

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Pada dasarnya suatu organisasi/lembaga merupakan sistem yang terdiri dari beberapa bagian, setiap bagian tentu memiliki tugas, fungsi, tanggung jawab, wewenang dan sasaran tersendiri. Akan tetapi setiap bagian tidak dapat melepaskan diri dari bagian yang lain, apabila organisasi/lembaga tersebut ingin mencapai tujuan yang efektif. Maka setiap bagian dari organisasi/lembaga harus saling mendukung pelaksanaan bagian lainnya.

Dengan demikian suatu organisasi/lembaga terdiri dari orang yang melaksanakan pekerjaan yang berbeda-beda yang dikoordinasikan untuk memberi kontribusi kepada pencapaian tujuan organisasi.<sup>1</sup> Artinya dalam organisasi terdapat sumber daya manusia yang dapat diandalkan dan mampu secara efektif melakukan berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, biasanya diserahkan kepada tenaga-tenaga spesialis dalam bidang itu melalui analisis pekerjaan.

---

<sup>1</sup> Agus Dharma, 1995, *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta, hal. 83.

Analisis pekerjaan ialah teknik untuk menghimpun, mengelola, dan menyajikan informasi pekerjaan secara sistematis, tepat dan jelas untuk keperluan penyusunan kegiatan-kegiatan dalam pengelolaan tenaga kerja.<sup>2</sup>

Kegiatan analisis pekerjaan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan.<sup>3</sup>

Dale Yoder yang dikutip oleh Gouzali Saydam (1996), menyatakan bahwa ada empat jenis informasi yang dikumpulkan:

1. Jenis pekerjaan, yang meliputi :
  - a. *What*, Pekerjaan apa yang dilakukan?
  - b. *Why*, Mengapa pekerjaan itu harus dilakukan?
  - c. *How*, Bagaimana cara mengerjakannya?
2. Syarat-syarat SDM yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan itu.
3. Tanggung jawab yang dipikul dalam melaksanakan pekerjaan, baik ke dalam (sesama SDM, memelihara benda-benda milik perusahaan, produktivitas pekerjaan, dan sebagainya) maupun yang bersifat keluar (pelanggan/konsumen, masyarakat, dan lain sebagainya).
4. Kondisi pekerjaan (lingkungan kerja, waktu kerja, keselamatan kerja, dan sebagainya).<sup>4</sup>

Sama halnya dengan diatas, sebelum kinerja karyawan dievaluasi, identifikasi apa yang seharusnya dilakukan pada karyawan perlu diketahui.

Oleh karena itu, sebelum setiap fungsi sumber daya manusia dilaksanakan, mereka harus secara teliti memahami lingkungan pekerjaannya. Untuk

---

<sup>2</sup> Moh Agus Tulus, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 19.

<sup>3</sup> Sondang P. Siagian, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 75-76.

<sup>4</sup> Gouzali Saydam, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Djambatan, Jakarta, hal. 43.

mengerjakan hal ini, tenaga profesional sumber daya manusia menggunakan analisis pekerjaan sebagai sebuah alat mengumpulkan informasi tentang keragaman aspek sebuah pekerjaan sangat diperlukan. Hasil analisis merupakan perlengkapan untuk menerapkan fungsi-fungsi Manajemen SDM, termasuk analisis penyusunan karyawan, merancang pengorganisasian, menelaah dan menyusun perencanaan kinerja karyawan, suksesi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kompensasi, dan evaluasi kinerja.<sup>5</sup>

Dengan analisis pekerjaan, tugas-tugas yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan dapat teridentifikasi. Secara tradisional, analisis pekerjaan merupakan teknik sumber daya manusia yang mendasar dan menyeluruh serta merupakan titik awal bagi aktivitas-aktivitas sumber daya lainnya.<sup>6</sup>

Menurut Handoko dalam bukunya *Manajemen* menyatakan bahwa “Suatu lembaga atau organisasi akan berhasil atau tidak sebagian ditentukan oleh analisa jabatan itu sendiri yang ada dalam lembaga tersebut”.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Tb. Sjafrli Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 41.

<sup>6</sup> R Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Erlangga, Jakarta, hal. 95.

<sup>7</sup> T Hani Handoko, 1995, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal. 236.

Berarti dalam suatu organisasi diperlukan analisa jabatan untuk menganalisa semua pekerjaan yang ada. Kegiatan analisis pekerjaan merupakan hal yang penting bagi semua organisasi.<sup>8</sup>

Secara sederhana, analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Karena jenis data dan informasi begitu beragam, maka penggunaannya dapat dipakai untuk tujuan yang sama atau berbeda. Misalnya, data yang digunakan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di divisi produksi akan berbeda dengan di divisi pemasaran dan sebagainya. Untuk melakukan analisis pekerjaan ini dibutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan, serta pengalaman yang cukup agar tugas ini tidak menimbulkan distorsi informasi yang menyebabkan perencanaan sumber daya manusia tidak tepat dalam pelaksanaannya.<sup>9</sup>

Menurut Mangkuprawira dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* menyatakan: <sup>10</sup>ada beberapa langkah analisis pekerjaan, yaitu :

---

<sup>8</sup> Sondang P Siagian, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 15.

<sup>9</sup> Tb. Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 43-44.

<sup>10</sup> Tb. Sjafri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 45-47.

### Langkah 1: Menentukan maksud pelaksanaan analisis pekerjaan

Keputusan pertama yang dibuat oleh manajer SDM secara tipikal adalah merumuskan maksud melaksanakan analisis pekerjaan. Apakah perlu menambah, menghapus atau mengurangi pekerjaan yang sudah ada? Apakah diperlukan penggabungan dengan perusahaan lain? Apakah upah karyawan dapat disetarakan? Dengan demikian, maksud pelaksanaan analisis pekerjaan seharusnya dinyatakan secara eksplisit dan terikat dengan keseluruhan strategi perusahaan yang berkaitan dengan peluang keberhasilan analisis pekerjaan.

### Langkah 2: Mengidentifikasi pekerjaan yang dianalisis

Tugas kedua yang dilakukan manajer SDM secara tipikal adalah memutuskan pekerjaan yang perlu dianalisis. Jika analisis pekerjaan secara formal belum pernah dilaksanakan, kemudian untuk mudahnya, dapat dilakukan untuk menganalisis semua jenis pekerjaan. Namun jika perusahaan telah mengalami perubahan-perubahan yang telah berpengaruh hanya pekerjaan tertentu dan atau pekerjaan baru harus ditambahkan, maka manajer harus menunjukkan dengan tepat jenis pekerjaan yang akan dianalisis. Juga pekerjaan yang sekarang memiliki derajat keluar masuknya karyawan, sangat bermanfaat untuk dianalisis.

Langkah 3: Menjelaskan proses kepada karyawan dan menentukan tingkat keterlibatannya

Maksud dari pelaksanaan analisis pekerjaan seharusnya tidak dipisahkan dari kepentingan karyawan dan manajer. Seharusnya mereka dilibatkan dan diberitahu sejak awal, siapa yang akan melaksanakan analisis pekerjaan, mengapa analisis pekerjaan dibutuhkan, kepada siapa mereka mengontak jika ada pertanyaan, kapan jadwal waktunya, dan apa peran mereka dalam analisis pekerjaan. Dalam kenyataan terlalu sering karyawan tidak merasa pasti tentang berbagai persoalan dan mulai merasakan pekerjaan mereka terancam. Untuk mengurangi kecemasan karyawan seyogyanya manajer berkomunikasi dengan karyawan. Jika kecemasan tetap terjadi, maka keberhasilan analisis pekerjaan sangat sulit dicapai.

Langkah 4: Menentukan metode dan pelaksanaan pengumpulan data informasi analisis pekerjaan

Langkah keempat meliputi pengumpulan informasi analisis pekerjaan secara cermat. Manajer harus memutuskan metode atau kombinasi mana yang akan digunakan dan bagaimana mengumpulkan informasi. Jika hal ini sudah ditentukan maka para manajer harus meyakinkan bahwa data yang dikumpulkan adalah lengkap.

Langkah 5: Memproses informasi analisis pekerjaan

Setelah informasi analisis pekerjaan telah dikumpulkan, adalah penting untuk menempatkannya ke dalam format yang akan bermanfaat untuk manajer dan departemen SDM. Salah satu caranya adalah membuat

format khusus dimana dari bentuk itu hasil analisis pekerjaan dapat dibuat. Menggunakan format untuk melaporkan hasilnya berguna untuk beberapa hal. Salah satunya dapat digunakan sebagai langkah untuk memverifikasi apakah semua informasi yang diperlukan telah terkumpul. Jika selama proses transfer formulir kosong tidak dapat diisi lengkap, hal itu menjadi jelas bahwa data tambahan perlu dikumpulkan lagi. Juga format pelaporan yang standar membuat mudah para manajer untuk membandingkan beberapa pekerjaan yang berbeda dengan kriteria kepentingan yang spesifik.

#### Langkah 6: *Me-review* dan memperbaharui data

Langkah akhir merupakan fenomena yang terus terjadi. Perusahaan bersifat dinamis, sementara pekerjaan jarang berjalan mantap untuk jangka panjang. Para manajer dan spesialis profesional membutuhkan waktu yang intens untuk *me-review* uraian dan spesifikasi pekerjaan. Jadi, ini merupakan keunggulan proses sepenuhnya di dalam beberapa tahun. Jika tidak ada perubahan pokok yang telah terjadi di dalam perusahaan, *review* lengkap dari seluruh pekerjaan seharusnya dilaksanakan tiap tiga tahun.

Pada penelitian ini penulis mencoba meneliti tentang analisa jabatan/pekerjaan di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar. Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar adalah sebuah Sekolah Menengah Atas yang berada di lingkungan pondok pesantren Matholi'ul Anwar di Desa Simo,

Kecamatan Karanggeneng Kabupaten Lamongan. Posisi sekolah relatif jauh dari permukiman warga masyarakat. Oleh sebab itu, Madrasah Aliyah ini berada di tempat strategis dan tidak terganggu oleh aktifitas warga, memiliki prospek yang baik dalam segi pengembangan, baik fisik maupun kualitas kependidikan. Drs. H. Khotib Sholeh, M.Ag. adalah Kepala Madrasah yang ke-3 sejak berdirinya Madrasah ini pada tahun 1969. Lahir di Malang pada tahun 1969. Menghabiskan masa kecil sampai selesai tingkat MTs di Gondanglegi Malang dan tingkat MA diselesaikan di Tebuireng Jombang. Jurusan Syariah IKAHA Jombang membawanya menjadi seorang sarjana. Magister Agama diselesaikannya pada tahun 1997 di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dan beliau juga sudah selesai menjalani Program Doktorat di UIN Sunan Ampel di Surabaya.

Tujuan Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar antara lain :

1. Siswa memiliki kompetensi dalam bidang sains, teknologi, seni, olah raga dan imtaq serta dapat mengaktualisasikan dalam kehidupan sehari-hari.
2. Para lulusan memiliki kompetensi dalam bidang *vocational skill* dan *society skill*.
3. Para lulusan memiliki daya saing tinggi dalam memasuki pendidikan tinggi, pasar kerja maupun berperan aktif dalam kehidupan masyarakat.



Adapun alasan peneliti mengambil judul dan objek ini adalah karena ingin mengetahui bagaimana analisis jabatan Kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar. Karena saya rasa Madrasah Aliyah tersebut lebih baik dan lebih maju dari yang sebelumnya. Sekarang sudah ada sekolah akselerasi, bisnis persewaan transportasi, dan toko "BASMALAH", yang mana sebelumnya tidak ada, juga perbaikan dan penambahan kelas dan gedung. Dan dulu ketika masa kepemimpinan Almarhum KH. Mahsuli Effendi belum ada analisis jabatan, sekarang sudah ada sejak tahun 2012 yaitu pada masa kepemimpinan Drs. H. Kotib Sholeh M.Ag.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Setelah melihat dan mengamati uraian latar belakang diatas, maka penulis merumuskan permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini yaitu : "Bagaimana analisis jabatan Kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar Lamongan?"

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Setiap penelitian pasti memiliki tujuan, dan berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah "Untuk mengetahui bagaimana analisis jabatan Kepala Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar Lamongan".

## **D. MANFAAT PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan beberapa manfaat dari hasil penelitian ini, yang kegunaannya baik secara teoritis maupun praktis, diantaranya ialah sebagai berikut :

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi pengembangan ilmu dan pengetahuan dalam Manajemen yang berhubungan dengan topik *Job Analysis*.
- b. Menjadi bahan masukan untuk kepentingan pengembangan ilmu bagi pihak-pihak tertentu guna menjadikan skripsi ini menjadi acuan untuk penelitian lanjutan terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.
- c. Dari hasil penelitian ini juga diharapkan agar dapat dijadikan sebagai pertimbangan masukan yang sangat berarti dalam peningkatan dan pengembangan manajemen selanjutnya atau di masa yang akan datang.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Menambah wawasan bagi para praktisi manajemen pada umumnya, bahwa analisis jabatan sangatlah penting dalam mengembangkan dan menjadi tolak ukur keberhasilan suatu lembaga atau perusahaan.

- b. Bagi penulis, penelitian ini sangat berguna untuk memperdalam ilmu, pengetahuan dan teori-teori yang telah diperoleh dalam perkuliahan dan dapat mengetahui bagaimana analisis jabatan yang tepat untuk diterapkan pada suatu lembaga atau perusahaan.
- c. Bagi Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar, Sebagai bahan evaluasi dan masukan untuk meningkatkan SDM dan kualitas Madrasah.

## E. DEFINISI KONSEP

Konsep atau pengertian, merupakan unsur pokok dari suatu penelitian. Konsep sebenarnya adalah definisi secara singkat dari kelompok fakta atau gejala yang menjadi pokok perhatian.<sup>11</sup>

Dan untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan mudah dimengerti judul skripsi ini, maka penulis perlu menjelaskan istilah-istilah yang terdapat dalam judul tersebut sebagai berikut :

### 1. *Job* (jabatan)

Menurut pendapat Sirait dalam bukunya bahwa : “*Job* (jabatan) adalah sekumpulan tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk dapat menghasilkan suatu produk atau jasa. Setiap jabatan mempunyai tuntutan-tuntutan tertentu agar tugas-tugas dalam jabatan tertentu dapat dilaksanakan dan diselesaikan oleh pemegang jabatan (*Job Holder*). Studi tentang *Job Requirement* merupakan studi tentang kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai dan juga motivasi kerja dari pegawai yang bersangkutan”<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Koentjaraningrat, 1994, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta, hal. 21.

<sup>12</sup> Justine T. Sirait, 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT. Grasindo, Jakarta, hal. 45.

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

Meldona menyatakan “Analisis jabatan/pekerjaan adalah pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam perusahaan, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut *job analyst*. Informasi yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar kinerja (*performance standard*)”.<sup>13</sup>

## F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Agar penelitian ini mudah untuk dipahami, maka penulis menyusun sistematika pembahasan. Sistematika dalam pembahasan ini, terdiri dari dari beberapa bagian.

Bab I Pendahuluan, bab ini memuat pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

Bab II Kajian teoritik, bab ini memuat penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori, dan analisis jabatan menurut perspektif Islam.

Bab III Metode Penelitian, bab ini memuat metode penelitian meliputi: pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, dan teknik analisis data. Pembahasan ini sengaja disajikan untuk memberikan gambaran secara utuh mengenai metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga hasil penelitian ini nantinya

---

<sup>13</sup> Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UIN Malang Press, Malang, hal. 36-37.

diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirancang pada sub bab rumusan masalah di atas.

Bab IV Hasil penelitian, bab ini menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian yaitu Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar yang meliputi sejarah Madrasah Aliyah, visi dan misi, struktur organisasi. Kemudian peneliti menyajikan data hasil penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya adalah menganalisa data, dalam penganalisa peneliti mencari jawaban dari rumusan masalah.

Bab V Penutup, bab ini berisi penutup yang memaparkan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, saran dan rekomendasi, serta keterbatasan penelitian ini.