



MANAJEMEN

# SUMBER DAYA MANUSIA

Desi Kristanti | Adrie Charviandi | Poniah Juliawati | Budi Harto  
Titin Astuti | Nurlelasari Ginting | Rijal | Husain Nurisman | Barin Barlian  
Titin Patimah | Saprudin | Freddy Triono | Muhammad Taher Rambe  
I Ketut Edy Mulyana | Abdul Manap

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pelaksanaan visi dan misi perusahaan sangat bergantung dari kapasitas dan manajemen dari sumber daya manusia yang ada. Untuk itu penempatan seseorang pada posisi yang tepat sangat penting bagi perusahaan. Sebagai bentuk pelaksanaan implementasi visi dan misi tersebut maka sebuah organisasi atau perusahaan harus selalu memperhatikan kualitas sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan bentuk pengaturan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan terhadap sumber daya manusia.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mnata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia.

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Perspektif dan Konsep MSDM
- Bab 2 Perencanaan dan fungsi manajemen SDM
- Bab 3 Pengembangan SDM
- Bab 4 SDM dan Organisasi Kerja
- Bab 5 Analisis jabatan
- Bab 6 Seleksi dan Rekrutmen SDM
- Bab 7 Kinerja dan penilaian kinerja
- Bab 8 Manajemen pelatihan
- Bab 9 Disiplin kerja
- Bab 10 Produktivitas kerja
- Bab 11 Kompensasi
- Bab 12 Kepuasan kerja
- Bab 13 Semangat kerja
- Bab 14 Etika dan profesionalisme kerja
- Bab 15 MSDM pada perusahaan berbasis digital

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Desi Kristanti, S.E., M.M.  
Adrie Charviandi, S.E., M.M.  
Poniah Juliawati, A.KS., M.M  
Budi Harto, S.E., M.M  
Titin Astuti, S.E., M.Si.  
Nurlelarsi Ginting, S.E., M.M.  
Rijal, S. Sos., M.AP.  
Husain Nurisman, S.T., M.M.  
Barin Barlian, M.M.  
Titin Patimah, S.E., M.M.  
Saprudin, S.E., Ak., M.M., M.Ak.  
Freddy Triono, M. Par  
Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.  
I Ketut Edy Mulyana, S.Pd., S.S., M.M.  
Dr. Abdul Manap, S.E., M.M., M.BA.



**eureka**  
media aksara

PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Penulis** : Desi Kristanti, S.E., M.M.; Adrie Charviandi, S.E., M.M.; Poniah Juliawati, A.KS., M.M.; Budi Harto, S.E., M.M.; Titin Astuti, S.E., M.Si.; Nurlelasari Ginting, S.E., M.M.; Rijal, S. Sos., M.AP.; Husain Nurisman, S.T., M.M.; Barin Barlian, M.M.; Titin Patimah, S.E., M.M.; Saprudin, S.E., Ak., M.M., M.Ak.; Freddy Triono, M. Par; Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.; I Ketut Edy Mulyana, S.Pd., S.S., M.M.; Dr. Abdul Manap, S.E., M.M., M.BA.

**Editor** : Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.

**Profreader** : Debi Eka Putri, S.E., M.M.

**Desain Sampul** : Eri Setiawan

**Tata Letak** : Endar Widi Sugiyo

**ISBN** : 978-623-487-644-4

**No. HKI** : EC00202308373

**Diterbitkan oleh** : EUREKA MEDIA AKSARA, JANUARI 2023  
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH  
NO. 225/JTE/2021

### **Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

### **All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## PRAKATA

Puji syukur kami ucapkan kehadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pembahasan dalam buku ini meliputi Perspektif dan Konsep MSDM, Perencanaan dan fungsi manajemen SDM, Pengembangan SDM, SDM dan Organisasi Kerja, Analisis jabatan, Seleksi dan Rekrutmen SDM, Kinerja dan penilaian kinerja, Manajemen pelatihan, Disiplin kerja, Produktivitas kerja, Kompensasi, Kepuasan kerja, Semangat kerja, Etika dan profesionalisme kerja serta MSDM pada perusahaan berbasis digital

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis dengan tujuan memudahkan pembaca. Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis merasa bahwa Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Januari 2023

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b> .....	<b>III</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>IV</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>VIII</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>IX</b>
<b>BAB 1 PERSPEKTIF DAN KONSEP MSDM</b> .....	<b>11</b>
A. Pendahuluan .....	11
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
E. Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
F. Peran Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.....	18
G. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia .....	20
<b>BAB 2 PERENCANAAN DAN FUNGSI MANAJEMEN     SUMBERDAYA MANUSIA</b> .....	<b>25</b>
A. Pendahuluan .....	25
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	25
C. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	26
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	31
E. Perencanaan Strategi MSDM .....	33
F. Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia.....	37
<b>BAB 3 PENGEMBANGAN SDM</b> .....	<b>42</b>
A. Pendahuluan .....	42
B. Pengembangan SDM .....	43
C. Perbedaan HRD dan HRM.....	45
D. Fungsi Pengembangan SDM.....	45
E. Peran dan Output HRD lainnya .....	48
F. Kerangka Kerja Proses HRD .....	49

G. Pentingnya HRD Dalam Bisnis .....	52
<b>BAB 4 SDM DAN ORGANISASI KERJA .....</b>	<b>56</b>
A. Pendahuluan.....	56
B. SDM dan Organisasi Kerja.....	58
C. Peran SDM dalam Organisasi.....	64
D. SDM Mendorong Penciptaan Nilai Bagi Organisasi.....	66
<b>BAB 5 ANALISA JABATAN .....</b>	<b>68</b>
A. Pendahuluan.....	68
B. Analisa Jabatan Bagi Perusahaan .....	68
C. Tujuan Analisa Jabatan .....	71
<b>BAB 6 SELEKSI DAN REKRUTMEN .....</b>	<b>81</b>
A. Pendahuluan.....	81
B. Definisi Seleksi dan Rekrutmen .....	82
C. Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada Perusahaan	83
<b>BAB 7 KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA .....</b>	<b>95</b>
A. Pendahuluan.....	95
B. Kinerja .....	98
C. Penilaian Kinerja .....	103
D. Kesimpulan.....	107
<b>BAB 8 MANAJEMEN PELATIHAN.....</b>	<b>109</b>
A. Pendahuluan.....	109
B. Apa itu Pelatihan.....	110
C. Menentukan Kebutuhan Pelatihan .....	113
D. Assesmen Pelatihan .....	116
E. Merencanakan Program Pelatihan.....	118
F. Penerapan Program Pelatihan.....	123
G. Evaluasi Pelatihan .....	125
<b>BAB 9 DISIPLIN KERJA.....</b>	<b>128</b>
A. Pendahuluan.....	128
B. Disiplin Kerja .....	130

C. Pentingnya Disiplin Kerja .....	131
D. Tujuan Disiplin Kerja.....	132
E. Membentuk Disiplin Kerja .....	134
F. Bentuk Disiplin Kerja.....	134
G. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai .....	137
<b>BAB 10 PRODUKTIVITAS KERJA .....</b>	<b>141</b>
A. Pendahuluan.....	141
B. Pengertian Produktivitas Kerja.....	142
C. Pegawai Yang Produktif.....	144
D. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja..	145
E. Mengukur Produktivitas Kerja .....	149
F. Indikator Produktivitas Kerja .....	151
G. Manfaat dari Penilaian Produktivitas Kerja.....	152
H. Upaya Peningkatan Produktivitas .....	153
<b>BAB 11 KOMPENSASI.....</b>	<b>155</b>
A. Pendahuluan.....	155
B. Pemberian Kompensasi.....	158
C. Tujuan Pemberian Kompensasi.....	159
D. Manfaat Pemberian Kompensasi.....	165
E. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi .....	167
F. Jenis-jenis Kompensasi .....	170
G. Komponen Kompensasi .....	171
<b>BAB 12 KEPUASAN KERJA .....</b>	<b>173</b>
A. Pendahuluan.....	173
B. Definisi Kepuasan Kerja.....	174
C. Kepemimpinan .....	175
D. Kecerdasan Emosi.....	177
E. Pemimpin Kharismatik .....	178
F. Gaya Kepemimpinan.....	180



G. Pengaruh Kepribadian Pemimpin terhadap Kinerja dan Kepuasan Karyawan .....	183
H. Pengaruh Kepuasan Kerja .....	185
I. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	186
<b>BAB 13 SEMANGAT KERJA .....</b>	<b>190</b>
A. Pendahuluan.....	190
B. Pengertian Semangat Kerja.....	192
C. Aspek Semangat Kerja .....	193
D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....	195
E. Motivasi dan Semangat Kerja .....	198
<b>BAB 14 ETIKA DAN PROFESIONALISME KERJA .....</b>	<b>200</b>
A. Pendahuluan.....	200
B. Etika Profesi.....	201
C. Prinsip Etika Profesi .....	204
D. Manfaat Etika Profesi .....	206
E. Skill Etika dan Profesionalisme Kerja .....	208
F. Pengambilan Keputusan.....	209
<b>BAB 15 MSDM PADA PERUSAHAAN BERBASIS DIGITAL .....</b>	<b>213</b>
A. Pendahuluan.....	213
B. Human Capital Berbasis Digital.....	214
C. Persiapan Perusahaan Berbasis Digital.....	216
D. Transformasi Digital .....	217
E. Perubahan Strategis .....	220
F. Penilaian.....	223
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>226</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>241</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1	Elemen sumber daya manusia tertentu dalam organisasi (kontribusi pribadi) .....	62
Gambar 5. 1	Analisis Pekerjaan Sebagai Alat Perencanaan SDM.....	70
Gambar 5. 2	Keputusan Dalam Proses Analisis Pekerjaan .....	74
Gambar 8. 1	Pelatihan dan pengembangan .....	110
Gambar 8. 2	Proses Perencanaan Pelatihan.....	113
Gambar 8. 3	Contoh Pengaturan Tempat Duduk Saat Pelatihan .....	122
Gambar 8. 4	Contoh Formulir Evaluasi Pelatihan.....	127
Gambar 9. 1	Indikator Yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Pegawai.....	138
Gambar 14. 1	Sistematika Etika.....	203
Gambar 14. 2	Area Profesionalisme Kerja.....	207
Gambar 15. 1	Perubahan Strategis .....	223

## DAFTAR TABEL

Tabel 5. 1	Perbedaan tingkat Analisis Pekerjaan antara Fakta dan Pemahaman .....	69
Tabel 5. 2	pembagian tanggung jawab antara Unit SDM dengan Manajer .....	74
Tabel 5. 3	Uraian Pekerjaan dan Persyaratan Minimal Pekerjaan.....	77
Tabel 8. 1	Perhatian Utama dalam Asesmen Kebutuhan Pelatihan .....	117
Tabel 8. 2	Metode Pelatihan .....	120
Tabel 15. 1	Perbandingan Pendekatan Berdasarkan In/Out, Resource-Based, dan Gerilya MSDM Pada Perusahaan Berbasis Digital .....	215
Tabel 15. 2	Kemampuan Diri .....	218
Tabel 15. 3	Kemampuan Diri .....	219
Tabel 15. 4	Komponen Perubahan Strategis .....	220



**Manusia unggul selalu rendah hati  
saat berbicara, tetapi selalu luar  
biasa dalam tindakan.**

**- Konfusius -**

**"Keberhasilan kami merupakan  
indikator terbaik dari  
pengembangan tim."**

**- Lewis Ergen -**



# BAB 5 | ANALISA JABATAN

## A. Pendahuluan

Analisa jabatan atau job analysis bagi perusahaan menjadi hal yang sangat penting ketika perusahaan mulai melakukan kegiatan untuk mendapatkan karyawan yang sering dikenal dengan istilah perekrutan karyawan. Pada aktivitas rekrutmen, perusahaan sangat membutuhkan analisa jabatan sebagai panduan penting dalam melakukan fungsi pengadaan. Sebagai perusahaan yang berorientasi pada kinerja yang unggul, perekrutan menjadi proses awal yang akan sangat menentukan profil serta performa karyawan yang akan diperoleh.

## B. Analisa Jabatan Bagi Perusahaan

*Job analysis* merupakan proses menganalisis kebutuhan suatu pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang uraian pekerjaan, persyaratan suatu pekerjaan dan standar pencapaiannya (Hasibuan, 2016). Sejak awal tahun 1990-an, analisis pekerjaan mulai dilakukan menjadi aktivitas regular pada tingkat strategis organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, aktivitas yang terkait kegiatan yang berhubungan dengan masalah administrasi kompensasi. *Job analysis* digunakan sebagai dasar untuk merancang pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam perusahaan. Pekerjaan didefinisikan sebagai pengelompokkan tugas dan tanggung

jawab. Adapun posisi adalah pekerjaan yang dilaksanakan oleh seseorang.

Analisa jabatan disebutkan sebagai elemen paling dasar dari MSDM, karena analisa jabatan adalah suatu kegiatan yang tersistem dalam mengintervarisir serta menganalisis informasi yang berkaitan dengan uraian pekerjaan dan kebutuhan tenaga karyawan, dan konteks di mana pekerjaan dilaksanakan. Dalam hal ini biasanya analisis jabatan mengumpulkan keterangan tentang ciri-ciri khas dan detail. Keterangan atau penjelasan tersebut berkaitan dengan:

1. Kegiatan serta karakteristik pekerjaan.
2. Keterkaitan dengan lainnya.
3. Standar hasil kerja
4. Dampak terhadap keuntungan dan penganggaran
5. Peralatan fisik yang dipakai
6. Keadaan aktivitas
7. Supervisi yang dilakukan serta diterima
8. Pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang diperlukan.

Selanjutnya secara ekstrim dapat dibedakan dua sumber informasi untuk menjelaskan Analisis pekerjaan, yaitu fakta versus pemahaman dapat dilihat di bah ini :

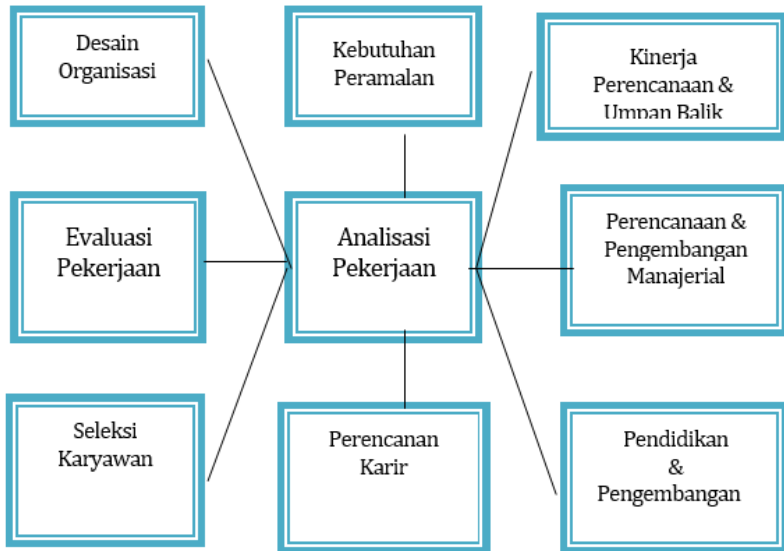
Tabel 5. 1 Perbedaan tingkat Analisis Pekerjaan antara Fakta dan Pemahaman

<b>Tingkat</b>	<b>Pemimpin</b>	<b>Manajer</b>
Fakta Persepsi	Alasan berbuat sesuatu	Alasan manajer memikirkan karyawan tertentu.
Aturan	Alasan berpikir sesuatu	Alasan manajer <i>interest</i> pada suatu aktivitas.
Perencanaan	Alasan memikirkan aktivitas lainnya. Alasan merencanakan aktivitas tertentu.	Alasan manajer agar karyawan memikirkan pekerjaan.

Sumber: Rivai, *et al.* (2016)

Unit HRD harus bisa membantu para manajer dan para stafnya, para pengguna SDM dan Jaringan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (*Human Resources Information System* = HRIS) untuk memberikan keterangan atau uraian pekerjaan, dan mengembangkan prinsip perencanaan desain pekerjaan. Mendapatkan solusi dan memberikan keterangan dalam menyelesaikan kesulitan yang muncul menjadi tantangan dalam dunia kerja.

*Job analysis* dapat diterapkan menjadi cara untuk merancang SDM pada tingkat manajerial, professional dan operasional. Dasar implementasi *job analysis* terlihat di bawah ini :



Gambar 5. 1 Analisis Pekerjaan Sebagai Alat Perencanaan SDM

Dalam rangka memperoleh analisis yang akurat, departemen SDM bersandar pada perusahaan serta karyawan dan diupayakan dapat memberikan keterangan berikut :

1. Informasi lengkap mengenai analisis pekerjaan.
2. Struktur organisasi secara lengkap.
3. Keterangan jika terjadi perubahan dalam organisasi.
4. Kejelasan keterangan yang diberikan.

*Human Resources Department* selanjutnya melakukan verifikasi informasi dan menetapkan tentang pengelompokkan jabatan-jabatan ke dalam pekerjaan yang ada atau perlu dibuat pekerjaan baru. Aktivitas ini dapat menjelaskan dan menjawab masalah-masalah berikut:

1. Pekerjaan apa yang dapat dikelompokkan?
2. Bagaimana merancang pekerjaan untuk meningkatkan kinerja?
3. Tipe keahlian yang dibutuhkan bagi jabatan tertentu?
4. Tipe Pendidikan apa yang dibutuhkan dalam peningkatan kualitas kerja?
5. Tipe *skill* apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu?
6. Siapa karyawan terbaik dan tepat untuk suatu pekerjaan?
7. Keterangan apa dari *job analysis* yang dapat dipakai untuk program development karyawan?

### **C. Tujuan Analisa Jabatan**

Dari berbagai buku disebutkan bahwa banyak tujuan yang ingin dicapai perusahaan dari Analisa jabatan. Menurut Hasibuan (2016) tujuan dari analisa jabatan yaitu di bawah ini:

#### **1. Rekrutmen dan Seleksi**

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.

#### **2. Kompensasi (*Compensation*)**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (Pendidikan, usia, pengalaman dan lain-lain) orang yang akan menduduki jabatan itu, sehingga perusahaan dapat menentukan gajinya.

#### **3. Evaluasi pekerjaan**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan,



besar/kecilnya risiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan personil. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan gaji pada posisi jabatan tersebut.

4. Penilaian prestasi (*Performance Appraisal*)

Kegiatan rutin perusahaan ini mengukur pencapaian prestasi karyawan dibandingkan dengan pencapaian prestasi yang diharapkan perusahaan. Kegiatan ini sangat penting untuk peningkatan motivasi karyawan. Tindak lanjut dari kegiatan ini sangat berkaitan dengan Analisa jabatan yang sudah ditetapkan.

5. Latihan (*training*)

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk merangsang program latihan dan pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan dan jenis keterampilan pekerja digunakan sebagai bahan pembantu dalam pengembangan program-program pelatihan.

6. Promosi dan pemindahan

Keterangan yang diperoleh dari pelaksanaan analisa jabatan menjadi salah satu dasar penting dalam menetapkan karyawan yang pantas mendapatkan promosi atau peningkatan jabatan maupun pemindahan/transfer.

7. Perubahan

Menjadi hal menarik dan umpan balik yang sangat berguna, Ketika dari evaluasi Analisa jabatan memberikan informasi bahwa perusahaan harus melakukan perbaikan demi kemajuan perusahaan tersebut. Perubahan penting ini terutama terkait struktur SDM dan efektivitas SDM yang dimiliki.

8. Pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*)

Umpan balik dari Analisa jabatan dapat menjelaskan pada perusahaan pentingnya melakukan pemerdayaan dari pekerjaan yang sudah ada..

9. Penyederhanaan pekerjaan (*job simplification*)

Salah satu output dari Analisa jabatan dapat berakibat pada pekerjaan-pekerjaan yang ada harus dilakukan penyederhanaan, sehingga dalam pelaksanaannya menjadi lebih sederhana serta spesialisasi pekerjaan. Perkembangan perusahaan dari terspesialisasi khusus sehingga lebih spesifik.

10. Penempatan (*Placement*)

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilannya agar mereka bekerja secara efektif.

11. Peramalan dan perekrutan

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan oleh perusahaan.

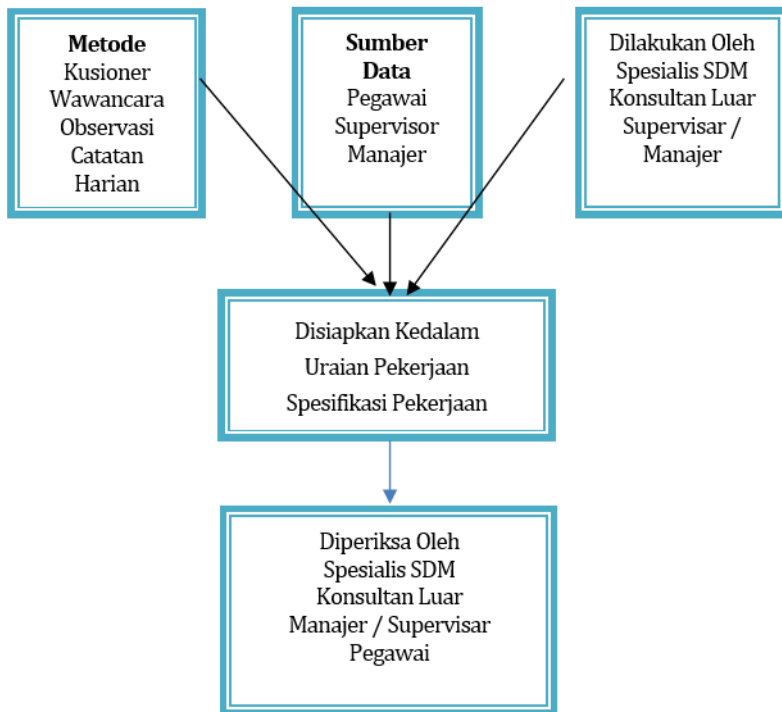
12. Orientasi dan induksi

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi dan lainnya.

Dalam pembuatan Analisa jabatan perusahaan dapat melakukannya melalui 4 (empat) cara yaitu :

1. Kuesioner/daftar pertanyaan
2. Diskusi atau wawancara
3. Observasi/pengamatan
4. Catatan harian karyawan/logs

Secara lebih lengkap dapat terlihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5. 2 Keputusan Dalam Proses Analisis Pekerjaan  
Sumber : Mathis and Jackson (2011)

Terkait tanggung jawab sangat tergantung pada karyawan yang mampu melakukan dengan sangat baik dalam menjalankan aktivitas dari prosedur yang telah ditetapkan. Pada gambar di bawah ini menunjukkan pembagian tanggung jawab antara Unit SDM dengan Manajer.

Tabel 5. 2 pembagian tanggung jawab antara Unit SDM dengan Manajer

<b>Unit Sumber Daya Manusia</b>	<b>Manajer</b>
1. Menyiapkan dan mengkoordinasikan prosedur analisis pekerjaan.	1. Melengkapi atau membantu melengkapi informasi analisis pekerjaan.
2. Mencatat analisa jabatan sebagai bahan evaluasi Manajer.	2. Memeriksa dan menjaga ketepatan

Unit Sumber Daya Manusia	Manajer
3. Memperbaiki secara berkala dari analisa jabatan tersebut.	uraian pekerjaan /spesifikasi pekerjaan.
4. Memeriksa input manajer untuk menjamin ketepatan.	3. Dapat meminta analisis pekerjaan baru ketika pekerjaan berubah.
5. Dapat meminta bantuan dari ahli luar untuk analisis sulit dan luar biasa.	4. Identifikasi standar kinerja berdasarkan informasi analisis pekerjaan.

Sumber : Mathis and Jackson (2011)

Menurut Kasmir (2018) pentingnya analisa jabatan dibuat oleh perusahaan, karena hal ini sangat penting. Mengingat tanpa analisa jabatan, maka perusahaan akan berjalan secara serabutan, tidak ada pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Ketidakjelasan tugas-tugas yang harus dilakukan dan sampai di mana wewenang yang dimilikinya. Perusahaan yang demikian akan sulit untuk mengendalikan aktivitasnya dan dalam praktiknya sangat jarang ditemui perusahaan yang tidak melakukan analisa jabatan. Lebih lanjut dikatakan nilai pentingnya analisa jabatan adalah:

1. Pertama, merancang dan mengelompokkan pekerjaan serta aktivitas kepada departemen/*teamwork*/kelompok serta individu karyawan sampai keseluruhan pekerjaan yang ada habis terbagi, sehingga tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih. Karyawan semua bekerja sesuai tugas masing-masing, tidak ada yang terlalu sibuk sementara karyawan lain santai. Perlu dipertimbangkan juga jangan sampai beban kerjanya berkurang, terakhir perlu dipertimbangkan jangan sampai rangkap jabatan antara satu jabatan dengan jabatan yang lain.
2. Kedua, Pemberian terbatas pada pejabat terkait wewenang yang dimiliki pada jabatannya. Penting ditetpkan ruang lingkup area tanggung jawabnya dalam pengambilan

keputusan yang menjadi haknya. Biasanya semakin tinggi jabatan, makin besar dan luas pula wewenang yang dimilikinya. Sebaliknya makin rendah jabatan, maka wewenangnya juga biasanya semakin kecil dan terbatas.

3. Ketiga, selesai melakukan tugasnya ditentukan harus bertanggung jawab kepada siapa yang disebut sebagai atasannya.
4. Keempat, menetapkan persyaratan suatu jabatan di perusahaan. Penetapan syarat ini tidak terlepas dari beban kerja yang diembannya. Persyaratan untuk memegang jabatan tersebut, disesuaikan dengan beban pekerjaan dengan mempertimbangkan kemampuan, kecakapan serta ketepatan melaksanakan tugasnya. Dan yang terakhir adalah dalam menetapkan pencapaian pekerjaan setiap karyawan.

Adapun analisa jabatan memiliki kegunaan:

1. Merencanakan dan mengadakan sumber daya manusia
2. Perekrutan dan penyeleksian sumber daya manusia
3. Masa percobaan, penempatan, program pengembangan karyawan.
4. Program *development* karir terutama peningkatan jabatan, spesialisasi, perluasan, mutasi dan rotasi.
5. Aturan tentang pendapatan, imbalan atau reward.
6. Evaluasi kinerja
7. Konseling, bimbingan dan penyuluhan.
8. Membantu merevisi sruktur organisasi jika diperlukan.
9. Menyampaikan informasi agar alur komunikasi menjadi jelas.
10. Menetapkan jalur peningkatan jabatan baik dalam suatu departemen maupun lintas departemen.

Dari penjelasan di atas, sangat terlihat pentingnya analisa jabatan ini bagi perusahaan, karena sangat membantu dalam mencapai proses aktivitas perusahaan serta pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Penerapan Analisa jabatan

memerlukan komitmen dan konsistensi dari semua anggota organisasi, Analisa jabatan harus selalu diupgrade mengikuti perkembangan dan kondisi persaingan yang ada. Komitmen menjadi sangat penting sehingga perubahan-perubahan yang terjadi terkait SDM tidak akan berpengaruh secara signifikan. Dalam perusahaan apapun, perubahan SDM menjadi masalah yang harus dihadapi. Manopo (2011) menyebutkan ada 3 (tiga) fakta mengapa kinerja tidak ditunjukkan oleh karyawan yaitu:

1. Karyawan tidak mengetahui apa yang mereka harapkan.
2. Karyawan tidak memiliki alat bantu, ruang atau otoritas.
3. Umpan balik dan kualitas kinerja tidak diperoleh oleh karyawan.

Definisi analisa jabatan dari Kasmir (2018) yaitu proses menganalisis kebutuhan satu pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang uraian pekerjaan, persyaratan pekerjaan dan standar pencapaiannya. Dari definisi tersebut, sangat terlihat betapa pentingnya Analisa jabatan bagi perusahaan.

Analisa jabatan terdiri dari 2 (dua) yaitu uraian pekerjaan/job description dan persyaratan minimal pekerjaan/job specification. Uraian pekerjaan atau *Job Description* menjawab pertanyaan tentang “*What*”, sedangkan persyaratan minimal pekerjaan menjawab pertanyaan tentang “*Who*”. Secara lebih detil penjelasan tentang uraian pekerjaan dengan persyaratan minimal pekerjaan sebagai berikut :

Tabel 5. 3 Uraian Pekerjaan dan Persyaratan Minimal Pekerjaan

<b>Uraian Pekerjaan</b>	<b>Persyaratan Minimal Pekerjaan</b>
Identitas pekerjaan	Jenis kelamin
Tanggung jawab dan kewajiban	Pendidikan formal minimal
Wewenang yang dimiliki	Ketrampilan yang harus dimiliki
Lokasi pekerjaan	Usia minimal

Uraian Pekerjaan	Persyaratan Minimal Pekerjaan
Peralatan kerja yang digunakan	Status pernikahan
Waktu kerja	Kondisi Fisik

Tabel di atas tentu akan sangat berbeda untuk setiap perusahaan. mengingat aktivitas dan proses kerja yang juga berbeda. Analisa jabatan harus komunikatif dalam arti mudah untuk dipahami baik oleh pelamar maupun perusahaan.

Secara detail kita dapat melihat isi dari uraian pekerjaan/*job description* yaitu sebagai berikut:

1. Identitas pekerjaan atau jabatan, yakni menetapkan identitas atau nama jabatan, seperti Manajer Umum, Manajer Departemen, Supervisor maupun karyawan administrasi.
2. Keterkaitan antara tanggung jawab dan tugas yang dikerjakan, yaitu memerinci antara tugas dan tanggung jawab secara nyata dan dijabarkan secara terpisah sehingga jelas untuk dipahami semua anggota organisasi. Perincian hubungan hendaknya menunjukkan keterkaitan antara pejabat dengan karyawan lain di dalam maupun diluar organisasi.
3. Aturan wewenang dan tugas serta tanggung jawab yang dimiliki, yakni kewenangan dan pencapaian kinerja yang harus dimiliki untuk setiap pejabat baru harus jelas.
4. Syarat kerja harus dijabarkan dengan rinci, seperti alat-alat, mesin-mesin dan bahan baku yang akan dipakai dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut.
5. Kesimpulan uraian pekerjaan atau jabatan, hendaknya menjelaskan format atau bentuk umum pekerjaan dan hanya mencatat fungsi serta kegiatan utamanya.
6. Penjabaran terkait jabatan di atas dan di bawahnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana petugas akan dipromosikan.

Sedangkan berbicara tentang spesifikasi pekerjaan atau *job specification* adalah:

1. Pendidikan formal karyawan
2. Gender karyawan
3. Kondisi fisik karyawan
4. Pengetahuan dan keterampilan pekerja
5. Usia minimal dan maksimal karyawan
6. Status pernikahan karyawan.
7. Minat kerja karyawan
8. Kondisi kejiwaan atau emosional karyawan.
9. Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan.

Spesifikasi pekerjaan pada setiap perusahaan tidak sama dan akan berbeda-beda, karena persyaratan pekerjaan ini pada dasarnya disusun dari uraian pekerjaan sedangkan uraian pekerjaan perusahaan tidak sama, misalnya ada perusahaan yang membutuhkan tinggi badan, pakai kaca mata atau tidak, serta cantik atau tidak. Semakin spesifik aktivitas atau jenis usaha perusahaan tersebut maka akan semakin spesifik juga persyaratan yang diminta.

Penting untuk diperhatikan adalah Analisa jabatan terutama persyaratan pekerjaan yang diminta dari pelamar harus sesuai dengan kompensasi yang akan diberikan. Persyaratan yang terlalu sulit dapat mengakibatkan jumlah pelamar perusahaan tersebut menjadi sedikit, apalagi tidak didukung dengan kompensasi yang memadai atau tidak kompetitif.

Berikut contoh dari spesifikasi pekerjaan atau *job specification* suatu perusahaan :

#### Perusahaan CV. Sakti Parlindungan

##### Spesifikasi Pekerjaan

Nama Jabatan	: Kepala Bagian Komputer
Kode jabatan	: R-239
Tanggal	: 2 Oktober 2019
Penyusun	: Syahril
Departemen	: Divisi Administrasi



Lokasi	: Jongjolong Bandung
Persyaratan pekerjaan	
Pendidikan	: Akademi komputer, menguasai komputer, mempunyai ketrampilan dalam menggunakan komputer dan mem-program komputer.
Pengalaman	: 3 tahun bekerja di bidang komputer
Persyaratan fisik	: Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyaistamina serta daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas.
Persyaratan mental	: Jujur, inisiatif dan kreatif, dapat mengambil keputusan secara cepat, mampu menganalisis dan membuat berbagai output informasi yang bermutu tinggi.
Supervisi	: Rentang kendali 3 – 9 orang lulusan SMU, mampu berkomunikasi efektif lisan dan tulisan, vertical dan horizontal dalam perusahaan.
Kondisi kerja	: Baik, 75% duduk di atas kursi yang nyaman, tenang dan dalam ruangan yang ber-AC.

Dari contoh di atas dapat disimpulkan bahwa analisa jabatan menjadi kunci dan pedoman bagi perusahaan dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan. Sumber daya manusia sebagai asset perusahaan penting untuk dikelola dengan sangat baik dalam pencapaian profesionalisme dan kinerja yang maksimal. Melalui Analisa jabatan yang lengkap baik secara prosedur maupun dalam pelaksanaan yang dilakukan akan mengantarkan perusahaan dalam pencapaian tujuan baik di saat sekarang atau masa yang akan datang. Keberhasilan yang dicapai menjadi keberhasilan seluruh anggota perusahaan tersebut pada semua level jabatan yang ada.