

# BAB 3

## SYARAT JABATAN



### 3.1 Definisi Syarat Jabatan

Definisi Syarat Jabatan, sebagai konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), memainkan peran sentral dalam menentukan landasan evaluasi dan seleksi karyawan. Konsep ini merujuk pada seperangkat kriteria dan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh individu yang mengaspirasi atau akan menempati suatu posisi kerja di dalam suatu organisasi (Mello, 2015). Dalam analisis jabatan, definisi syarat jabatan bertujuan untuk membentuk standar yang jelas dan obyektif, melibatkan aspek seperti pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, dan karakteristik pribadi yang dianggap esensial untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab jabatan.

#### Aspek Penting Definisi Syarat Jabatan:

1. **Objektivitas Kualifikasi:** Definisi syarat jabatan tidak hanya bertujuan untuk menilai kualifikasi secara subjektif tetapi juga untuk menciptakan landasan objektif. Dengan menetapkan standar yang jelas, organisasi dapat melibatkan proses seleksi karyawan yang adil dan transparan. Hal ini tidak hanya memberikan gambaran menyeluruh tentang kemampuan teknis seseorang tetapi

juga menghindari bias yang mungkin muncul dalam proses seleksi.

2. **Dasar Kebijakan Manajemen SDM:** Definisi syarat jabatan membentuk dasar bagi kebijakan manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh. Pemahaman mendalam terhadap kebutuhan jabatan membantu dalam merancang kebijakan rekrutmen yang memprioritaskan aspek-aspek kualifikasi yang krusial. Ini menciptakan konsistensi dalam pengelolaan karyawan dari tahap awal rekrutmen hingga pengembangan karir, memperkuat budaya organisasi yang adil dan berkelanjutan.
3. **Optimasi Struktur Organisasi:** Penerapan definisi syarat jabatan bukan sekadar penempatan individu pada posisi tertentu tetapi juga menciptakan sinergi dalam struktur organisasi. Dengan memastikan setiap jabatan diisi oleh individu yang memiliki kualifikasi yang sesuai, organisasi dapat mencapai efisiensi operasional. Ini memungkinkan pergerakan kerja yang lebih lancar, peningkatan kolaborasi tim, dan adaptasi yang cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis.
4. **Integrasi dengan Nilai Organisasi:** Definisi syarat jabatan harus diintegrasikan dengan nilai-nilai inti organisasi. Selain kualifikasi teknis, karakteristik kepribadian dan nilai-nilai pribadi individu menjadi pertimbangan penting. Ini menciptakan keselarasan antara individu dan budaya organisasi, membentuk fondasi untuk kolaborasi yang produktif dan komitmen jangka panjang.
5. **Kontribusi pada Pengembangan Karyawan:** Definisi syarat jabatan juga mencakup pandangan ke depan, tidak hanya mencerminkan kebutuhan saat ini tetapi juga menggambarkan potensi pengembangan karyawan dalam jangka panjang. Ini menjadi landasan bagi perencanaan karir yang berkelanjutan, memotivasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka, dan menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional.

Pentingnya definisi syarat jabatan tidak hanya terletak pada kapasitasnya untuk memberikan panduan yang tepat dalam mengevaluasi dan memilih karyawan potensial tetapi juga dalam mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada merit dan keberlanjutan. Definisi ini menciptakan dasar yang kuat untuk praktek manajemen SDM yang adil, objektif, dan berkelanjutan secara jangka panjang.

### **3.2 Kriteria Umum**

Dalam disiplin manajemen sumber daya manusia, kriteria umum menandakan seperangkat standar atau persyaratan esensial yang harus dipenuhi oleh individu yang mengajukan diri atau akan ditempatkan dalam suatu jabatan di dalam suatu organisasi. Kriteria ini berfungsi sebagai kerangka evaluasi yang krusial dalam menilai kualifikasi calon pekerja (Mello, 2015). Parameter yang termasuk dalam kriteria umum melibatkan aspek seperti tingkat pendidikan, jumlah tahun pengalaman kerja, dan keterampilan umum yang dianggap relevan dengan pekerjaan yang dilamar atau akan diisi.

Penerapan kriteria umum memegang peran sentral dalam menyaring dan menilai potensi karyawan. Dengan memastikan bahwa calon pekerja memenuhi standar minimum yang ditetapkan, organisasi dapat meningkatkan efisiensi proses rekrutmen dan seleksi. Hal ini mengurangi waktu dan upaya yang diperlukan untuk menemukan individu yang sesuai dengan persyaratan jabatan tertentu. Kesesuaian antara kualifikasi calon dan persyaratan jabatan menjadi krusial dalam mencapai efektivitas dan produktivitas dalam lingkungan kerja.

Pentingnya kriteria umum juga tercermin dalam dampaknya terhadap keberlanjutan organisasi. Dengan menempatkan individu yang memenuhi standar kualifikasi, organisasi dapat memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki

kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, karena struktur tim yang optimal memperkuat kinerja keseluruhan.

Lebih jauh, kriteria umum memberikan kejelasan dalam proses pengambilan keputusan rekrutmen dan seleksi. Standar yang telah ditetapkan memberikan pedoman yang obyektif untuk menilai kecocokan individu dengan jabatan yang ditawarkan. Dengan adanya kejelasan ini, organisasi dapat menjauhkan diri dari penilaian yang bersifat subjektif dan potensial untuk bias.

Dalam konteks era bisnis yang kompetitif, kriteria umum menjadi alat penting untuk mengidentifikasi dan mendatangkan individu yang tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga memiliki potensi pengembangan jangka panjang. Dengan demikian, kriteria umum bukan hanya merupakan panduan untuk pengelolaan sumber daya manusia saat ini, tetapi juga investasi dalam keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

### 3.3 Spesifikasi Kualifikasi

Spesifikasi Kualifikasi adalah suatu proses yang menetapkan secara rinci syarat dan kualifikasi yang diperlukan untuk menempati suatu posisi dalam suatu organisasi. Proses ini tidak hanya menetapkan landasan untuk menilai kualifikasi calon pekerja, tetapi juga memberikan pedoman yang sangat rinci bagi manajer sumber daya manusia dan calon pekerja yang berpotensi memasuki organisasi (Mello, 2015).

#### Rincian dari Spesifikasi Kualifikasi:

1. **Tingkat Pendidikan:** Spesifikasi kualifikasi memberikan gambaran tentang tingkat pendidikan minimum yang diperlukan untuk sukses dalam jabatan. Misalnya, apakah kandidat harus memiliki gelar sarjana, gelar magister, atau doktor untuk dianggap memenuhi syarat. Ini menjamin bahwa individu yang mengisi posisi tersebut memiliki dasar pendidikan yang sesuai.

2. **Pengalaman Kerja:** Rincian ini merinci jumlah tahun pengalaman kerja yang diinginkan dan jenis pekerjaan sebelumnya yang dianggap relevan. Hal ini membantu dalam memahami tingkat kedewasaan profesional dan pemahaman konteks pekerjaan yang diinginkan. Pengalaman kerja yang sesuai menjadi indikator penting untuk keberhasilan individu dalam jabatan tersebut.
3. **Keterampilan Teknis:** Spesifikasi kualifikasi mencakup keterampilan teknis khusus yang dibutuhkan untuk berhasil dalam jabatan. Ini bisa mencakup pemahaman tentang perangkat lunak tertentu, kemampuan analisis data, atau keahlian dalam bahasa atau teknologi tertentu. Keterampilan ini menjadi aspek kritis dalam menilai kemampuan kandidat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.
4. **Kemampuan Komunikasi:** Rincian ini merinci kemampuan komunikasi yang diharapkan, baik secara verbal maupun tulisan. Jika jabatan melibatkan interaksi yang intens dengan rekan kerja atau klien, kemampuan komunikasi menjadi kritis. Kemampuan ini mencakup aspek verbal dan tulisan, memastikan individu dapat berkomunikasi secara efektif.
5. **Karakteristik Pribadi:** Spesifikasi kualifikasi mencakup atribut pribadi seperti motivasi, inisiatif, kepemimpinan, atau kemampuan untuk bekerja dalam tim. Ini membantu dalam mencocokkan kandidat dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Karakteristik pribadi mencerminkan aspek kepribadian yang penting untuk sukses dalam lingkungan kerja tertentu.
6. **Sertifikasi atau Lisensi:** Jika diperlukan untuk posisi tertentu, spesifikasi kualifikasi dapat mencantumkan sertifikasi atau lisensi yang harus dimiliki oleh calon pekerja. Ini memastikan bahwa individu telah memenuhi persyaratan hukum atau industri yang diperlukan.

Sertifikasi ini dapat mencakup pelatihan khusus atau lisensi profesional yang relevan dengan jabatan.

### **Peran Strategis Spesifikasi Kualifikasi:**

Spesifikasi Kualifikasi tidak hanya sekadar daftar persyaratan; mereka membentuk dasar strategis untuk proses rekrutmen dan seleksi. Dengan menyusun spesifikasi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu yang ditempatkan pada suatu posisi tidak hanya memiliki kualifikasi minimum, tetapi juga memiliki potensi pengembangan yang sesuai dengan evolusi organisasi.

### **3.4 Penyesuaian Dengan Tuntutan Jabatan**

Penyesuaian dengan Tuntutan Jabatan (*Job Demand Adjustment*) merupakan pendekatan yang sangat kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan fleksibilitas dan adaptabilitas syarat dan kualifikasi suatu jabatan. Pendekatan ini mengakui kenyataan bahwa lingkungan bisnis selalu berada dalam dinamika perubahan yang signifikan, termasuk perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan yang berkembang, dan evolusi struktur organisasi (Gómez-Mejía et al., 2012). Oleh karena itu, organisasi diharapkan untuk secara teratur mengevaluasi dan menyesuaikan syarat jabatan agar tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Dalam implementasinya, penyesuaian dengan tuntutan jabatan melibatkan langkah-langkah konkret yang mendukung keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang organisasi. Salah satu langkah utama adalah peninjauan kembali kriteria kualifikasi yang telah ditetapkan untuk jabatan-jabatan tertentu. Hal ini melibatkan identifikasi keterampilan dan pengetahuan baru yang diperlukan untuk menjawab tantangan baru dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Pembaruan kriteria kualifikasi menjadi esensial untuk memastikan bahwa calon pekerja dan karyawan yang ada memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan aktual organisasi.

Proses penyesuaian juga mencakup pembaruan kebijakan pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini melibatkan penilaian ulang terhadap program pelatihan yang ada dan integrasi elemen-elemen baru yang mendukung perkembangan keterampilan yang relevan. Penerapan strategi pengembangan karyawan yang adaptif menjadi kunci untuk memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dalam tuntutan jabatan.

Peran proaktif departemen sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam memfasilitasi penyesuaian dengan tuntutan jabatan. Tidak hanya bertanggung jawab untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang mendukung fleksibilitas dalam syarat jabatan diterapkan secara efektif. Kolaborasi yang kuat antara manajemen sumber daya manusia dan unit-unit bisnis menjadi kunci dalam mengimplementasikan penyesuaian ini secara menyeluruh.

Strategi penyesuaian ini memberikan organisasi kemampuan untuk menjadi lebih tangkas dan responsif terhadap perubahan pasar dan industri. Dengan memprioritaskan adaptabilitas dalam syarat dan kualifikasi jabatan, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menghadapi tantangan bisnis dengan lebih efektif. Dalam esensi ini, penyesuaian dengan tuntutan jabatan menjadi fondasi yang kokoh untuk menghadapi era perubahan yang terus menerus.

### **3.5 Perubahan Syarat Jabatan**

Perubahan Syarat Jabatan merupakan suatu proses dinamis di dalam organisasi yang melibatkan peninjauan dan modifikasi syarat serta kualifikasi yang diperlukan untuk suatu posisi pekerjaan. Konsep ini mempertimbangkan evolusi dalam tuntutan industri, teknologi, serta kebijakan organisasi yang dapat memengaruhi karakteristik dan persyaratan pekerjaan (Gómez-Mejía et al., 2012). Pentingnya perubahan syarat jabatan terletak pada kemampuannya untuk menjaga kesejajaran antara

kebutuhan organisasi dan kemampuan karyawan yang dipekerjakan.

### **3.5.1 Aspek Penting dalam Perubahan Syarat Jabatan:**

- 1. Ketanggapan terhadap Perkembangan Industri:** Organisasi perlu mengidentifikasi perubahan dalam industri mereka dan menyesuaikan syarat jabatan agar tetap sesuai dengan perkembangan tersebut. Ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap tren dan inovasi dalam industri yang dapat mempengaruhi jenis keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan. Dalam hal ini, analisis pasar kerja dan pemetaan terhadap kompetensi industri menjadi esensial.
- 2. Evaluasi Terhadap Kebijakan Organisasi:** Perubahan syarat jabatan dapat melibatkan peninjauan terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa syarat jabatan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Evaluasi ini memerlukan keterlibatan aktif dari berbagai unit organisasi dan manajemen puncak. Pengintegrasian syarat jabatan dengan strategi organisasi perlu menjadi pertimbangan utama.
- 3. Penyesuaian dengan Teknologi Terbaru:** Dalam era perubahan teknologi yang cepat, perubahan syarat jabatan dapat mencakup integrasi keterampilan yang relevan dengan teknologi terbaru. Ini mencerminkan kebutuhan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi teknologi yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif dan efisien. Selain itu, pemahaman mendalam tentang dampak transformasi digital dalam industri menjadi fokus utama.

### **3.5.2 Implikasi dan Proses Perubahan Syarat Jabatan:**

Proses perubahan syarat jabatan melibatkan identifikasi kebutuhan baru yang muncul dan penyesuaian strategis untuk memastikan kesesuaian dengan perubahan lingkungan. Implikasi



dari perubahan ini dapat mencakup pengembangan program pelatihan baru, restrukturisasi organisasi, atau bahkan restrukturisasi kebijakan kompensasi dan insentif. Dalam konteks ini, pengelolaan perubahan secara holistik perlu diterapkan.

### 3.5.3 Langkah-langkah Konkret dalam Proses Ini:

1. **Analisis Kebutuhan:** Analisis kebutuhan menjadi titik awal yang kritis dalam proses penyesuaian ini. Organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan baru yang muncul dalam lingkungan kerja dan industri. Ini mencakup pemahaman mendalam terhadap kebutuhan keterampilan masa depan, perkiraan perubahan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta pemahaman mendalam tentang tren industri yang dapat memengaruhi jenis kualifikasi yang diperlukan.
2. **Pengembangan Syarat Baru:** Langkah selanjutnya melibatkan pengembangan atau modifikasi syarat jabatan yang sudah ada. Proses ini memerlukan kolaborasi tim lintas fungsional yang memiliki pemahaman mendalam tentang dinamika pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Pergeseran dalam kebutuhan kualifikasi dan keterampilan harus tercermin dengan jelas dalam syarat jabatan baru atau yang telah diubah.
3. **Konsultasi dan Komunikasi:** Keterlibatan dan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan menjadi kunci dalam keberhasilan penyesuaian. Manajemen, karyawan, dan departemen sumber daya manusia harus dilibatkan dalam konsultasi aktif. Komunikasi yang efektif dan terbuka diperlukan untuk memastikan pemahaman yang jelas tentang perubahan yang akan terjadi. Dengan melibatkan seluruh organisasi, dapat dicapai dukungan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan.
4. **Implementasi Bertahap:** Proses implementasi harus dilakukan secara bertahap untuk memberikan waktu dan dukungan yang cukup kepada karyawan untuk beradaptasi.

Ini melibatkan pengembangan program pelatihan yang sesuai dengan perubahan, sesi pengenalan untuk menjelaskan perubahan tersebut, dan pemantauan terus-menerus terhadap dampak perubahan pada tingkat individual dan organisasional. Implementasi bertahap meminimalkan resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan keberhasilan adaptasi.

### **3.6 Pencocokan Individu dengan Syarat Jabatan**

Pencocokan Individu dengan Syarat Jabatan adalah tahap kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menempatkan individu pada posisi yang paling sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap kualifikasi, keterampilan, dan karakteristik individu, sejalan dengan tuntutan dan syarat yang diperlukan oleh jabatan tertentu (Gómez-Mejía et al., 2012). Pencocokan yang efektif memastikan bahwa individu tidak hanya memiliki kualifikasi teknis yang diperlukan tetapi juga sejalan dengan nilai dan budaya organisasi.

#### **3.6.1 Langkah-langkah Kunci dalam Pencocokan Individu dengan Syarat Jabatan:**

1. **Analisis Kecocokan Kualifikasi:** Langkah awal mencakup analisis mendalam terhadap persyaratan jabatan. Ini memerlukan pemahaman yang menyeluruh terhadap spesifikasi kualifikasi dan kebutuhan pekerjaan yang spesifik. Analisis ini menciptakan dasar objektif untuk mengevaluasi kesesuaian individu dengan persyaratan jabatan yang ditetapkan.
2. **Penilaian Keterampilan dan Kemampuan:** Pada tahap ini, dilakukan evaluasi terhadap keterampilan teknis dan kemampuan individu yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Pemeriksaan keterampilan yang spesifik dan relevan untuk jabatan menjadi landasan untuk

menentukan apakah individu memiliki kompetensi yang diperlukan.

3. **Evaluasi Kecocokan Budaya Organisasi:** Pencocokan budaya menjadi faktor penting. Proses ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai dan budaya organisasi. Evaluasi sejauh mana individu dapat beradaptasi dan berkontribusi pada lingkungan kerja membantu memastikan keharmonisan di tempat kerja.
4. **Peninjauan Terhadap Aspek Kepribadian:** Tahap ini mencakup penilaian karakteristik kepribadian individu, termasuk kepemimpinan, kerja sama tim, dan kemampuan beradaptasi. Identifikasi sifat kepribadian yang sesuai dengan dinamika tim dan lingkungan kerja yang spesifik menjadi kunci untuk pembentukan tim yang efektif.
5. **Pertimbangan Pengembangan Profesional:** Evaluasi potensi pengembangan dan pertumbuhan individu menjadi faktor kunci. Pertimbangan ini melibatkan perencanaan karir yang berkelanjutan, memastikan bahwa penempatan tidak hanya sesuai untuk saat ini tetapi juga mendukung pertumbuhan jangka panjang karyawan.
6. **Komunikasi Efektif:** Membangun jalur komunikasi yang terbuka antara manajemen sumber daya manusia, atasan langsung, dan individu yang bersangkutan menjadi esensial. Komunikasi yang efektif memastikan pemahaman yang jelas tentang harapan dan tanggung jawab, menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan terpercaya.

### **3.6.2 Implikasi Penting Pencocokan yang Optimal:**

Pencocokan individu dengan syarat jabatan yang optimal memiliki dampak positif pada produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Dengan menempatkan individu pada posisi yang sesuai, organisasi dapat mengoptimalkan potensi setiap karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

### 3.7 Studi Kasus: Implementasi Syarat Jabatan

Studi kasus ini memperlihatkan perjalanan organisasi dalam mengimplementasikan syarat jabatan dengan fokus pada efisiensi, kesesuaian, dan pengembangan karyawan (Armstrong, 2006). Proses ini menunjukkan bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia dapat memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi.

#### Langkah-langkah Implementasi:

1. **Identifikasi Kebutuhan dan Tuntutan Jabatan:** Langkah pertama melibatkan analisis jabatan yang mendalam. Organisasi secara cermat mengidentifikasi tugas-tugas kunci, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi. Partisipasi aktif dari manajer dan karyawan memastikan representasi yang holistik dari persyaratan pekerjaan.
2. **Konsultasi dan Pengambilan Keputusan Kolaboratif:** Proses konsultasi menjadi kunci untuk memastikan keberlanjutan perubahan. Pihak terkait dievaluasi tidak hanya untuk mengevaluasi syarat jabatan tetapi juga untuk menggali pandangan beragam. Keputusan kolaboratif diambil untuk memastikan inklusivitas dan penerimaan perubahan oleh seluruh organisasi.
3. **Penyesuaian Berbasis Kinerja:** Organisasi tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan saat ini tetapi juga kinerja karyawan yang sudah ada. Penyesuaian syarat jabatan diarahkan untuk memotivasi dan mengembangkan karyawan melalui peluang pengembangan keterampilan. Ini menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan keterlibatan jangka panjang.
4. **Pengembangan Kebijakan Pendukung:** Seiring dengan penyesuaian syarat jabatan, organisasi memperkenalkan kebijakan baru yang mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini menciptakan landasan yang mendorong pertumbuhan profesional dan keterlibatan

jangka panjang, memberikan dampak positif pada motivasi dan retensi karyawan.

5. **Evaluasi Berkala dan Pembaruan:** Proses evaluasi dan pembaruan secara berkala menjadi kunci keberhasilan. Organisasi menetapkan mekanisme untuk menilai efektivitas perubahan syarat jabatan. Ini melibatkan pemantauan terus-menerus terhadap dinamika internal dan eksternal organisasi, memastikan bahwa penyesuaian tetap relevan.

Studi kasus ini menggambarkan bahwa implementasi syarat jabatan bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga mengelola perkembangan dan perubahan. Pendekatan yang holistik ini memberikan wawasan praktis tentang bagaimana manajemen sumber daya manusia dapat menjadi pendorong utama kesuksesan organisasi.



# BAB 4

## PENGOLAHAN DATA JABATAN



### 4.1 Pengertian Pengolahan Data Jabatan

Pengolahan data jabatan adalah proses untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi terkait pekerjaan, termasuk deskripsi pekerjaan, indikator pekerjaan, pendidikan dan kompetensi yang dibutuhkan, prosedur operasi, hasil pekerjaan, serta kompensasi dan penilaian pekerjaan (Kurniawati, 2018). Analisis jabatan merupakan cara untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan. Hasil dari analisis jabatan memberikan informasi penting untuk berbagai kebutuhan perusahaan seperti strategi penarikan, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan, desain jabatan, dan perencanaan sumber daya manusia (Taggala, 2015). Proses ini membantu dalam memahami tugas operasional, tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dari suatu pekerjaan.

### 4.2 Tahapan Pengolahan Data Jabatan

Tahap Pengolahan Data setelah pengumpulan data memiliki serangkaian langkah yang krusial untuk menghasilkan informasi

yang berguna dalam analisis jabatan (Suprajyanta, 2009). Berikut adalah tahapan dalam pengolahan data jabatan:

### **1. Menentukan Faktor-Faktor dari Penilaian Jabatan**

Langkah awal dalam pengolahan data adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang relevan untuk menilai suatu jabatan. Ini termasuk tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, tingkat pengalaman, dll.

### **2. Menentukan Bobot Nilai dari Setiap Faktor**

Setelah faktor-faktor jabatan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah memberikan bobot atau nilai relatif terhadap setiap faktor tersebut. Hal ini membantu dalam penilaian yang lebih objektif terhadap jabatan yang bersangkutan.

### **3. Analisis Hasil Interview dan Kuisisioner yang Telah Diisi**

Data dari wawancara dan kuisisioner dapat memberikan wawasan yang berharga tentang persyaratan jabatan dan harapan karyawan. Analisis terhadap data ini membantu dalam pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan posisi tersebut.

### **4. Analisis Persyaratan Jabatan**

Mengidentifikasi secara jelas persyaratan khusus yang dibutuhkan oleh suatu jabatan, seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman, dan keterampilan tertentu yang harus ada pada diri pejabat.

### **5. Menyusun Uraian Jabatan**

Proses ini melibatkan pembuatan deskripsi yang terperinci tentang tugas-tugas, tanggung jawab, dan persyaratan untuk suatu posisi kerja tertentu.



## **6. Melakukan Pola Penilaian Jabatan Sebagai Dasar dari Penentuan Sistem Personalia Lainnya**

Hasil dari penilaian jabatan menjadi dasar untuk menentukan kebijakan sumber daya manusia lainnya, seperti penggajian, promosi, dan pengembangan karir.

## **7. Mempersiapkan Rekomendasi bagi Perencanaan Tenaga Kerja**

Informasi dari analisis jabatan digunakan untuk memberikan rekomendasi terkait kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, pengembangan karyawan, dan administrasi kepegawaian.

Langkah-langkah ini membentuk dasar yang kokoh dalam manajemen sumber daya manusia, memastikan bahwa pengelolaan tenaga kerja didasarkan pada pemahaman yang mendalam terhadap jabatan-jabatan yang ada di dalam organisasi.

## **4.3 Teknik Pengolahan Data Jabatan**

Teknik pengolahan data jabatan merupakan serangkaian metode atau pendekatan yang digunakan untuk menganalisis, mengelola, dan memahami informasi yang terkait dengan jabatan-jabatan dalam sebuah organisasi. Beberapa teknik yang umum digunakan dalam pengolahan data jabatan antara lain:

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

Proses sistematis untuk mendokumentasikan persyaratan, tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang terkait dengan suatu jabatan (Kurniawati, 2018). Hal ini melibatkan observasi langsung, wawancara, dan pengisian kuisioner untuk memahami jabatan secara komprehensif.

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

Pendekatan untuk menilai relatif nilai atau tingkat jabatan dalam organisasi. Metode-metode seperti metode poin, peringkat, atau perbandingan digunakan untuk

menentukan seberapa penting atau kompleks suatu jabatan dalam konteks organisasi.

### **3. *Job Description* (Deskripsi Jabatan)**

Dokumen yang merinci tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan persyaratan lainnya yang terkait dengan suatu jabatan. Ini menjadi pedoman bagi manajemen sumber daya manusia dalam rekrutmen, seleksi, evaluasi, dan pengembangan karyawan.

### **4. *Job Specification* (Spesifikasi Jabatan)**

Menggambarkan kualifikasi, keahlian, dan karakteristik yang diperlukan oleh individu yang akan mengisi jabatan tersebut. Ini membantu dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan.

### **5. Metode Pengumpulan Data (Observasi, Wawancara, dan Kuisisioner)**

Menggunakan berbagai teknik pengumpulan data, seperti observasi langsung terhadap pekerjaan, wawancara dengan pekerja, dan pengisian kuisisioner, untuk memperoleh informasi yang relevan terkait jabatan.

### **6. Metode Statistik dan Analisis Data**

Penerapan teknik statistik dan analisis data untuk memahami tren, pola, atau korelasi dalam informasi yang terkumpul terkait jabatan-jabatan di dalam organisasi.

Dengan menggunakan teknik-teknik ini, organisasi dapat memperoleh pemahaman yang mendalam tentang jabatan-jabatan yang ada, memastikan pencocokan yang tepat antara karyawan dan jabatan, serta mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif (Wahdati, Octaviani, & Shanty Komalasari, 2022).

## **4.4 Pengisian Butir Informasi dari Data ke Formulir Uraian Jabatan**

Uraian jabatan adalah dokumen yang menguraikan secara rinci informasi tentang suatu jabatan di dalam sebuah organisasi (Semaun, 2019). Dokumen ini membantu dalam memahami, mengelola, dan menilai pekerjaan yang terkait dengan jabatan tertentu. Formulir uraian jabatan dirancang untuk menggambarkan jabatan secara terstruktur dan terstandarisasi. Hal ini membantu dalam memberikan informasi yang jelas dan sistematis. Berikut adalah komponen-komponen yang umumnya terdapat dalam formulir uraian jabatan:

### **4.4.1 Nomenklatur Jabatan**

Nomenklatur jabatan adalah bagian penting dalam struktur organisasi yang mencakup nama resmi dari suatu jabatan yang dipegang. Nama jabatan ini merupakan identitas yang menggambarkan peran dan tanggung jawab yang melekat pada posisi tersebut dalam konteks organisasi. Dengan memiliki nama jabatan yang jelas dan resmi, organisasi dapat memastikan kejelasan dan kekonsistenan dalam komunikasi internal maupun eksternal. Nama jabatan yang tepat membantu dalam memahami tanggung jawab, wewenang, dan posisi relatif suatu jabatan dalam hierarki organisasi. Selain itu, penggunaan nama jabatan yang sesuai juga mendukung proses manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, penempatan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karir pegawai.

### **4.4.2 Deskripsi Jabatan**

*Job description* atau deskripsi pekerjaan adalah gambaran tentang informasi dan karakteristik yang terkait dengan suatu jabatan. Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 yang membahas panduan analisis jabatan, elemen-elemen dalam *job description* mencakup kode jabatan, unit kerja, posisi dalam struktur organisasi, ikhtisar jabatan, daftar tugas, bahan dan alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, keterkaitan dengan jabatan lain, kondisi lingkungan kerja, dan

potensi bahaya. Di bawah ini akan diuraikan dengan rapih penjelasan mengenai elemen-elemen job description tersebut.

### 1. Kode Jabatan

Identifikasi unik yang diberikan untuk mengidentifikasi suatu jabatan secara khusus dalam struktur organisasi. Kode ini berfungsi sebagai cara singkat dan spesifik untuk mengidentifikasi jabatan tersebut, memudahkan pengelompokan, pencarian, dan pengelolaan informasi terkait jabatan dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan administrasi organisasi.

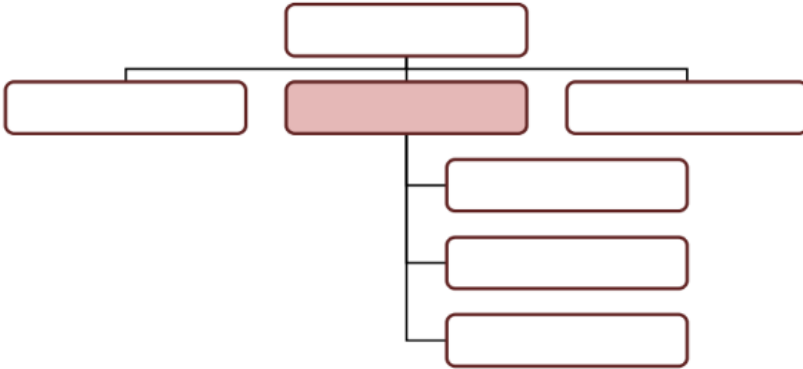
### 2. Unit Kerja Jabatan

Informasi mengenai unit kerja merupakan informasi mengenai unit kerja dimana jabatan tersebut berada. Dibawah ini adalah contoh pengisian formulir unit kerja jabatan. Contoh unit kerja jabatan

Unit Kerja	
Eselon II	Dinas/Instansi X
Eselon III	Bagian Tata Usaha
Eselon IV	-

### 3. Letak dalam Struktur

Menunjukkan apakah jabatan berada dalam struktur organisasi atau di luar struktur organisasi yang telah ditetapkan (sesuai dengan Surat Keputusan Organisasi Tata Kerja).



Gambar 5.1 Bagan Struktur Organisasi

Sumber: (Setiawan, 2017)

Menjelaskan posisi jabatan dengan: - Nama atasan langsung  
 - Nama atasan dari atasan langsung - Nama jabatan yang sedang dianalisis - Nama jabatan lain yang memiliki atasan langsung yang sama. Jabatan yang sedang dianalisis akan ditandai dengan garis miring (/).

#### 4. Ikhtisar Jabatan

Ikhtisar Jabatan adalah rangkuman singkat yang menggambarkan pokok-pokok tugas dan tanggung jawab dari sebuah jabatan. Ini mencakup aspek-aspek kunci yang mencerminkan esensi dari peran atau posisi tersebut dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja.

#### 5. Uraian Tugas

Uraian tugas merupakan bagian krusial dari informasi jabatan karena menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan (Semaun, 2019). Keterperincian tugas ini menjadi panduan bagi individu yang menduduki jabatan tersebut untuk memahami tanggung jawab mereka. Lebih lanjut, uraian tugas menjadi landasan bagi para analis dalam menyusun informasi jabatan lainnya. Misalnya, penentuan pendidikan atau pelatihan yang tepat harus disesuaikan dengan tugas-tugas

yang tercantum. Sesuai dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011, uraian tugas adalah paparan menyeluruh tentang seluruh aktivitas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan dalam mengolah materi kerja menjadi hasil kerja di kondisi tertentu. Dokumen ini harus disusun dengan singkat namun jelas. Seperti penulisan ikhtisar jabatan, penyusunan uraian tugas juga harus memenuhi kriteria: menjelaskan apa yang dilakukan, cara melakukannya, dan alasan mengapa tugas tersebut harus dilaksanakan. Contoh dari uraian tugas:

Perencanaan kegiatan dan alokasi anggaran di Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan disesuaikan dengan Rencana Program dan Kegiatan Dinas/Instansi x sebagai pedoman kerja. Tahapannya meliputi: 1. Studi terhadap kegiatan tahun sebelumnya, 2. Persiapan dokumen yang terkait dengan rencana kegiatan tahunan yang akan dilaksanakan.

## **6. Bahan Kerja**

Bahan kerja adalah masukan yang diproses dengan tindak kerja (tugas) menjadi hasil kerja. Bahan kerja dapat diolah menjadi hasil kerja, jika ada perangkat kerja (alat kerja) contoh uraian bahan kerja:

Alat Kerja: Renstra, Disposisi Kapus, Laporan kegiatan setiap unit, data dan informasi, notulensi hasil monev, TOR, RAB, RPPA, SBU, SOP, uknis, peraturan perundang-undangan, SK Kepala LAN tentang honor, PP tarif PNBP

Kegunaan: Perencanaan kegiatan dan anggaran

## **7. Alat kerja**

Sarana yang dipergunakan untuk mengolah bahan kerja menjadi hasil kerja. Alat kerja tidak terbatas pada sarana materiil, dapat juga berupa peraturan, pedoman, prosedur kerja atau acuan lain yang digunakan dalam pelaksanaan tugas.

## **8. Hasil Kerja**

Hasil kerja merujuk pada produk yang tercipta dari proses pengerjaan suatu tugas, berupa barang, layanan, atau informasi. Untuk memperoleh hasil kerja, ada sesuatu yang diolah, yang dapat berupa: barang fisik, layanan atau jasa serta informasi

## **9. Tanggung Jawab**

Tanggung jawab jabatan adalah kewajiban yang melekat pada suatu posisi, terkait dengan penilaian benar atau salahnya pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Tanggung jawab dalam jabatan dapat mencakup aspek seperti: menjaga kerahasiaan data dalam bahan kerja, memastikan kelengkapan peralatan kerja dalam alat yang digunakan, memperhatikan keakuratan dalam hasil kerja seperti laporan, serta memastikan bahwa pelaksanaan tugas sesuai dengan peraturan atau prosedur operasional standar (SOP).

## **10. Wewenang**

Hak dari pemegang jabatan yang menduduki jabatan untuk memilih di antara opsi-opsi yang ada dalam proses pengambilan keputusan atau tindakan, yang diakui dan sah oleh semua pihak terkait.

## **11. Korelasi Jabatan**

Korelasi Jabatan mengacu pada hubungan antar jabatan yang ada dalam struktur suatu organisasi atau entitas kerja. Ini melibatkan keterkaitan antara jabatan-jabatan yang berbeda dan bagaimana mereka saling terhubung dalam hal tanggung jawab, kewenangan, dan interaksi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Hubungan ini dapat bersifat vertikal (antara atasan dan bawahan), horizontal (antara jabatan sejenis), atau diagonal (antara jabatan yang berbeda level hierarki di unit atau departemen yang berbeda). Pemahaman yang baik terkait korelasi jabatan

memungkinkan koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

## **12. Kondisi Lingkungan Kerja**

Kondisi lingkungan kerja merujuk pada situasi di lokasi tempat bekerja yang menjadi dampak atau hasil dari posisi yang dipegang dalam menjalankan tugas-tugas jabatan. Komponen lingkungan kerja ini meliputi: lokasi tempat kerja, kondisi suhu, kualitas udara, keadaan ruangan, penempatan, keadaan umum di tempat kerja, pencahayaan, kebisingan, dan getaran.

## **13. Keadaan/Resiko Bahaya**

Informasi mengenai resiko atau bahaya dirangkum sebagai kemungkinan kejadian atau situasi yang mungkin dihadapi oleh individu yang menjabat dalam menjalankan tugasnya, terkait dengan lingkungan kerja di mana mereka berada. Potensi risiko atau bahaya ini ditentukan oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja, penanganan bahan, proses kerja yang dilakukan, penggunaan peralatan, interaksi antar jabatan, serta penanganan produk yang dikerjakan. Risiko atau bahaya ini dapat bersifat fisik atau pun mental, tergantung dari situasi dan kondisi di tempat kerja.

### **4.4.3 Syarat Jabatan**

Dalam hasil analisis jabatan, selain menguraikan deskripsi pekerjaan (*job description*), terdapat pula informasi tentang syarat jabatan (*job qualification*) (Fiernaningsih et al., 2017). Menurut Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 yang membahas pedoman pelaksanaan analisis jabatan, syarat jabatan merujuk pada persyaratan atau kualifikasi yang harus dipenuhi oleh individu yang menjabat atau akan menjabat suatu posisi dalam rangka menjalankan pekerjaan atau tugas jabatan tersebut. Syarat jabatan meliputi kriteria seperti pangkat/golongan ruang, tingkat pendidikan, pelatihan/kursus,



pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, bakat dan sifat pekerjaan, preferensi dan minat dalam pekerjaan, kondisi fisik dan upaya yang diperlukan, serta fungsi pekerjaan yang harus diemban. Berikut akan dijelaskan cara yang tepat dalam menyusun poin-poin syarat jabatan untuk memastikan kejelasan dan kesesuaian informasi.

### **1. Pangkat dan Golongan Ruang**

Pangkat dan golongan ruang adalah sistem yang digunakan dalam struktur kepegawaian untuk menunjukkan tingkat jabatan atau posisi seorang pegawai dalam hierarki administratif pemerintahan atau lembaga tertentu. Pangkat mengacu pada tingkatan jabatan yang menunjukkan kedudukan seseorang dalam struktur organisasi, sementara golongan ruang adalah penyederhanaan dari klasifikasi gaji berdasarkan tanggung jawab dan tingkat kesulitan pekerjaan yang diemban oleh seorang pegawai. Sistem ini memungkinkan penentuan gaji dan benefit lainnya berdasarkan pangkat dan golongan ruang yang dimiliki oleh seorang pegawai.

### **2. Pendidikan**

Informasi pendidikan dalam analisis jabatan mengacu pada tingkat pendidikan formal minimum yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan. Tidak ada pedoman resmi yang menetapkan cara tim analisis harus menetapkan tingkat pendidikan minimal untuk setiap jabatan. Oleh karena itu, mereka memiliki kebebasan untuk menentukan tingkat pendidikan minimal yang cocok dengan deskripsi pekerjaan pada jabatan tersebut. Beberapa pedoman yang dapat digunakan meliputi: untuk jabatan struktural, tidak harus spesifik mengharuskan lulusan dari jurusan tertentu, namun disarankan memiliki gelar sarjana. Contohnya, Kasubbag Perencanaan dan Pelaporan di Dinas X membutuhkan minimal lulusan S-1. Untuk jabatan fungsional khusus, sebaiknya ditetapkan lulusan dari jurusan yang terkait dengan tugas yang akan diemban.

Sebagai contoh, dokter gigi pada jabatan fungsional tertentu harus lulus dari fakultas kedokteran gigi. Untuk jabatan fungsional umum yang membutuhkan keterampilan khusus, kandidat sebaiknya lulus dari jurusan yang relevan dengan tugas yang dijalankan. Sebagai contoh, operator komputer membutuhkan minimal lulusan program D-3 di bidang Komputer.

### **3. Kursus atau Pelatihan**

Diklat yang dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan non manajerial, seperti kemampuan di bidang manajerial, teknis tertentu dan pengetahuan lain sesuai dengan syarat pekerjaan dengan memperhatikan fungsi pekerjaannya.

### **4. Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, sikap mental, kebiasaan mental, dan fisik yang tidak didapat melalui pelatihan, melainkan hasil dari masa kerja sebelumnya dalam jangka waktu tertentu. Ini menjadi faktor penting dalam memenuhi syarat untuk menjabat suatu posisi atau bekerja dalam bidang tertentu, serta menentukan durasi atau lamanya pengalaman yang dibutuhkan.

### **5. Pengetahuan**

Pengetahuan adalah hasil kumpulan dari proses pendidikan, baik yang bersifat formal maupun informal, yang digunakan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam menyelesaikan masalah, meningkatkan kreativitas, dan menjalankan tugas pekerjaannya.

### **6. Keterampilan Kerja**

Keterampilan merujuk pada tingkat kemampuan dan penguasaan operasional teknis Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu bidang kerja atau tugas spesifik dari jabatan yang diemban.

## **7. Bakat**

Bakat dalam konteks jabatan mengacu pada kemampuan atau kualitas alami yang dimiliki seseorang yang dapat mendukung atau sesuai dengan tugas-tugas tertentu dalam suatu pekerjaan. Ini mencakup kemampuan yang secara alami melekat pada individu dan mendukung kinerja yang baik dalam jabatan tersebut. Bakat kerja jabatan menunjukkan kesesuaian atau keterampilan bawaan yang mungkin menjadi nilai tambah atau keunggulan bagi seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang spesifik dalam suatu jabatan.

## **8. Tempramen**

Keterampilan merujuk pada tingkat kemampuan dan penguasaan operasional teknis Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu bidang kerja atau tugas spesifik dari jabatan yang diemban.

## **9. Minat kerja**

Keterampilan merujuk pada tingkat kemampuan dan penguasaan operasional teknis Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu bidang kerja atau tugas spesifik dari jabatan yang diemban.

## **10. Upaya dan Kondisi Fisik**

Upaya fisik merujuk pada penggunaan keseluruhan bagian tubuh saat menjalankan tugas dalam suatu jabatan. Ini melibatkan aktivitas fisik yang dilakukan dengan menggunakan organ tubuh, seperti tangan, kaki, dan bagian tubuh lainnya.

Sementara itu, kondisi fisik menegaskan persyaratan khusus yang terkait dengan kemampuan fisik seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya. Penting untuk memastikan bahwa penilaian kondisi fisik didasarkan pada penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara empiris. Hal ini dilakukan untuk menghindari persyaratan

fisik yang tidak relevan atau tidak sesuai yang dapat mengarah pada diskriminasi terhadap pegawai.

### **11. Fungsi pekerja**

Peran pekerja mencakup tingkat interaksi Pegawai Negeri Sipil (jabatan) dengan informasi, individu, dan objek. Untuk mengidentifikasi peran pekerja pada suatu jabatan, tersedia pula kamus peran pekerja yang disertakan dalam panduan ini.

### **12. Prestasi Kerja**

Poin-poin yang diinginkan dalam informasi pekerjaan pada dasarnya mengikuti poin-poin dalam informasi hasil kerja. Namun, dalam tabel harapan prestasi kerja, tidak ada penjelasan lebih lanjut mengenai hasil kerja yang diinginkan, hanya disebutkan hasil yang diharapkan beserta jumlahnya dan waktu penyelesaiannya.

### **13. Butir Informasi Lain**

Berisi Informasi tambahan lain yang masih dianggap relevan.

Dengan formulir uraian jabatan yang lengkap dan terinci, organisasi dapat lebih mudah dalam melakukan rekrutmen, evaluasi kinerja, perencanaan karir, dan manajemen sumber daya manusia secara umum. Ini membantu dalam menentukan kriteria yang jelas untuk jabatan tertentu dan memastikan kecocokan antara individu dan posisi yang ada.



# **BAB 5**

## **ANALISIS BEBAN KERJA**

### **5.1 Pengenalan Analisis Beban Kerja**

Beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang diharapkan seorang individu atau sistem lakukan dalam jangka waktu tertentu. Ini adalah ide penting untuk menilai kualitas dan kinerja dalam berbagai industri, seperti perawatan kesehatan, penerbangan, dan olahraga. Tingkat tugas, pasien, dokter, dan unit adalah beberapa metrik yang dapat digunakan untuk menghitung beban kerja. Faktor-faktor seperti pergantian pasien, volume pasien, ketajaman, rasio perawat-pasien, dan waktu perawatan langsung adalah ukuran obyektif beban kerja yang terkait dengan perawatan langsung dalam pengaturan layanan kesehatan tersier. Meskipun jumlah penelitian yang terkait meningkat, belum ada kerangka kerja umum yang dapat diandalkan untuk penelitian beban kerja (Longo et al., 2022).

Analisis beban kerja menghitung jumlah pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh seorang individu atau sistem dalam jangka waktu tertentu. Ini adalah ide yang signifikan dalam banyak bidang, seperti perawatan kesehatan, penerbangan, dan sektor lainnya. Berbagai metrik, seperti tingkat tugas, tingkat pasien, dokter, dan tingkat unit, dapat digunakan untuk melakukan analisis

beban kerja dalam perawatan kesehatan. Analisis beban kerja sangat penting untuk memahami produktivitas, kinerja, dan kualitas. Ini juga dapat berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan, manajemen sumber daya, dan kinerja karyawan (Fishbein et al., 2019). Sebagai contoh dalam bidang keperawatan medis, pergantian pasien, volume pasien, ketajaman, rasio perawat-pasien, dan waktu perawatan langsung, adalah ukuran obyektif beban kerja dalam keperawatan (Alghamdi, 2016).

Analisis beban kerja sangat penting untuk memahami produktivitas karena membantu menentukan berapa banyak pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh seorang individu atau sistem dalam jangka waktu tertentu. Analisis beban kerja juga dapat memberikan wawasan yang bermanfaat tentang seberapa efisien dan efektif suatu organisasi atau sistem. Berikut ini adalah beberapa poin penting yang menunjukkan betapa pentingnya melakukan analisis beban kerja untuk meningkatkan produktivitas:

1. Evaluasi kinerja dan kualitas: Ide penting untuk menilai kinerja dan kualitas di berbagai industri, seperti perawatan kesehatan, penerbangan, dan olahraga, adalah analisis beban kerja. Ini membantu menentukan dampak beban kerja terhadap hasil akhir pasien dan kinerja dokter.
2. Pengambilan keputusan yang tepat: Analisis beban kerja dapat membantu merancang proses untuk melacak beban kerja dan mengurangi dampak peningkatan beban kerja terhadap hasil pasien dan kinerja dokter. Ini dapat menghasilkan alokasi sumber daya yang lebih baik dan perawatan pasien yang lebih baik.
3. Kinerja karyawan: Studi telah menunjukkan bahwa beban kerja, motivasi, dan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan. Mengingat pentingnya komponen ini dapat membantu perusahaan mengoptimalkan produktivitas karyawan mereka.
4. Manajemen sumber daya: Analisis beban kerja dapat membantu organisasi mengelola sumber daya secara lebih

efisien dengan menemukan kemacetan, mengoptimalkan distribusi tugas, dan memastikan penggunaan waktu CPU yang optimal. Ini dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.

5. Kepuasan Kerja: Analisis beban kerja dapat membantu menemukan hubungan antara konflik kerja, beban kerja, dan kepuasan kerja. Dengan memahami hubungan ini, perusahaan dapat membuat rencana untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas kerja.

Singkatnya, analisis beban kerja adalah bagian penting dari pemahaman produktivitas karena memberikan wawasan tentang bagaimana beban kerja mempengaruhi kinerja, membantu dalam pengambilan keputusan, dan membantu mengoptimalkan alokasi sumber daya. Pada akhirnya, ini dapat menghasilkan perawatan pasien yang lebih baik, kinerja karyawan, dan efisiensi secara keseluruhan di berbagai industri dan bidang.

Beberapa langkah umum yang digunakan untuk melakukan analisis beban kerja dapat ditemukan dalam konteks analisis pekerjaan. Namun, langkah-langkah ini mungkin berbeda tergantung pada situasi tertentu. Berikut ini adalah beberapa langkah umum yang dapat dilakukan (Zhang et al., 2023):

1. Mengidentifikasi tujuan dan ruang lingkup: Tentukan tujuan khusus dari analisis beban kerja dan apa yang akan dipelajari, termasuk peran atau posisi yang akan dipelajari dan jumlah waktu yang akan dicakup.
2. Kumpulkan data: Anda dapat mengumpulkan data tentang beban kerja yang relevan, yang mungkin termasuk metrik seperti tingkat tugas, tingkat pasien, tingkat dokter, dan tingkat unit. Sebagai contoh, Anda dapat mengumpulkan data tentang pergantian pasien, volume pasien, ketajaman, rasio perawat terhadap pasien, dan waktu perawatan langsung dalam lingkungan layanan kesehatan.
3. Mengklasifikasikan beban kerja: Untuk memahami berbagai aspek beban kerja, masukkan beban kerja ke

dalam berbagai tingkat, seperti tingkat tugas, pasien, dokter, dan unit.

4. Menganalisis data: Cari pola, tren, dan hubungan dalam data beban kerja dengan teknik analisis yang tepat. Ini dapat memberi kita pemahaman tentang beban kerja dan dampaknya.
5. Menafsirkan Hasil: Mempertimbangkan hasil analisis beban kerja dengan mempertimbangkan tujuan khusus analisis dan bagaimana hal itu berdampak pada kinerja, kualitas, dan produktivitas pekerjaan.
6. Menghasilkan saran: Berdasarkan hasil yang ada, buat saran untuk mengatasi masalah atau tantangan analisis beban kerja. Pertimbangkan juga bagaimana rekomendasi ini dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pekerjaan.
7. Memantau dan meninjau: Secara konsisten mengawasi dan meninjau beban kerja untuk memastikan bahwa setiap intervensi atau perubahan memiliki dampak yang diinginkan dan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Dengan melakukan tindakan seperti ini, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang dan mengelola beban kerja yang terkait dengan pekerjaan tertentu. Ini akan menghasilkan peningkatan produktivitas, kinerja, dan kualitas.

## **5.2 Identifikasi Faktor-faktor Beban Kerja**

Faktor-faktor internal yang berkontribusi terhadap beban kerja dapat dikategorikan secara luas ke dalam aspek-aspek berikut (Chandrayuni et al., 2023):

1. Tugas rutin dan tidak rutin: Tugas rutin dapat lebih mudah diprediksi dan dikelola, sementara tugas non-rutin dapat menimbulkan masalah dan kesulitan tambahan. Sifat tugas yang diberikan kepada karyawan dapat memengaruhi beban kerja mereka.



2. Kemampuan dan Keterampilan Karyawan: Keterampilan dan kemampuan karyawan dapat memengaruhi beban kerja mereka, karena orang dengan keterampilan atau keahlian yang lebih tinggi dapat menangani tugas yang lebih sulit atau bekerja dengan lebih efisien.
3. Kondisi Lingkungan Kerja: Lingkungan kerja dapat sangat memengaruhi seberapa baik karyawan mengelola tugas mereka. Hal ini karena hal-hal seperti ketersediaan sumber daya, dukungan dari rekan kerja atau atasan, dan budaya perusahaan secara keseluruhan dapat memengaruhi seberapa baik karyawan mengelola tugas mereka.

Faktor eksternal yang berkontribusi terhadap beban kerja dapat terkait dengan lingkungan tempat individu atau sistem beroperasi. Berikut ini beberapa contoh faktor eksternal yang dapat memengaruhi beban kerja (Mekata et al., 2021):

1. Ketersediaan sumber daya: Tingkat beban kerja dapat dipengaruhi oleh jumlah sumber daya yang tersedia, termasuk staf, peralatan, dan perlengkapan. Sumber daya yang tidak mencukupi dapat menyebabkan lebih banyak kerja dan lebih sedikit produktivitas.
2. Kondisi pasar dan persaingan: Kondisi pasar dapat memengaruhi beban kerja karyawan dalam industri dengan persaingan yang tinggi, seperti ritel atau manufaktur. Misalnya, peningkatan permintaan akan barang atau jasa dapat menyebabkan lebih banyak pekerjaan harus dilakukan.
3. Perubahan Teknologi: Penggunaan catatan kesehatan elektronik dalam layanan kesehatan telah mengubah cara dokter mencatat perawatan pasien, yang mengubah beban kerja.

Singkatnya, faktor eksternal yang berkontribusi terhadap beban kerja dapat bervariasi tergantung pada konteksnya dan dapat mencakup ketersediaan sumber daya, kondisi pasar dan persaingan, dan perubahan teknologi. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi bagaimana seseorang atau sistem mengalami dan

mengatasi beban kerja mereka, yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

### 5.3 Pengukuran Beban Kerja

Metode pengukuran beban kerja dapat digunakan untuk menghitung jumlah pekerjaan yang diharapkan seorang individu atau sistem lakukan dalam jangka waktu tertentu. Metode ini dapat dimasukkan ke dalam beberapa kategori berikut (Corwin et al., 1989):

1. Pengukuran subjektif: Pendekatan ini melibatkan laporan diri di mana orang secara subjektif menilai beban kerja mereka. Contohnya termasuk skala tipe Likert atau skala penilaian verbal, di mana orang menilai beban kerja mereka dalam skala 1-5 atau 10.
2. Pengukuran objektif: Teknik ini menggunakan metrik kuantitatif untuk mengukur beban kerja. Contohnya termasuk tingkat tugas, tingkat pasien, tingkat dokter, dan tingkat unit dalam sistem layanan kesehatan, seperti volume pasien, pergantian pasien, ketajaman, rasio perawat dan pasien, dan waktu perawatan langsung.
3. Pengukuran fisiologis: Teknik ini menggunakan indeks fisiologis seperti variabilitas detak jantung, tekanan darah, dan aktivitas elektrodermal untuk mengukur dampak fisiologis dari beban kerja.
4. Pengukuran Kinerja: Teknik ini mengukur kinerja, seperti jumlah kesalahan atau waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Ini dapat menunjukkan seberapa baik seseorang mengelola tugas mereka.
5. Metode permintaan tugas: Ini adalah cara untuk menilai beban kerja dengan melihat apa yang perlu dilakukan oleh orang. Untuk melakukan ini, Anda dapat menggunakan alat analisis tugas seperti NASA Task Load Index (TLX) atau Workload Profile (WP).

Secara ringkas, metode pengukuran beban kerja dapat mencakup pengukuran subjektif, pengukuran objektif, pengukuran fisiologis, pengukuran kinerja, dan metode tuntutan tugas. Metode-metode ini dapat digunakan untuk menilai beban kerja dan menginformasikan pengambilan keputusan, manajemen sumber daya, dan kinerja karyawan.

Metode kuantitatif untuk menghitung beban kerja dapat menawarkan informasi bermanfaat tentang jumlah pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh seorang individu atau sistem dalam jangka waktu tertentu. Berikut adalah beberapa contoh metode yang digunakan untuk menghitung beban kerja kuantitatif:

1. Pengukuran waktu kerja: Metode ini menghitung berapa banyak waktu yang dihabiskan seseorang untuk menyelesaikan tugas tertentu atau serangkaian tugas. Anda dapat melakukan ini dengan menggunakan catatan waktu manual atau perangkat lunak pelacakan waktu.
2. Pengukuran output atau hasil kerja: Teknik ini mengukur kualitas atau kuantitas pekerjaan yang dibuat oleh orang atau sistem. Metri seperti jumlah tugas yang diselesaikan, jumlah kesalahan yang dibuat, atau tingkat kepuasan pelanggan dapat digunakan untuk melakukan ini.
3. Penggunaan alat pengukuran: Berbagai alat pengukuran dapat digunakan untuk menilai beban kerja, seperti NASA Task Load Index (TLX) atau Workload Profile (WP). Alat-alat ini biasanya melibatkan pengukuran laporan diri dan dapat memberikan penilaian beban kerja yang lebih komprehensif.

Dalam analisis beban kerja, metode pengukuran kualitatif dapat memberikan pemahaman yang bermanfaat tentang komponen subjektif yang berdampak pada pengalaman kerja seseorang. Berikut adalah beberapa contoh teknik pengukuran kualitatif (Alikari & Fradelos, 2021):

1. Pengukuran kepuasan karyawan: Teknik ini melibatkan penilaian tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini dapat menunjukkan bagaimana beban kerja

berdampak pada kepuasan karyawan dan kesejahteraan secara keseluruhan.

2. Evaluasi kualitas pekerjaan: Teknik ini melibatkan penilaian kualitas pekerjaan berdasarkan elemen seperti otonomi, variasi tugas, dan peluang pengembangan keterampilan. Ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana beban kerja berdampak pada kualitas pekerjaan dan kinerja seseorang.
3. Faktor-faktor subjektif dalam analisis beban kerja: Pendekatan ini melibatkan penilaian faktor subjektif yang berdampak pada beban kerja seseorang, seperti kesulitan tugas yang dirasakan, tekanan waktu, dan upaya mental. Pendekatan ini dapat memberikan gambaran tentang bagaimana seseorang mengalami dan mengatasi beban kerja mereka.

Singkatnya, metode pengukuran kualitatif dapat memberikan wawasan yang bermanfaat tentang faktor subjektif yang berdampak pada pengalaman kerja seseorang, seperti kepuasan karyawan, kualitas pekerjaan, dan faktor subjektif dalam analisis beban kerja. Faktor-faktor subjektif ini dapat digunakan untuk menginformasikan kinerja, pengambilan keputusan, dan manajemen sumber daya.

## **5.4 Interpretasi dan Evaluasi Hasil Analisis Beban Kerja**

Untuk menginterpretasikan hasil analisis beban kerja, Anda harus memiliki pemahaman yang kuat tentang data dan konteks di mana analisis dilakukan. Anda juga harus mempertimbangkan ukuran khusus yang digunakan, tingkat analisis, dan tujuan umum analisis. Ketika menginterpretasikan hasil analisis beban kerja, berikut adalah beberapa hal penting yang harus dipertimbangkan (Zhang et al., 2023):

1. Ukuran subjektif dan obyektif: Tinjauan ini menunjukkan bahwa ukuran subjektif dan objektif dari beban kerja berbeda. Ukuran subjektif didasarkan pada pelaporan

mandiri, sedangkan ukuran objektif didasarkan pada metrik kuantitatif. Ketika menafsirkan data hasil analisis beban kerja, penting untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan masing-masing ukuran tersebut, dan jika memungkinkan, gunakan kombinasi keduanya.

2. Validitas dan Reliabilitas: Ketika menginterpretasikan data hasil analisis beban kerja, penting untuk mempertimbangkan validitas dan reliabilitas ukuran yang digunakan. Validitas mengacu pada kemampuan ukuran untuk menilai konstruk yang ingin diukur, sedangkan reliabilitas mengacu pada konsistensi ukuran. Penting untuk memastikan bahwa ukuran yang digunakan valid dan dapat diandalkan, dan untuk mempertimbangkan semua keterbatasan pengukuran.

Singkatnya, untuk memahami hasil analisis beban kerja, Anda harus mempertimbangkan dengan cermat ukuran yang digunakan, tingkat analisis, dan tujuan analisis. Untuk memastikan bahwa ukuran yang digunakan valid dan dapat diandalkan, penting untuk mempertimbangkan perbedaan antara ukuran objektif dan subyektif. Selain itu, interpretasi harus mempertimbangkan situasi khusus di mana analisis dilakukan, serta bagaimana hasil analisis berdampak pada sistem atau individu yang diteliti.

Mengevaluasi hasil analisis beban kerja dalam konteks analisis pekerjaan melibatkan perbandingan hasil dengan standar kerja yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi area-area di mana beban kerja mungkin berlebihan atau kurang. Hal ini dapat membantu menginformasikan pengambilan keputusan seputar alokasi sumber daya dan manajemen beban kerja. Berikut adalah beberapa contoh bagaimana hasil analisis beban kerja dapat dievaluasi dan dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan di berbagai industri (Liu et al., 2017):

1. Penerbangan: Analisis beban kerja sangat penting untuk memastikan operasi penerbangan aman dan efisien. Daftar beban kerja NASA (TLX) dan Profil Beban Kerja (WP) adalah beberapa alat pengukuran beban kerja yang dapat

digunakan untuk mengukur beban kerja awak pesawat dan membandingkan hasilnya dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan tentang manajemen sumber daya kru dan alokasi beban kerja serta menemukan area di mana beban kerja mungkin berlebihan.

2. Manufaktur: Analisis beban kerja sangat penting untuk mengoptimalkan proses produksi sekaligus memastikan kesejahteraan dan keselamatan pekerja. Penilaian beban kerja, seperti evaluasi ergonomis dan studi waktu dan gerakan, digunakan untuk membandingkan hasil dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Ini dapat membantu pengambilan keputusan tentang alokasi sumber daya dan manajemen beban kerja dengan menunjukkan area mana beban kerja mungkin terlalu banyak.
3. Teknik: Analisis beban kerja sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja sistem perangkat lunak dan perangkat keras. Perencanaan kapasitas dan pemantauan kinerja adalah metode pengukuran beban kerja yang digunakan untuk mengevaluasi beban kerja dan membandingkannya dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Ini dapat membantu pengambilan keputusan tentang desain sistem dan alokasi sumber daya serta menemukan area di mana beban kerja mungkin berlebihan.

Singkatnya, untuk mengevaluasi hasil analisis beban kerja dan membandingkannya dengan standar kerja yang telah ditetapkan, sangat penting untuk mempertimbangkan konteks dan industri tempat analisis dilakukan. Ini dilakukan untuk menemukan titik di mana beban kerja mungkin berlebihan atau kurang. Hal ini dapat membantu dalam pengambilan keputusan tentang bagaimana mengatur sumber daya dan mengelola beban kerja.

## 5.5 Implementasi Perbaikan dan Manajemen Beban Kerja

Setelah analisis beban kerja selesai, penting untuk membuat rencana perbaikan untuk mengoptimalkan manajemen beban kerja. Rencana ini harus mencakup pekerjaan yang terlalu banyak atau terlalu sedikit yang ditemukan. Setelah melakukan evaluasi beban kerja, berikut adalah beberapa langkah umum yang digunakan untuk membuat rencana perbaikan (Chandrayuni et al., 2023):

1. Mengidentifikasi area perhatian: Tinjau hasil analisis beban kerja dan cari area di mana beban kerja mungkin berlebihan atau kurang. Ini mungkin termasuk membandingkan hasil dengan standar kerja atau tolok ukur.
2. Memberikan prioritas kepada bidang-bidang yang perlu ditingkatkan: Berdasarkan dampak mereka terhadap kinerja, kualitas, dan keselamatan, akan lebih mudah untuk memastikan bahwa bidang-bidang yang paling penting diprioritaskan.
3. Kembangkan tujuan dan sasaran spesifik: Untuk setiap area yang menjadi perhatian, buat tujuan dan sasaran yang unik. Tujuan harus diukur, dapat dicapai, dan relevan dengan tujuan umum organisasi.
4. Identifikasi metode dan solusi: Temukan metode dan solusi yang tepat untuk menangani setiap aspek yang menjadi perhatian. Ini dapat termasuk perubahan pada proses kerja, alokasi sumber daya, atau metode untuk mengelola beban kerja.
5. Menerapkan dan memantau rencana perbaikan: Melaksanakan rencana perbaikan dan memantau kemajuan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Untuk memastikan bahwa intervensi tersebut efektif, data dapat dikumpulkan dan dianalisis.
6. Mengevaluasi keberhasilan rencana perbaikan: Memeriksa keberhasilan rencana perbaikan dan melakukan perubahan yang diperlukan. Untuk mengetahui bagaimana intervensi

berdampak, analisis beban kerja tambahan dapat dilakukan.

Secara singkat, membuat rencana perbaikan setelah evaluasi beban kerja melibatkan mengidentifikasi aspek yang perlu diperhatikan, memprioritaskan aspek yang perlu diperbaiki, mengembangkan tujuan dan sasaran khusus, mengidentifikasi strategi dan intervensi, menerapkan dan mengawasi rencana perbaikan, dan mengevaluasi efektivitasnya. Proses ini dapat meningkatkan kinerja, kualitas, dan keselamatan serta membantu mengoptimalkan manajemen beban kerja.

Untuk memastikan kinerja, keamanan, dan efisiensi, manajemen beban kerja yang berkelanjutan diperlukan dalam berbagai sektor, seperti pusat data, perawatan kesehatan, dan penerbangan. Berikut ini adalah beberapa contoh manajemen beban kerja berkelanjutan di berbagai sektor ekonomi (Cao et al., 2019):

1. Pusat Data: Manajemen beban kerja berkelanjutan melibatkan pengawasan dan pengoptimalan beban kerja yang sedang berlangsung untuk memastikan kinerja dan efisiensi energi. Hal ini dapat mencakup pemodelan kebutuhan layanan yang fleksibel, penyeimbangan beban di antara node catu daya tak terputus (UPS), dan skema manajemen energi untuk meningkatkan efisiensi operasi.
2. Kesehatan: Manajemen beban kerja yang berkelanjutan sangat penting dalam layanan kesehatan untuk memastikan kualitas perawatan pasien dan kesejahteraan dokter. Ini dapat dilakukan dengan menilai beban kerja yang sedang berlangsung dengan menggunakan metrik objektif seperti volume pasien, pergantian pasien, ketajaman, rasio perawat dan pasien, dan waktu perawatan langsung. Ini dapat membantu desain proses untuk melacak beban kerja dan mengurangi dampak peningkatan beban kerja.
3. Penerbangan: Manajemen beban kerja yang berkelanjutan sangat penting untuk menjamin operasi penerbangan aman dan efisien. Ini dapat termasuk penggunaan alat seperti



Indeks Beban Tugas NASA (TLX) dan Profil Beban Kerja (WP) untuk mengukur beban kerja kru saat ini; alat-alat ini dapat membantu dalam pengagihan dan manajemen sumber daya kru.

Singkatnya, manajemen beban kerja yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan efisiensi, keselamatan, dan kinerja berbagai industri. Ini melibatkan penilaian dan optimalisasi beban kerja secara teratur untuk memastikan bahwa beban kerja seimbang dan sumber daya dialokasikan secara efektif. Ini dapat membantu meningkatkan efisiensi energi, perawatan pasien, dan operasi penerbangan, serta memastikan kesejahteraan pekerja.



# BAB 6

## PERUMUSAN JABATAN



### 6.1 Definisi Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan mengacu pada proses merinci dan menentukan tanggung jawab, tugas, wewenang, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu posisi atau jabatan dalam suatu organisasi. Tujuan dari perumusan jabatan adalah untuk mengklarifikasi ekspektasi dan mengidentifikasi aspek-aspek kunci yang terkait dengan pekerjaan tertentu.

Proses perumusan jabatan melibatkan analisis pekerjaan, di mana tugas-tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi diidentifikasi dan diuraikan. Langkah-langkah dalam perumusan jabatan melibatkan pengumpulan informasi tentang pekerjaan, evaluasi kebutuhan organisasi, dan penentuan kualifikasi serta karakteristik yang diinginkan dari individu yang akan mengisi posisi tersebut.

Perumusan jabatan dapat membantu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif, termasuk dalam proses perekrutan, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Dengan merinci secara jelas apa yang

diharapkan dari seseorang dalam suatu posisi, organisasi dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan produktivitas.

## **6.2 Pentingnya Perumusan Jabatan**

Perumusan jabatan memiliki beberapa kepentingan yang krusial dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan organisasi secara efektif. Beberapa aspek penting dari perumusan jabatan meliputi:

### **1. Klarifikasi Tugas dan Tanggung Jawab**

Perumusan jabatan adalah suatu proses kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk merinci dan mengklarifikasi tugas-tugas yang harus diemban oleh pemegang jabatan. Proses ini dimulai dengan analisis pekerjaan yang cermat, di mana organisasi mengidentifikasi setiap aspek dari suatu posisi, termasuk tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, dan hubungan kerja yang mungkin terlibat (Putra, 2021). Hasil dari analisis ini adalah deskripsi pekerjaan yang mendalam, mencakup semua elemen penting yang terkait dengan jabatan tersebut.

### **2. Penetapan Wewenang dan Tanggung Jawab**

Perumusan jabatan yang cermat dalam menentukan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan jabatan membantu menciptakan suatu kerangka kerja yang jelas di dalam organisasi. Dengan merinci batasan kewenangan, setiap pemegang jabatan mengetahui hingga sejauh mana mereka memiliki kekuasaan dan hak untuk membuat keputusan atau mengambil tindakan tertentu. Hal ini memberikan pedoman yang sangat diperlukan untuk pengambilan keputusan sehari-hari dan memastikan konsistensi dalam pelaksanaan tugas-tugas. Sebagai contoh, seorang manajer yang memahami wewenangnya akan lebih efektif dalam mengelola timnya, sementara karyawan akan

memiliki ekspektasi yang jelas tentang kewenangan dan batasan mereka.

### **3. Rekrutmen dan Seleksi yang Tepat**

Rincian pekerjaan yang jelas dan terinci yang diperoleh melalui perumusan jabatan menjadi alat yang sangat berharga dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Dengan memiliki deskripsi pekerjaan yang komprehensif, organisasi dapat menentukan dengan tepat kualifikasi, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi suatu posisi. Ini memungkinkan tim rekrutmen untuk merancang iklan pekerjaan yang spesifik dan menargetkan kandidat potensial yang memiliki profil sesuai dengan kebutuhan jabatan tersebut.

### **4. Pengembangan Karyawan**

Perumusan jabatan memainkan peran krusial dalam merencanakan program pengembangan karyawan dengan memberikan dasar yang kuat untuk mengidentifikasi keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan suatu jabatan, organisasi dapat menilai dengan jelas keterampilan yang harus dimiliki oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut (Saputra & Sudharma, 2017). Hal ini memungkinkan identifikasi gap atau kesenjangan dalam keterampilan yang mungkin ada di antara karyawan saat ini dengan kebutuhan yang diharapkan.

### **5. Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Pemahaman yang baik tentang pekerjaan yang diemban oleh karyawan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas yang diharapkan darinya, ia dapat menetapkan tujuan yang spesifik dan merinci langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Pemahaman ini memberikan landasan

yang kuat bagi karyawan untuk merencanakan dan mengelola pekerjaannya dengan lebih efektif, meminimalkan ketidakpastian, dan meningkatkan rasa kendali terhadap tugas-tugasnya. Dalam situasi ini, karyawan dapat merasakan arti dan tujuan dari pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasinya untuk memberikan kontribusi maksimal.

## **6. Manajemen Konflik**

Definisi yang jelas dari jabatan dan tanggung jawab memiliki peran penting dalam mengurangi potensi konflik di antara karyawan atau antara bagian-bagian organisasi. Dengan merinci tugas-tugas dan kewenangan yang melekat pada setiap jabatan, organisasi menciptakan suatu struktur yang terorganisir dan terarah. Hal ini menghindarkan ketidakjelasan seputar siapa yang bertanggung jawab atas apa, mengurangi risiko tumpang tindih tanggung jawab, dan mencegah terjadinya konflik yang dapat timbul akibat ketidaksepahaman.

### **6.3 Proses Perumusan Jabatan**

Proses perumusan jabatan melibatkan serangkaian langkah-langkah sistematis untuk mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan mendokumentasikan tugas-tugas, tanggung jawab, kewenangan, serta persyaratan lainnya yang terkait dengan suatu posisi atau jabatan di dalam organisasi. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses perumusan jabatan:

#### **6.3.1 Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan adalah tahapan awal dan krusial dalam pengembangan deskripsi pekerjaan yang komprehensif. Proses ini dimulai dengan evaluasi mendalam terhadap setiap aspek dari suatu jabatan dalam organisasi. Identifikasi tugas-tugas spesifik merupakan fokus utama dari analisis ini, dengan tujuan untuk memahami secara rinci setiap aktivitas yang harus dilakukan oleh

pemegang jabatan. Selain itu, tanggung jawab yang melekat pada jabatan tersebut dievaluasi dengan cermat, memberikan gambaran tentang harapan kerja dan tingkat kewenangan yang diberikan kepada individu tersebut (Nurhajati & Bachri, 2018). Proses ini juga mencakup penentuan kualifikasi yang diperlukan, termasuk keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diharapkan dari individu yang akan mengisi jabatan tersebut.

Analisis pekerjaan dapat melibatkan beberapa metode, termasuk observasi langsung, wawancara dengan pekerja yang sudah berpengalaman dalam jabatan tersebut, dan penilaian terhadap dokumentasi pekerjaan yang ada. Observasi langsung memberikan pemahaman langsung tentang aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh pemegang jabatan. Wawancara dengan pekerja merupakan cara untuk memahami pandangan mereka tentang pekerjaan dan menerima umpan balik langsung tentang tugas dan tanggung jawab yang diemban. Penilaian terhadap dokumentasi pekerjaan sebelumnya dapat memberikan wawasan tambahan tentang perkembangan jabatan tersebut seiring waktu. Dengan kombinasi metode ini, analisis pekerjaan memberikan dasar yang kokoh untuk merinci setiap elemen yang terkait dengan suatu jabatan, yang kemudian digunakan dalam perumusan jabatan dan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

### **6.3.2 Deskripsi Pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang mendetail yang menguraikan setiap aspek yang terkait dengan suatu jabatan dalam organisasi. Hal ini mencakup informasi mendalam tentang tugas-tugas khusus yang diemban oleh pemegang jabatan, termasuk langkah-langkah konkret yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tanggung jawab jabatan juga diuraikan dengan jelas, memberikan pemahaman yang tepat tentang batas kewenangan dan harapan kerja. Dalam deskripsi pekerjaan, kualifikasi yang diperlukan untuk menangani tugas-tugas tersebut juga ditetapkan dengan rinci, mencakup keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diharapkan dari kandidat yang akan mengisi

jabatan tersebut. Selain itu, deskripsi pekerjaan mencakup hubungan kerja yang mungkin terjadi dalam konteks jabatan tersebut, baik dengan atasan, rekan kerja, atau pihak-pihak lain yang terlibat.

Lingkungan kerja juga dibahas dalam deskripsi pekerjaan, memberikan gambaran tentang tempat dan kondisi di mana pekerja akan bekerja. Ini dapat mencakup informasi tentang jam kerja, mobilitas yang mungkin dibutuhkan, serta aspek-aspek lingkungan fisik seperti suhu, kebisingan, atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja. Deskripsi pekerjaan bertindak sebagai panduan komprehensif bagi karyawan dan pemimpin organisasi, memberikan arahan yang jelas untuk eksekusi tugas sehari-hari dan membentuk dasar untuk pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Dana Sudiana, 2020). Dengan merinci semua elemen tersebut, deskripsi pekerjaan mendukung transparansi, konsistensi, dan pemahaman yang jelas di dalam organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas dan kepuasan karyawan. Hasil dari analisis pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan yang merinci informasi tentang tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, hubungan kerja, dan lingkungan kerja yang terkait dengan jabatan tersebut.

### **6.3.3 Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan merupakan bagian integral dari perumusan jabatan yang memberikan panduan rinci mengenai kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi suatu jabatan. Secara khusus, spesifikasi pekerjaan mencakup informasi tentang keahlian dan keterampilan yang diharapkan dari calon karyawan. Ini dapat mencakup kemampuan teknis, bahasa, atau keterampilan interpersonal yang penting untuk berhasil dalam jabatan tersebut. Dengan merinci keahlian yang diinginkan, organisasi dapat menarik calon yang memiliki kemampuan yang sesuai dan dapat berkontribusi secara efektif dalam memenuhi ekspektasi pekerjaan.



Selain itu, spesifikasi pekerjaan mencakup persyaratan pendidikan dan pengalaman yang diharapkan dari calon karyawan. Ini membantu memastikan bahwa individu yang mengisi jabatan tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang relevan atau pengalaman kerja yang sesuai dengan kompleksitas dan tanggung jawab dari jabatan tersebut. Spesifikasi ini dapat memainkan peran penting dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, memungkinkan organisasi untuk menentukan calon yang paling cocok dengan kebutuhan spesifik dari jabatan yang tersedia (Sembiring et al., 2020). Dengan demikian, spesifikasi pekerjaan dalam perumusan jabatan memberikan pedoman yang jelas dan obyektif bagi kedua pihak, yaitu organisasi dan calon karyawan, dalam mengukur kesesuaian antara kualifikasi individu dan persyaratan jabatan yang ada.

#### **6.3.4 Penetapan Gaji dan Kompensasi**

Proses perumusan jabatan memainkan peran penting dalam penetapan gaji dan kompensasi karena deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan memberikan landasan yang kuat untuk menilai nilai relatif dari setiap jabatan di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang terkait dengan setiap posisi, organisasi dapat menyusun suatu struktur yang objektif untuk menilai tingkat kompleksitas dan kontribusi relatif dari masing-masing jabatan. Ini memungkinkan organisasi menentukan perbedaan gaji yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, dan tingkat kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, informasi yang dihasilkan dari proses perumusan jabatan dapat digunakan sebagai dasar untuk membandingkan nilai relatif dari jabatan-jabatan dalam industri atau pasar kerja yang lebih luas. Hal ini membantu organisasi untuk menjaga daya saing dalam menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas. Dengan memiliki struktur gaji yang sesuai dengan nilai relatif dari setiap jabatan, organisasi dapat menciptakan keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi, yang pada gilirannya dapat

meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan (Rahmadani et al., 2018). Dengan demikian, proses perumusan jabatan tidak hanya memberikan dasar untuk menentukan gaji dan kompensasi yang adil, tetapi juga membantu organisasi dalam menjaga keseimbangan internal dan eksternal dalam pasar tenaga kerja.

### **6.3.5 Evaluasi Jabatan**

Evaluasi jabatan merupakan langkah tambahan yang beberapa organisasi ambil sebagai bagian dari proses perumusan jabatan. Tujuan dari evaluasi jabatan adalah menentukan hierarki relatif dan nilai dari berbagai jabatan di dalam organisasi. Proses ini dapat melibatkan penentuan bobot atau skor untuk setiap faktor yang dianggap penting dalam jabatan, seperti tanggung jawab, kompleksitas tugas, kebutuhan kualifikasi, dan tingkat keputusan yang diperlukan. Evaluasi ini dilakukan secara sistematis dan objektif, dengan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak terkait, termasuk pemegang jabatan dan manajer. Hasil evaluasi jabatan dapat memberikan informasi tentang nilai relatif setiap jabatan di dalam organisasi, membantu menentukan struktur gaji yang lebih terperinci dan adil.

Selain itu, evaluasi jabatan juga dapat membantu organisasi dalam mengelola dan mengkompensasi perubahan yang terjadi dalam pekerjaan atau struktur organisasi. Misalnya, jika suatu jabatan mengalami perubahan signifikan dalam tanggung jawab atau kompleksitas tugas, hasil evaluasi jabatan dapat memberikan panduan untuk menyesuaikan nilai relatif dari jabatan tersebut (Azikin, 2018). Dengan melibatkan evaluasi jabatan secara teratur, organisasi dapat menjaga keadilan dan konsistensi dalam sistem gaji dan kompensasi mereka seiring perubahan yang terjadi dalam dinamika internal atau eksternal. Dengan demikian, evaluasi jabatan berperan sebagai alat yang berharga untuk manajemen sumber daya manusia dalam memastikan struktur kompensasi yang sesuai dan terkini.

### **6.3.6 Revisi Berkala**

Proses perumusan jabatan merupakan suatu dinamika yang perlu beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi. Oleh karena itu, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan perlu direvisi secara berkala agar tetap relevan dan mencerminkan kondisi aktual di tempat kerja. Perubahan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat muncul sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, perubahan strategi bisnis, atau kebutuhan organisasi yang berkembang. Dengan merevisi deskripsi pekerjaan, organisasi dapat memastikan bahwa tugas-tugas yang diemban oleh pemegang jabatan tetap terdefiniskan dengan jelas, dan tanggung jawabnya sesuai dengan peran aktualnya.

Selain itu, revisi berkala pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan membantu organisasi untuk tetap terhubung dengan dinamika pasar tenaga kerja. Perubahan dalam persyaratan kualifikasi atau keterampilan yang diinginkan untuk suatu jabatan mungkin terjadi seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, dengan mengupdate spesifikasi pekerjaan, organisasi dapat menyesuaikan standar rekrutmen dan seleksi untuk memastikan bahwa kandidat yang direkrut memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan terkini. Dengan merinci peran dan harapan kerja yang terus berkembang, revisi berkala ini membantu menciptakan proses manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan organisasi.

## **6.4 Tantangan Perumusan Jabatan**

Perumusan jabatan, meskipun penting, tidak terlepas dari beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh organisasi. Beberapa tantangan utama dalam perumusan jabatan antara lain:

### **1. Perubahan Cepat dalam Lingkungan Bisnis:**

Perubahan cepat dalam lingkungan bisnis menjadi salah satu tantangan utama dalam perumusan jabatan. Era bisnis

yang dinamis ditandai dengan perkembangan teknologi yang cepat, perubahan tren pasar yang mendalam, dan transformasi dalam model bisnis. Sebagai respons terhadap perubahan ini, organisasi sering kali harus menyesuaikan strategi mereka, memperkenalkan inovasi teknologi, atau bahkan mengubah struktur organisasi mereka. Dalam konteks ini, perumusan jabatan harus mampu mengikuti dan merespons perubahan tersebut agar tetap relevan.

## **2. Ketidakpastian Pekerjaan Masa Depan:**

Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan merupakan tantangan signifikan dalam perumusan jabatan, terutama di sektor industri yang terpengaruh oleh perkembangan teknologi dan otomatisasi. Perkembangan teknologi, seperti kecerdasan buatan, robotika, dan otomatisasi proses, telah memicu transformasi mendalam dalam lanskap pekerjaan. Pekerjaan rutin yang dapat diotomatisasi menjadi semakin rentan, sementara pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang lebih kompleks dan kreativitas cenderung menjadi lebih bernilai. Oleh karena itu, merumuskan jabatan menjadi sulit ketika peran dan tanggung jawab pekerjaan dapat berubah secara drastis atau bahkan menjadi usang.

## **3. Kebutuhan Fleksibilitas:**

Tren perubahan dalam dunia kerja, terutama peningkatan penghargaan terhadap fleksibilitas dalam struktur pekerjaan, menempatkan tantangan baru pada perumusan jabatan di organisasi modern. Kerja fleksibel dan tim proyek menjadi semakin umum sebagai respons terhadap kebutuhan akan adaptabilitas, efisiensi, dan kreativitas. Dalam konteks ini, perumusan jabatan tidak lagi hanya berfokus pada tugas-tugas statis, tetapi juga harus mampu mempertimbangkan kemungkinan perubahan dan adaptasi peran pekerja seiring perubahan kebutuhan organisasi.

#### **4. Tantangan Keterlibatan Karyawan:**

Deskripsi pekerjaan yang akurat dan jelas merupakan elemen kritis dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi keterlibatan dan kepuasan karyawan. Jika deskripsi pekerjaan tidak mencerminkan dengan akurat tanggung jawab dan harapan pekerjaan, karyawan mungkin mengalami ketidakpuasan dan kebingungan tentang peran mereka dalam organisasi. Pekerja yang tidak memahami sepenuhnya tugas dan tanggung jawab mereka cenderung merasa frustrasi dan kurang termotivasi, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan keterlibatan keseluruhan dalam pekerjaan mereka.

#### **5. Proses Komunikasi Internal:**

Proses perumusan jabatan merupakan kegiatan kolaboratif yang memerlukan kerjasama antara berbagai departemen dan tingkatan dalam organisasi. Berbagai pihak, termasuk manajer lini, departemen sumber daya manusia, dan karyawan yang menduduki jabatan tersebut, perlu berkontribusi untuk menyusun deskripsi pekerjaan yang akurat dan relevan. Tantangan muncul ketika komunikasi internal tidak efektif, yang dapat menghambat aliran informasi yang tepat dan pemahaman bersama terkait jabatan dan tanggung jawab. Misalnya, kurangnya komunikasi yang jelas antara manajemen dan tim pelaksana dapat menyebabkan ketidaksepahaman mengenai ekspektasi dan tujuan pekerjaan. Kesalahpahaman semacam itu dapat merugikan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, mengingat mereka mungkin tidak memahami sepenuhnya apa yang diharapkan dari mereka dalam pekerjaan mereka.

## 6.6 Manfaat Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan membawa sejumlah manfaat yang signifikan bagi organisasi, karyawan, dan manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai tiga manfaat utama perumusan jabatan:

### 1. Klarifikasi Tanggung Jawab Individu

Perumusan jabatan membantu dalam mengidentifikasi dan merinci tanggung jawab individu di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, perumusan jabatan menciptakan pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari setiap individu. Hal ini membantu menghindari kebingungan dan ambiguitas mengenai peran seseorang dalam tim atau organisasi (Bachman & Janiak, 2004). Dengan memiliki deskripsi pekerjaan yang terperinci, karyawan dapat memahami dengan lebih baik ekspektasi yang diletakkan pada mereka, mengarah pada peningkatan kejelasan dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

### 2. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Perumusan jabatan memungkinkan organisasi untuk mengorganisir tugas dan tanggung jawab secara efisien. Dengan merinci wewenang dan tanggung jawab di dalam perumusan jabatan, organisasi dapat menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk setiap tingkatan jabatan (Cheng et al., 2008). Hal ini membantu dalam menghindari tumpang tindih tugas dan memastikan bahwa setiap tugas memiliki pemegang yang jelas. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang peran masing-masing karyawan, organisasi dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi di antara tim, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas keseluruhan.

### **3. Dasar untuk Pengembangan Karyawan**

Perumusan jabatan menciptakan dasar untuk pengembangan karyawan dengan mengidentifikasi keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi. Dengan memahami persyaratan jabatan, organisasi dapat menyusun program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik. Ini mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi mereka (Mignerat & Rivard, 2016). Selain itu, perumusan jabatan dapat menjadi panduan bagi manajemen dalam menilai kinerja karyawan dan merencanakan pengembangan karir yang sesuai dengan tujuan organisasi dan aspirasi individu.

Dengan menggabungkan ketiga manfaat ini, perumusan jabatan memberikan landasan yang kuat untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan. Organisasi yang memahami dan menerapkan perumusan jabatan dengan baik dapat mencapai keseimbangan yang baik antara keterlibatan karyawan, efisiensi operasional, dan pengembangan profesional.





# BAB 7

## PENYUSUNAN PETA JABATAN



### 7.1 Definisi dan Tujuan Peta Jabatan

#### 7.1.1 Definisi Penyusunan Peta Jabatan

Peta jabatan merupakan alat visual yang digunakan dalam analisis jabatan untuk menggambarkan hierarki, hubungan antarposisi, dan struktur organisasi suatu perusahaan. Secara sederhana, peta jabatan adalah representasi grafis dari berbagai jabatan di dalam sebuah organisasi, yang menunjukkan tingkat hierarki, tanggung jawab, dan hubungan antarjabatan. Dalam peta jabatan, posisi-posisi atau jabatan-jabatan tersebut biasanya diatur secara hierarkis, dari level paling atas hingga level paling bawah, mencerminkan struktur organisasi (Vance & Paik, 2015).

Tujuan utama dari peta jabatan adalah untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana berbagai jabatan saling terkait dan bagaimana hubungan tersebut memengaruhi alur kerja dan pengambilan keputusan di dalam organisasi. Peta jabatan memungkinkan manajemen atau pemangku kepentingan untuk memahami struktur organisasi secara lebih mendalam, termasuk hierarki, tanggung jawab, dan komunikasi antarunit atau departemen. Dengan melihat peta jabatan, seseorang dapat dengan

mudah melihat bagaimana informasi dan keputusan mengalir dari level manajemen puncak ke level operasional, serta sebaliknya. Dibawah ini merupakan contoh peta jabatan.



Gambar 7.1 Contoh Peta Jabatan

Sumber: <https://bappedalitbang.kalteng.go.id/foto/2/kantor-bappedalitbang-prov-kalteng>

Penyusunan peta jabatan melibatkan pengumpulan informasi mengenai setiap jabatan di dalam organisasi, seperti deskripsi tugas, tanggung jawab, kualifikasi yang diperlukan, dan hubungan kerja antarjabatan. Proses ini membutuhkan kolaborasi antara berbagai departemen atau unit dalam perusahaan untuk memastikan akurasi dan kesesuaian dengan struktur yang ada. Peta jabatan juga dapat menjadi alat yang berguna dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Misalnya, dalam proses rekrutmen, peta jabatan membantu untuk memahami posisi yang dibutuhkan dan kualifikasi yang diperlukan. Selain itu, dalam pengembangan karyawan, peta jabatan dapat menjadi panduan untuk menentukan jalur karir dan peluang pengembangan yang tersedia di dalam organisasi.

Dengan demikian, peta jabatan bukan hanya sekadar representasi visual dari struktur organisasi, tetapi juga merupakan alat penting yang mendukung berbagai keputusan strategis terkait manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi secara keseluruhan. Melalui peta jabatan, organisasi dapat memahami dengan lebih baik bagaimana jabatan-jabatan saling terkait dan bagaimana informasi serta keputusan mengalir di dalamnya, sehingga membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih efektif dan tepat sasaran.

### **7.1.2 Tujuan Penyusunan Peta Jabatan**

Tujuan dari penyusunan peta jabatan dalam analisis jabatan adalah memberikan gambaran yang jelas dan terstruktur tentang struktur organisasi serta hubungan antarjabatan di dalamnya. Peta jabatan bertujuan untuk merinci hierarki jabatan, tanggung jawab spesifik dari setiap posisi, dan keterkaitan antarposisi dalam sebuah entitas organisasi. Salah satu tujuan utamanya adalah untuk menyediakan landasan yang kuat bagi manajemen dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) dengan lebih efektif.

Peta jabatan membantu manajemen dalam memahami dan mengkomunikasikan struktur organisasi dengan lebih baik. Hal ini membantu dalam menjelaskan kepada karyawan mengenai hierarki dalam perusahaan, bagaimana setiap jabatan saling terkait, dan apa yang diharapkan dari setiap posisi. Tujuannya adalah untuk mendorong pemahaman yang lebih baik tentang peran individu dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penyusunan peta jabatan bertujuan untuk membantu dalam pengelolaan dan pengembangan karyawan. Dengan memahami tanggung jawab masing-masing posisi, manajemen dapat merancang program pengembangan karyawan yang lebih sesuai, menyesuaikan pelatihan dan pengembangan dengan kebutuhan spesifik dari setiap jabatan. Ini membantu dalam meningkatkan kinerja individu dan tim secara keseluruhan (Sanfilippo et al., 2023).

Peta jabatan juga menjadi alat penting dalam proses rekrutmen dan penempatan karyawan. Dengan memahami persyaratan dan tanggung jawab dari setiap posisi, HR atau manajemen dapat lebih efektif dalam menyusun deskripsi pekerjaan, menilai kandidat yang sesuai, dan menempatkan mereka di posisi yang paling tepat sesuai dengan kemampuan dan kecocokan mereka. Tujuan terakhir dari penyusunan peta jabatan adalah untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dalam perencanaan organisasi. Dengan memahami struktur organisasi secara menyeluruh, manajemen dapat mengidentifikasi kekosongan posisi yang krusial, memahami kebutuhan akan restrukturisasi, serta merencanakan suksesi dan pengembangan jabatan yang diperlukan untuk pertumbuhan dan evolusi perusahaan.

Secara keseluruhan, tujuan utama dari penyusunan peta jabatan adalah menyediakan kerangka kerja yang jelas dan komprehensif bagi manajemen dalam memahami, mengelola, dan mengembangkan sumber daya manusia serta strategi organisasi yang sesuai dengan tujuan dan perkembangan perusahaan.

## **7.2 Metode Penyusunan Peta Jabatan**

Penyusunan peta jabatan dalam analisis jabatan memiliki beberapa tujuan utama yang menjadi landasan dalam pemahaman struktur organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu tujuan utamanya adalah untuk memberikan gambaran visual yang jelas tentang hierarki jabatan, keterkaitan antarposisi, dan tanggung jawab masing-masing jabatan dalam suatu organisasi. Ini membantu manajemen dalam memahami struktur organisasi secara menyeluruh (Kumar et al., 2023). Salah satu metode yang umum digunakan adalah:

### **1. Wawancara dan Observasi**

Metode ini melibatkan wawancara dengan pekerja dari berbagai tingkatan jabatan dan observasi langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan berkomunikasi

secara langsung dengan karyawan dari berbagai posisi, informasi tentang tugas-tugas, tanggung jawab, dan keterkaitan antarjabatan dapat dikumpulkan dengan lebih baik.

## **2. Penilaian Jabatan**

Penilaian jabatan melibatkan analisis terhadap setiap jabatan dalam organisasi untuk menentukan nilai relatif mereka terhadap satu sama lain. Ini sering menggunakan pendekatan sistematis untuk menilai kompleksitas, tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi nilai relatif dari setiap jabatan.

## **3. Konsultasi dengan Pihak Terkait**

Mengumpulkan masukan dari manajer, supervisor, atau pemegang jabatan yang bersangkutan juga penting. Mereka memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas-tugas yang diemban dan keterkaitan antarjabatan dalam unit atau departemen mereka.

## **4. Analisis Dokumen dan Deskripsi Pekerjaan**

Mengkaji dokumen resmi seperti deskripsi pekerjaan, prosedur operasional standar, atau struktur organisasi yang ada. Ini membantu dalam memahami secara terperinci tanggung jawab dan keterkaitan antarjabatan yang telah didokumentasikan.

## **5. *Software* dan Alat Bantu**

Penggunaan software atau alat bantu khusus untuk memvisualisasikan peta jabatan secara lebih efektif. Beberapa alat menggunakan teknologi untuk menyederhanakan proses penyusunan peta jabatan dan menyajikannya dalam format visual yang lebih mudah dimengerti.

## **6. Validasi dan Revisi Berkala**

Setelah peta jabatan dibuat, penting untuk memvalidasi informasi dengan pihak terkait dan melakukan revisi

berkala sesuai dengan perubahan dalam organisasi. Hal ini memastikan bahwa peta jabatan tetap relevan dan akurat seiring waktu.

Penggunaan kombinasi metode-metode ini memungkinkan penyusunan peta jabatan yang lebih komprehensif dan akurat. Mengintegrasikan data dari berbagai sumber dan memperhatikan perspektif dari berbagai tingkatan dalam organisasi memungkinkan penggambaran yang lebih mendalam tentang struktur, hubungan antarposisi, dan tanggung jawab dalam suatu entitas organisasi.

### **7.3 Struktur Hierarki Jabatan**

Struktur hierarki jabatan merupakan konsep kunci dalam analisis jabatan yang merujuk pada tingkatan atau level dari berbagai jabatan dalam suatu organisasi. Hierarki jabatan mencakup susunan atau urutan jabatan mulai dari level manajemen puncak hingga level operasional terendah. Hal ini membentuk landasan yang penting dalam memahami struktur organisasi dan hubungan antarposisi yang ada di dalamnya. Tingkatan dalam struktur hierarki jabatan sering kali mencerminkan tingkatan kekuasaan, tanggung jawab, dan kewenangan. Posisi manajerial tinggi seperti direktur atau eksekutif cenderung memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan strategis dan arah organisasi, sementara level jabatan yang lebih rendah lebih terfokus pada pelaksanaan tugas-tugas operasional sehari-hari.

Hierarki jabatan ini memfasilitasi aliran komunikasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Selain itu, struktur hierarki jabatan juga mencerminkan relasi antarjabatan dalam hal pelaporan, supervisi, dan koordinasi. Jabatan-jabatan pada level yang lebih tinggi sering kali memiliki tanggung jawab untuk mengawasi atau memimpin jabatan-jabatan di level yang lebih rendah. Ini menciptakan sistem otoritas dan hubungan yang terorganisir secara hierarkis dalam organisasi. Dalam struktur hierarki jabatan dalam analisis jabatan, terdapat beragam

tingkatan yang mencerminkan berbagai level tanggung jawab, wewenang, dan peran dalam suatu organisasi (Sokhan & Popovskyi, 2023). Struktur hierarki ini dapat dibagi menjadi beberapa level, seperti:

1. **Level Eksekutif:** Level paling atas, terdapat posisi-posisi eksekutif seperti CEO (*Chief Executive Officer*), COO (*Chief Operating Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), dan CMO (*Chief Marketing Officer*). Mereka bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya organisasi, dan menentukan arah strategis perusahaan.
2. **Level Manajerial:** Level ini terdiri dari manajer departemen atau unit kerja yang memiliki tanggung jawab mengawasi pelaksanaan strategi yang ditetapkan oleh level eksekutif. Mereka bertanggung jawab untuk mengatur operasi harian, mengawasi tim, dan memastikan pencapaian tujuan departemen.
3. **Level Supervisor atau Pengawas:** Supervisor atau pengawas berada di tingkat yang lebih operasional. Mereka memimpin tim kerja, mengawasi pelaksanaan tugas-tugas harian, dan berfungsi sebagai penghubung antara manajemen dan karyawan dalam hal implementasi kebijakan.
4. **Level Karyawan *Non-Manajerial*:** Level ini, terdapat karyawan yang tidak memiliki posisi manajerial atau pengawas. Mereka bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh manajer atau supervisor, serta berkontribusi dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Hubungan antar tingkatan dalam hierarki jabatan ini menggambarkan alur komunikasi, pelaporan, dan otoritas dalam organisasi. Informasi dan keputusan strategis mengalir dari level eksekutif ke level manajerial, lalu sampai ke tingkatan operasional. Sebaliknya, laporan kinerja dan informasi mengenai kondisi operasional di lapangan akan naik ke tingkat manajerial untuk dievaluasi dan diproses lebih lanjut. Dalam struktur hierarki

jabatan, setiap tingkatan memiliki peran yang berbeda-beda. Tingkatan eksekutif berfokus pada strategi dan pengambilan keputusan besar, manajerial lebih terfokus pada pengelolaan dan koordinasi, sementara tingkatan operasional lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas-tugas operasional sehari-hari.

Perubahan dalam struktur hierarki jabatan juga dapat terjadi seiring dengan perkembangan organisasi, seperti restrukturisasi atau perubahan strategis. Fleksibilitas dalam struktur hierarki ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan yang berkembang, termasuk peningkatan atau penurunan jumlah level jabatan, perubahan tanggung jawab, atau penyesuaian dalam aliran komunikasi dan pengambilan keputusan. Pemahaman yang mendalam tentang struktur hierarki jabatan membantu manajemen dalam mengelola organisasi secara efektif, mengidentifikasi jalur karir yang jelas, serta memahami dinamika hubungan antarjabatan yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (M.A Salim et al., 2023).

## **7.4 Tanggung Jawab dan Kewenangan**

Tanggung jawab dan kewenangan yang terkait dengan setiap jabatan dalam peta jabatan adalah elemen kunci yang menggambarkan peran dan kontribusi yang diharapkan dari setiap posisi dalam organisasi. Deskripsi tugas-tugas utama merupakan bagian integral dari tanggung jawab jabatan, menetapkan aktivitas atau fungsi yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Misalnya, seorang manajer operasional mungkin bertanggung jawab untuk mengelola efisiensi operasional harian, mengawasi proses produksi, dan memastikan kepatuhan terhadap standar kualitas (Ibrahim Saleh Hassan & Firas Mohammed Ismael, 2023).

Selain itu, kriteria keberhasilan memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana kinerja seseorang dalam jabatan tersebut akan dievaluasi. Kriteria ini dapat berupa target kuantitatif seperti peningkatan produktivitas, atau kualitatif



seperti penerapan inovasi dalam proses kerja. Contohnya, seorang manajer penjualan dapat dinilai berdasarkan pencapaian target penjualan bulanan atau pengembangan strategi pemasaran baru yang berhasil.

Keterkaitan antar jabatan dalam organisasi juga penting untuk dipahami dalam konteks tanggung jawab dan kewenangan. Sebuah jabatan mungkin memiliki keterkaitan yang erat dengan posisi lain di dalam organisasi. Sebagai contoh, departemen pemasaran dan departemen penjualan memiliki keterkaitan yang kuat dalam mencapai tujuan penjualan. Keterkaitan ini memerlukan kerjasama dan koordinasi antarjabatan untuk mencapai tujuan bersama. Tanggung jawab dan kewenangan yang jelas untuk setiap jabatan dalam peta jabatan membantu dalam mengklarifikasi harapan organisasi terhadap individu yang mengisi posisi tersebut. Hal ini juga memungkinkan pengembangan pengukuran kinerja yang terstruktur serta memfasilitasi koordinasi yang lebih baik antar unit kerja dalam mencapai tujuan Bersama (Wijayaningsih et al., 2023).

## **7.5 Keterkaitan Antar Jabatan**

Keterkaitan antar jabatan dalam penyusunan peta jabatan merupakan landasan penting yang memperlihatkan bagaimana setiap posisi saling terhubung dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana alur kerja, koordinasi, dan kolaborasi terjadi antar departemen atau bagian dalam organisasi.

Misalnya, peta jabatan dapat menunjukkan keterkaitan antara departemen pemasaran dan produksi dalam sebuah perusahaan manufaktur. Departemen pemasaran bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar dan mengembangkan strategi pemasaran. Keterkaitannya dengan departemen produksi terletak pada pengaturan produksi berdasarkan permintaan pasar yang dihasilkan oleh tim pemasaran. Hal ini menunjukkan bagaimana kerjasama

antarjabatan mempengaruhi siklus produksi dan penjualan produk.

Selain itu, keterkaitan antar jabatan juga memengaruhi proses pengambilan keputusan dan aliran informasi. Sebagai contoh, dalam perusahaan yang kompleks, keputusan strategis yang dibuat oleh manajemen eksekutif harus diterjemahkan ke dalam rencana kerja operasional oleh manajer tingkat menengah. Keterkaitan ini memastikan bahwa visi dan tujuan organisasi tersampaikan secara efektif ke setiap tingkatan.

Peta jabatan juga menggambarkan bagaimana kolaborasi antar jabatan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Misalnya, dalam perusahaan teknologi, tim pengembangan produk harus berkolaborasi dengan tim pemasaran untuk memahami kebutuhan pasar dan menghasilkan produk yang sesuai dengan permintaan. Kolaborasi ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk yang lebih relevan dan diinginkan oleh konsumen. Dengan memahami keterkaitan antar jabatan dalam peta jabatan, organisasi dapat meningkatkan alur kerja, mengoptimalkan kolaborasi antar tim, dan memperkuat koordinasi antardepartemen. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang terkoordinasi dan efisien, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar atau kebutuhan konsumen dengan lebih cepat dan tepat (Wijayaningsih et al., 2023).

## **7.6 Implementasi Hasil Jabatan**

Implementasi hasil analisis jabatan dalam penyusunan peta jabatan melibatkan serangkaian langkah yang bertujuan untuk menerapkan informasi yang diperoleh dari analisis jabatan ke dalam struktur organisasi yang tergambar dalam peta jabatan. Langkah pertama adalah mengumpulkan dan menganalisis data jabatan yang telah dikumpulkan selama analisis jabatan, termasuk informasi mengenai deskripsi pekerjaan, tanggung jawab, dan persyaratan kualifikasi.

Setelah data dikumpulkan, langkah berikutnya adalah menentukan struktur hierarki jabatan dan hubungan antarjabatan dalam organisasi. Ini melibatkan penentuan tingkat hierarki, mulai dari level manajerial hingga level operasional, serta menetapkan keterkaitan dan alur komunikasi antar posisi. Selanjutnya, informasi dari analisis jabatan diimplementasikan ke dalam peta jabatan dengan menggambarkan secara visual struktur organisasi, tingkat hierarki, dan tugas-tugas utama yang terkait dengan setiap posisi. Hal ini memastikan bahwa peta jabatan mencerminkan dengan akurat struktur organisasi dan tanggung jawab yang terkait dengan setiap jabatan (Sanfilippo et al., 2023). Berikut ini langkah-langkah implementasi hasil analisis jabatan dalam penyusunan peta jabatan:

1. **Pemahaman Terhadap Peta Jabatan:** Setelah penyusunan peta jabatan, langkah awal adalah memastikan pemahaman yang komprehensif dari seluruh staf yang terlibat. Ini mencakup para manajer, HR, dan staf lain yang terlibat dalam pengambilan keputusan terkait dengan sumber daya manusia.
2. **Penggunaan Informasi dalam Rekrutmen:** Peta jabatan dapat digunakan sebagai pedoman untuk mengidentifikasi kebutuhan rekrutmen. Dengan memahami tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan setiap posisi, organisasi dapat lebih terarah dalam memilih kriteria pencarian, mencocokkan kualifikasi, dan menyesuaikan penggunaan wawancara serta tes dengan kebutuhan spesifik dari setiap jabatan.
3. **Pengembangan Karyawan:** Informasi dari peta jabatan dapat digunakan untuk merencanakan program pengembangan karyawan yang lebih terarah. Dengan mengetahui keterampilan yang diperlukan dalam setiap posisi, organisasi dapat menyusun pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan yang ada.
4. **Penilaian Kinerja:** Peta jabatan memberikan dasar yang kuat untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Kriteria

keberhasilan yang telah ditetapkan untuk setiap posisi dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja, membantu dalam menentukan sejauh mana seorang karyawan memenuhi harapan yang telah ditetapkan.

5. Perencanaan Suksesi: Peta jabatan sangat berperan dalam perencanaan suksesi. Dengan mengetahui struktur organisasi, keterampilan kunci yang diperlukan untuk setiap posisi, dan potensi penggantian, organisasi dapat mengidentifikasi calon-calon yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kunci di masa depan.
6. Kestinambungan dan Pembaruan: Penting untuk terus memantau dan memperbarui peta jabatan sesuai dengan perubahan dalam organisasi. Hal ini termasuk penyesuaian terhadap perubahan tugas, tanggung jawab, atau perubahan struktural yang terjadi seiring waktu.
7. Komunikasi dan Penggunaan Aktif: Informasi yang terdapat dalam peta jabatan harus dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh organisasi. Pastikan bahwa peta jabatan tidak hanya tersedia tetapi juga digunakan secara aktif dalam proses keputusan HR, rekrutmen, pengembangan karyawan, dan perencanaan organisasi secara keseluruhan.

Implementasi hasil analisis jabatan dalam penyusunan peta jabatan membutuhkan komunikasi yang baik, konsistensi dalam penggunaan informasi, dan kemampuan untuk menyesuaikan strategi organisasi dengan kebutuhan yang teridentifikasi. Peta jabatan menjadi dasar untuk pengambilan keputusan terkait struktur organisasi, pengembangan karir, dan identifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan karyawan. Dengan menerapkan hasil analisis jabatan ke dalam peta jabatan, organisasi dapat meningkatkan pemahaman tentang struktur organisasi mereka, meningkatkan efisiensi dalam manajemen SDM, serta memfasilitasi koordinasi dan komunikasi yang lebih baik di antara unit-unit dalam organisasi (Sokhan & Popovskiy, 2023).

# KESIMPULAN

**KESIMPULAN** mengenai analisis jabatan, dapat diungkapkan bahwa analisis jabatan memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi. Dengan memahami tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan keterkaitan antarposisi, analisis jabatan membantu organisasi dalam berbagai hal seperti rekrutmen, pengembangan karyawan, penilaian kinerja, perencanaan suksesi, dan manajemen struktur organisasi.

Proses analisis jabatan memungkinkan organisasi untuk memiliki pemahaman yang mendalam terhadap setiap posisi dalam organisasi, membantu menentukan kebutuhan sumber daya manusia, serta menyusun rencana pengembangan yang sesuai. Selain itu, analisis jabatan memungkinkan penilaian kinerja yang lebih objektif dengan menetapkan kriteria yang jelas untuk setiap jabatan.

Pentingnya analisis jabatan juga terlihat dalam penyusunan peta jabatan. Peta jabatan memberikan visualisasi yang jelas tentang struktur organisasi, hierarki jabatan, dan keterkaitan antarposisi. Dengan menggunakan informasi dari peta jabatan, organisasi dapat melakukan pengambilan keputusan yang lebih tepat terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia dan perencanaan strategis.

Kesimpulannya, analisis jabatan bukan hanya sekadar proses mendokumentasikan tugas-tugas dalam sebuah posisi, tetapi merupakan landasan untuk pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dengan menggunakan analisis jabatan dan peta jabatan, organisasi dapat meningkatkan efisiensi,

produktivitas, dan strategi pengembangan karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alghamdi, M. G. (2016). Nursing workload: a concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 24(4), 449–457. <https://doi.org/10.1111/JONM.12354>
- Alikari, V., & Fradelos, E. C. (2021). Translation, Cultural Adaptation, Validity, and Internal Consistency of the Greek Version of the Individual Workload Perceptions Scale-Revised. *Cureus*, 13(10). <https://doi.org/10.7759/CUREUS.19174>
- Anderson, V., of Personnel, C. I., & Development. (2004). *Research Methods in Human Resource Management*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273–282.
- Armansyah, T. S., Yusri, M., & Mardatillah, A. (2023). *Pengaruh Analisa Jabatan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Meranti*.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (Tenth Edition). Kogan Page.
- Azikin, A. (2018). Konsep Dan Implementasi Ideologi Pancasila Dalam Perumusan Kebijakan Pemerintahan. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 77–90. <https://doi.org/10.33701/jkp.v1ino.2.1098>

- Bachman, A., & Janiak, A. (2004). Scheduling jobs with position-dependent processing times. *Journal of the Operational Research Society*, 55(3), 257–264. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JORS.2601689>
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. SAGE Publications.
- Budihardjo, I. M. (2015). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Raih Asa Sukses.
- Cao, F., Wang, Y., Zhu, F., Cao, Y., & Ding, Z. (2019). UPS node based workload management for data centers considering flexible service requirements. *Conference Record - Industrial and Commercial Power Systems Technical Conference, 2019-May*. <https://doi.org/10.1109/ICPS.2019.8733361>
- Chandrayuni, M. A., Putra, I. G. C., & Parwita, G. B. S. (2023). The Influence of Work Conflict, Workload on the Productivity of New Refrez SPA Therapists Mediated by Job Satisfaction. *Social Science and Humanities Journal*, 7(08), 3155–3175. <https://doi.org/10.18535/SSHJ.V7I08.814>
- Cheng, T. C. E., Wu, C. C., & Lee, W. C. (2008). Some scheduling problems with sum-of-processing-times-based and job-position-based learning effects. *Information Sciences*, 178(11), 2476–2487. <https://doi.org/10.1016/J.INS.2008.02.002>
- Chrisdayanti, I. S., Minarsih, M. M., & Seputra, A. (2021). Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Rotasi Pekerjaan dan Pencapaian Kerja terhadap Pengembangan Karir (Studi Kasus Karyawan KSP Rejo Agung Sukses Semarang). *Journal of Management*, 7(1).
- Corwin, W. H., Sandry-Garza, D. L., Biferno, M. H., Boucek, Jr., George P., L., & Aileen L. (1989). *Assessment of Crew Workload Measurement Methods, Techniques and Procedures. Volume 1. Process, Methods and Results*. <https://doi.org/10.21236/ADA217699>



- Dana Sudiana. (2020). Pengaruh Penempatan Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 1(1), 20–27.
- Dewi, R. R., Arif, A., Wibowo, S. M., Pujiyanthi, E., & Nadhifah, M. (2022). Karakteristik Pimpinan, Inovasi, dan Kesadaran Kewajiban Pajak Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 8(1), 9–20.
- Fadlilah, I. A., & Fajrianthi, F. (2022). Analisa Jabatan: Metode dan Langkah-langkah Pelaksanaan pada BUMN Klaster Industri Manufaktur. *Jurnal Diversita*, 8(1), 93–99.
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Hadi, M. (2017). Pengaruh Analisis Jabatan, Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non PNS. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis, Vol 11*(2).
- Fishbein, D., Nambiar, S., McKenzie, K., Mayorga, M., Miller, K., Tran, K., Schubel, L., Agor, J., Kim, T., & Capan, M. (2019). Objective measures of workload in healthcare: a narrative review. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 33(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-12-2018-0288>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources* (Seventh Edition). Pearson Education.
- Herawati, A., Orbaningsih, D., & Farhan, D. (2022). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Promosi Jabatan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(10), 3660–3671.
- Ibrahim Saleh Hassan, & Firas Mohammed Ismael. (2023). The Effect of Knowledge-Based Human Resource Management in Sustainable Competitive Advantage - Field Research. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33. <https://doi.org/10.59670/jns.v33i.1090>
- Jayanti, R. D., Suprpto, S., Sarmini, S., Harianto, S., & Sulistyorini, S. (2022). Evaluasi Kinerja Jabatan Fungsional Tenaga

- Kependidikan di Universitas Negeri Surabaya. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 6(2), 98–113.
- Klehe, U. C., & van Hooft, E. A. J. (2014). *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*. Oxford University Press.
- Kumar, S., Pasupathi, M., & Thangeda, R. (2023). *Gaining Competitive Advantage Using Human Resource Management in Indian Construction Industry* (pp. 3–13). [https://doi.org/10.1007/978-981-99-2552-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-99-2552-0_1)
- Kurniawati, E. (2018). Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kadiri. *ManajemenKewirausahaan JMK*, 3(3), 139–154. <https://doi.org/10.32503/jmk.v3i3.366>
- Liu, W., Lu, Y., Huang, D., & Fu, S. (2017). An analysis of pilot's workload evaluation based on time pressure and effort. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 10275 LNAI, 32–41. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-58472-0\\_3/FIGURES/5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58472-0_3/FIGURES/5)
- Longo, L., Wickens, C. D., Hancock, P. A., & Hancock, G. M. (2022). Human Mental Workload: A Survey and a Novel Inclusive Definition. *Frontiers in Psychology*, 13, 883321. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.883321/FULL>
- M.A Salim, K., Mohd Amir, A., Maelah, R., & Jalaludin, D. (2023). Effects of Institutional Pressures, Organisational Resources and Capabilities on Environmental Management Accounting For Sustainability Competitive Advantage. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*, 15(1), 193–193. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2023.1\(193\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2023.1(193))
- Mekata, Y., Shiina, K., Osawa, A., & Nakanishi, M. (2021). Estimation of a Pilot's Workload In-Flight Using External Fluctuation Factors: An Experimental Approach Using a Flight Simulator. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 221 LNNS, 150–158. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-74608-7\\_20/COVER](https://doi.org/10.1007/978-3-030-74608-7_20/COVER)
- Mello, J. A. (2015). *Strategic Human Resource Management* (Fourth Edition). Cengage Learning.

- Mignerat, M., & Rivard, S. (2016). Positioning the institutional perspective in information systems research. *Formulating Research Methods for Information Systems: Volume 2*, 79–126. [https://doi.org/10.1057/9781137509888\\_4/COVER](https://doi.org/10.1057/9781137509888_4/COVER)
- Murtani, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Bank Sumut Syariah Cabang Medan. *Jurnal Al-Qasd Islamic Economic Alternative*, 1(2), 177–188.
- Nurhajati, W. A., & Bachri, B. S. (2018). Pengembangan Kurikulum Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Berbasis Kompetensi dalam Membangun Profesionalisme dan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Jurnal Pendidikan (Teori Dan Praktik)*, 2(2), 156. <https://doi.org/10.26740/jp.v2n2.p156-164>
- Nursam, N. (2017). Manajemen kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2).
- Peng, R. D., & Matsui, E. (2016). *The Art of Data Science: A Guide for Anyone who Works with Data*. Lulu.com.
- Putra, S. A. (2021). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.47709/jumansi.v3i1.2122>
- Quick, J. C., Tetrick, L. E., & Association, A. P. (2011). *Handbook of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association.
- Rahmadani, R., Andry, H., & Alkadafi, O. M. (2018). Analisis Reformasi Kepegawaian (Studi Pelaksanaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (jpt) Berbasis Merit Sistem Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir). *Muammar Alkadafi PUBLIKA*, 4(1), 98–110.
- Sanfilippo, F., Pomeroy, C., & Bailey, D. N. (2023). Staff Compensation. In *Lead, Inspire, Thrive* (pp. 167–171). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-41177-9\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-031-41177-9_26)

- Saputra, I., & Sudharma, I. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(2), 1030–1054.
- Schwab, D. P., & Trevor, C. O. (2013). *Research Methods for Organizational Studies*. Taylor & Francis Group.
- Semaun, F. (2019). ANALISIS JABATAN. *Jurnal Fokus*, Vol 17(1).
- Sembiring, I. S., Sudarti, E., & Najemi, A. (2020). Urgensi Perumusan Perbuatan Memperdagangkan Pengaruh sebagai Tindak Pidana Korupsi. *Undang: Jurnal Hukum*, 3(1), 59–84. <https://doi.org/10.22437/ujh.3.1.59-84>
- Setiawan, J. (2017). *Panduan Praktis Operasional Analisis Jabatan*.
- Sholathiah, A., Lestari, R. P., & Komalasari, S. (2022). Teknik dan Metode Rekrutmen sebagai Penentu Hasil Kinerja Karyawan. *Jurnal Ecoment Global*, 7(2).
- Sokhan, I. V., & Popovskyi, V. H. (2023). Formation of Competitive Advantages as the Foundation of Strong Competitiveness of Enterprises. *Business Inform*, 2(541), 236–241. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-236-241>
- Supriyanta. (2009). *Modul Analisis Jabatan*.
- Taggala, M. (2015). *ANALISIS JABATAN*. Kurnia Global Publishing.
- Tuytens, M., Vekeman, E., & Devos, G. (2021). Strategic Human Resource Management In Primary And Secondary Schools. An Explorative Study In Flanders (Belgium). *Educational Management Administration & Leadership*, 51, 174114322199870. <https://doi.org/10.1177/1741143221998706>
- Vance, C. M., & Paik, Y. (2015). *Managing a Global Workforce*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315719641>
- Wahdati, A., Octaviani, F., & Komalasari, S. (2022). Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi. *Jurnal Ecoment Global*, 7(2).

- Wahdati, A., Octaviani, F., & Shanty Komalasari. (2022). Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi. *Jurnal Ecoment Global: Kajian Bisnis Dan Manajemen*, Vol 7(2).
- Wibowo, A. E., & Habanabakize, T. (2022). K-Means Clustering untuk Klasifikasi Standar Kualifikasi Pendidikan dan Pengalaman Kerja Guru SMK di Indonesia. *Jurnal Dinamika Vokasional Teknik Mesin*, 7(2).
- Wijayaningsih, A. A., Retnawati, B. B., & Indrajaya, T. (2023). Analysis on Resources and Organizational Culture as Sustainable Competitive Advantages in a Printed Newspaper Company in Semarang. *Journal of Management and Business Environment (JMBE)*, 4(2), 162–177. [doi.org/10.24167/jmbe.v4i2.5323](https://doi.org/10.24167/jmbe.v4i2.5323)
- Zhang, Y., Liang, A., Xu, H., & Zhao, Y. (2023). Analysis of Workload Assessment Methods for Air Traffic Controllers. *2023 6th International Conference on Artificial Intelligence and Big Data (ICAIBD)*, 392–396. <https://doi.org/10.1109/ICAIBD57115.2023.10206104>



## PROFIL PENULIS



**Dr. Riyadi Nugroho, MM.**  
Dosen Manajemen  
Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Penulis lahir di Madiun tanggal 02 Februari 1965. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang dan melanjutkan S2 pada Program Magister Manajemen Universitas Padjajaran Bandung. Pendidikan Strata 3 diselesaikan di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Penulis menekuni di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).



**Prof. Dr. Siti Mujanah, M.B.A., Ph.D.**

Dosen Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Penulis lahir di Madiun tanggal 16 Maret 1961. Penulis adalah dosen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Penulis telah menyelesaikan pendidikan Sarjana di IKIP Negeri atau Universitas Negeri Malang (1984). Pendidikan S2 di bidang Master Business Administration (MBA) dan Ph.D. Management dari Adamson University Manila Philippines (1999), lalu mengambil Program Doktor lagi di bidang Ilmu Ekonomi di Untag Surabaya (lulus tahun 2014), dan meraih Gelar Profesor pada bulan Agustus 2023.

Penulis sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya di program S1 Manajemen, program S2 Magister Manajemen dan Program S3 Doktor Ilmu Ekonomi di mata kuliah Metode Penelitian, MSDM, dan Perilaku Organisasi.

yang bersangkutan juga sebagai konsultan, trainer dan peneliti di perusahaan maupun pemerintahan di bidang Sumber Daya Manusia, dan telah menulis beberapa buku di bidang MSDM, Manajemen Kompensasi, Perilaku organisasi dan lain, lain.



Disamping itu juga sering melakukan kegiatan Penelitian serta Pengabdian masyarakat di bidang Manajemen.



**Prof. Dr. Amiartuti Kusmaningtyas, S.H., M.M.**

Dosen Manajemen  
Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Penulis lahir di Surabaya tanggal 24 Juli. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Hukum Perdata, Universitas Airlangga Surabaya, dan melanjutkan S2 pada program Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Pendidikan Strata 3 diselesaikannya pada tahun 2005. Jabatan fungsional akademik sebagai Profesor/Guru Besar diperolehnya sejak Maret 2017. Penulis menekuni bidang Penelitian Manajemen (Human Capital).