

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

Hasil skripsi yang mempunyai keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan peneliti yang terkait tentang *Job Analysis* adalah sebagai berikut:

1. Feni Triana, mahasiswi IAIN Sunan Ampel Surabaya, Fakultas Dakwah, Jurusan Manajemen Dakwah. Telah melakukan penelitian dengan judul *Analisis Jabatan di Bank Bukopin Syari'ah Surabaya* pada tahun 2005. Dalam penelitian ini analisis jabatan di Bank Bukopin Syari'ah secara garis besar adalah:
  - a) Manajemen, meliputi : Pimpinan cabang, manajemen operasional.
  - b) *Font liner*, meliputi: *Teller, customer service, marketing account*.
  - c) *Back office*, meliputi: *Internal control, sundries, SDI (security, cleaning service), EDP, administrasi dokumen dan laporan, administrasi pembiayaan, CI (credit investigasi)*.

Sedangkan analisis jabatan yang digunakan Bank Bukopin Syari'ah guna menetapkan kualitas karyawan

dengan cara observasi, *interview* dan mengadakan penilaian oleh penganalisis jabatan berdasarkan permasalahan dan kesimpulan yang ada penelitian ini masih belum mampu menjawab lebih jauh, tentang penilaian kualitas karyawan yang ada di Bank Bukopin Syari'ah.<sup>14</sup>

Yang membedakan dengan penelitian saya adalah objek penelitian atau tempat penelitian. Feni Triana melakukan penelitian di Bank Bukopin Syari'ah Surabaya, dan saya melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar Simo Sungelebak Karanggeneng Lamongan.

Feni Triana membahas tentang analisis jabatan secara keseluruhan (global), kalau saya hanya fokus pada Kepala Madrasah saja.

2. In Oktora, mahasiswi IAIN Sunan Ampel Surabaya, Fakultas Dakwah, Jurusan Manajemen Dakwah. Telah melakukan penelitian dengan judul *Studi Analisis Tentang Uraian Pekerjaan Dalam Proses Pelaksanaan Operasional Di Unit Pendidikan Dan Pelatihan Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto* pada tahun 2005. Hasil penelitian menemukan bahwa penerapan uraian pekerjaan dalam proses pelaksanaan operasional di Unit Diklat RSI Sakinah Mojokerto menyebabkan tugas-tugas yang dijalankan menjadi teratur dan terarah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan uraian pekerjaan dalam proses kerja

---

<sup>14</sup> Feni Triana, 2005. "*Analisis Jabatan di Bank Bukopin Syariah Surabaya*", Skripsi, Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

karyawan, pelaksanaan operasional di Unit Diklat baik program pelatihan, tugas belajar karyawan, pelaksanaan PKL, dan pelaksanaan penelitian, telah diterapkan sesuai dengan proses pelaksanaan operasional yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian atau pengawasan, sehingga dapat mencapai hasil yang maksimal, serta dapat meningkatkan kualitas SDM. Unit Diklat dalam pelaksanaan tugas selalu diciptakan kerjasama, karena dengan kerjasama pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dan menambah keringanan dalam melakukan pekerjaan.<sup>15</sup>

Terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian saya, antara lain : objek penelitian atau tempat penelitian. Iin Oktora melakukan penelitian di Unit Pendidikan dan Pelatihan Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto, dan saya melakukan penelitian di Madrasah Aliyah Matholi'ul Anwar Simo Sungelebak Karanggeneng Lamongan. Iin Oktora Fokus penelitian pada penerapan uraian pekerjaan dalam proses pelaksanaan operasional di Unit Diklat yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian atau pengawasan. Sedangkan penelitian saya fokus pada analisa jabatan Kepala Madrasah saja.

---

<sup>15</sup> Iin Oktora, 2005. “*Studi Analisis Tentang Uraian Pekerjaan Dalam Proses Pelaksanaan Operasional Di Unit Pendidikan Dan Pelatihan Rumah Sakit Islam Sakinah Mojokerto*”, Skripsi, Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

## **B. KERANGKA TEORI**

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

#### **a. Pengertian Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**

Manullang memberikan pengertian *Job analysis* sebagai suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan, sehingga dari uraian pekerjaan tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dinilai jabatan itu guna suatu keperluan.<sup>16</sup>

Analisis jabatan bukan saja dapat dipergunakan untuk menentukan syarat fisik dan syarat mental dari pegawai yang akan memangku sesuatu jabatan, tetapi dapat pula dipergunakan untuk tujuan lain. Karenanya analisa jabatan itu dapat dibedakan atas empat macam sesuai dengan tujuan analisis jabatan itu. Keempat jenis analisis jabatan itu ialah:

- a. *Job Analysis For Personal Specification*  
*Job Analysis For Personal Specification* bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seorang untuk dapat sukses memangku jabatan tertentu.
- b. *Job Analysis For Training Purposes*  
*Job Analysis For Training Purposes* bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada tenaga kerja baru untuk keperluan latihan dan untuk berpendidikan.
- c. *Job Analysis For Setting Rates*  
*Job Analysis For Setting Rates* bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing jabatan suatu

---

<sup>16</sup> M Manullang, Marihot Manullang, 2008, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, hal. 38.

organisasi, sehingga dengan demikian dapat ditentukan tingkat upah masing-masing secara adil.

d. *Job Analysis For Method Improvemants*

*Job Analysis For Method Improvemants* ditujukan untuk mempermudah cara bekerja tenaga kerja pada suatu jabatan tertentu.<sup>17</sup>

Dengan demikian analisis jabatan bisa menjadi penentu dan tolak ukur keberhasilan dan kesuksesan suatu lembaga atau organisasi.<sup>18</sup>

**b. Prinsip-Prinsip Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**

Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam menganalisis jabatan antara lain sebagai berikut :

- 1) Analisis jabatan harus memberikan fakta penting, yang berhubungan dengan pekerjaan dan jabatan yang bersangkutan. Fakta-fakta penting tersebut tergantung pada hasil analisis yang akan dipergunakan.
- 2) Analisis jabatan harus dapat memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk berbagai macam tujuan.
- 3) Analisis jabatan harus sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki. Dalam organisasi atau perusahaan yang besar, jabatan ataupun pekerjaannya tidaklah statis, dan sering terjadi perubahan, baik mengenai proses, bahan, proses produksi, metode, alat

---

<sup>17</sup> T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal. 236.

<sup>18</sup> T. Hani Handoko, 1996, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal. 236.

maupun aspek-aspek lainnya. Bahkan dapat dikatakan bahwa analisis jabatan tersebut merupakan program yang terus menerus (*continue*) dalam organisasi yang besar.

- 4) Analisis jabatan harus dapat menunjukkan unsur-unsur jabatan yang paling penting diantara beberapa unsur jabatan yang penting.
- 5) Analisis jabatan harus dapat memberikan informasi yang teliti dan dapat dipercaya. Untuk menentukan dan memperoleh data, maka diperlukan pelayanan-pelayanan dari para *Job Analyst*.<sup>19</sup>

### c. Tujuan Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Ada beberapa tujuan analisis jabatan menurut Ike Kusdyah Rahmawati, antara lain:

- 1) *Determining qualifications, required of job holder* (menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan).
- 2) *Providing guidance in recruitment and selection* (melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai).
- 3) *Evaluation current employees for transfer or promotion* (mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan).
- 4) *Establishing requirements for training programs* (menetapkan kebutuhan untuk program latihan).
- 5) *Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administration* (menentukan tingkat gaji, upah dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji).

---

<sup>19</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 33.

- 6) *Judging in the merits of grievances than question assignment and compensation* (menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dan kompensasi).
- 7) *Establishing, responsibility, accountability, and authority* (menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan otoritas).
- 8) *Providing essential guides in the establishment of production standard* (menetapkan pola yang esensial dalam penetapan standar produksi).
- 9) *Providing clues for work simplification and metode improvement* (menyediakan petunjuk untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja).<sup>20</sup>

#### **d. Manfaat Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**

Sirait menyebutkan dalam buku *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, ada beberapa manfaat dalam analisis jabatan, yaitu:

- 1) Digunakan untuk menyusun uraian jabatan (*job description*).
- 2) Digunakan untuk menyusun spesifikasi jabatan (*job classification*).
- 3) Sebagai penetapan standar pencapaian hasil kerja (*job performance standard*).
- 4) Sebagai penetapan materi latihan pegawai.
- 5) Sebagai penempatan pegawai dalam suatu jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan.
- 6) Sebagai bahan penciptaan rencana pengembangan potensi dan kemampuan pegawai.
- 7) Sebagai penetapan imbalan bagi pemegang jabatan.<sup>21</sup>

#### **e. Langkah-Langkah Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**

Berikut adalah langkah-langkah analisis jabatan menurut

Sjafri Mangkuprawira :

<sup>20</sup> Ike Kusdyah Rahmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, C.V Andi Offset, Yogyakarta, hal. 37-38.

<sup>21</sup> Justine T Sirait, 2006, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, PT Gramedia, Jakarta, hal. 47.

1. Menentukan maksud pelaksanaan analisis pekerjaan

Keputusan pertama yang dibuat oleh manajer SDM secara tipikal adalah merumuskan maksud melaksanakan analisis pekerjaan. Pelaksanaan analisis pekerjaan seharusnya dinyatakan secara eksplisit dan terikat dengan keseluruhan strategi perusahaan yang berkaitan dengan peluang keberhasilan analisis pekerjaan.

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.

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.

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.

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.

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.<sup>22</sup>

## **2. Uraian Jabatan/Pekerjaan (*Job Description*)**

Menurut Sjafrri Mangkuprawira uraian jabatan (*job description*) adalah:

“Uraian pekerjaan menggambarkan tugas-tugas, tanggung jawab, syarat-syarat kerja, dan kegiatan pekerjaan utama. Uraian pekerjaan beragam dalam hal tingkat kerincian isi. Namun, beberapa komponen sebenarnya terdapat pada setiap uraian pekerjaan. Sebagai contoh, judul pekerjaan selalu ada. Judul pekerjaan penting untuk diuraikan agar orang yang membaca dapat dengan segera mengerti apa yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut. Beberapa tipe ringkasan yang menggambarkan pekerjaan yang dilaksanakan dan syarat-syarat pekerjaan juga secara ekstrim penting dimasukkan dalam uraian pekerjaan”<sup>23</sup>.

### **a. Pengertian Uraian Jabatan/Pekerjaan (*Job Description*)**

Ada beberapa pendapat tentang deskripsi atau uraian jabatan, antara lain :

- 1) I Wayan Komang Ardana Dkk menyatakan uraian jabatan adalah salah satu pernyataan tertulis yang

---

<sup>22</sup> Tb. Sjafrri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor, hal 43-44.

<sup>23</sup> Tb. Sjafrri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 51.

menguraikan tentang kewajiban, fungsi, tugas, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain.<sup>24</sup>

- 2) Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan memberikan pengertian uraian jabatan merupakan suatu statemen yang teratur dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu.<sup>25</sup>

#### **b. Manfaat Uraian Jabatan/Pekerjaan (*Job Description*)**

Manfaat deskripsi jabatan antara lain :

- 1) Membantu menghindari adanya kebingungan, dan memberikan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Untuk menghindari tumpang tindih tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
- 3) Memberikan kemudahan dalam berbagai aktivitas SDM.
- 4) Membantu karyawan dalam perencanaan karir, mengurangi praktik deskriminasi dalam promosi dan pemindahan serta memudahkan evaluasi pekerjaan.
- 5) Bermanfaat juga untuk program keselamatan kerja.

---

<sup>24</sup> I Komang Ardana., Ni Wayan Mujiati., I Wayan Mudiarta Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 37.

<sup>25</sup> Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1996, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 27.

- 6) Untuk perencanaan perubahan organisasi dan reorganisasi.
- 7) Memberi arahan tentang pengalaman yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan.
- 8) Untuk memperbaiki prosedur dan metode kerja, agar pekerjaan tersebut bisa efektif dan efisien.
- 9) Membantu memperbaiki administrasi dan pengendalian pekerjaan.<sup>26</sup>

**c. Jenis-Jenis Uraian Jabatan/Pekerjaan (*Job Description*)**

Deskripsi pekerjaan ada dua jenis, yaitu :

1. Deskripsi Generik

Deskripsi ini berisi penulisan secara umum tanpa mengidentifikasi tugas-tugas dan tanggung jawab secara spesifik. Untuk penulisan suatu deskripsi generik perlu dianalisis sejumlah pekerjaan tertentu untuk ditemukan denominator-denominator yang sama. Sebagai contoh suatu deskripsi generik *Akuntan Senior* meliputi bidang keahlian yang diharapkan pada tingkat profesi tersebut. Uraian ini tidak memuat fungsi-fungsi khusus seperti misalnya keahlian-keahlian mengenai

---

<sup>26</sup> I Komang Ardana., Ni Wayan Mujiati., I Wayan Mudiarta Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 39.

utang atau piutang, buku besar dan sebagainya. Contoh I dan II merupakan deskripsi pekerjaan jenis generik (*generik job description*).

Bentuk generik pada umumnya digunakan untuk maksud-maksud sebagai berikut:

- (a) Program pengembangan dan pelatihan
- (b) Rekrutmen
- (c) Perencanaan organisasi
- (d) Pengembangan standar prestasi
- (e) Perencanaan tenaga kerja
- (f) Penelitian pengupahan.<sup>27</sup>

## 2. Deskripsi Spesifik

Dalam deskripsi ini kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas suatu pekerjaan dijelaskan secara cermat. Disini ditunjukkan hubungannya dengan pekerjaan-pekerjaan spesifik lainnya pada unit terkecil dalam organisasi. Sebagai contoh pekerjaan spesifik Akuntan Buku Besar hendaknya menunjukkan hubungan-hubungan pelaporan pekerjaan dalam lingkungan bagian akuntansi. Akan ditunjukkan pula tipe sistem

---

<sup>27</sup> Moh. Agus Tulus, 1996, *Manajemen SDM*, Cetakan ke V, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 31.

akuntansi yang diterapkan, sifat dan frekuensi laporan-laporan keuangan yang harus dipersiapkan, serta batas-batas tanggung jawab dalam lingkup fungsional ataupun bagian-bagian lain dari organisasi. Contoh III merupakan deskripsi pekerjaan jenis khusus (*specific job description*).

Deskripsi spesifik dimanfaatkan untuk maksud-maksud:

- (a) Analisis pekerjaan yang serba cermat.
- (b) Evaluasi pekerjaan (untuk administrasi upah dan gaji).
- (c) Tabel organisasi.<sup>28</sup>

#### **d. Informasi dalam Uraian Jabatan/Pekerjaan (*Job Description*)**

Menurut pendapat I Komang Ardana dkk, menyatakan ada beberapa butir informasi yang disusun dalam uraian pekerjaan, antara lain:

1. Nama jabatan/pekerjaan, adalah untuk memberi ciri dan gambaran atas isi pekerjaan.
2. Kode jabatan, untuk membedakan dengan jabatan lain, dan memudahkan mengadministrasikannya.
3. Unit kerja, adalah unit di mana jabatan tersebut berada serta eselon unit kerja atasan langsung secara berjenjang.

---

<sup>28</sup> Moh. Agus Tulus, 1996, *Manajemen SDM*, Cetakan ke V, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 34.

4. Iktisar jabatan atau rumusan jabatan, adalah uraian yang menggambarkan ruang lingkup tugas jabatan yang disusun dalam satu kalimat.
5. Hasil kerja, adalah segala sesuatu yang dicapai sebagai akibat dari proses pengolahan bahan kerja dengan perangkat kerja dalam waktu dan kondisi tertentu sesuai dengan tujuan organisasi.
6. Bahan kerja, adalah masukan yang diroses menjadi hasil kerja.
7. Perangkat kerja, adalah semua sarana kerja yang digunakan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja.
8. Sifat jabatan, adalah waktu atau bilamana dalam keadaan bagaimana jabatan dilaksanakan.
9. Uraian tugas jabatan, yaitu memaparkan rincian pekerjaan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam proses bahan kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja.
10. Tanggung jawab, adalah rincian atas segala sesuatu yang dipertanggungjawabkan oleh pemegang jabatan.
11. Wewenang, adalah hak dan kekuasaan pemegang jabatan untuk mengambil sikap atau tindakan tertentu.
12. Korelasi/hubungan jabatan, adalah hubungan timbal balik antara pemegang jabatan yang satu dengan pemegang jabatan yang lain.
13. Risiko bahaya dalam pekerjaan, yaitu sesuatu yang mungkin dihadapi berupa bahaya fisik dan mental.
14. Syarat jabatan, adalah kualifikasi yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan untuk dapat melaksanakan pekerjaan.<sup>29</sup>

### **3. Spesifikasi Jabatan/Pekerjaan (*Job Specification*)**

Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pengalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan. Kualifikasi yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang digambarkan dalam uraian pekerjaan dimuat dalam

---

<sup>29</sup> I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 38-39.

spesifikasi pekerjaan. Secara tipikal, spesifikasi pekerjaan merinci tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang relevan untuk suatu pekerjaan, termasuk pendidikan, pengalaman, pelatihan khusus, sifat personal, dan keterampilan manual. Selain itu sebuah perusahaan mungkin juga memasukkan persyaratan fisik, termasuk kemampuan lama berjalan, berdiri, mencapai tujuan, dan mengangkat yang dipersyaratkan pengusaha. Semua persyaratan fisik dan nonfisik di atas secara ideal akan terkait dengan tipe pekerjaan yang akan dipegang oleh karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut.<sup>30</sup>

#### **a. Pengertian Spesifikasi Jabatan/Pekerjaan (*Job Specification*)**

Spesifikasi pekerjaan (*Job Specification*) menunjukkan persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pelaksana pekerjaan sebagaimana diharapkan agar mereka ini mampu melaksanakan kewajibannya, mampu melaksanakan tanggung jawabnya dan mampu bekerja dengan orang-orang bawahannya.<sup>31</sup>

#### **b. Isi Spesifikasi Jabatan/Pekerjaan (*Job Specification*)**

Menurut Moh. Agus Tulus (1996) dalam buku *Manajemen SDM* menyatakan bahwa: Spesifikasi tidak merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan secara teknis. Namun demikian, keterampilan-

---

<sup>30</sup> Tb. Sjafrri Mangkuprawira, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Bogor, hal. 52.

<sup>31</sup> Moh. Agus Tulus, 1996, *Manajemen SDM*, Cetakan ke V, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 45.



keterampilan pokok, persyaratan dan kondisi-kondisi biasanya dimuat juga secara terbatas dalam deskripsi pekerjaan.

Biasanya yang dimuat dalam deskripsi pekerjaan terutama keterampilan minimum, pengalaman dan pengetahuan minimum yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Persyaratan minimum dapat meliputi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang khusus seperti tugas perjalanan yang banyak atau pekerjaan di waktu malam hari yang sering sekali sebagai tambahan pada syarat-syarat keterampilan dan pengalaman yang biasa. Untuk menghindari persyaratan-persyaratan yang tidak realistis hendaknya spesifikasi pekerjaan itu dilakukan saat ini.<sup>32</sup>

**c. Menyusun Spesifikasi Jabatan/Pekerjaan (*Job Specification*)**

Menurut Moh. Agus Tulus (1996) dalam buku *Manajemen SDM* menyatakan bahwa: Rumuskan terlebih lebih dahulu calon pelaksana yang ideal. Setelah diperoleh gambaran tentang calon yang ideal, baru mencari calon-calon (pelamar) berdasarkan perbandingan dengan yang ideal bukan dengan pelamar-pelamar lainnya ataupun pelamar-pelamar pada umumnya. Misalnya format terbagi ke dalam sisi *harus* dan sebaiknya. Ini merupakan kualifikasi yang esensial dan diharapkan. Sekali diisikan suatu

---

<sup>32</sup> Moh. Agus Tulus, 1996, *Manajemen SDM*, Cetakan ke V, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 45.

syarat dalam sisi *harus* berarti secara efektif tidak akan mempekerjakan orang yang tidak memenuhi syarat tersebut tadi.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan adalah:

1) Fisik

Apakah penting bagi calon bahwa ia secara fisik bebas dari cacat yang mungkin mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan? Apakah penampilan fisik, pendengaran atau kemampuan berucap penting?

2) Perolehan tambahan

Ini berkenaan dengan pendidikan dan pengalaman. Pendidikan apa yang harus dimiliki calon? Bagaimana prestasi pendidikannya? Bagaimana sebaiknya prestasi kerjanya?

3) Kecerdasan umum

Ini berkenaan dengan batas atas dan bawah dari kecerdasan umum: seberapa banyak ia hendaknya dapat menunjukkan kecerdasan umum?

4) Bakat-bakat khusus

Ini berkenaan dengan bakat manual, mekanis, dan sebagainya. Apakah ia harus memiliki setiap bakat mekanis yang diperlukan? Ketangkasan manual? Cakap dalam menggunakan kata-kata, angka-angka? Bakat menggambar? Bakat musik?

5) Minat

Apakah ini bermanfaat bila ia menunjukkan minat intelektual, praktis, konstruktif, fisik aktif, sosial atau artistik?

6) Pembawaan

Apakah sebaiknya ia cenderung lebih mudah diakui dan diterima (*acceptable*), lebih berpengaruh, lebih bergantung, lebih berketahanan pribadi daripada kebanyakan orang?

7) Keadaan

Bagaimana hendaknya keadaan rumah tangganya? (komitmen, latar belakang, hubungan bila dianggap penting).<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Moh. Agus Tulus, *Manajemen SDM*, 1996, Cetakan ke V, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, hal. 46-47.

### C. ANALISIS JABATAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Analisis jabatan telah dijelaskan dalam Al-qur'an surat Ash Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ

(٤)

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*”.<sup>34</sup>(QS. Ash Shaff: 4)

Dalam tafsir Al-Misbah dijelaskan kata (صفا) *shaffan/barisan* adalah sekelompok dari sekian banyak anggotanya yang sejenis dan kompak serta berada dalam satu wadah yang kokoh lagi teratur.

Kata (مرصوص) *marshus* berarti *berdempet* dan *berdempet* dan *tersusun* dengan rapi. Yang dimaksud oleh ayat di atas adalah kekompakan anggota barisan, kedisiplinan mereka yang tinggi, serta kekuatan mental mereka menghadapi ancaman dan tantangan. Makna ini demikian, karena dalam pertempuran pun, apalagi dewasa ini pasukan tidak harus menyerang atau bertahan dalam bentuk barisan.

Ayat-ayat di atas merupakan kecaman. Sementara ulama' memahaminya sebagai kecaman kepada orang-orang munafik, bukan orang-orang mukmin, karena sifat orang-orang mukmin sedemikian tinggi sehingga mereka tidak perlu dikecam. Tetapi kita juga tidak dapat

---

<sup>34</sup> QS Ash Shaff Ayat 4

mengatakan bahwa yang dikecam itu bukan hanya orang-orang munafik, tetapi juga yang imannya masih lemah, walaupun mereka bukan munafik. Karena itu ayat di atas menggunakan kata *alladziina aamanuu* bukan *al-mu'minuun*. Melalui ayat-ayat inilah mereka dididik sehingga akhirnya mencapai peringkat keimanan yang tinggi (*mu'minuun*).<sup>35</sup>

Dalam tafsir Al Azhar ayat ini menjelaskan Allah menyatakan cintaNya kepada hambaNya yang beriman, bilamana mereka bersusun berbaris dengan teratur menghadapi musuh-musuh Allah di medan perang; mereka berperang di jalan Allah, membunuh atau terbunuh. Tujuan mereka hanya satu, yaitu supaya kalimat Allah tetap di atas dan agama Tuhan tetap menang, di atas dari segala agama.

Said bin Jubair mengatakan bahwa Rasulullah s.a.w. ketika akan memulai peperangan dengan musuh mestilah lebih dahulu mengatur barisan; “Seakan-akan mereka suatu bangunan yang kokoh.” Muqatil bin Hayyan berkata; “Rapat bersusun di antara yang satu dengan yang lain”.

Qatadah berkata; “ Seakan-akan bangunan yang kokoh! Tidakkah kau melihat seseorang yang membangun suatu bangunan? Bagaimana dia menyusun rapat tiap batu bata itu? Tidak ada yang teronjol atau tinggi rendahan. Demikian pulalah Allah Azza wa Jalla tidaklah Dia suka perintahNya tidak dijalankan sungguh-sungguh. Allah memerintahkan barisan di medan perang sebagaimana barisan di medan sembahyang

---

<sup>35</sup> M. Quraish Shihab, 2002, *Tafsir Al-Misbah*, Lentera Hati, Jakarta, hal. 191-192.

berjamaah. Teguhilah pemegang perintah Allah ini supaya kamu menang!”<sup>36</sup>

Surat ini diturunkan di Madinah, dalam surat ini terdapat lima konsep besar yang harus ada untuk mewujudkan organisasi yang kokoh. Yaitu : kesesuaian konsep dan pelaksanaan dalam organisasi, solidaritas tim, ketepatan mengukur dan mengetahui kekuatan dan tantangan, serta memiliki kader yang militan.

Untuk mewujudkan itu semua diperlukan adanya analisis jabatan, dalam perusahaan biasanya diwujudkan dalam bentuk bagan organisasi yang kemudian dipecah menjadi berbagai jabatan. Pada setiap jabatan biasanya memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang, dan uraian jabatan (*job description*). Semakin tinggi suatu jabatan, semakin tinggi pula tugas, tanggung jawab dan wewenangnya.

Dengan pembagian tugas tersebut maka pekerjaan menjadi ringan. Yaitu membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan keahlian masing-masing, jangan menyerahkan tugas dan pekerjaan pada yang bukan ahlinya.

---

<sup>36</sup> Hamka, 1986, *Tafsir Al Azhar*, Pustaka Panjimas, Jakarta, hal. 125.