkan nilainya dalam suatu organisasi. Tujuan akhirnya adalah menentukan nilai rupiah.

#### 4) Penilaian pelaksanaan jabatan

Penilaian pelaksanaan jabatan dilakukan berdasarkan sasaran jabatan yang telah ditentukan. Uraian jabatan sangat berguna untuk merumuskan bidang yang menjadi sasaran jabatan. Sehingga proses penilaian yang dilakukan dapat lebih dipercaya dan tepat.

#### 5) Promosi dan Mutasi

Informasi jabatan membantu dalam proses perencanaan promosi dan untuk menunjukkan batasan proses mutasi.

#### 6) Organisasi

Proses analisis merupakan sebuah jenis pemeriksaan organisasi. Informasi jabatan yang diperoleh melalui analisis jabatan sering mengungkapkan hal-hal yang tidak baik dipandang dari faktor-faktor yang mempengaruhi pola jabatan.

#### 7) Perkenalan

Bagi seorang peserta pelatihan yang baru, uraian jabatan adalah paling bermanfaat untuk tujuan perkenalan. Uraian jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan, sangat membantu untuk memperjelas pengertian tentang jabatan dan organisasi.

#### 8) Penyuluhan

Informasi jabatan sangat banyak nilainya dalam penyuluhan jabatan. Penyuluhan jabatan juga diadakan , apabila ada pegawai yang tampaknya tidak sesuai dengan posisinya yang sekarang.

#### 9) Hubungan ketenagakerjaan

Uraian jabatan merupakan standar fungsi. Apabila seorang pegawai berusaha menambah atau mengurangi kewajiban-kewajiban yang terdapat di dalamnya, berarti tidak mentaati standar.

#### 10) Perencanaan kembali jabatan

Analisis jabatan memberikan informasi yang akan memudahkan perubahan jabatan-jabatan untuk memungkinkan jabatan tersebut diisi oleh orang-orang yang mempunyai ciri-ciri khusus.

Disamping itu terapis okupasi juga memanfaatkan analisis jabatan sebagai dasar untuk mengevaluasi pekerja cedera, merencanakan program rehabilitasi, menyusun protokol skrining sebelum karyawan tetap , menyusun peralihan rencana kerja , dan melakukan program modifikasi lingkungan dan manajemen risiko(Lysaght 1996).

### c. Jenis- Jenis Analisis Jabatan

Analisis jabatan dibuat beberapa kali karena banyaknya macam kegiatan . Dalam setiap analisis jabatan dapat mengandung sedikit perbedaan, baik dalam metode maupun dalam sudut pandang. Ada empat jenis analisis jabatan sebagai berikut (Moekijat 2011).

#### 1) Analisis jabatan untuk persyaratan pegawai

Penentuan ciri-ciri utama (badaniah, rohaniah, pendidikan, dan sebagainya) yang wajib dimiliki oleh seseorang calon pegawai, untuk mengisi suatu jabatan tertentu secara memuaskan. Ini merupakan jenis analisis jabatan yang terutama digunakan oleh bagian penempatan tenaga kerja.

#### 2) Analisis jabatan untuk tujuan pelatihan

Suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah yang diambil untuk mengajarkan suatu jabatan kepada seorang pegawai baru.

#### 3) Analisis jabatan untuk menentukan tarif

Analisis jabatan ini biasanya disebut evaluasi jabatan. Tujuannya adalah untuk menentukan tarif atau susunan tarif untuk berbagai macam jabatan, dilihat dari sudut syarat-syarat dan permintaan-permintaan masing-masing.

#### 4) Analisis jabatan untuk perbaikan metode

Jenis analisis jabatan ini merupakan hasil penggunaan beberapa teknik , terutama studi gerak dan waktu, guna menyederhanakan tata ruang kerja, menghapuskan gerak-gerak yang tidak perlu, dan menjadikan jabatan suatu tugas lebih sederhana dan lebih mudah dilaksanakan.

#### **d. Prosedur Analisis Jabatan**

Proses yang dilakukan untuk analisis jabatan terdiri dari sejumlah tahap. Walaupun memang untuk organisasi rumah sakit agak sedikit berbeda dengan organisasi yang lain. Proses analisis jabatan dapat berpedoman dengan daftar di bawah ini (Fried 2008).

- 1) Tentukan tujuan analisis jabatan.
- 2) Identifikasi pekerjaan yang akan dianalisis
- 3) Jelaskan proses kerja yang dilakukan oleh para pekerja dan tentukan batas keterlibatannya sampai tingkat mana.
- 4) Kumpulkan informasi analisis jabatan
- 5) Atur informasi analisis jabatan ke dalam bentuk formulir yang berguna buat manajer dan pekerja.
- 6) Review dan *update* informasi analisis jabatan sesering mungkin.



Bagian personalia rumah sakit bertanggung jawab untuk melakukan analisis jabatan. Bekerjasama dengan pekerja dan pengawas/kepala instalasi untuk melakukan analisis jabatan, termasuk di instalasi gawat darurat (IGD). Pengumpulan informasi jabatan lewat berbagai cara tergantung tujuan . Dalam pemilihan metode yang digunakan untuk pengumpulan informasi jabatan dapat menggunakan berbagai cara sebagai berikut (Fried 2008).

- 1) Observasi
- 2) Wawancara
- 3) Kuisener
- 4) *Job performances* (kinerja )
- 5) *Diary methode* ( harian pekerja)
- 6) *Technical conference methode* ( metode konferens)
- 7) *Competency model technique* ( model kompetensi )
- 8) *Occupational Information Network* ( jaringan informasi okupasi).

Informasi yang diperoleh dari analisa jabatan ini dapat digolongkan dalam beberapa butir sebagai berikut:

- 1) Nama jabatan, lokasi kerja, *range* upah
- 2) Hubungan kerja dan posisi dalam organisasi

- 3) Tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan pada pemangku jabatan
- 4) Peralatan dan bahan yang digunakan
- 5) Kondisi lingkungan tempat kerja dan resiko kerja
- 6) Persyaratan fisik, mental, pengetahuan, pendidikan dan lain-lain

Suatu pengetahuan yang eksplisit dan terperinci mengenai setiap jabatan sangatlah diperlukan, antara lain untuk keperluan :

- 1) Rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja
- 2) Menentukan besar upah
- 3) Merancang jalur karir pekerja / pegawai
- 4) Menetapkan beban kerja yang sesuai dan adil
- 5) Merancang program pendidikan dan pelatihan yang efektif

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisa jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

Dalam prosedur analisis jabatan ini diuraikan tentang ; perencanaan analisis jabatan, pemilihan jabatan-jabatan yang akan

dianalisis, apa yang dianalisis, jenis informasi yang dikumpulkan, sumber informasi jabatan, orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan, metode analisis jabatan, siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan, siapa yang melaksanakan analisis jabatan.

### **1) Perencanaan analisis jabatan**

Perencanaan analisis jabatan adalah langkah awal program analisis jabatan. Manajer sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab untuk melakukannya. Tentukan tujuan dan manfaat analisis jabatan dan disampaikan dahulu kepada pegawai. Jelaskan alasan mengapa mengadakan analisis pegawai. Hal ini untuk menghilangkan kecemasan dan kecurigaan pegawai, sehingga mendapatkan kerjasama pegawai secara tulus dan ikhlas. Untuk mendukung kegiatan analisis jabatan ini.

### **2) Pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis**

Pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis merupakan keputusan pertama yang penting yang harus diambil. Dengan berjalannya waktu, suatu jabatan yang dipilih mengalami perubahan dalam isi dan fungsi kepegawaian.

Permintaan untuk analisis jabatan dapat berasal dari pegawai, pengawas atau manajer.

### **3) Apa yang akan dianalisis?**

Sebelum melakukan analisis jabatan, masalah yang pertama perlu dijelaskan adalah pengertian sesungguhnya dari kata “ jabatan “. Ada tiga pendekatan yang biasa dilakukan, yaitu pendekatan individual, pendekatan yang menganggap bahwa semua pegawai yang mempunyai nama jabatan yang sama melakukan jabatan yang sama, dan yang terakhir pendekatan yang hanya menganalisa klasifikasi-klasifikasi okupasi yang jelas berbeda. Makin luas pendekatan yang digunakan untuk menentukan apa yang dianalisis, makin kurang cermat uraian yang dihasilkan. Sebaliknya, apabila tiap pekerjaan individu dianalisis maka uraian jabatan yang dihasilkan akan lebih terperinci dan biaya lebih mahal.

### **4) Jenis Informasi analisis jabatan yang dikumpulkan**

Jenis dan banyaknya informasi yang akan dikumpulkan perlu ditentukan terlebih dahulu sebelum dilakukan analisis jabatan. Menurut Michael J Jucius dalam bukunya yang berjudul *Personnel Management*, informasi yang biasanya dikumpulkan adalah:

- a) Nama jabatan
- b) Banyaknya pegawai dalam jabatan itu dan tempat mereka secara geografis dan organisatoris
- c) Nama-nama pengawas langsung
- d) Bahan-bahan, alat-alat, dan perlengkapan-perengkapan yang digunakan
- e) Pekerjaan diterima dari siapa dan diserahkan kepada siapa
- f) Jam kerja dan tingkat upah
- g) Kondisi kerja
- h) Daftar kewajiban dan perkiraan lamanya waktu yang digunakan untuk tiap kelompok
- i) Syarat pendidikan dan pengalaman
- j) Kecakapan, bakat, dan kemampuan yang diperlukan
- k) Jenjang promosi dan mutasi dari dan ke jabatan itu
- l) Berbagai informasi dan komentar.

Jenis informasi analisis jabatan yang penting adalah seperti yang terdapat dalam daftar berikut(Leap 1990)

- 1) Kegiatan-kegiatan Pekerjaan
  - a) Uraian kegiatan-kegiatan pekerjaan (tugas-tugas)
    - (1) Bagaimana tugas itu dilakukan
    - (2) Mengapa tugas itu dilakukan

(3) Kapan tugas itu dilakukan

- b) Hubungannya dengan jabatan-jabatan dan perlengkapan lain
  - c) Prosedur-prosedur yang digunakan
  - d) Perilaku yang diperlukan pada jabatan
  - e) Gerakan fisik dan tuntutan jabatan
- 2) 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 hal-hal yang tercantum di atas.
  - c) Produk-produk yang dihasilkan dengan hal-hal yang tercantum di atas.
  - d) Pelayanan atau jasa-jasa yang disumbangkan dengan hal-hal yang tercantum di atas.
- 3) Suasana Jabatan
- a) Kondisi kerja fisik. Tidak dilindungi kena panas, debu, zat-zat yang mengandung racun, lingkungan dalam dan lingkungan luar.
  - b) Suasana organisasi

- c) Suasana sosial
  - d) Rencana kerja
  - e) Insentif (*finansial dan non finansial*)
- 4) Persyaratan perseorangan
- a) Persyaratan yang berhubungan dengan jabatan
    - (1) Ketrampilan khusus
    - (2) Pendidikan dan pelatihan khusus
    - (3) Pengalaman kerja (jabatan-jabatan yang berhubungan)
    - (4) Ciri-ciri badaniah
    - (5) Bakat

Banyak sekali informasi yang diperlukan untuk penyelesaian analisis jabatan yang sukses (Mondy & Noe 1993). Analisis jabatan mengidentifikasi kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab–tanggung jawab jabatan yang sesungguhnya dan mengumpulkan jenis–jenis data yang lain seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 2-1. Perhatikan bahwa kegiatan-kegiatan pekerjaan, kegiatan-kegiatan berorientasikan karyawan, jenis-jenis mesin, alat, perlengkapan, dan alat bantu pekerjaan yang dipergunakan dalam jabatan adalah penting. Informasi ini nantinya

dipergunakan untuk membantu kecakapan-kecakapan jabatan yang diperlukan. Lagi pula, analisis jabatan memperhatikan hal-hal yang kelihatan (*tangibles*) dan yang tidak kelihatan (*intangibles*) yang berhubungan dengan jabatan, seperti pengetahuan yang diperlukan, bahan-bahan yang diolah, dan barang-barang yang dibuat atau jasa-jasa yang dihasilkan.

Beberapa sistem analisis jabatan (Veronika et al. 2010) mengidentifikasi standar jabatan. Misalnya studi-studi pengukuran pekerjaan diperlukan untuk menentukan beberapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Dengan memperhatikan isi jabatan, analisis mempelajari rencana pekerjaan, insentif uang dan bukan uang, serta kondisi-kondisi kerja fisik. Oleh karena jabatan –jabatan sering dilakukan bersama-sama dengan jabatan-jabatan lain, maka hubungan –hubungan, maka hubungan organisasional dan sosial dicatat. Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja khusus yang berhubungan dengan jabatan juga diidentifikasi.



Tabel 2.1

Jenis-jenis data yang biasanya dikumpulkan Dalam analisis jabatan  
Ikhtisar jenis-jenis data yang dikumpulkan melalui analisis jabatan

1. Kegiatan-kegiatan pekerjaan
  - a. Kegiatan-kegiatan dan proses kegiatan
  - b. Pencatatan kegiatan
  - c. Prosedur yang dipergunakan
  - d. Tanggung jawab perseorangan
2. Kegiatan-kegiatan yang berorientasikan pegawai
3. Mesin-mesin, alat-alat perlengkapan, dan alat bantu pekerjaan yang dipergunakan
4. Hal-hal yang kelihatan dan yang tidak kelihatan yang berhubungan dengan jabatan
5. Pelaksanaan pekerjaan
  - a. Analisis kesalahan
  - b. Standar-standar pekerjaan
  - c. Ukuran-ukuran pekerjaan, seperti waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas
6. Hubungan jabatan
  - a. Rencana pekerjaan
  - b. Insentif uang dan bukan uang
  - c. Kondisi –kondisi kerja fisik
  - d. Hubungan-hubungan organisasional dan sosial
7. Persyaratan perseorangan untuk jabatan
  - a. Sifat-sifat perseorangan seperti kepribadian dan minat
  - b. Pendidikan dan pelatihan yang diperlukan
  - c. Pengalaman kerja

Source: (Mondy & Noe 1993)

### 5) Sumber informasi jabatan

Informasi tentang jabatan-jabatan dapat diperoleh dari tiga sumber pokok (Yoder & Stoudohar 1984): pegawai yang memegang jabatan, pegawai-pegawai lain, termasuk para

pengawas, yang mengetahui jabatan-jabatan itu, dan pengamat yang mengamati pegawai yang sedang melaksanakan jabatan mereka.

#### **6) Penanggung jawab pengumpulan informasi**

Orang-orang yang bertanggung jawab untuk pengumpulan informasi analisis jabatan mempengaruhi ketelitian, kesempurnaan, dan biaya pengumpulan informasi (Leap 1990). Oleh karena itu orang-orang ini harus dipilih secara cermat, diberi pelatihan dalam penggunaan daftar pertanyaan, *checklist*, wawancara, atau teknik-teknik pengamatan.

Kebanyakan proyek analisis jabatan membutuhkan penganalisis jabatan terlatih, pengawas, atau pemegang jabatan (Leap 1990). Daftar berikut ikhtisar kelebihan dan kelemahan dari masing-masing jenis orang pengumpul informasi analisis jabatan.

Tabel 2.2 Kelebihan dan Kelemahan Pengumpul Data Antara Penganalisis Yang Terlatih, Pengawas, Dan Pemegang Jabatan

Pengumpul data analisis jabatan	Kelebihan	Kelemahan
Penganalisis yang terlatih	<p>Lebih obyektif</p> <p>Pelaporan informasi yang tetap Menggunakan keahlian dalam metode analisis jabatan</p>	<p>Mahal</p> <p>Mungkin mengabaikan aspek-aspek jabatan tertentu yang tidak dapat diraba karena kurang menegenal/mengetahui</p>
Pengawas	<p>Mengenal jabatan-jabatan yang dianalisis (kedalaman informasi yang lebih besar dan mengenal aspek-aspek jabatan yang tidak dapat diraba)</p> <p>Pengumpulan data cepat</p>	<p>Perlu melatih pengawas untuk analisis jabatan yang efektif. Beban waktu yang lama diberikan kepada pengawas.</p> <p>Keobyektifan mungkin merupakan masalah (khususnya, apabila pengawas merasa pegawai-pegawai sekarang terlalu banyak pekerja)</p> <p>Standarisasi infomasi kurang.</p>
Pemegang jabatan	<p>Mengenal jabatan lebih baik.</p> <p>Pengumpulan data cepat.</p> <p>Tidak begitu mahal</p>	<p>Masalah-masalah dengan pola-pola tanggapan karena kedwiarertian dalam daftar pertanyaan analisis jabatan.</p> <p>Pengawas mungkin mengabaikan melaporkan kewajiban-kewajiban jabatan tertentu</p> <p>Standarisasi sangat kurang</p> <p>Contoh jabatan bersifat membatasi</p>

Sumber: (Leap 1990)

## 7) Metode analisis jabatan

Metode analisis jabatan adalah metode untuk mendapatkan informasi jabatan. Berdasarkan sumber informasi jabatan, digunakan beberapa metode untuk mendapatkan informasi jabatan. Ada empat macam yang penting (Moekijat, 2011).

### a) Daftar pertanyaan (*job questionnaires*)

Daftar pertanyaan ini dibagikan kepada pegawai-pegawai pelaksana (pemegang jabatan). Metode ini digunakan untuk menguraikan jabatan pegawai-pegawai administrasi. Pekerja-pekerja kasar memandang metode ini sulit. Kesulitan yang sering dijumpai adalah kurang adanya ketelitian dalam merinci dan menilai pekerjaan mereka. Mereka sulit mempertimbangkan tugas mana yang paling penting dalam jabatan mereka atau sulit menguraikan dengan cermat urutan tugas-tugas yang mereka lakukan atau tanggung jawab-tanggung jawab yang mereka pikul. Beberapa langkah dapat diambil untuk mengatasi kesulitan ini, antara lain dengan memberikan perintah secara tertulis, mengadakan pertemuan-pertemuan dan wawancara perseorangan untuk menjelaskan

kebutuhan akan informasi yang cermat dan terinci. Dapat juga dibentuk suatu panitia untuk membantu pegawai-pegawai secara perorangan dalam memepersiapkan jabatan. Apabila pegawai-pegawai telah mengembalikan formulir daftar pertanyaan yang telah diisi, maka formulir ini diserahkan kepada pengawas langsungnya untuk diperiksa dan memberikan kritik atau komentarnya, dan kemudian diperiksa lagi oleh suatu panitia khusus yang dibentuk untuk tujuan ini.

Kelebihan metode daftar pertanyaan adalah sebagai berikut.

- (1) Penyelidikan semua jabatan lebih cepat ketimbang menggunakan metode-metode lain
- (2) Biaya relatif murah, karena tidak memerlukan banyak orang
- (3) Memberikan kepercayaan kepada pegawai yang melakukan jabatan itu dan kemampuannya untuk menyusun laporan jabatan
- (4) Dapat digunakan untuk memberikan latar belakang informasi guna menganalisis jabatan yang lebih baik.

- (5) Untuk memusatkan perhatian dari orang yang melakukan jabatan itu pada jabatannya.
- (6) Metode ini lebih sistematis, karena telah dipersiapkan lebih dahulu secara tertulis apa yang akan ditanyakan.
- (7) Metode ini membantu pencatatan data dengan cara yang distandarisasikan sehingga menyebabkan lebih mudah mengerjakannya dan lebih mudah pula dalam menafsirkan keterangan-keterangan yang ada.
- (8) Metode ini mengikutsertakan pegawai-pegawai dalam program analisis jabatan dan memberikan rasa diikutsertakan, sehingga akan diperoleh hasil yang lebih baik.

Kelemahan metode daftar pertanyaan adalah sebagai berikut.

- (1) Metode ini hanya dapat digunakan untuk pegawai-pegawai yang dapat membaca dan menulis. Untuk mereka yang masih buta huruf, metode ini tidak dapat digunakan.
- (2) Informasi yang diperoleh sering kurang lengkap, kurang teratur, dan kadang-kadang tidak berurutan
- (3) Menyusun daftar pertanyaan itu tidak mudah

- (4) Istilah-istilah yang digunakan untuk mengisi daftar pertanyaan mungkin bermacam-macam sehingga sulit menganalisisnya
- (5) Tidak ada kontak langsung antara orang yang mencari informasi dan orang atau orang-orang yang memberikan informasi
- (6) Penafsiran yang seragam dalam mengisi daftar pertanyaan itu sulit.
- (7) Bagi beberapa orang mengisi daftar pertanyaan itu sulit.

**b) Wawancara (*interview*)**

Wawancara ini dilakukan dengan pegawai-pegawai pelaksana atau dengan kepala-kepala mereka, atau dengan kedua-duanya. Metode ini diperuntukkan bagi pekerja-pekerja kasar atau bagi pegawai-pegawai yang tidak biasa menjawab pertanyaan.

Kelebihan metode wawancara adalah:

- (1) Dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap dan lebih jelas ketimbang menggunakan metode daftar pertanyaan, karena apabila informasi tidak atau kurang lengkap/jelas, dapat segera ditanyakan lagi.

- (2) Dapat memberikan informasi yang tidak dengan segera dapat diselidiki, misalnya pada waktu diadakan pengamatan ( metode pengamatan ) , jabatan yang dicari informasinya tidak dilakukan.
- (3) Dapat digunakan untuk membetulkan informasi yang kurang lengkap atau kurang jelas yang diperoleh dengan menggunakan metode lain.
- (4) Dapat diperoleh informasi dari tangan pertama. Informasi yang diperoleh dari tangan kedua dan seterusnya sering mengalami perubahan.
- (5) Menghindarkan pegawai dari pekerjaan tambahan dirumah. Kadang-kadang pegawai tidak sempat mengisi daftar pertanyaan selama waktu kerja, sehingga pengisiannya dilakukan dirumah.
- (6) Pegawai tidak perlu menguraikan jabatannya. Bagi beberapa orang menguraikan jabatan itu tidak mudah
- (7) Dapat dihindarkan adanya salah pengertian. Misalnya kata-kata yang tidak biasa digunakan dapat dijelaskan artinya.

Kelemahannya metode wawancara adalah sebagai berikut.



- (1) Metode ini memakan waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih banyak ketimbang menggunakan metode daftar pertanyaan karena metode wawancara memerlukan lebih banyak orang untuk mengumpulkan informasi.
- (2) Apabila wawancara dilakukan oleh penganalisis jabatan ( *job analyst* ), istilah-istilah yang digunakan sering kurang dimengerti oleh pegawai-pegawai atau pekerja-pekerja, karena menggunakan istilah-istilah teknis.
- (3) Pegawai-pegawai yang yang diwawancarai mungkin merasa pekerjaannya diselidiki, sehingga mereka merasa kurang senang.

**c) Buku Catatan Harian ( *logs, daily diaries* )**

Dalam metode ini pegawai disuruh mencatat apa yang dikerjakan tiap harinya, berapa waktu yang digunakan, kapan dimulai dan kapan selesainya tiap tugas yang diserahkan kepadanya.

Kelebihan metode ini adalah :

- (1) Pegawai mungkin akan bekerja lebih baik, karena hasil kerjanya tiap hari harus dicatat dalam buku catatan harian yang kemudian diperiksa oleh atasannya.
- (2) Metode ini dapat mengurangi waktu yang dipergunakan oleh penganalisis jabatan dalam mengadakan pengamatan dan wawancara, apabila sebelumnya sudah mempelajari buku catatan harian.

Kelemahannya:

- (1) Pada umumnya informasi yang diperoleh tidak lengkap, karena tidak memasukkan data-data lain yang diinginkan, misalnya data-data tentang alat-alat yang digunakan, kondisi kerja, dan sebagainya.
- (2) Metode ini memakan waktu yang lama, karena harus dilakukan minimum dalam waktu 1 bulan.

**d) Pengamatan (*observation* )**

Metode ini biasanya dilakukan oleh penganalisis jabatan ( *job analyst* ) yang telah memperoleh pelatihan secara khusus. Metode ini tidak dilaksanakan tersendiri, tetapi digabung dengan metode wawancara. Penganalisis jabatan mengadakan pengamatan terhadap tiap jabatan

yang mengadakan wawancara dengan pegawai-pegawai pelaksana dan kepala mereka.

Metode pengamatan merupakan metode yang paling baik untuk jabatan-jabatan sederhana dan sifatnya berulang. Untuk jabatan-jabatan yang sulit sebaiknya digunakan gabungan antara metode pengamatan dan metode wawancara.

Kelebihan metode pengamatan (yang digabung dengan metode wawancara) adalah :

- (1) Adanya keseragaman baik mengenai informasi yang dikumpulkan maupun mengenai standar yang digunakan untuk menilai kecakapan, pengetahuan, pendidikan, pelatihan, tanggung jawab. Kondisi kerja dan sebagainya.
- (2) Informasi yang diperoleh lebih lengkap, lebih teliti, dan lebih dipercaya.

Kelemahannya :

- a) Sebagai metode tunggal, artinya tidak digabung dengan metode wawancara, informasi yang diperoleh kurang lengkap, karena ada tugas-tugas tertentu yang mungkin tidak dimengerti oleh pengamat.

- b) Apabila pengamatan itu dilakukan dalam waktu yang terbatas, misalnya sekali seminggu, maka informasi yang diperoleh kurang lengkap, karena mungkin ada tugas-tugas tertentu yang tidak dilakukan selama diadakan pengamatan
  - c) Tidak dapat memperoleh informasi tentang kegiatan-kegiatan rohaniyah, seperti inisiatif, kesanggupan menyesuaikan diri, kesanggupan mengambil keputusan, kewaspadaan, pertimbangan, ketajaman perhatian, kesiapan mental dan sebagainya.
- e) **Gabungan metode (*combination of methods*)**

Biasanya ,seseorang analisis tidak hanya menggunakan suatu metode analisis jabatan. Suatu gabungan metode sering lebih tepat. Misalnya dalam menganalisis jabatan-jabatan tata usaha, analisis mungkin menggunakan daftar pertanyaan dibantu dengan wawancara dan pengamatan terbatas. Dalam mempelajari jabatan-jabatan produksi, wawancara dilengkapi dengan pengamatan pekerjaan yang sungguh-sungguh dapat memberikan data yang diperlukan. Pada dasarnya , analisis hendaknya menggunakan gabungan teknik-teknik atau

metode-metode yang diperlukan untuk melaksanakan suatu jabatan yang efektif.

#### **8) Penanggung jawab analisis jabatan**

Analisis jabatan digunakan dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi kepegawaian yang sangat berlainan, maka tanggung jawab sering dibagi, tidak dipusatkan (Yoder & Stoudohar 1984). Tidak ada satu departemen atau satu bagian yang bertanggungjawab sendirian untuk menganalisis jabatan. Suatu kecenderungan untuk mengubah susunan ini dan memusatkan tanggung jawab atas analisis jabatan dalam bagian personalia jelas kelihatan. Sebagian, ini menunjukkan pengakuan adanya pemborosan yang terkandung dalam duplikasi analisis jabatan. Juga dalam banyak perusahaan dan lembaga di Amerika Serikat. Bagian personalia mengambil prakarsa mensponsori suatu dokumen uraian-uraian jabatan yang dipusatkan. Bagian personalia biasanya dapat memberikan pengarahan teknis yang baik kepada program. Akhirnya, fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan itu penting untuk perencanaan organisasi juga cenderung menjadi tugas staf bagian personalia.

## 9) Pelaksana analisis jabatan

Pelaksana analisis jabatan berkepentingan untuk mengumpulkan data yang dipergunakan untuk menyelesaikan suatu jabatan tertentu (Mondy & Noe 1993). Pelaksana analisis jabatan paling tidak meliputi, pegawai dan pengawas langsung pegawai. Organisasi-organisasi besar mungkin mempunyai seorang analis jabatan atau lebih, akan tetapi dalam organisasi-organisasi yang lebih kecil para pengawas langsung mungkin bertanggungjawab atas analisis jabatan. Organisasi-organisasi yang kekurangan atau tidak mempunyai keahlian teknis sering menggunakan konsultan-konsultan dari luar untuk melaksanakan analisis jabatan.

Sebelum melaksanakan analisis jabatan, analis mempelajari sebanyak-banyaknya jabatan, dengan meninjau kembali bagian-bagian organisasi dan berbicara dengan individu-individu yang mengetahui jabatan-jabatan yang dipelajari. Sebelum memulai, pengawas hendaknya memperkenalkan analisis dengan para pegawai dan menjelaskan maksud/tujuan analisis jabatan. Meskipun sikap pegawai terhadap jabatan di luar pengawasan analisis jabatan, analis harus berusaha mengembangkan hal yang saling

mempercayai dan kepercayaan dengan orang-orang yang jabatannya sedang dianalisis. Kegagalan dalam bidang ini akan mengurangi suatu analisis jabatan yang secara teknis sehat. Dengan selesainya analisis jabatan, dua buah dokumen sumber daya manusia yang pokok-uraian jabatan dan persyaratan jabatan dapat dipersiapkan.

Secara umum ada tiga metode yang dapat digunakan dalam melakukan analisis jabatan (Brannick et al. 1992) yaitu *work-oriented methods*, *worker-oriented methods*, dan *Hybrid methods*. Pemilihan salah satu metode yang digunakan sangat tergantung dari tujuan analisis jabatan yang ingin dicapai. Karena pemilihan metode yang tepat akan berpengaruh terhadap *outcome* analisis jabatan yang cukup berarti. Analisis jabatan dengan menggunakan *work-oriented methods* akan lebih banyak fokus pada apa yang dikerjakan oleh pekerja. Analisis jabatan dengan menggunakan *worker-oriented methods* akan lebih banyak fokus pada berbagai hal yang dibutuhkan pegawai untuk mengerjakan pekerjaannya. Sedangkan analisis jabatan dengan menggunakan *Hybrid methods*, menggabungkan berbagai elemen yang digunakan kedua metode sebelumnya.

#### e. **Komponen Informasi Jabatan**

Proses pokok analisis jabatan berusaha memberikan informasi dalam tujuh komponen yang penting yang secara singkat dapat diuraikan sebagai berikut (Yoder & Stoudohar 1984).

- 1) Identifikasi jabatan : namanya, termasuk nomor kode jabatan
- 2) Ciri-ciri khusus atau ciri-ciri yang penting dari jabatan: tempatnya; pengawas; yuridiksi serikat pekerja, apabila ada, bahaya-bahaya atau risiko-risiko dan keadaan-keadaan yang tidak menyenangkan
- 3) Apa yang dilakukan oleh karyawan khusus; tugas-tugas khusus yang merupakan pekerjaan; penentuan waktu dan pentingnya; kesederhanaan, rutin, atau kesulitan tugas-tugas; tanggung jawab atas orang-orang lain, harta benda, atas uang.
- 4) Bahan-bahan dan perlengkapan apakah yang digunakan oleh karyawan; logam, plastik, kesatuan berat, benang, atau mesin bubut, mesin giling, dan sebagainya.
- 5) Bagaimana jabatan dilakukan. ; tekanan disini adalah pada hakikat operasi dan dapat merinci operasi seperti memegang, memberi makanan, memindahkan, melatih, mendorong, dan sebagainya.



- 6) Ciri-ciri perseorangan yang diperlukan. : pengalaman , pelatihan , pekerjaan sebagai magang, kekuatan badaniah, bakat, kecakapan sosial, koordinasi atau ketangkasan, kemampuan rohaniah, dan sebagainya.
- 7) Hubungan jabatan : pengalaman yang diperlukan, kesempatan untuk maju, pola-pola promosi ke dan dari,; kerjasama yang penting, pengarahannya atau kepemimpinan dari dan untuk jabatan –jabatan lain, sumber-sumber pegawai yang sudah lazim.

Komponen informasi jabatan yang penting adalah (Sibson 1960).

- 1) Tujuan utama jabatan
- 2) Cara menyelesaikan pekerjaan. Ini mengandung pertimbangan faktor-faktor sebagai berikut :
  - a) Tugas-tugas khusus yang diselesaikan
  - b) Teknik-teknik yang digunakan
  - c) Macam dan luasnya pengawasan
  - d) Frekuensi dan cara pekerjaan yang diperiksa
  - e) Luasnya jabatan mempengaruhi pekerjaan jabatan-jabatan lainnya.
  - f) Mesin atau perlengkapan yang digunakan
- 3) Urutan bermacam-macam tugas diselesaikan

- 4) Pengaruh jabatan terhadap operasi-operasi lain
- 5) Beberapa petunjuk tentang pentingnya tiap tugas dalam keseluruhan penyerahan jabatan
- 6) Keadaan pekerjaan itu dilakukan, dipandang dari sudut kegiatan fisik yang terlibat dari kondisi-kondisi debu, suara, panas, dingin, dan sebagainya yang mengelilingi jabatan.

**f. Waktu Analisis Jabatan**

Suatu jabatan memerlukan analisis tergantung kepada kapan jabatan itu telah dianalisis dan perubahan-perubahan apa yang telah terjadi sejak waktu itu. Analisis jabatan harus sesuai dengan perubahan jabatan. Salah satu cara adalah mengharuskan para pengawas untuk melaporkan tiap perubahan yang penting dalam tugas pekerjaan.

Demikian pula, jabatan-jabatan sebaiknya dianalisis lagi apabila timbul masalah mengenai isinya. Apabila mandor dan pemegang jabatan tidak menyetujui tentang apa yang harus dikerjakan, oleh pemegang jabatan atau yang telah dilakukan, maka peninjauan kembali jabatan dengan segera adalah layak. Keadaan-keadaan lain yang membenarkan analisis jabatan segera adalah (Yoder & Stoudohar 1984).

- 1) Reorganisasi, perubahan-perubahan organisasi di dalam mana jabatan-jabatan yang baru dibuat atau jabatan-jabatan yang lama diberikan hubungan-hubungan yang baru.
- 2) Perubahan-perubahan teknologis, di dalam mana mesin-mesin atau perlengkapan-perengkapan baru diadakan untuk mengganti yang lama.
- 3) Penggantian pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya, dimana jabatan-jabatan mereka mungkin diubah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan pembatasan-pembatasan perseorangan.
- 4) Penarikan tenaga kerja baru, apabila pegawai-pegawai demikian dipersiapkan untuk tanggung jawab yang lebih berat atau lebih ringan ketimbang mereka yang dipekerjakan untuk jabatan-jabatan yang sama pada waktu yang telah lalu.

**g. Variabel-variabel Dalam Analisis Jabatan**

suatu pendekatan ideal terhadap analisis jabatan menguraikan variabel-variabel dalam dua jenis, atribut jabatan dan atribut karyawan (Yoder & Stoudohar 1984). Kedua-duanya dapat diukur. Atribut jabatan dan lingkungannya meliputi:

- 1) Kewajiban-kewajiban yang dilakukan
- 2) Tanggung jawab-tanggung jawab

- 3) Gerakan-gerakan
- 4) Perlengkapan dan bahan-bahan yang digunakan
- 5) Kondisi kerja

Atribut karyawan meliputi :

- 1) Bakat
- 2) Minat
- 3) Variabel-variabel kepribadian
- 4) Ciri-ciri badaniah
- 5) Pengetahuan
- 6) Pelatihan yang diperlukan, dan sebagainya.

#### **h. Permasalahan Dalam Analisis Jabatan**

Metode-metode analisis jabatan harus dinilai menurut standar-standar atau kriteria-kriteria tertentu. Kriteria yang paling penting adalah kelengkapannya informasi tentang segala aspek jabatan harus dikumpulkan. Suatu metode yang gagal melaksanakan hal ini disebut tidak sempurna atau kurang baik.

Ada beberapa alasan mengapa suatu metode analisis jabatan dapat gagal memberikan suatu gambaran jabatan yang lengkap dan tepat. Pertama, jabatan yang sama mungkin diuraikan secara berlainan oleh orang-orang yang berlainan.

Menurut MD Dunnette ada tiga faktor lain yang membuat sulit mendapatkan uraian jabatan yang lengkap. Ia menyebutkan (1) perubahan yang ditentukan oleh waktu, (2) perubahan yang ditentukan oleh pegawai, (3) perubahan yang ditentukan oleh situasi (Moekijat 2011).

Perubahan yang ditentukan oleh waktu ada dua jenis. Jenis pertama, mengandung kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan yang hanya kadang-kadang atau pada jarak waktu yang lama dilaksanakan. Ini berarti bahwa suatu analisa jabatan dapat bersifat deskriptif dari suatu jabatan pada suatu titik waktu, tetapi tidak pada suatu titik yang lain. Agar menjadi lengkap dan tepat, suatu metode analisis jabatan sebaiknya menggambarkan suatu jabatan pada semua titik waktu.

Jenis kedua, perubahan yang ditentukan oleh waktu berhubungan dengan pengaruhnya terhadap uraian jabatan tingkat-tingkat pengalaman pegawai yang berlainan. Jabatan yang sama dapat tampak sangat berlainan apabila dilakukan oleh pegawai yang tidak berpengalaman versus pegawai yang berpengalaman. pegawai-pegawai yang berpengalaman mungkin mempunyai tugas-tugas dan tanggung jawab-tanggung jawab tambahan. Akan tetapi meskipun tugas-tugas dan tanggung jawab-

tanggung jawab tetap sama, kemampuan yang meningkat dapat mengubah kesan seseorang terhadap suatu jabatan. Oleh karena itu, suatu metode analisis jabatan harus mengandung soal jawab pada tingkat-tingkat pengalaman yang berlainan untuk memperoleh suatu gambaran yang benar dan kewajiban-kewajiban jabatan dan perilaku-perilaku yang berhubungan dengan tugas (Moekijat 2011).

Faktor kedua yang dikenal oleh Dunnette adalah perubahan yang ditentukan oleh pegawai. Dalam hal ini, suatu jabatan mungkin sulit menggambarkannya, karena pegawai-pegawai yang berlainan dalam jabatan yang sama mungkin melakukan tugas-tugas yang agak berbeda tergantung kecakapan, pengalaman, dan minat perseorangan mereka. Dengan demikian, jabatan yang sama dapat tampak berlainan berdasarkan orang yang memegang posisi.

Faktor ketiga yang disebut Dunnette adalah perubahan yang ditentukan oleh situasi. Ini berarti bahwa isi jabatan dapat berubah sebagai akibat kekuatan fisik atau manusia dalam lingkungan kerja. Perubahan ini sangat sulit untuk mengetahuinya lebih dahulu. Ini dapat disebabkan oleh keadaan darurat, tingkat suara, pengaruh jabatan, tindakan atasan, kelompok kerja, atau pemegang jabatan sebelumnya. Suatu contoh perubahan yang

ditentukan oleh situasi adalah situasi yang timbul dalam suatu pabrik yang mengalami bom. Ketika ancaman pertama mulai, pabrik tidak mempunyai rencana yang formal untuk menanganinya. Beberapa waktu manajer membebaskan semua pegawainya dan minta para pengawas untuk menyelidiki dan mendapatkan bom dalam pabrik. Akhirnya, seseorang dari luar pabrik secara berkelakar menyarankan kepada manajer personalia pabrik agar ia dimasukkan sebagai bagian dari uraian jabatan pengawas: secara berkala menyelidiki untuk mendapatkan bom dalam pabrik. Dunnette menyarankan bahwa untuk menangani perubahan yang ditentukan oleh situasi, bermacam-macam “aspek dalam susunan jabatan yang kemungkinan besar dapat mengubah isi jabatan” dikenal dan diuraikan (Moekijat 2011).

Suatu faktor lain yang mengakibatkan perbedaan uraian jabatan adalah pertimbangan manusia. Suatu unsur yang sangat penting dalam uraian jabatan-persyaratan jabatan-menunjukkan kesimpulan – kesimpulan atau pertimbangan-pertimbangan manusia mengenai syarat-syarat minimum untuk pelaksanaan pekerjaan yang layak. Meskipun perilaku-perilaku dan tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan telah diuraikan secara lengkap, pertimbangan-pertimbangan diperlukan untuk meningkatkan

tingkat-tingkat pendidikan, pengalaman, ketrampilan, dan kemampuan minimum untuk perilaku-perilaku yang diperlukan.

## **2. Evaluasi Jabatan (*Job Evaluation*)**

### **a. Pengertian Evaluasi Jabatan**

Evaluasi jabatan adalah sebuah cara yang digunakan untuk mengukur nilai sebuah jabatan (Adamus 2009). Evaluasi jabatan adalah sebuah proses yang sistematis untuk menentukan perbedaan nilai suatu jabatan dalam sebuah organisasi (Armstrong et al. 2005). Penegertian analisis jabatan yang lain adalah suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria yang disebut sebagai faktor jabatan terhadap informasi faktor jabatan untuk menentukan nilai jabatan dan kelas jabatan (Birokrasi 2011) Dan hasil dari evaluasi jabatan ini biasanya dimanfaatkan sebagai pertimbangan memberikan kompensasi/remunerasi terhadap pegawai/pekerja, memberikan perbedaan kompensasi antar berbagai jabatan/pekerjaan. Evaluasi jabatan merupakan salah satu titik krusial dalam manajemen sumber daya manusia. Karena itu perlu dibangun sebuah proses evaluasi jabatan yang sederhana, transparan, universal yang dapat dimanfaatkan organisasi agar dapat berjalan dengan efisien.



## **b. Manfaat Evaluasi Jabatan**

Hasil dari sebuah evaluasi jabatan sangat penting untuk kegiatan manajemen sumber daya yang lain. Hasil evaluasi jabatan yang akurat dan *reliable*, transparan, obyektif akan berguna dalam memberikan kompensasi atau remunerasi yang adil untuk para pekerja.

Masalah pertama dalam administrasi upah dan gaji adalah masalah penentuan nilai dari masing-masing jabatan. Seperti halnya analisis biaya yang sistematis dapat membantu dalam penentuan harga dari suatu produk, maka analisis suatu jabatan dan syarat-syaratnya dapat membantu dalam penentuan nilainya. Proses yang sistematis dan teratur tentang pengukuran nilai suatu jabatan dalam suatu organisasi disebut penilaian jabatan (*job evaluation*). Penilaian jabatan harus dibedakan dengan analisis jabatan yang merupakan proses tentang pengumpulan data jabatan. Penilaian jabatan mengukur nilai uraian-uraian jabatan dan persyaratan-persyaratan jabatan (Moekijat 2011).

Tujuan langsung proses penilaian jabatan adalah mendapatkan hubungan intern dan ekstern dalam upah dan gaji. Hubungan intern berkenaan dengan konsep upah yang berhubungan satu sama lain dalam suatu perusahaan. Misalnya

apabila mandor dibayar kurang daripada seorang pegawai bawahannya maka standar (pembayaran) ini tidak mempunyai hubungan intern, maka jabatan-jabatan yang nilainya lebih tinggi harus dibayar lebih banyak daripada jabatan-jabatan yang nilainya lebih rendah.

Hubungan ekstern menunjukkan keadaan relatif daripada struktur upah suatu organisasi yang diinginkan terhadap struktur upah dari perusahaan yang lain. Organisasi yang bersangkutan dapat memilih untuk membayar lebih atau kurang ketimbang standar upah yang berlaku. Penyelidikan upah dan gaji adalah perlu untuk menentukan hubungan ekstern.

Meskipun hubungan intern dan ekstern merupakan tujuan yang langsung daripada penilaian jabatan, tujuannya yang utama ialah rasa puas dari pegawai (pekerja) dan majikan (pengusaha) tentang upah dan gaji yang dibayarkan. Rasa puas merupakan ukuran (kriteria) yang terpenting untuk membenarkan sistem upah dan gaji. Apabila ada hubungan dalam upah, baik hubungan intern maupun hubungan ekstern, maka hal ini akan mengakibatkan adanya rasa puas, dengan demikian titik berat adalah pada adanya hubungan.

Ini merupakan tujuan penting daripada sistem upah dan gaji. Penilaian jabatan merupakan alat (cara) untuk menentukan skala (tingkatan, perbandingan) upah secara sistematis dan teratur. Seperti halnya semua perusahaan mengukur nilai dari orang-orang, maka semua perusahaan harus juga mengukur nilai dari jabatan-jabatan.

**c. Prasyarat Evaluasi Jabatan**

Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi lebih dahulu (prasyarat) untuk menyusun program penilaian jabatan yang baik. Di antara syarat-syarat tersebut adalah pertama keperluan adanya analisis jabatan yang menghasilkan uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Naskah-naskah ini harus memberikan informasi yang jelas dan tepat mengenai syarat-syarat jabatan. Beberapa perusahaan menggunakan uraian jabatan, tetapi untuk lebih tepat banyak digunakan persyaratan jabatan. Mungkin uraian jabatan dan persyaratan jabatan yang ada terbukti tidak mencukupi untuk tujuan penilaian jabatan. Seperti telah dikemukakan, informasi yang dihasilkan oleh analisis jabatan itu dapat dipergunakan untuk bermacam-macam tujuan. Penilaian jabatan mempunyai syarat-syarat informasi khusus, dan data yang menunjukkan kecakapan dan tingkat kecakapan yang diperlukan, kondisi-kondisi kerja dan

sebagainya harus tersedia. Sering daftar-daftar analisis jabatan harus diperbaiki untuk menjamin bahwa informasi yang diperlukan dalam program penilaian sungguh-sungguh dikumpulkan oleh penganalisis jabatan. Sering dibuat persyaratan-persyaratan yang menunjukkan informasi yang terperinci pada masing-masing faktor penilaian jabatan yang dipilih untuk diukur.

Syarat yang kedua yang harus dipenuhi lebih dahulu dalam program penilaian jabatan adalah penentuan kelompok-kelompok pegawai dan jabatan-jabatan apakah yang termasuk di dalamnya. Dalam kebanyakan organisasi program-program penilaian jabatan hanya berhubungan dengan pegawai-pegawai pelaksana. Bahkan disini sering ada satu sistem yang untuk pegawai-pegawai bagian produksi dan pemeliharaan, dan sistem yang kedua untuk jabatan-jabatan tata usaha. Alasan untuk mengadakan dua sistem ini ialah bahwa faktor-faktor jabatan yang diukur dalam bengkel adalah berbeda dengan faktor-faktor yang diukur di kantor. Akan tetapi tidak dapat disimpulkan bahwa gaji dalam bengkel dan gaji dalam kantor sama sekali tidak ada hubungannya. Apabila terdapat lebih dari satu sistem, maka harus ada suatu metode untuk menyesuaikannya dalam suatu pola, sehingga semua gaji mempunyai hubungan yang adil. Sebagai alat untuk memeriksa

hubungan antara kedua sistem tersebut, jabatan-jabatan yang dipilih dari keduanya dapat ditempatkan dalam satu tingkat menurut nilainya, dan tingkat ini dibandingkan dengan tingkatan-tingkatan yang terpisah yang ditentukan oleh kedua sistem tersebut. Pada akhirnya pengurutan nilai jabatan dan tingkatan-tingkat jabatan yang sungguh-sungguh dibayar akan sesuai.

Kadang-kadang dibuat sistem tersendiri untuk jabatan-jabatan teknis dan jabatan-jabatan yang mempergunakan mesin (*technical/engineering job*). Sebuah faktor yang membatasi dalam luasnya penilaian jabatan untuk jabatan-jabatan kepemimpinan adalah faktor analisis jabatan. Adalah sangat sulit menyusun dan memelihara uraian jabatan dan persyaratan jabatan yang tepat untuk jabatan kepemimpinan. Dalam contoh-contoh di mana penilaian jabatan diperluas dan mengandung jabatan-jabatan pimpinan, biasanya hanya berhubungan dengan organisasi-organisasi tingkat bawah.

Syarat ketiga atau yang terakhir yang harus dipenuhi lebih dahulu untuk setiap sistem penilaian jabatan adalah penjualan (*the selling*). Ide yang sistematis kepada peserta-peserta dalam sistem itu.

Tuntutan terhadap hal ini adalah sesuai dengan konsep bahwa upah yang tepat (benar) harus memuaskan baik bagi pegawai (pekerja) maupun bagi majikan (pemberi kerja). Penilaian jabatan memerlukan beberapa penjelasan (pemberian pengertian), tidak hanya disebabkan karena penilaian jabatan itu sulit, tetapi juga karena penilaian jabatan itu berhubungan dengan subjek pendapatan perseorangan.

Menjual keadilan dan kejujuran penilaian jabatan barangkali merupakan tugas yang paling sulit dalam penyusunan program penilaian jabatan.

#### **d. Hakikat Evaluasi Jabatan**

Otis dan Leukart menyatakan bahwa penilaian jabatan itu memungkinkan kita untuk (Yoder & Stoudohar 1984):

- 1) Menggolongkan pegawai-pegawai dengan sepatutnya
- 2) Mengawasi standar-standar upah untuk pegawai-pegawai baru, pemindahan-pemindahan dan kenaikan-kenaikan jabatan.
- 3) Mengawasi perubahan-perubahan dalam struktur pembayaran.
- 4) Memudahkan dalam menghitung dan membuat anggaran pegawai

- 5) Mengawasi bagian-bagian dalam suatu perusahaan untuk menentukan bahwa pembayaran-pembayaran upah dan gaji mereka tidak di luar rencana.

Benge masih mencatat kegunaan-kegunaan penilaian jabatan antara lain (Yoder & Stoudohar 1984): fasilitas mengenai penilaian kecakapan pegawai, perencanaan dan pengawasan organisasi, seleksi, pelatihan, perbaikan kondisi kerja, penyederhanaan kerja dan pembayaran insentif.

Keuntungan penilaian jabatan yang cermat adalah sebagai berikut.

- 1) Pertimbangan nilai yang benar
- 2) Dapat mempermudah pembuatan struktur skala upah
- 3) Cenderung menambah rasa puas pegawai terhadap pembayaran upah dan menghapuskan ketidakadilan dalam pembayaran.
- 4) Dapat dipergunakan untuk mengawasi keberatan atau keluhan terhadap upah
- 5) Memberikan dasar yang lebih memuaskan untuk biaya pengawasan dan biaya tenaga kerja.

Dalam hubungannya dengan administrasi upah dan gaji, penilaian jabatan merupakan suatu prosedur yang dengan seksama

menilai masing-masing jabatan perseorangan, menentukan hubungannya dengan tiap-tiap jabatan yang lain, dan memberikannya ukuran nilai dari masing-masing jabatan secara kuantitatif.

**e. Peranan Evaluasi Jabatan**

Penilaian jabatan merupakan bagian yang penting daripada program gaji dan upah. Tanpa adanya penilaian jabatan yang baik, sukar membuat suatu program pembayaran yang adil. Penilaian jabatan mempunyai peranan yang penting dalam administrasi gaji dan upah sebagai berikut.

- 1) Penilaian jabatan merupakan alat yang paling efektif untuk menentukan hubungan pembayaran intern dari bermacam-macam jabatan.
- 2) Evaluasi jabatan dapat dipergunakan sebagai alat untuk menentukan kebijaksanaan pembayaran
- 3) Hubungan pembayaran gaji pokok yang adil dapat dipergunakan sebagai dasar untuk rencana pemberian insentif. Melalui penilaian jabatan, perusahaan dapat menentukan standar nilai jabatan, di atas mana dapat diberikan pendapatan insentif tambahan atau pembayaran bonus.
- 4) Penilaian jabatan memberikan dasar yang adil untuk kenaikan jabatan, pemindahan atau penurunan jabatan.



- 5) Penilaian jabatan dapat membantu pengawasan terhadap biaya gaji dan upah.
- 6) Penilaian jabatan memberikan dasar untuk menghubungkan skala pembayaran dari perusahaan sendiri dengan skala pembayaran dari perusahaan-perusahaan lain yang bersaing.
- 7) Penilaian jabatan membantu para pimpinan dalam mengatasi masalah-masalah pembayaran sehari-hari. Hal ini selanjutnya akan membantu mengurangi rasa tidak puas pegawai, sehingga dapat mengakibatkan penambahan produktivitas pegawai melalui semangat kerja yang tinggi

Dengan demikian keuntungan yang diperoleh dari evaluasi jabatan adalah banyak. Akan tetapi penyusunan program penilaian jabatan dapat berarti tambhan dalam biaya yang sama banyaknya. Biaya ini meliputi gaji yang diberikan kepada pegawai staf gaji dan upah, waktu yang diberikan oleh para manajer dalam proses penilaian jabatan, biaya administrasi yang melekat pada program penilaian jabatan, dan biaya konsultasi dari luar yang mungkin diperlukan. Dengan sendirinya pucuk pimpinan harus mempertimbangkan biaya-biaya ini dengan keuntungan-keuntungan yang mungkin dapat dicapai.

## f. Teknik dan Sistem Evaluasi Jabatan

Ada dua jenis evaluasi jabatan yang umum dipakai dalam sebuah organisasi, yaitu *analytical job evaluation* dan *non analytical job evaluation* (P. Suff 2006). Sebagian besar organisasi lebih banyak menggunakan skema *analytical job evaluation* dibanding *non analytical job evaluation*, karena dengan cara ini akan diperoleh hasil yang lebih rasional mengapa sebuah jabatan mempunyai ranking jabatan yang berbeda dan lebih obyektif (tidak subyektif). Sehingga diklaim memberikan nilai jabatan yang lebih adil (*equal*). Sedangkan skema *non analytical job evaluation* memiliki keunggulan lebih mudah untuk diaplikasikan, murah, dan lebih fleksibel dibanding cara yang pertama.

### 1) Skema *Analitycal Job Evaluation*

Skema *analytical Job Evaluation* membagi pekerjaan dalam berbagai komponen atau elemen yang disebut sebagai faktor. Sehingga memungkinkan masing-masing pekerja dapat mengukur nilai jabatannya berdasarkan faktor-faktor tersebut. Penjumlahan seluruh poin yang didapatkan dari faktor –faktor tadi akan menjadi *total score* nilai suatu jabatan dalam organisasi. Selama pengukuran faktor-faktor itu

dilakukan obyektif dan tidak diskriminatif maka skema ini akan memberikan hasil sebuah nilai jabatan yang adil (P. Suff 2006).

Sekarang faktor-faktor yang paling sering digunakan (P. Suff 2006) dalam melakukan *Analitycal Job Evaluation* adalah :

- a) Pengetahuan dan Ketrampilan ( *knowledge and skills*)
- b) Komunikasi dan Hubungan ( *Communication and contacts*)
- c) Pengambilan Keputusan ( *decision-making*)
- d) Dampak dan pengaruh ( *Impact and influence* )
- e) Kemampuan manajerial ( *people management*)
- f) Kebebasan untuk bertindak ( *freedom to act* )
- g) Lingkungan kerja ( *working environment* )
- h) Tanggung jawab keuangan ( *responsibility for financial resources*).

Di samping itu skema *analytical job evaluation* dapat memakai faktor–faktor (P. Suff 2006):

- a) Perbandingan antar faktor ( *factor comparison*)
- b) Nilai poin ( *points rating*)
- c) Kompetensi ( *competence-based*)

## 2) Skema *Non –analytical Job Evaluation*

Skema *Non –analytical Job Evaluation* yang paling sering digunakan untuk evaluasi ada 4 cara (P. Suff 2006) yaitu:

- a) Rangking pekerjaan (*Job ranking*)
- b) Perbandingan berpasangan (*paired comparisons*)
- c) Klasifikasi pekerjaan (*Job classification*)
- d) Perbandingan internal atau kecocokan pekerjaan (*internal benchmarking or job matching*).

Skema ini lebih banyak fokus pada posisi jabatan di dalam satu organisasi. Cara ini mempunyai kecenderungan sangat subyektif penilaiannya, sehingga kurang cocok untuk memberikan hasil analisis berupa nilai jabatan yang tidak adil.

Sesungguhnya hanya ada tiga teknik pengukuran yang pokok untuk menentukan nilai nisbi dari jabatan dalam suatu perusahaan. Teknik-teknik ini adalah sebagai berikut.

- 1) Apakah yang diukur (jabatan sebagai suatu keseluruhan atau unsur-unsurnya).
- 2) Bagaimana jabatan-jabatan itu diberi bobot (apakah diberi nilai-nilai angka untuk menentukan ukuran nilai jabatan secara kuantitatif atautakah tidak).

- 3) Bagaimana jabatan-jabatan itu dinilai (terhadap jabatan-jabatan yang lain atautkah terhadap alat pengukur yang telah ditetapkan terlebih dahulu)

Adapun mengenai sistem penilaian jabatan yang penting ada empat macam, meskipun ada sistem gabungan dengan nama-nama tersendiri. Keempat macam sistem ini dapat dibagi menjadi dua golongan.

Golongan yang pertama merupakan metode-metode sederhana yang tidak menggunakan faktor-faktor atau unsur-unsur jabatan secara terinci. Jabatan dipandang sebagai jabatan secara keseluruhan (*holistic evaluation*) dan uraian jabatan lebih banyak dipergunakan ketimbang persyaratan jabatan. Dalam golongan ini termasuk sistem pengurutan nilai (*ranking system*) dan sistem pemberian tingkat (derajat) atau sistem penggolongan (*grading system or classification system*). Sistem-sistem ini kadang-kadang juga disebut sistem non kuantitatif, karena tidak menunjukkan jumlah nilai jabatan.

Golongan yang kedua merupakan sistem-sistem yang menggunakan suatu pendekatan yang terinci. Faktor-faktor jabatan dipilih kemudian dinilai. Dalam sistem-sistem ini dipergunakan persyaratan jabatan. dalam golongan ini termasuk

sistem angka (*point system*) dan sistem perbandingan faktor (*factor comparison system*). Sistem –sistem ini kadang-kadang juga disebut sistem-sistem atau pendekatan-pendekatan kuantitatif, karena menunjukkan atau memberikan jumlah dan nilai-nilai jabatan. Sistem-sistem inilah yang paling banyak dipergunakan. Banyak perusahaan di Amerika Serikat menggunakan lebih daripada satu sistem. Misalnya sistem angka dipergunakan untuk pegawai-pegawai operasional, sedangkan sistem penggolongan untuk pegawai-pegawai tata usaha. Lagi pula suatu cara yang paling baik untuk menentukan ketelitian atau ketepatan dari suatu sistem adalah mengecek jawabannya dengan menggunakan sistem yang lain terhadap jabatan-jabatan yang sama, di situ akan terdapat beberapa persesuaian dalam hal-hal yang pokok antara jawaban-jawaban dari kedua sistem tersebut. Ada seseorang pengarang yang berpendapat bahwa masing-masing dari keempat sistem tersebut akan memberikan hasil yang sama, apabila dipergunakan dengan cermat dan penuh perhatian.

Seperti yang telah dikemukakan ada empat macam sistem penilaian jabatan yang pokok yakni (1) sistem pengurutan tingkat atau secara singkat sistem pengurutan (2) sistem pemberian tingkat (derajat) atau sistem penggolongan (3) sistem angka dan

(4) sistem perbandingan faktor masing-masing sistem akan diuraikan secara terinci.

### 1) **Sistem Pengurutan (*Ranking System* )**

Sistem pengurutan merupakan metode yang paling sederhana dibanding dengan metode-metode atau sistem-sistem yang lainnya.

Dalam teori ini, sistem ini hanya membandingkan derajat atau tingkat suatu jabatan dengan jabatan yang lain tanpa memberikan nilai dalam bentuk angka. Penilai hanya menanyakan pada diri-sendiri mana diantara dua jabatan yang lebih lebih sulit (penting). Demikian seterusnya sampai semua jabatan dibandingkan. Kemudian jabatan-jabatan itu disusun atau diberi urutan dari jabatan yang paling sulit ke bawah sampai jabatan yang paling mudah atau yang paling ringan . tidak ada faktor-faktor khusus yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan, tetapi dalam praktek penilai-penilai pada umumnya membandingkan syarat-syarat kecakapan, kegiatan kondisi kerja, dan sebagainya.mereka menggunakan uraian jabatan (Bodnarchuk 2012). Penilai-penilai yang dibebani dengan sistem ini dianggap mengenal semua jabatan. Oleh

karena tidak banyak penilai yang mengenal semua jabatan, maka hasil penilaian mereka sering tidak sama.

Adalah sulit untuk membandingkan banyak jabatan dengan serentak. Untuk mengatasi hal ini sering dipergunakan teknik perbandingan sepasana-sepasang (*the paired comparison*). Tiap jabatan dibandingkan dengan tiap jabatan lainnya. Misal ada 5 jabatan, jabatan A, B, C, D, dan E. Jabatan A dibandingkan dengan jabatan B dan diputuskan jabatan mana yang lebih berat. Kemudian berturut-turut A dibandingkan dengan C, D, dan E. Selanjutnya B dibandingkan dengan semua jabatan lainnya. Karena jabatan B telah dibandingkan dengan jabatan A, maka tinggal membandingkan dengan jabatan C, D, dan E. Pendekatan atau cara yang sama dipergunakan untuk jabatan-jabatan C, D, dan E. Dengan demikian penggunaan teknik perbandingan sepasang-sepasan dengan 5 jabatan ini berarti ada 10 keputusan (perbandingan). Tiap “keputusan (perbandingan) hanya mengenai 2 jabatan (sepasang jabatan). Jumlah keputusan ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Jumlah keputusan (perbandingan) =  $\underline{N(N-1)}$



Dalam perumusan ini N adalah sama dengan jumlah jabatan yang dibandingkan. Hasil perbandingan-perbandingan ini dapat disusun dalam daftar dan suatu tingkat dibentuk dari jumlah kali tiap jabatan itu dipertimbangkan atau dianggap lebih berat (sulit) ketimbang jabatan yang lain.

Hasil akhir dari pada sistem pengurutan ini merupakan suatu daftar jabatan-jabatan menurut urutan nilai adalah sebagai berikut.

Tabel 2.3 Pengurutan Jabatan

Tingkat	Jabatan
1	X
2	Y
3	M
4	N
5	A
6	B
7	C
8	D
9	U
10	R

Perbedaan nilai antara jabatan X dan jabatan Y dalam daftar tersebut adalah tidak sama dengan perbedaan nilai antara jabatan Y dan jabatan M.

Keuntungan atau kebaikan sistem pengurutan nilai adalah sebagai berikut.

- a) Sederhana, karena tidak menggunakan faktor-faktor jabatan secara terinci.
- b) Merupakan sistem yang langsung, karena tidak membandingkan jabatan-jabatan itu melalui faktor-faktor atau unsur-unsurnya, tetapi langsung membandingkan jabatan yang satu dengan jabatan yang lain sebagai suatu keseluruhan.
- c) Proses penilaian cepat (akibat sistem yang langsung)
- d) Biaya murah, karena sistem ini tidak memerlukan banyak pegawai

Kerugian atau kelemahannya adalah sebagai berikut.

- a) Tidak ada skala nilai terlebih dahulu yang dipergunakan oleh penilai. Akhirnya ialah penilaian subjektif, kurang teliti dan kurang tepat
- b) Sedikit penilai yang mengenal semua jabatan, sehingga penilaiannya sering berbeda dan tidak tetap.
- c) Sistem ini hanya memberitahukan bahwa suatu jabatan adalah lebih sulit/berat ketimbang jabatan yang lain, tetapi tidak menunjukkan dengan cara apa dan berapa banyak jabatan yang satu lebih sulit/berat dibanding dengan jabatan yang lain itu

d) Ada kecenderungan untuk memutuskan tiap jabatan berdasarkan faktor atau sifat yang menonjol.

## 2) **Sistem pemberian tingkat (derajat) atau sistem penggolongan**

Sistem pemberian tingkat (*grading system*) disebut juga sistem penggolongan (*classification system*), karena jabatan-jabatan itu digolongkan. Dalam suatu sistem pengurutan (*ranking system*), karena jabatan-jabatan itu digolongkan. Dalam sistem pengurutan (*ranking system*) seperti yang telah diuraikan, tidak ada ukuran nilai (*yardstick of value*) yang ditentukan atau yang dibuat terlebih dahulu. Dalam sistem penggolongan ini ada suatu ukuran (skala) nilai yang terdiri atas golongan-golongan atau tingkat-tingkat jabatan (*job classes or grades*). Jabatan –jabatan diukur atau dinilai sebagai jabatan-jabatan secara keseluruhan, tidak dinilai melalui faktor-faktornya atau unsur-unsurnya.

Dalam sistem ini dibuat suatu skala nilai dengan mana jabatan-jabatan dan uraian-uraian, jabatannya dapat dibandingkan. Skala ini terdiri atas tingkat-tingkat dan uraian-uraian tingkat (*grades and grade descriptions*). Misalnya ditentukan bahwa akan dipergunakan 12 tingkatan jabatan

untuk suatu jenis jabatan. Kemudian harus dibuat 12 uraian tingkat (*grade descriptions*). Uraian-uraian tingkat demikian harus cukup luas agar dapat menampung beberapa jabatan. Jika ditinjau dari sudut itu, maka suatu uraian tingkat itu merupakan suatu uraian golongan jabatan.

Sistem pemberian tingkat (derajat) memerlukan penilaian jabatan secara keseluruhan terhadap suatu ukuran (skala) yang telah ditetapkan terlebih dahulu, yang terdiri dari atas beberapa tingkat yang merumuskan nilai atau kesulitan jabatan secara keseluruhan. Jadi apabila skala nilai telah dibuat, maka proses penilaian jabatan dengan sistem pemberian tingkat (*grading system*) itu dilakukan dengan cara membaca uraian jabatan, membaca uraian tingkat dan kemudian menempatkan jabatan itu pada suatu tingkat tertentu yang perumusannya paling sesuai menggambarkan sifat-sifat (syarat-syarat) dan kesulitan-kesulitannya.

Kebaikan sistem pemberian tingkat adalah sebagai berikut.

- a) Sistem ini merupakan perbaikan daripada sistem pengurutan karena dalam menentukan tingkat jabatan telah dipersiapkan terlebih dahulu skala nilai

- b) Sistem ini merupakan suatu sistem yang hampir langsung karena menilai jabatan sebagai jabatan secara keseluruhan, tidak menggunakan faktor-faktor jabatan.
- c) Penilaian dengan sistem ini dapat dibantu dengan adanya (bukti) uraian jabatan dan uraian tingkat jabatan (*job descriptions and job grade descriptions*)(Hawkes 2013)
- d) Sistem ini secara relatif merupakan suatu sistem yang sederhana dan murah
- e) Sistem ini tidak memakan waktu yang lama
- f) Sistem ini lebih teliti ketimbang sistem pengurutan.

Kelemahannya adalah :

- a) Pokok-pokok pikiran yang luas harus dipergunakan dalam menentukan tingkat-tingkat. Definisi-definisi harus bersifat umum agar dapat menampung beberapa jabatan.
- b) Sistem ini lazimnya memerlukan sistem yang banyak untuk jenis-jenis jabatan yang berlainan. Misalnya uraian tingkat untuk jabatan-jabatan tata usaha adalah berlainan dengan uraian tingkat untuk jabatan-jabatan operasional.
- c) Sukar secara khayal merumuskan tingkat-tingkat nilai jabatan secara keseluruhan.

### 3) Sistem Angka

Metode penilaian jabatan yang paling lazim dipergunakan ialah sistem angka (*point system*). Seperti halnya dengan sistem perbandingan faktor yang akan diuraikan kemudian, sistem angka ini mengandung suatu pendekatan yang analitis, kuantitatif dan lebih terinci untuk mengukur nilai jabatan.

Prosedur sistem angka adalah sebagai berikut.

- a) Memilih faktor-faktor jabatan
- b) Menyusun skala-skala faktor (membuat suatu skala atau ukuran nilai untuk masing-masing faktor jabatan)
- c) Menilai jabatan-jabatan dengan skala ini

Keuntungan sistem angka ialah :

- a) Penggunaan faktor-faktor tertentu yang telah ditentukan dan dirumuskan terlebih dahulu memaksa para penilai mempertimbangkan unsur-unsur jabatan yang sama apabila menilai jabatan-jabatan
- b) Pemberian nilai-nilai angka menunjukkan tidak hanya jabatan mana yang lebih tinggi nilainya daripada jabatan-jabatan yang lain, tetapi juga menunjukkan beberapa banyak lebih tinggi nilainya itu.

- c) Suatu catatan yang jelas tentang putusan-putusan penilaian nantinya adalah berguna untuk menjelaskan hasil penilaian baik kepada para pengawas maupun kepada para pegawai.

Kerugiannya ialah :

- a) Dalam sistem ini harus ditentukan faktor-faktor yang sudah tetap dan diberi angka-angkanya. Dengan demikian ada dugaan bahwa semua jabatan hanya terdiri atas faktor-faktor tersebut. Apabila suatu jabatan memerlukan suatu tingkat yang tinggi dari beberapa faktor yang tidak termasuk dalam skala angka itu, maka faktor-faktor tersebut tidak memperoleh angka , karena angka-angka hanya disediakan untuk faktor-faktor yang telah ditetapkan
- b) Pemberian nilai-nilai angka untuk tingkat-tingkat yang berlainan dari tiap faktor dilakukan secara sembarangan. Banyak pendekatan yang berbeda dapat dipergunakan untuk menentukan nilai angka-angka ini dan tidak ada satu pendekatan pun yang dapat membuktikan mana yang benar.
- c) Jumlah maksimum angka yang diberikan untuk masing-masing dari beberapa faktor dilakukan dengan sembarangan. Demikian pula jumlah minimum angka.

Akibatnya ialah pembuatan suatu puncak dan dasar dari semua jabatan dan beberapa jabatan dapat dinilai terlalu tinggi atau terlalu rendah.

- d) Tidak ada suatu sistem angka yang dapat diterapkan untuk semua jenis jabatan dalam suatu organisasi. Suatu sistem mungkin hanya cocok untuk jabatan-jabatan pekerja-pekerja pabrik, sedangkan sistem lainnya hanya cocok untuk jabatan-jabatan pegawai kantor.

#### **4) Sistem perbandingan faktor ( *Factor Evaluation System* )**

Sistem yang keempat adalah sistem perbandingan faktor (Birokrasi 2011). Langkah-langkah dalam sistem ini adalah sebagai berikut.

- a) Memilih faktor-faktor jabatan
- b) Memilih jabatan-jabatan utama (*key jobs*)
- c) Menentukan nilai dari jabatan-jabatan utama dengan tepat
- d) Menyusun jabatan-jabatan utama di bawah masing-masing faktor yang telah dipilih.
- e) Membagi nilai dari masing-masing jabatan utama diantara faktor-faktor jabatan
- f) Menilai semua jabatan yang lain dengan menggunakan ukuran-ukuran atau skala-skala faktor itu.



Keuntungan sistem perbandingan faktor :

- a) Jabatan-jabatan yang tidak serupa dapat dinilai. Sistem ini dapat diterapkan baik pada jabatan-jabatan tata usaha, jabatan-jabatan dalam pabrik, maupun jabatan-jabatan yang bersifat pengawasan. Hal ini disebabkan karena dalam prosedurnya, sistem ini menguraikan faktor-faktor pokok dalam istilah-istilah yang sangat luas dan tidak ada hubungannya dengan skala-skala tertentu. Kecakapan misalnya meliputi semua macam kecakapan
- b) Sistem ini adalah sistem yang sederhana dan fleksibel.
- c) Sistem perbandingan faktor, adalah menguntungkan, karena nilai-nilai yang dipilih adalah sama sekali tidak sembarangan, tetapi mencerminkan praktek upah dan gaji.
- d) Sistem perbandingan faktor menggunakan teknik perbandingan jabatan dengan jabatan yang merupakan suatu metode penilaian yang lebih cermat.
- e) Sistem perbandingan tidak mengandung masalah-masalah yang berhubungan dengan arti kata dalam membuat ukuran-ukuran faktor, karena bermacam-macam tingkat tidak dirumuskan.

Kerugiannya ialah :

- a) Sistem ini diakui sangat kompleks dan sulit menyusunnya.
- b) Sulit menjelaskan sistem ini lebih kepada seseorang yang tidak mengenalnya.
- c) Biaya penyusunan sistem ini lebih mahal ketimbang sistem-sistem lainnya
- d) Seperti halnya dalam sistem angka, sistem ini didasarkan atas sejumlah faktor yang dianggap hanya faktor-faktor itu saja yang dimiliki oleh semua jabatan
- e) Apabila faktor-faktor tidak dipilih dengan tepat, maka hasil penilaian tidak akan memuaskan.

**g. Masalah Evaluasi Jabatan**

Mengenai penilaian jabatan ini ada 2 masalah teknis yang pokok, yakni (1) pemilihan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kesulitan jabatan dan (2) pemberian nilai angka.

1) Pemilihan faktor-faktor

Faktor-faktor yang dipergunakan dalam penilaian jabatan gunanya ialah untuk memberikan petunjuk kepada pimpinan dalam menentukan nilai nisbi(relatif) jabatan. Oleh karena itu faktor-faktor mana yang dipergunakan dan bagaimana faktor-faktor itu dirumuskan mempunyai pengaruh yang besar terhadap hasil penilaian. Pengalaman menunjukkan

bahwa ada beberapa syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh faktor-faktor yang dipilih, diantaranya adalah sebagai berikut.

- a) Tiap faktor harus ada hubungannya dengan kesulitan atau nilai jabatan
  - b) Dalam gabungan, faktor-faktor harus ada hubungannya dengan kesulitan jabatan
  - c) Faktor-faktor yang dipilih harus kelihatan dan dapat diukur
  - d) Tiap faktor harus memberi pelayanan untuk membantu membedakan jabatan-jabatan.
- 2) Pemberian nilai angka

Pemberian nilai angka kepada masing-masing faktor mempunyai akibat yang sangat penting terhadap hubungan yang terakhir diantara jabatan-jabatan yang ditetapkan oleh proses penilaian jabatan. Pada hakikatnya angka-angka yang diberikan menentukan pentingnya faktor-faktor yang dipergunakan dalam rencana. Misalnya apabila maksimum angka yang diberikan untuk faktor pengetahuan adalah 200, dan maksimum angka yang diberikan untuk kondisi kerja adalah 100, maka hal ini berarti bahwa pada hakikatnya pengetahuan dua kali pentingnya daripada kondisi kerja dalam

menentukan kesulitan jabatan yang diukur. Pengukuran ini jelas mempunyai pengaruh yang penting terhadap kedudukan yang terakhir dari jabatan-jabatan. Dalam, contoh yang diberikan di atas jabatan-jabatan yang memerlukan tingkat pengetahuan yang tinggi memperoleh jumlah angka yang lebih tinggi daripada jabatan-jabatan yang mengandung kondisi kerja yang sulit.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis

Tabel 2.4 Penelitian terdahulu

Nama peneliti	Judul penelitian	Hasil Penelitian
(Royer 2009)	<i>Job descriptions and job analyses in practice : How research and application differ</i>	Sebagian besar uraian jabatan ( <i>job descriptions</i> ) berisi komponen yang direkomendasikan yaitu nama dan lokasi jabatan, ikhtisar jabatan, tugas dan kewajiban jabatan, dan informasi jabatan. Ada perbedaaan yang sangat berarti antara deskripsi tugas ( <i>job descriptions</i> ) dengan analisis jabatan ( <i>job analyses</i> ) Perbedaan: penelitian yang dilakukan oleh Royer meneliti tentang <i>job descriptions</i> dan <i>job analyses</i> dalam praktek dengan ruang lingkupnya lebih luas, sedangkan peneliti melakukan penelitian penerapan analisis jabatan pada lingkup yang kecil ( instalasi gawat darurat ) .
(Cragger, Steven 2013)	<i>Evolution of Job Analysis</i>	Analisis jabatan dengan pendekatan evolusioner atau dengan menggabungkan metode analisis jabatan merupakan sebuah solusi yang dapat dijalankan untuk menyelesaikan berbagai isu yang mentuk wajah organisasi. Perbedaan: penelitian oleh Cragger meneliti tentang analisis jabatan dengan pendekatan evolusioner, sedangkan peneliti dengan pendekatan
(Siddique 2004)	<i>Job analysis: a strategic human resources management practice</i>	Analisis jabatan memberikan dampak yang kuat pada beberapa pengukuran kinerja organisasi, sehingga merupakan aktivitas yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Perbedaan: penelitian oleh Siddique menggunakan sampel maskapai penerbanagan Uni Emirat Arab, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada dokter dan perawat di Instalasi Gawat Darurat rumah sakit.
(Singh 2008)	<i>Job Analysis for a changing workplace</i>	Sebuah organisasi perlu mempertimbangkan analisis jabatan yang fleksibel untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang sangat cepat. Perbedaan : penelitian oleh Singh untuk meneliti tentang analisis jabatan yang fleksibel untuk menghadapi perubahan, sedangkan peneliti meneliti tentang analisis jabatan untuk dokter dan perawat di Instalasi Gawat darurat rumah sakit.

(Patterson et al. 2008) *Using job analysis to identify core and specific competencies: implications for selection and recruitment* Terdapat perbedaan antara wewenang kompetensi antara dokter spesialis anestesi, dokter spesialis anak, dan dokter spesialis kandungan dan kebidanan .Dan hal ini berguna untuk penentuan kriteria seleksi untuk tiap-tiap dokter spesialis.

Perbedaan : penelitian oleh Patterson dan kawan –kawan i dokter spesialis anestesi, anak, kebidanan dan kandungan. Sedangkan peneliti meneliti analisis jabatan untuk perawat dan dokter di Instalasi Gawat meneliti kekhasan masing-masing yang menjadi wewenang kompetensi dar Darurat.

(Adamus 2009) *A New Methode of Job Evaluation* Proses evaluasi jabatan yang dilakukan dengan analisis yang rinci dapat membantu menggabungkan perbedaan koneksi dan relasi dengan sebuah *numerical priority*

Perbedaan : penelitian oleh Adamus meneliti tentang penggunaan metode AHP (*analytic Hierarchy Process* ) dalam melakukan evaluasi jabatan, sedangkan peneliti menggunakan *point system*

(Sukwadi 2014) Perbaikan Struktur Gaji Dasar Karyawan Berdasarkan Hasil Analisa dan Evaluasi Jabatan Dari hasil perhitungan evaluasi jabatan didapatkan hasil usulan gaji pokok terbaik terdapat pada usulan gaji pokok berdasarkan interpolasi 1: 3, karena kenaikan total gaji pokok adalah 14,32 % yang tidak melebihi kemampuan perusahaan untuk menaikkan gaji saat ini yaitu 15 %.

Perbedaan : penelitian oleh Sukwadi lebih menyoroti tentang perbaikan gaji dasar berdasarkan evaluasi jabatan, sedangkan penelitian oleh peneliti fokus pada *grade* jabatan.

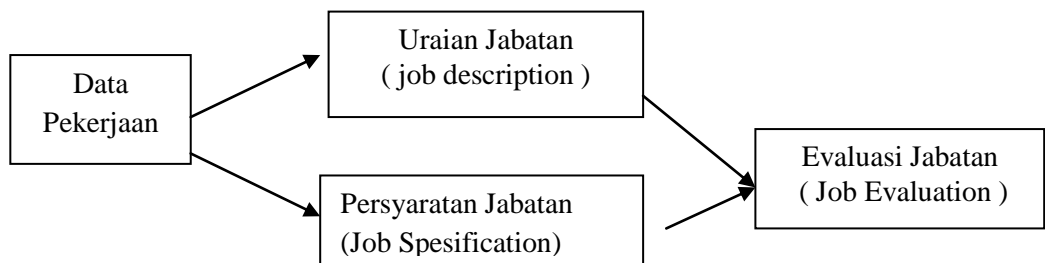
(Sugiantoro 2010) Persepsi Karyawan Tentang Penerapan Analisis Jabatan Persepsi karyawan operasional MBDC Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri Tbk. (Persero) mengenai hasil analisis jabant secara umum menunjukkan hasil dengan skala :baik”.Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil analisis jabatan di MBDC Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk.(Persero) telah dipersepsikan dengan baik dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Perbedaan : penelitian oleh Sugiantoro lebih persepsi karyawan terhadap analisis jabatan, sedangkan peneliti lebih fokus pada proses analisis jabatan.

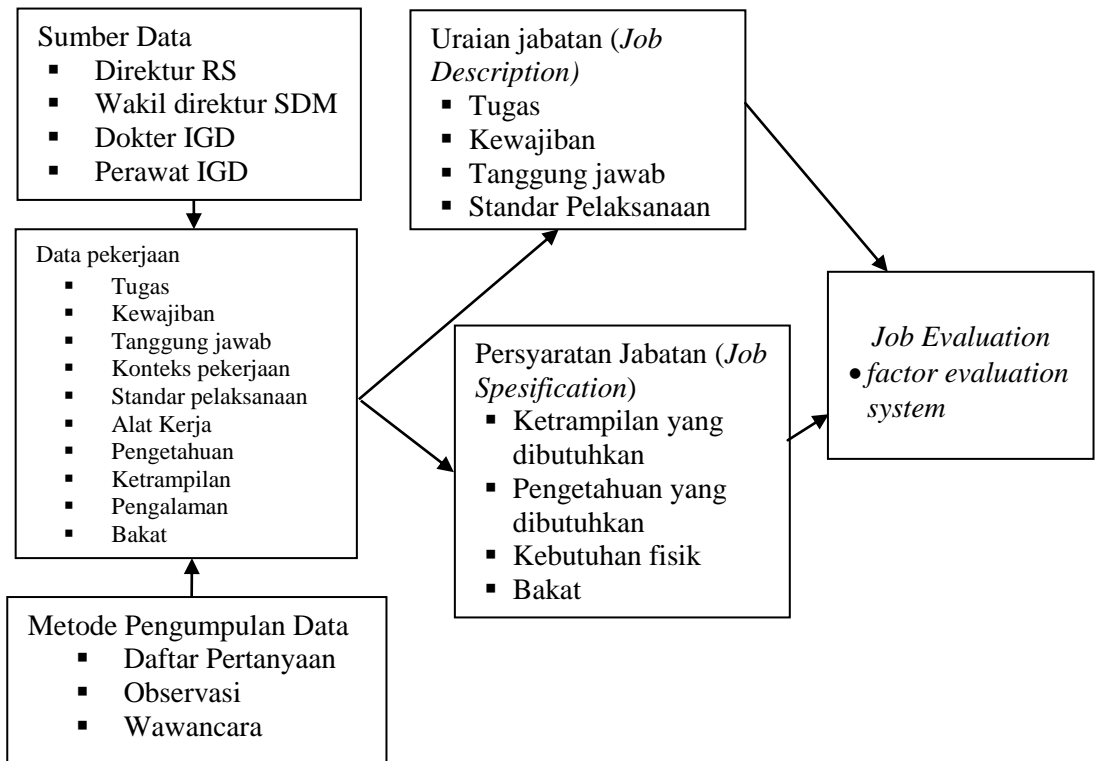
---

### C. Kerangka Konsep

Dalam penelitian ini peneliti berpijak dari kerangka pemikiran sebagai berikut. Pada gambar di bawah menunjukkan bagaimana sebuah analisis jabatan dilakukan, termasuk ditunjukkan manfaat pemakaian hasil analisis jabatan sesuai fungsi-fungsi yang lain dalam manajemen sumber daya manusia. Analisis dilakukan secara sistematis, dari tahap demi tahap investigasi pekerjaan. Hasil akhir dari analisis jabatan adalah dokumen yang merangkum informasi berbagai tugas dan aktivitas yang diperiksa. Informasi ini kemudian dimanfaatkan oleh manajer sumber daya manusia untuk menyusun deskripsi tugas (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job spesification*), yang digunakan sebagai acuan atau pedoman kegiatan selanjutnya yaitu evaluasi jabatan (*job evaluation*). Tujuan utama analisis jabatan adalah untuk memperbaiki kinerja dan produktivitas organisasi (Fried 2008).



Gambar 2.1 Kerangka Konsep



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian