

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis Pekerjaan

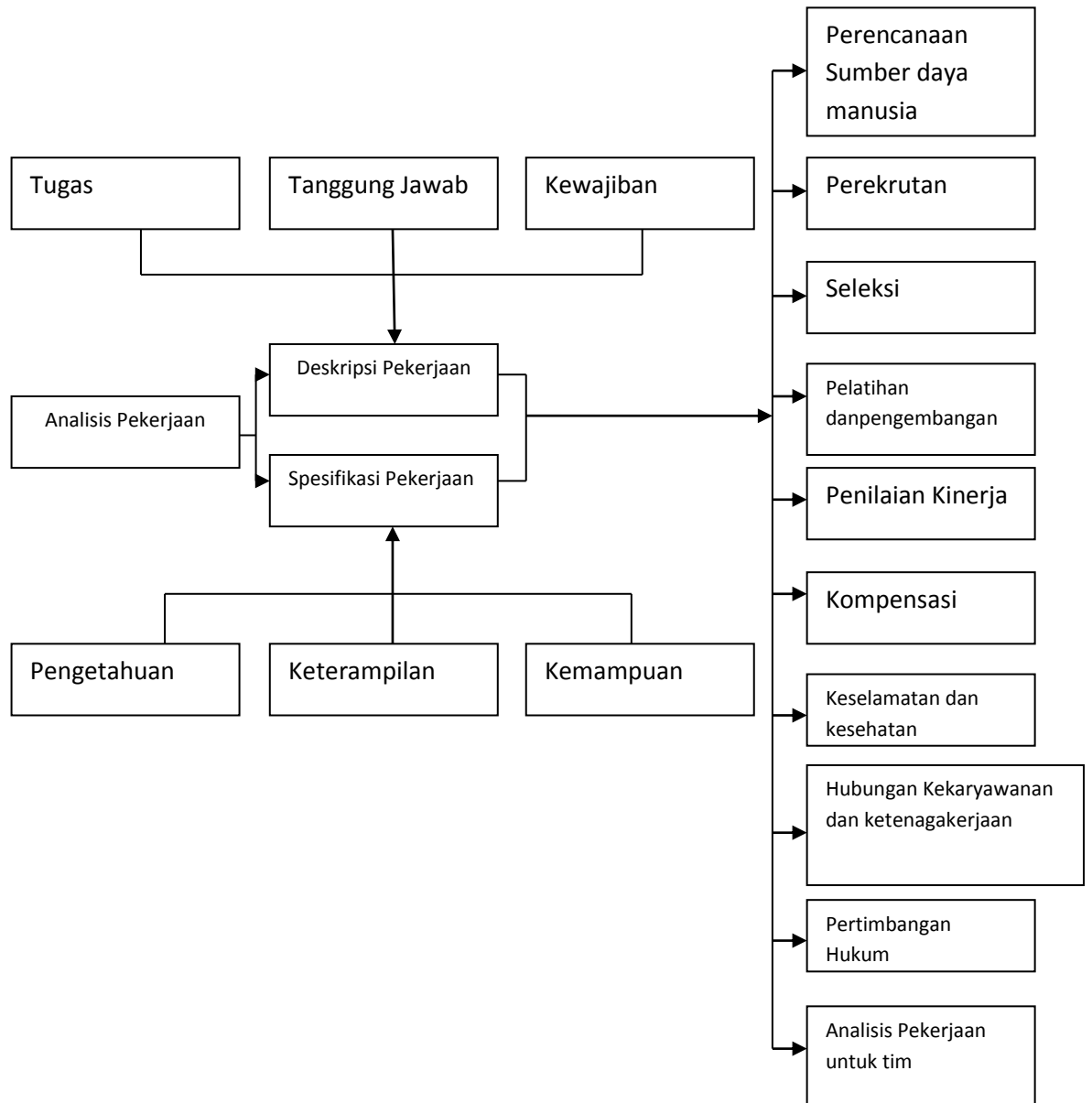
2.1.1 Pengertian Analisis Pekerjaan

Menurut Hasibuan (2011:28) analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dijalankan. Mondy (2008:95).

Menurut Serdamayanti (2010:145) analisis pekerjaan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks di mana pekerjaan dilaksanakan. Analisis pekerjaan biasanya melibatkan pengumpulan informasi karakteristik pekerjaan yang membedakan dengan pekerjaan lain.

Menurut Dessler (2015:119) manajemen bakat dimulai dengan memahami pekerjaan apa yang perlu diisi, dan ciri-ciri manusia serta kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif. Analisis pekerjaan (*Job analysis*) adalah prosedur yang anda gunakan untuk menentukan tugas dari posisi dalam perusahaan dan karakteristik orang yang harus dipekerjakan untuknya.

Menurut Dessler (2015:119) analisis pekerjaan menghasilkan informasi untuk menulis deskripsi pekerjaan (daftar yang berisi apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut) dan spesifikasi pekerjaan (atau “orang”) (Jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut).



Gambar 2.1 Analisis Pekerjaan: Perangkat dasar manajemen sumber daya manusia

Sumber: R.Wayne Mondy (2008:96)

Menurut Samsudin (2009:63) pengertian analisis jabatan atau pekerjaan adalah sebagai berikut:

- a. Proses menghimpun informasi setiap jabatan atau pekerjaan yang berguna mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.
- b. Proses menghimpun dan mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional beserta tanggung jawabnya.

Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang akan dipergunakan. Hasibuan (2011:29).

2.1.2 Tujuan Analisis Pekerjaan

Menurut Dale Yoder dalam Rachmawati (2008:37) tujuan analisis jabatan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan.
2. Melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai.
3. Mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan.
4. Menetapkan kebutuhan untuk program latihan.
5. Menentukan tingkat gaji, upah dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji.
6. Menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dan kompensasi.
7. Menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban dan otoritas.
8. Menetapkan pola esensial dalam penetapan standar produksi.
9. Menyediakan petunjuk untuk meningkatkan metode dan penyederhanaan kerja.

2.1.3 Aspek-aspek Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*Job analysis*) perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan (*Job Description*), spesifikasi pekerjaan (*Job Spesification*) dan evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*).

Aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Uraian pekerjaan (*Job Description*)

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Uraian pekerjaan harus tersusun dalam suatu format yang jelas dan menginformasikan semua pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai. Uraian pekerjaan ini harus diuraikan secara jelas agar para pegawai diharapkan dapat mengenal serta mengetahui tugas apa yang mereka akan lakukan, tanggung jawab serta prestasi apa yang harus dicapainya untuk dikemudian hari. Uraian pekerjaan harus dipedomani oleh semua karyawan agar pekerjaan mereka lebih mudah dilakukan dikarenakan uraian pekerjaan yang terstruktur, jelas dan mudah dimengerti karyawan. Menurut Samsudin (2009:67) adapun isi pokok suatu uraian pekerjaan (*Job Description*) adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi jabatan atau pekerjaan.
2. Ringkasan jabatan atau pekerjaan.
3. Rincian tugas yang dilaksanakan.
4. Pengawasan yang diberikan dan diterima.
5. Hubungan dengan jabatan atau jenis pekerjaan lainnya.
6. Bahan, alat, dan mesin yang dipergunakan.
7. Konsidi lingkungan kerja.
8. Penjelasan istilah-istilah yang tidak lazim.
9. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

2. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Spesification*)

Spesifikasi jabatan merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan keterampilan, kepribadian, dan lain-lain sesuai produk dari analisis jabatan. Dalam mengembangkan spesifikasi jabatan perlu mempertimbangkan semua elemen pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan ciri lainnya. Rachmawati (2008:42).

3. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan. Jika pekerjaan berat, sukar, berisiko besar, dan ranking jabatan semakin tinggi maka harga atau gaji semakin besar, tetapi sebaliknya apabila pekerjaan mudah, ringan, risiko kecil, tanggung jawab kecil dan ranking jabatan rendah, maka gajinya semakin kecil. Hasibuan (2011:35).

2.2 Uraian Pekerjaan (*Job Description*)

2.2.1 Pengertian Uraian Pekerjaan (*Job Description*)

Demi tercapainya tujuan perusahaan maka diperlukan perencanaan yang jelas untuk menuju keberhasilan. Perencanaan tersendiri dibuat dengan tujuan agar semua kegiatan perusahaan tidak keluar dari apa yang telah direncanakan di awal pendirian perusahaan. Untuk mencapai tujuan maka diperlukan kejelasan mengenai apa-apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi perencanaan tersebut. Diantaranya adalah dengan memberikan masing-masing tugas kepada semua pegawai agar mengetahui masing-masing pekerjaannya sehingga dapat mencapai satu tujuan bersama. Pembagian tugas-tugas ini harus dibuat terperinci sehingga apa yang telah direncanakan sebelumnya tidak akan berubah dikemudian hari. Maka dari itu dibutuhkanlah Uraian pekerjaan (*Job Description*).

Menurut Hasibuan (2011:33) Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Menurut Serdamayanti (2010:146) deskripsi jabatan adalah dokumen yang memuat informasi tentang tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan/Jabatan. Deskripsi Jabatan memuat informasi tentang identifikasi jabatan, Tanggal analisis Jabatan, Ringkasan jabatan dan tugas yang dijalankan. Menurut Dessler (2015:131) Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis mengenai apa yang sebenarnya dilakukan pekerja, bagaimana ia melakukannya, dan bagaimana kondisi kerja dari pekerjaan tersebut.

Sementara itu, menurut Samsudin (2009:66) deskripsi jabatan atau pekerjaan merupakan suatu proses berfikir yang bersifat abstrak mengenai suatu jabatan atau pekerjaan. Hasilnya dirumuskan menjadi deskripsi atau spesifikasi jabatan atau pekerjaan dalam bentuk tertulis. Uraian Jabatan adalah suatu daftar tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyediaan suatu jabatan- suatu produk dari analisis jabatan. Jika organisasi membuat jabatan baru maka membutuhkan persiapan uraian jabatan, yang menggunakan proses atau tahapan-tahapan. Uraian jabatan dapat dibuat kembali secara periodik dan bisa diperbarui jika memang perlu. Penilaian kinerja merupakan peluang yang baik untuk memperbarui uraian jabatan. Bila organisasi menyiapkan beberapa uraian jabatan maka prosesnya membutuhkan waktu. Secara nyata, analisis jabatan mungkin menggunakan kepustakaan sebagai dasar deskripsi, seleksi untuk satu tipe pekerjaan, dan kemudian dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rachmawati (2008:41).

Menurut Mondy (2008:101) deskripsi pekerjaan didefinisikan sebagai dokumen yang menyatakan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Diantara Item-item yang sering dimasukkan dalam deskripsi pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Tugas-tugas utama yang dikerjakan.
2. Presentasi waktu yang dialokasikan untuk setiap tugas.
3. Standar-standar kinerja yang harus dicapai.
4. Kondisi-kondisi kerja dan bahaya yang mungkin terjadi.
5. Jumlah Karyawan yang menjalankan pekerjaan dan kepada siapa mereka melapor.
6. Mesin-mesin dan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan.

Menurut Hamilton dalam Indriani (2013) yang menjadi alasan manajemen mempertimbangkan dimulainya penulisan program uraian / deskripsi pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan mengeluh karena mereka tidak mengetahui pekerjaan khusus mereka, seringkali terjadi perselisihan dan kesalahpahaman.
2. Tanggung jawab dan wewenang yang tumpang tindih para penyelia menyebabkan tumpang tindihnya pekerjaan dan terkadang menimbulkan perselisihan.

3. Penerimaan dan seleksi tidak efektif, karyawan diberi pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuannya.
4. Proses pekerjaan tidak lancar, mengalami keterlambatan dan tidak selesai.

Menurut Wahjono (2015:28) uraian jabatan adalah uraian yang menggambarkan bagaimana suatu jabatan dilaksanakan sehingga paling tidak dalam suatu uraian jabatan terdapat informasi mengenai hal-hal berikut.

1. Ringkasan jabatan (*Job Summary*).
2. Cangkupan tugas (*Scope Of duties*).
3. Wewenang, tanggung jawab, dan kondisi kerja.
4. Hubungan dengan jabatan/pekerjaan lain serta risiko jabatan/pekerjaan itu.

Menurut Handoko dalam Afrizal (2005:25) Sebuah uraian pekerjaan yang dibuat antara lain meliputi:

1. Identifikasi jabatan yang mencakup:
 - a. Kode pekerjaan
 - b. Lokasi (*Department*)
 - c. Tanggal penyusunan
 - d. Penyusun
 - e. Kelas Pekerjaan
2. Ringkasan pekerjaan atau disebut fungsi. Bagian ini menunjukkan apa pekerjaan yang dilakukan, bagaimana dan mengapa pekerjaan itu dilakukan. Fungsi ini dijabarkan dalam bentuk perincian kegiatan berupa tugas, wewenang dan tanggung jawab.
3. Menyebutkan atasan dan bawahan langsung pemegang jabatan.
4. Kondisi kerja atau lingkungan fisik pekerjaan yang mencakup jam kerja, keamanan dan kesehatan, kemungkinan perjalanan, kondisi fisik tempat kerja.

2.2.2 Tujuan Deskripsi kerja (*Job Description*)

Menurut Falino dalam Manajemen Karyawan (2007:41) tujuan dari deskripsi kerja adalah sebagai berikut

1. Memberikan rincian yang cukup akan tugas utama dan tanggung jawab.
2. Memberikan dasar untuk persiapan hasil kunci dan tujuan dan memastikan bahwa orang yang direkrut sesuai secara keseluruhan .
3. Membantu mengidentifikasi karakteristik pekerjaan.
4. Membantu menentukan apakah kandidat yang prospektif memenuhi kualifikasi untuk melakukan pekerjaan tertentu sehingga menghilangkan pemborosan waktu dan sumber daya.

2.2.3 Manfaat Deskripsi Kerja (*Job description*)

Menurut Sunyoto (2015:83) deskripsi pekerjaan harus menjadi landasan bagi banyak aktivitas sumber daya manusia. Deskripsi pekerjaan memberikan standar objektif untuk pengisian setiap pekerjaan, serta merupakan alat untuk mengisi pekerjaan tersebut melalui promosi dan pengangkatan.

Adapun manfaat deskripsi pekerjaan menurut Simamora dalam Sunyoto (2015:84) adalah sebagai berikut:

1. Desain organisasi
Deskripsi pekerjaan melengkapi instrumen deskriptif lainnya seperti bagan organisasi, ketetapan fungsi unit kerja dengan memberikan informasi yang lebih lengkap tentang hubungan organisasional dan keluaran.
2. Klarifikasi tanggung jawab
Deskripsi pekerjaan membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman atau penjelasan.
3. Rekrutmen
Deskripsi pekerjaan membantu manajer untuk menenrukan secara lebih akurat tipe seperti kualitas, kemampuan, pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan di masa depan.
4. Wawancara
Dalam wawancara, deskripsi pekerjaan menyediakan informasi yang ringkas dan lengkap tentang pekerjaan kepada pewawancara.
5. Orientasi
Dengan menggunakan deskripsi pekerjaan sebagai pendahuluan untuk pekerjaan akan membantu menentukan persyaratan pekerjaan dan menolong karyawan baru memahami secara lebih dalam apa yang diharapkan oleh organisasi dan bagaimana pekerjaannya selaras dengan keseluruhan struktur organisasi.
6. Pelatihan
Organisasi menggunakan deskripsi pekerjaan untuk menetapkan pelatihan yang dibutuhkan oleh kalangan karyawan untuk kinerja yang efektif.
7. Evaluasi pekerjaan
Deskripsi pekerjaan sering kali menentukan faktor untuk membandingkan kinerja pegawai.
8. Penilaian Kerja
Deskripsi pekerjaan menjadi landasan penilaian kinerja karyawan.

9. Survei kompensasi

Deskripsi pekerjaan memberikan kesempatan kepada spesialis sumber daya manusia untuk mengestimasi apakah upah yang dibayarkan untuk sebuah pekerjaan telah adil.

10. Penempatan keluar

Deskripsi pekerjaan dapat pula memainkan peran penting dalam proses perubahan karier.

2.2.4 Muatan-muatan Deskripsi Pekerjaan

Menurut Bangun (2012:75) Secara umum, urutan dari deskripsi pekerjaan memuat bagian yang mencakup:

1. Identifikasi pekerjaan
2. Uraian singkat tentang pekerjaan
3. Tugas-tugas yang dilaksanakan
4. Tanggung Jawab pekerjaan
5. Wewenang atas pekerjaan
6. Hubungan dengan pekerjaan lain
7. Bahan dan peralatan yang dibutuhkan
8. Konteks pekerjaan

Menurut Mondy (2008:101) berikut adalah bagian-bagian deskripsi pekerjaan:

1. Identifikasi pekerjaan
2. Tanggal analisis pekerjaan
3. Ringkasan Pekerjaan
4. Tugas yang dikejakan
5. Spesifikasi pekerjaan.

Jadi deskripsi pekerjaan merupakan sebuah dokumen yang didalamnya memuat uraian secara mendetail pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas serta tanggung jawab dari sebuah pekerjaan. Deskripsi pekerjaan sangat penting dikarenakan sebagai pedoman seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya diperusahaan. Sehingga semua pegawai di sebuah perusahaan yang telah memiliki uraian pekerjaan akan mengetahui secara khusus apa saja tugas yang akan mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Hal ini dikarenakan apa yang dikerjakan oleh pegawai mempengaruhi keberhasilan dari perusahaan itu sendiri.