



**UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A**

**PROSES ANALISIS JABATAN DALAM PENENTUAN  
POSISI KARYAWAN DI YAYASAN NURUL HAYAT  
SURABAYA**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel  
Surabaya  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan  
Program Sarjana Strata Satu Sosial (S.Sos)

**Oleh:  
Aini Nur Mazidah  
NIM B94216068**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2019**

## Lembar Pernyataan Pertanggungjawaban Otentisitas Skripsi

Yang bertanda tangan di bawah ini saya Aini Nur Mazidah, menyatakan bahwa skripsi dengan judul "**Proses Analisis Jabatan Dalam Penentuan Posisi Karyawan Di Yayasan Nurul Hayat Surabaya**" adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan kesungguhan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dengan bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pemikiran penulis lain. Tulisan ini saya akui tulisan saya sendiri dan tidak ada tulisan yang meniru atau saya ambil dari tulisan orang lain.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai tulisan saya sendiri. Apabila kemudian terbukti bahwa saya plagiasi atau menyalin tulisan orang lain, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Surabaya, 23 Desember 2019  
membuat pernyataan



  
Aini Nur Mazidah  
B94216068

## **Lembar Persetujuan Dosen Pembimbing**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa:

Nama : Aini Nur Mazidah

NIM : B94216068

Prodi : Manajemen Dakwah

Judul : Proses Analisis Jabatan dalam Penentuan Posisi  
Karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Skripsi ini disetujui dan siap untuk diuji.

Surabaya, 23 Desember 2019

**Dosen pembimbing**



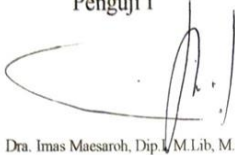
**Dra. Imas Maesaroh, Dip.I, M.Lib, M.Lib, Ph.D**

**NIP: 196605141992032001**

### Lembar Pengesahan Tim Penguji

Skripsi oleh Aini Nur Mazidah B94216068 telah dipertahankan di  
depan Tim Penguji Skripsi.

Penguji I



Dra. Imas Maesarah, Dip. I, M.Lib, M.Lib, Ph.D

NIP: 196605141992032001

Penguji II



Bambang Subandi, M.Ag

NIP: 197403032000031001

Penguji III



Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si

NIP. 197512302003121001

Penguji IV



Airlangga Bramayudha, MM

NIP. 197912142011011005

Surabaya, 23 Desember 2019  
Mengesahkan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas  
Islam Negeri Sunan Ampel

Dekan FDK



Abd. Halim, M.Ag  
96307251991031003



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpustakaan@ainsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : AINI NUR MAZIDAH \_\_\_\_\_  
NIM : B94216068 \_\_\_\_\_  
Fakultas/Jurusan : FDK/MANAJEMEN DAKWAH \_\_\_\_\_  
E-mail address : aininurmazidah98@gmail.com \_\_\_\_\_

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul:

PROSES ANALISIS JABATAN DALAM PENENTUAN POSISI KARYAWAN DI  
YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada) Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 30 Desember 2019

Penulis,

(Aini Nur Mazidah)

Nama Terang dan Tanda Tangan

## Abstrak

**Aini Nur Mazidah, B94216068, 2019, Proses Analisis Jabatan dalam Penentuan Posisi Karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Semester Gasal Tahun Ajaran 2019-2020.**

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan proses analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Jenis penelitian yang dipakai adalah *grounded theory*. Penelitian *grounded theory* merupakan jenis penelitian kualitatif yang dikhususkan untuk menemukan atau menghasilkan teori dari suatu fenomena yang berkaitan dengan situasi tertentu.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa proses analisis jabatan dimulai dari beberapa tahap. Pertama adalah merencanakan analisis jabatan. kedua adalah menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait. Ketiga adalah menentukan waktu analisis jabatan. Keempat adalah menganalisis jobdisk. Kelima adalah mengisi google form dan pelaksana diberi tahu GPA (jobdisk utama jabatan) itu dengan nilai-nilainya sendiri. Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut dirapatkan dengan pimpinan. Pertama adalah hasil analisis diserahkan ke HRD untuk melakukan rekrutmen. Kedua adalah laporan diberikan kepada HRD, kemudian manager mempertimbangkan saran dan masukan dari manager devisi lain dan melakukan survei kinerja. Ketiga adalah untuk melakukan evaluasi pada jabatan tertentu. Keempat adalah untuk rolling jabatan. Kelima adalah untuk penempatan karyawan pada jabatan tertentu. Keenam adalah untuk adanya jabatan baru.

**Keywords: Analisis Jabatan, Penentuan dan Penempatan Posisi Karyawan**

## Abstrak

**Aini Nur Mazidah, B94216068, 2019, Proses Analisis Jabatan dalam Penentuan Posisi Karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Semester Gasal Tahun Ajaran 2019-2020.**

This research uses qualitative research. This study aims to describe the process of job analysis in determining the position of employees at the Nurul Hayat Foundation in Surabaya. The type of research used is grounded theory. Grounded theory research is a type of qualitative research that is devoted to finding or producing theories of a phenomenon related to a particular situation.

The results showed that the job analysis process began in several stages. The first is job analysis planning. the second is to explain the rules to related parties. Third is determining the time analysis of position. The fourth is analyzing jobdisk. The fifth is to fill in the google form and the implementer is notified of the GPA (main jobdisk position) with his own values. The Nurul Hayat Foundation in Surabaya, following up on the analysis report, is united with leadership. First is the results of the analysis submitted to HRD for recruitment. Second is the report given to HRD, then the manager considers the suggestions and input from other division managers and conducts a performance survey. Third is evaluating certain positions. The fourth is for rolling offices. The fifth is the placement of employees in certain positions. The sixth is for a new position.

**Keywords: Job Analysis, Determination and Placement of Employee Positions**

## Daftar Isi

Judul Penelitian .....	i
Persetujuan Dosen Pembimbing .....	ii
Pengesahan Tim Penguji .....	iii
Motto dan Persembahan .....	iv
Pernyataan Pertanggungjawaban Otentitas Skripsi .....	v
Abstrak .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Gambar .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	9
E. Definisi Operasional .....	10
F. Sistematika Pembahasan .....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORETIK</b> .....	<b>14</b>
A. Kerangka Teori .....	14
B. Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	48
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>56</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	56
B. Lokasi Penelitian .....	57



C. Jenis dan Sumber Data .....	58
D. Tahap-Tahap Penelitian .....	61
E. Teknik Pengumpulan Data .....	63
F. Teknik Validitas Data .....	64
G. Teknik Analisis Data.....	65
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>67</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	67
B. Penyajian Data .....	78
C. Analisis Data.....	118
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>171</b>
A. Kesimpulan .....	175
B. Rekomendasi.....	174
C. Keterbatasan Penelitian.....	174
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>.....</b>
<b>Lampiran-Lampiran.....</b>	<b>.....</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik.<sup>1</sup> Pengelolaan yang baik dapat mewujudkan SDM yang berkualitas dan kompeten untuk mendukung produktivitas dan aktivitas organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.<sup>2</sup> Pendayagunaan sumber daya secara optimal merupakan salah satu tugas penting bagi organisasi. Pendayagunaan merupakan suatu upaya yang dilakukan organisasi, agar sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi mampu bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Pada dasarnya, manusia akan mampu bekerja dengan baik, jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimilikinya.

Analisis jabatan adalah suatu proses yang dilakukan untuk menganalisis dan pengidentifikasian berbagai syarat dan kualifikasi karyawan yang dibutuhkan dalam posisi jabatan tertentu. Pelamar yang diterima dan ditempatkan diposisi yang sesuai, sehingga karyawan baru dapat

---

<sup>1</sup> Suhartini, Nafiudin, Mila Sukrismas, "Pengaruh Analisis Jabatan dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Sumber Alfarin Trijaya", *Jurnal eCo-Bus*, (Vol. 1 No. 1, 2018) hal 17

<sup>2</sup> Yunanik, "Implementasi Analisis Jabatan dalam Rangka Menyiapkan Organisasi Akamigas Menuju STEM Akamigas", *Jurnal Bisnis Strategi*, (Vol. 22, No. 2, 2013) hal. 70

melaksanakan tugasnya dengan baik.<sup>3</sup> Dalam analisis jabatan, pihak perusahaan atau organisasi harus membuat kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh calon pelamar dalam menempati posisi jabatan tersebut. Namun, tidak semua organisasi maupun perusahaan memahami pentingnya analisis pekerjaan. Dalam hal ini, beberapa organisasi sudah mewajibkan bagi setiap unit kerja untuk merumuskan analisis jabatan sesuai dengan tugas dan pokok fungsi yang ada. Namun dalam pelaksanaannya hingga saat ini, setiap unit kerja hanya membuat rumusan analisis jabatan saja dan belum mengaplikasikannya ke dalam kinerja mereka. Hal ini dibuktikan dalam penelitian Dwi Kurniawan pada pegawai yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Tenaga Honorer (Non PNS). Evaluasi ini dilaksanakan dengan teknik mengedarkan form yang berkaitan dengan informasi analisis jabatan dari masing-masing pegawai. Dari form yang disebar, peneliti menerima 42% form kembali yang sudah disebar. Sedangkan, form lainnya yang telah diisi menunjukkan para pekerja belum memahami tugas pokok dan fungsi yang dilakukan oleh masing-masing mereka dengan baik.<sup>4</sup> Pegawai tidak memiliki pemahaman yang optimal terhadap tugas, tanggung jawab, maupun pekerjaannya. Pemahaman itu akan berpengaruh terhadap hasil kerja yang akan ditunjukkan oleh para pekerja tersebut.

---

<sup>3</sup> Dwi Kurniawan, "Evaluasi Analisa Jabatan dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan untuk Peningkatan Kompetensi Pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi", *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, (Vol. 1 No. 1, 2017) hal.186

<sup>4</sup> Dwi Kurniawan, "Evaluasi Analisa Jabatan dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan untuk Peningkatan Kompetensi Pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi", *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, (Vol. 1 No. 1, 2017) hal. 93

Ketika seorang pekerja memiliki keterampilan dan kemampuan yang tepat untuk melakukan sebuah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya, maka individu akan terpengaruhi pada tercapainya tujuan organisasi dan kepuasan itu sendiri. Nahriansyah mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa, kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dirasakan oleh pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Malahayati-Aceh dapat meningkatkan produktivitas. Hal ini juga menyebabkan para pegawai BP2IP berupaya untuk memaksimalkan potensi dan kemampuan yang dimilikinya.<sup>5</sup> Menurut Simamora, jika organisasi tidak mengetahui dengan baik perihal pekerjaan para pekerja yang dimilikinya, maka organisasi akan kesulitan untuk membentuk sebuah prosedur sumber daya manusia yang efektif.<sup>6</sup> Hal ini menunjukkan, bahwa kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan kemauan pegawai sangat berdampak pada peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, pegawai dapat menempatkan pekerjaan yang sesuai pada organisasi dengan melakukan optimalisasi struktur dengan analisis jabatan.

Pemahaman pekerja terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya didapatkan dari deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang dijabarkan oleh organisasi. Dalam penelitian Ronald Sukwadi pada sebuah perusahaan tekstil didapatkan, bahwa deskripsi pekerjaan yang dimiliki

---

<sup>5</sup> Putri Nahriansyah, Fairuzzabadi, "Pengaruh Kesesuaian Nilai Organisasional dan Tuntutan Kemampuan Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Pada Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Malahayati Aceh ", *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, (Vol. 2, No. 3, 2017) hal.1 5

<sup>6</sup> Endah Kurniawati, "Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kediri", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, (Vol. 3, No. 3, 2018), hal. 140

oleh perusahaan hanya sampai level manajer saja tidak ada deskripsi pekerjaan untuk operator dan pekerjaan sejenis. Selain itu, perusahaan juga tidak memberikan spesifikasi pekerjaan secara tertulis.<sup>7</sup> Jika di dalam perusahaan tidak adanya analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan, maka pekerja melakukan pekerjaannya dengan semaunya sendiri. Pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tidak sesuai dengan apa yang dibayangkan. Karyawan tidak jarang merasa tidak menemukan kecocokan antara pekerjaan dengan karakteristik dan kemampuannya. Hal ini tentu berpengaruh terhadap penyelesaian tugas, sehingga tugas menjadi tidak optimal.

Menurut pendapat York, analisis pekerjaan adalah tahapan dalam pengumpulan data pekerjaan, sehingga persyaratan kerja (deskripsi pekerjaan) dan spesifikasi pekerjaan dapat diketahui dengan jelas.<sup>8</sup> Perusahaan menentukan posisi jabatan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Dalam menggerakkan roda usahanya, perusahaan memaksimalkan sumber daya manusia (SDM) yang ada di perusahaan. Oleh karena itu, seorang staf karyawan untuk menempati posisi jabatan sesuai bidangnya. Karyawan diharuskan untuk meningkatkan kualitas pekerjaan sesuai jabatannya. Perusahaan dapat mengetahui suatu jabatan sesuai standar perusahaan dengan melakukan evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan merupakan cara untuk menentukan nilai secara umum dalam suatu jabatan yang berhubungan dengan

---

<sup>7</sup> Ronald Sukwadi, "Analisis dan Evaluasi Jabatan pada Perusahaan Tekstil", *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, (Vol.5 No.1, 2016) hal. 2

<sup>8</sup> Amirul Mu'minin, Putiri Bhuana Katili, dan Nurul Umami, "Penentuan Grade Jabatan setingkat Staf menggunakan Hay Job Evaluation Methods (Studi Kasus Divisi Keuangan dan Administrasi PT.XYZ)", *Jurnal Teknik Industri*, (Vol. 5, No. 3, November 2017), Hal 204

jabatan yang lain.<sup>9</sup> Evaluasi jabatan untuk menyesuaikan keahlian seseorang karyawan dengan kompetensi yang dimiliki karyawan. Evaluasi jabatan ini bermanfaat dalam penentuan posisi jabatan karyawan di dalam perusahaan sesuai dengan kemampuan bidangnya masing-masing. Evaluasi jabatan bertujuan untuk menciptakan konsistensi *internal* dan konsistensi *eksternal* dalam pemberian kompensasi atau balas jasa.

Permasalahan yang sering terjadi adalah kurang efektifnya pegawai dalam bekerja, karena perusahaan tidak melaksanakan analisis jabatan pada bagian penempatan pegawai dengan baik. Bahkan, ada pegawai yang bekerja untuk dalam beberapa bidang pekerjaan sekaligus. Terkadang, proses penempatan posisi kerja karyawan di dalam suatu perusahaan hanya berdasarkan dari beberapa aspek saja, yaitu: tingkat pendidikan, lamanya waktu bekerja dan golongan. Beberapa aspek tersebut tidaklah cukup untuk menopang berhasilnya suatu pengambilan keputusan yang tepat. Penentuan Posisi Karyawan tersebut menggunakan 2 metode yaitu Topsis dan Fuzzy Multiple Criteria Decision Making. Topsis adalah salah satu metode pengambilan keputusan multi kriteria menggunakan prinsip alternatif yang terpilih harus mempunyai jarak terdekat dari solusi ideal positif. Alternatif yang terpilih juga yang terjauh dari solusi ideal negatif dari sudut pandang geometris dengan menggunakan jarak *Euclidean*. Jarak *Euclidean* untuk menentukan kedekatan relatif dari suatu alternatif dengan solusi optimal. Logika Fuzzy merupakan sebuah logika yang memiliki nilai kekaburan atau kesamaran (*fuzzyness*) antara benar dan salah. Dalam teori logika fuzzy, sebuah nilai yang biasa bernilai benar dan salah secara bersamaan. Namun, suatu nilai berapa besar

---

<sup>9</sup> Ronald Sukwadi, "Analisis dan Evaluasi Jabatan pada Perusahaan Tekstil", *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, (Vol.5 No.1, 2016), Hal 1

kebenaran dan kesalahan tergantung kepada bobot keanggotaan yang dimilikinya.<sup>10</sup> Penempatan posisi kerja sangat perlu dilakukan sebagai pemantapan dan pengoptimalan kinerja karyawan. Penempatan posisi karyawan ditentukannya suatu kriteria-kriteria. Penempatan tugas karyawan tidak terlepas dari tujuan, agar karyawan yang akan ditempatkan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

Yayasan Nurul Hayat berdiri pada tahun 2001. Yayasan Nurul Hayat bergerak dalam bidang layanan sosial dan dakwah. Nurul Hayat sejak awal didirikan sudah dicitakan untuk menjadi lembaga milik umat yang mandiri. Yayasan Nurul Hayat resmi berdiri pada tahun 2001 dengan nama Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Yayasan Nurul Hayat beralamat di Perum IKIP Gunung Anyar B-48 Surabaya. Yayasan Nurul Hayat bergerak di bidang sosial, dakwah, pendidikan dan pemberdayaan ekonomi. Buktinya adalah sesuai Akta Notarsi Ariyani S.H. Notaris Surabaya nomor: 9-IX-2001, Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI tanggal 03 Oktober 2007 Nomor: C-3242. HT. 01.02.TH 2007, Surat Keterangan Tedaftar Bakesbangpol Jawa Timur Nomor: 84/VIII/LSM/2009, dan Surat Tanda Pendaftaran Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor: 460/1539/436.15/2009 dan telah diperbaharui menjadi nomor 466.3/5373/436.6.15 pada 14 Juni 2013.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki sumber daya yang melimpah pada bidangnya masing-masing, sehingga yayasan ini mewujudkan manajemen yang efektif dan efisien. Yayasan Nurul Hayat Surabaya tentu mempunyai analisis jabatan dan penentuan posisi karyawan yang baik. Sehingga, yayasan ini semakin berkembang dan maju setiap

---

<sup>10</sup> Devi Martha Ariyanti, Fahrul Agus, dan Dyna Marisa Khairina, "Sistem Pendukung Keputusan Untuk Seleksi Penerimaan Dan Penentuan Posisi Karyawan", *Jurnal Informatika Mulawarman*, (Vol. 10 No. 1 Februari 2015), Hal 63



tahunnya. Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki program-program yang unggul untuk kepentingan yayasan dan masyarakat sekitar. Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan fungsi manajemen orgainazing adalah analisis jabatan.

Yayasan Nurul Hayat memiliki empat komitmen yaitu: Mandiri, Amanah, Profesional, dan Memberdayakan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah lembaga sosial yang mendirikan berbagai unit usaha. Yayasan memiliki berbagai unit usaha, yaitu layanan sosial (layanan jemput zakat, Nurul Hayat Training Center, dan KJKS Pilar Mandiri) dan layanan komersial (haji dan umrah, nusa hikmah grafika, Herbalshop Nurul Hayat, barbeku dan aqiqah). Keuntungan dari unit usaha dipergunakan untuk menggaji karyawan dan untuk biaya operasional Yayasan Nurul Hayat. Yayasan Nurul Hayat merupakan lembaga yang besar, karena Yayasan Nurul Hayat sudah mempunyai cabang kantor dimana-mana, sehingga Yayasan Nurul Hayat sering melakukan analisis jabatan untuk penentuan posisi karyawan. Karyawan ini membantu kebutuhan yayasan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang berkompeten sesuai dengan posisi jabatan yang dibutuhkan. Dari tahun ke tahun, yayasan Nurul Hayat terus mengalami kemajuan yang signifikan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengalami bertambahnya jumlah peminat program Aqiqoh. Hal ini membuktikan, bahwa Yayasan Nurul Hayat merupakan yayasan yang besar dan mempunyai nama sebagai yayasan terbesar di Jawa Timur. Yayasan Nurul Hayat terkenal dengan olahan makanan yang terjamin kualitasnya, karena Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan penentuan posisi jabatan pada QC Dapur (*Quality Control Dapur*). QC Dapur bertugas untuk



memastikan pesanan aqiqah terjamin kualitasnya sebelum pengiriman pada customer.

Pada tahun 2015 sampai 2017, yayasan Nurul Hayat mendapatkan apresiasi dari Negara yang diwakili oleh Rekor Muri Dunia Aqiqah Nurul Hayat dengan nominasi Aqiqah Terbaik. Pada tahun 2013, Aqiqah Nurul Hayat mendapatkan penghargaan *The Best Catering* dari Jawa Pos. Prestasi ini menunjukkan bahwa, Nurul Hayat melakukan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan yang sesuai. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengangkat pembahasan ini sebagai objek penelitian dengan judul “Proses Analisis Jabatan dalam Penentuan Posisi Karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya”.

## **B. Rumusan Masalah**

Penulis memberi batasan permasalahan yang akan dijelaskan dalam penelitian ini. Tujuan dari batasan permasalahan untuk menghindari terjadinya perluasan materi yang akan dijelaskan. Adapun penelitian ini memunculkan rumusan masalah yang berfokus pada:

1. Bagaimana proses analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya?
2. Bagaimana Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis jabatan tersebut?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan di atas, maka tujuan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menggambarkan proses pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

2. Untuk menggambarkan Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis jabatan tersebut.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan hal yang bermanfaat untuk pengembangan pengetahuan mengenai analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan selanjutnya.

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini ditujukan untuk memberikan pengetahuan dan saran informasi terhadap dunia pendidikan khususnya bagi program pendidikan Manajemen Dakwah. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan untuk ilmuwan lain yang berminat dalam menangani SDM di yayasan maupun lembaga yang mengalami masalah dalam menerapkan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan.
  - b. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi kiblat dalam berdakwah, yaitu pendirian lembaga atau yayasan pelayanan masyarakat yang mengikuti sunnah Rasulullah SAW untuk menyayangi anak yatim, dhuafa, santriwan-santriwati yang dibina.
2. Manfaat Praktis
  - a. Penelitian ini digunakan sebagai masukan ide dalam proses pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan. Peneliti berkeinginan membagikan data dan saran yang berguna bagi yayasan atau lembaga dalam pengembangan kebijakan manajemen SDM, serta menjadikan lembaga menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi masyarakat. Yayasan atau lembaga selalu lebih

- baik dalam menerapkan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan.
- b. Untuk menambah wawasan dan referensi bagi ilmu pengetahuan dan perpustakaan tentang analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di yayasan atau lembaga baik profit maupun non-profit.

## E. Definisi Konsep

### 1. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu metode atau teknik yang bertujuan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan jabatan untuk diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk berbagai kepentingan dalam program kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan.<sup>11</sup> Analisis jabatan dapat membantu mengomunikasikan espektasi sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, supervisor, dan orang-orang yang terkait dengan pekerjaan tersebut. *Output* dari analisis jabatan berupa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan secara tertulis. Dengan meninjau keduanya, pekerja mampu mengetahui ruang lingkup dan batasan mengenai tanggung jawab pekerjaan yang mereka emban secara jelas dan tepat.

### 2. Penentuan Posisi Karyawan

Rivai mengatakan, bahwa penempatan adalah menempatkan karyawan pada posisi jabatan tertentu yang dilakukan pada karyawan baru.<sup>12</sup> Penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan kerja saja. Melainkan, pihak perusahaan harus menyesuaikan

---

<sup>11</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2015), Hal. 66

<sup>12</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 97

kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan tersebut. Penempatan karyawan dibuat oleh manajer dan supervisor dalam devisi-devisi tertentu.

### 3. Karyawan

Karyawan adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan maupun organisasi. Karyawan merupakan pelaksana tujuan organisasi maupun perusahaan tercapai. Kemajuan perusahaan maupun organisasi tergantung atas pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki kemampuan, keterampilan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.<sup>13</sup>

## F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan adalah urutan dan kerangka berpikir dalam penulisan penelitian. Tujuan sistematika pembahasan agar lebih mudah untuk dipahami. Penyusunan hasil laporan penelitian akan disusun dalam lima bab. Tujuan dari pembagian beberapa bab dan sub bab adalah mendapatkan arah dan gambaran yang jelas mengenai hal yang tertulis. Berikut ini adalah sistematika penulisan secara lengkap:

Bab pertama adalah pendahuluan. Ia membahas tentang latar belakang. Latar belakang berisi tentang alasan peneliti memilih judul penelitian, alasan memilih lokasi penelitian, dan keunikan-keunikan yang dimiliki lembaga, sehingga peneliti dapat merumuskan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, kerangka teori dan sistematika pembahasan.

---

<sup>13</sup> Suprihati, "Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di Seragen" *Jurnal Paradigma*, (Vol. 12, No. 01, Februari-Juli 2014) Hal 93

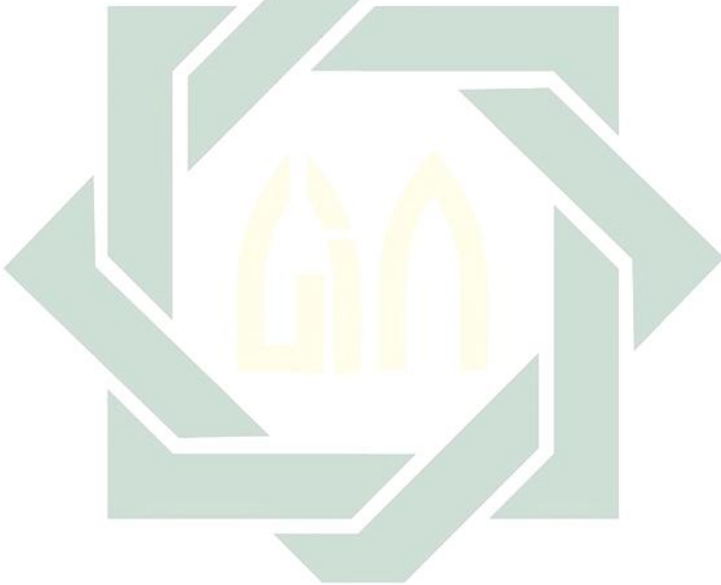
Bab kedua adalah kajian teori. Ia memaparkan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan pembahasan penelitian. Pada bab ini telah dipaparkan kerangka teori dari pembahasan yang menjadi topik peneliti. Dalam hal ini, peneliti memaparkan beberapa konsep teori yang berkaitan dengan fokus penelitian. Tujuan penulisan dari kajian teori, agar peneliti tidak kesusahan dalam proses wawancara untuk menggali data. Apabila semakin banyak teori yang terdapat dalam kajian teori, maka semakin banyak pula bahan untuk wawancara.

Bab ketiga adalah metode penelitian. Peneliti memaparkan beberapa metode yang peneliti gunakan. Dalam hal ini, peneliti menuliskan jenis dan pendekatan yang penulis gunakan. Peneliti juga memaparkan tempat dari objek yang diteliti. Peneliti juga menuliskan jenis dan sumber data yang digali. Peneliti menuliskan tahap-tahap peneliti dalam melakukan penelitian. Peneliti menuliskan teknik pengumpulan data. Peneliti menjabarkan proses dalam teknik validitas, sehingga data menjadi akurat dan kredibel. Teknik analisis data adalah sub terakhir pada metode penelitian. Teknik ini yang menjelaskan beberapa cara peneliti dalam melakukan analisis. Pada bab ini peneliti menjabarkan semua tahap penelitian, semua data, dan semua proses yang digunakan dalam penelitian.

Bab keempat adalah hasil penelitian. Ia menjelaskan profil lembaga yang diteliti yaitu, sejarah berdirinya Yayasan Nurul Hayar Surabaya, visi dan misi Yayasan Nurul Hayat Surabaya, struktur kepengurusan Yayasan Nurul Hayat Surabaya dan program-program di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Peneliti juga menyajikan data yang telah didapatkan, baik dari hasil wawancara, *recording*, dan dokumen. Analisis peneliti terhadap pembahasan juga dipaparkan dalam sub yang terakhir pada bab ini.

Bab kelima adalah penutup. Peneliti menulis simpulan yang didapatkan dari analisis pembahasan, sehingga

peneliti dapat menjawab dari rumusan masalah yang ada. Penutup menjelaskan kesimpulan, saran dan rekomendasi, dan keterbatas penelitian. Kesimpulan merupakan merumuskan ulang dan menyimpulkan jawaban rumusan masalah penelitian. Selain itu, penutup berisikan saran dan rekomendasi, keterbatasan penelitian. Bagian akhir setelah penutup berisi daftar pustaka, dan lampiran-lampiran. Pada bab ini juga dituliskan saran-saran dan keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian.



## BAB II

### KAJIAN TEORETIK

#### A. Kajian Teori

##### 1. Analisis Jabatan

###### a. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah cara mengumpulkan informasi dari setiap jabatan ataupun pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan tertentu.<sup>14</sup> Analisis jabatan harus dilaksanakan secara profesional, karena arena analisis jabatan ini mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Analisis jabatan digunakan untuk mengetahui tingkat kemampuan dari setiap karyawan dalam bekerja. Analisis jabatan dalam kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

Amstrong berpendapat, bahwa analisis pekerjaan atau jabatan merupakan tahap-tahap mengumpulkan, menganalisis, dan menyusun informasi pekerjaan dengan memberi tahu deskripsi pekerjaan dan data untuk merekrut, melatih, mengevaluasi, dan memajemen kinerja.<sup>15</sup> Analisis pekerjaan berpacu pada apa yang diharapkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Analisis jabatan ini untuk mengetahui tugas masing-masing pekerja,

---

<sup>14</sup> Hadari Nawawi, *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif”*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), Hal 103

<sup>15</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 77

sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak tumpang tindih.

Wherter mengungkapkan, bahwa sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam analisis jabatan memiliki kedudukan sebagai dasar sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Proses pengambilan keputusan akan sangat dipengaruhi oleh validitas informasi analisis jabatan itu sendiri.<sup>16</sup> Analisis jabatan digunakan untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan beban kerja yang ada dalam suatu jabatan.

Analisis jabatan merupakan suatu proses, tahapan, cara mendapatkan data jabatan untuk diolah menjadi sebuah informasi jabatan atau deskripsi jabatan. Kegiatan ini digunakan untuk pengolahan tenaga kerja pada perusahaan.<sup>17</sup> Analisis jabatan digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, analisis jabatan menghasilkan susunan informasi jabatan di masing-masing divisi kerja. Analisis jabatan tidak digunakan untuk pekerjaan baru atau jabatan baru saja, karena analisis jabatan ini untuk jabatan yang sedang berlaku juga. Hal ini untuk melihat jabatan itu berkembang di perusahaan atau tidak.

Informasi yang didapatkan dalam analisis jabatan ini dengan wawancara, observasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, mengisi kuesioner, dan dari buku analisis jabatan.

---

<sup>16</sup> Salmah Pattisahusiwa, "Pengaruh Job Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses", *Jurnal Akuntabel*, (Vol. 10, No. 1, 2013) hal. 60

<sup>17</sup> Tim Penulis TSM, "*Paduan Praltis Menyusun Jobdesc*", (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), Hal 29



Informasi analisis jabatan memiliki empat manfaat.<sup>18</sup> Pertama adalah rekrutmen dan penempatan pegawai. Analisis jabatan memberikan informasi mengenai deskripsi pekerjaan dan syarat-syarat pekerjaan itu. Informasi ini sebagai acuan bagi manajemen perusahaan dalam merekrut dan penempatan posisi pegawai. Kedua adalah kompensasi. Analisis jabatan ini untuk mendapatkan informasi masing-masing devisi jabatan, informasi jabatan digunakan untuk mengukur besar kecilnya kompensasi. Kompensasi dipengaruhi dari informasi jabatan tiap jabatan. Ketiga adalah penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja untuk mengukur prestasi kerja. Analisis jabatan untuk menentukan standar yang diinginkan. Keempat adalah pelatihan. Jenis-jenis pelatihan diketahui dari hasil analisis jabatan. Setiap pekerjaan membutuhkan pelatihan. Pelatihan ini acuan dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, staf penyelenggara membutuhkan informasi jabatan. Informasi jabatan ini untuk menganalisis kebutuhan pelatihan bagi karyawan.

---

<sup>18</sup> Tim Penulis TSM, “*Paduan Praltis Menyusun Jobdesc*”, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), Hal 32-34

## 2.1 Job Analysis

JOB ANALYSIS

Nama: Artikur Radlin  
 Jabatan: Admin Apikal  
 Divisi: Utaha

NO	INDIKSK	UKURAN KEBERHASILAN
1	Customer Service / Timu Cppac - Melakukan timu/ ttpun - Melakukan timu datang	
2	Admin Apikal - Koneksi data timu order apikal (input dan output) - Meng input Apikal - Surfing timu (revisi) ✓ - Timu timu post Apikal - Rekapitulasi pengiriman surfing timu per - Koneksi pengiriman di 1 Office dengan timu order - Menuliskan surfing - Meng input Laporan Apikal (pengiriman/ timu/ timu) - Pengiriman order Apikal - Pengiriman order Apikal - Timu timu Apikal	

Sumber: File Yayasan Nurul Hayat Surabaya

### b. Tujuan Analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki tujuan, yaitu: *Pertama*, sebagai dasar dalam penyusunan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Dalam deskripsi pekerjaan diketahui jenis tugas dan tanggungjawab, prosedur dalam pengerjaannya, serta alasan pekerja melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan, spesifikasi pekerjaan dapat diketahui berbagai kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

*Kedua*, sebagai dasar dalam pelaksanaan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan manajemen SDM. Kegiatan tersebut meliputi: penilaian kinerja pekerja yang bersangkutan,

seleksi dan rekrutmen, penentuan kompensasi, penyusunan program pelatihan, dan desain pekerjaan.<sup>19</sup>

*Ketiga*, tujuan analisis jabatan digunakan untuk menentukan kualifikasi yang diperlukan oleh pemegang jabatan. Kualifikasi ini berupa pembagian job disk dan menjelaskan tugas-tugas apa yang dikerjakan.

*Keempat*, analisis jabatan digunakan untuk pedoman dalam seleksi dan rekrutmen karyawan. Analisis jabatan ini digunakan untuk acuan dalam merekrut dan menyeleksi karyawan yang melamar di perusahaan atau lembaga.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok : PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal. 67

<sup>20</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 79

## 2.2 Job Description

JOB DESCRIPTION Admin Adiqah		DOK. NO : HALAMAN : 1 REVISI : 1 TANGGAL : 12 Desember 2016
<b>1.0 IDENTIFIKASI</b>		
Nama Jabatan	: Admin Usaha Herbal	
Nama Instansi	: Yayasan Nurul Hayat	
SBU	: Departemen Usaha	
Melapor Kepada	: Manager atau Kepala Cabang	
<b>2.0 TUJUAN JABATAN</b>		
Penerimaan Customer agar Memenuhi kebutuhan dan kepuasan customer secara baik, tepat dan cepat serta menyambut tamu yang datang di front liner dengan ramah dan sopan dan terstandar.		
<b>3.0 TANGGUNG JAWAB UTAMA</b>		
<b>3.0.1. HARIAN</b>		
3.0.1.1.	Mengontrol dan monitoring stock herbal	
3.0.1.2.	Mempersiapkan herbal, herbal/buku usuk di kirim setiap harinya berdasarkan buku order	
3.0.1.3.	Membuat BK dan BKM herbal dan buku	
3.0.1.4.	Laporan LKH herbal dan buku pada (buku) keuangan	
3.0.1.5.	Melakukan sales dan follow up. Memberikan informasi kepada customer tentang semua produk, fasilitas dan kegiatan dengan jelas, benar dan cepat yang tersedia di Yayasan Nurul Hayat	
<b>3.0.2. MINGGUAN DAN INSIDENTE</b>		
3.0.2.1.	Melakukan laporan marketing usaha (foto dokumentasi penyebaran brosur pada RS atau bidan)	
<b>3.0.3. BULANAN</b>		
3.0.3.1.	Membuat laporan semua customer service	

```

graph TD
    A[DEP. USAHA AQIQAH] --> B[MANAGER PENGIRIMAN]
    A --> C[MANAGER AQIQAH/KACAB]
    B --> D[Tim Pengiriman]
    C --> E[Admin adq]
    C --> F[Customer Service]
    C --> G[Suplier]
    C --> H[Juru Masak]
  
```

Sumber: File Yayasan Nurul Hayat Surabaya

### c. Peran Karyawan dalam Analisis Jabatan

Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam analisis jabatan. Peran karyawan adalah memberikan data-data mengenai karyawan secara detail, akurat, dan jelas. Data itu terkait dengan tanggung jawab dan tugas pekerjaan yang dilakukan. Informasi yang paling utama adalah mengenai tugas pekerjaan karyawan. Analisis jabatan ini untuk memastikan deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan tersebut masih relevan atau tidak, sehingga deskripsi pekerjaan ini menjadi

akurat yang menggambarkan sesungguhnya jabatan itu.

Dalam proses analisis jabatan, karyawan memberikan tanggapan yang berbeda-beda. Apabila karyawan menganggap deskripsi jabatan sebagai review organisasi, maka karyawan cenderung melebih-lebihkan informasi. Jika karyawan beranggapan deskripsi jabatan sebagai *assessment*, maka karyawan akan memberikan kompetensi secara rendah. Oleh karena itu, banyak pihak yang terlibat itu penting. Karena, pihak itu untuk mendapatkan informasi yang akurat.<sup>21</sup>

d. Metode Analisis Jabatan

Metode analisis jabatan yang digunakan perusahaan dalam bahan informasi, sebagai berikut:

1) Metode Kuesioner

Metode kuesioner adalah metode yang menggunakan pertanyaan dalam bentuk formulir yang diisi oleh responden. Keuntungan metode ini adalah tidak membutuhkan waktu lama dalam mengumpulkan informasi, tugas pekerjaan dapat tersusun dengan rapi, dan memberikan data yang tetap dengan melaporkan fakta yang ada. Kerugian metode ini adalah tidak adanya pembicaraan antara narasumber dan pewawancara, jawaban tertulis ini tidak menyatakan hal-hal pokok, harus memiliki ketelitian yang tinggi dalam membuat kuesioner, penyelesaian membutuhkan waktu

---

<sup>21</sup> Tim Penulis TSM, "*Paduan Praltis Menyusun Jobdesc*", (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), Hal 34-35

lama, dan menimbulkan masalah interpretasi dalam mengkoreksi tanggapan kuesioner.

2) Metode Deskriptif Naratif

Metode ini merupakan metode pencatatan apa yang dikerjakan dalam setiap waktu selama berlangsungnya pekerjaan. Keuntungan metode ini adalah waktu yang digunakan dalam mengumpulkan jumlah dan beban dalam pekerjaan sedikit, karyawan mencatat dalam buku catatan sebagai tugas rutin, dan tidak adanya greget dalam wawancara pekerja. Kekurangan metode ini adalah narasumber dan pewawancara tidak ada kontak pribadi, standar produksi dapat dilihat dari waktu yang terpakai oleh manajemen, dan metode ini terbatas dalam pekerjaan rutin dan berulang-ulang.

3) Metode Wawancara

Metode ini berbentuk lisan dengan berkomunikasi dua orang atau lebih dalam proses tanggung jawab saat bertatap muka. Keuntungan metode ini adalah wawancara membuat antusias langsung dan terbuka oleh karyawan, memberikan pengertian mengenai tugas pekerjaan, dan mungkin terdapat perbaikan pekerjaan yang rumit. Kerugiannya merupakan karyawan merasa dirugikan dalam memberikan informasi yang tepat dan pewawancara menekankan kemauan karyawannya.

4) Metode Observasi

Metode ini adalah untuk menganalisa jabatan yang terlatih dengan mengamati non partisipasi maupun partisipasi. Keuntungan metode ini yaitu: dapat mengetahui kebiasaan

pekerjaan tersebut, dapat mengamati kondisi kerja yang penting, dapat mengamati dalam waktu yang sama tanpa mengganggu kelancaran pekerjaan. Kerugian metode ini adalah kekurangan pengamatan yang tepat dan tugas pekerjaan memakan waktu lama.<sup>22</sup>

5) Metode Melaksanakan Sendiri Pekerjaan

Metode ini digunakan oleh seseorang. Kemudian, seseorang tersebut menganalisis pekerjaan itu dan melakukan pekerjaan itu sendiri. Keuntungan metode ini adalah mendapatkan informasi tentang pekerjaan tersebut secara detail dan dalam informasi membutuhkan waktu yang cepat.

6) Metode Kejadian-Kejadian dalam Bekerja

Metode ini dalam menyampaikan informasi dengan berpedoman pada laporan yang telah dibuat pekerja. Laporan ini dinilai oleh pimpinan apa pekerja sudah melaksanakan tugasnya dengan benar atau tidak.<sup>23</sup>

e. Prosedur Analisis Jabatan

Dalam penetapan tujuan analisis jabatan, perusahaan menentukan prosedur yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Prosedur yang dilakukan manajemen, antara lain:

1) Perencanaan Analisis Jabatan

Perencanaan dilakukan oleh pihak staf internal dan pihak staf eksternal.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 80-82

<sup>23</sup> Hadari Nawawi, *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif”*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), Hal 123-126

<sup>24</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 82

Perencanaan ini untuk menentukan prosedur apa saja yang harus ditaati oleh pekerja. Perencanaan dilakukan oleh staf yang sudah dibentuk, sedangkan staf yang lain membantu membuat tahapan-tahapan analisis secara garis besar atau membantu mengutarakan pendapat.<sup>25</sup> Perencanaan ini sebelum diterapkan sebaiknya pihak perusahaan menginformasikan kepada seluruh karyawan, agar pekerjaan dapat berjalan efektif dan efisien. Perencanaan analisis jabatan, sebagai berikut:

- a) Kebutuhan akan adanya jabatan baru
  - b) Mencari sebab atau permasalahan dan mengklarifikasi permasalahan yang terjadi
  - c) Mengkaji permasalahan yang terjadi
  - d) Pembahasan atau Mereview permasalahan yang melatarbelakangi analisis jabatan tersebut dengan pimpinan
  - e) Memahami tujuan adanya analisis jabatan
  - f) Memahami peran jabatan dalam struktur kepengurusan
  - g) Perencanaan analisis jabatan
  - h) Membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan
  - i) Menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait
  - j) Menentukan waktu analisis jabatan
- 2) Penjelasan

---

<sup>25</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal



Staf perusahaan membuat garis besar mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan analisis jabatan dan metode analisis jabatan.<sup>26</sup> Di dalam bagian ini, penjelasan analisis jabatan, meliputi: *pertama*, pemilihan jabatan yang dianalisis. Pemilihan jabatan ini keputusan pertama yang harus diambil. Pemilihan jabatan terjadi ketika jabatan tersebut mengalami perubahan isi dan fungsi kepegawaiannya. *Kedua*, apa yang akan dianalisis. Sebelum melakukan analisis jabatan, perusahaan harus mengetahui masalah yang terjadi. Perusahaan harus mengetahui apa itu jabatan dan menentukan karyawan yang mampu untuk berada di posisi jabatan tersebut.

*Ketiga*, jenis informasi analisis jabatan yang dikumpulkan. Ketika akan melakukan analisis jabatan, pihak perusahaan harus mengetahui jenis dan banyaknya informasi yang harus dikumpulkan. Agar, informasi yang dikumpulkan fokus dengan apa yang dicari. *Keempat*, sumber informasi jabatan. Informasi jabatan dapat diperoleh dari pegawai pada jabatan tersebut, pengawas dalam divisi tersebut, dan pengamat yang bebas mengawasi tugas pegawai. *Kelima*, orang yang bertanggungjawab dalam mengumpulkan informasi. Orang yang ditunjuk dalam mengumpulkan informasi harus teliti, agar penelitian ini mendapatkan hasil yang

---

<sup>26</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 82

sempurna. Orang yang ditunjuk mengumpulkan informasi dapat diberi pelatihan, agar orang tersebut bisa mendapat informasi yang akurat. *Keenam*, metode analisis jabatan. Prosedur ini adalah cara untuk mendapatkan informasi yang diinginkan. Metode ini menggunakan kuesioner, wawancara, buku catatan harian, dan observasi. *Ketujuh*, siapa yang bertanggungjawab dalam menganalisis jabatan. Dalam analisis jabatan, setiap divisi mempunyai penanggung jawab sendiri-sendiri, sehingga pekerjaan tidak terbengkalai dan berjalan dengan baik.<sup>27</sup>

Penjelasan Analisis Jabatan, sebagai berikut:

- a) Pemilihan jabatan yang dianalisis
  - b) Apa yang akan dianalisis
  - c) Jenis informasi analisis jabatan yang dikumpulkan
  - d) Sumber informasi jabatan
  - e) Orang yang bertanggungjawab dalam mengumpulkan informasi
  - f) Metode analisis jabatan
  - g) Siapa yang bertanggungjawab dalam menganalisis jabatan
- 3) Pelaksanaan

Dalam melakukan analisis jabatan, pihak perusahaan memperhatikan saran dan masukan. Saran dan masukan itu mengenai tugas dan kekuatan dan kelemahan metode yang dilakukan perusahaan, sehingga perusahaan

---

<sup>27</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 56-77

dapat melaksanakan analisis jabatan dengan baik.<sup>28</sup>

Pelaksanaan analisis jabatan, sebagai berikut:

- a) Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan
  - b) Analisa persyaratan jabatan
  - c) Mengisi google form diisi materi jabatannya
  - d) Menyusun jobdisk
  - e) Menginformasikan jobdisk ke semua tim
  - f) Menerima saran dan masukan dari semua tim
  - g) Pembuatan dokumen jobdisk resmi
  - h) Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai, dan penilaian pegawai.
  - i) Penilaian Nurul Hayat mempunyai KPI (Key Performance Indikator) dan BSC (Balance Score Card). BSC digunakan untuk penilaian kinerja pimpinan. KPI digunakan untuk penilaian kinerja masing-masing karyawan.
- f. Pelaksana Analisis Jabatan/Pekerjaan

Dalam perencanaan analisis pekerjaan, perusahaan membutuhkan kehati-hatian dalam memilih pelaksananya. Metode analisis membutuhkan seseorang yang memiliki pemahaman yang baik mengenai pekerjaan. Metode ini membuat kumpulan penilaian terkait aktivitas khusus yang diperlukan untuk melakukan

---

<sup>28</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 83

pekerjaan tersebut.<sup>29</sup> Informasi dibuat oleh pegawai sebagai pelaksana pekerjaan yang bersangkutan, supervisor, analis pekerjaan, atau kombinasi dari semua elemen tersebut. Pemilihan orang yang akan melaksanakan analisis pekerjaan berdasarkan pada beberapa faktor yang meliputi: lokasi dan kompleksitas pekerjaan yang dianalisis, seberapa reseptif pelaksana pekerjaan terhadap analisis eksternal, dan tujuan akhir yang diharapkan dari hasil analisis tersebut.

Oleh karena itu, analisis pekerjaan membutuhkan koordinasi dan kerjasama antara manajer dan unit SDM (jika ada). Tanggung jawab analisis pekerjaan tergantung pada siapa yang terbaik dalam melakukan berbagai aspek dari proses tersebut. Jika organisasi tidak memiliki unit SDM, maka organisasi tanggung jawabnya dapat dilaksanakan oleh manajer.

g. Aspek Pekerjaan yang Dapat Dianalisis

Ada beberapa aspek pekerjaan yang dapat dianalisis oleh perusahaan ataupun organisasi, sebagai berikut:<sup>30</sup>

*Pertama*, hasil kerja. Hasil kerja diukur untuk digunakan dalam menetapkan standar dan tujuan kinerja, menentukan persyaratan penyusunan draft, menyusun desain pekerjaan, dan mengevaluasi nilai pekerjaan. Pada umumnya, pengukuran hasil kerja lebih mudah dilakukan pada hasil kerja yang

---

<sup>29</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 29

<sup>30</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok : PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal.75-76

bersifat operatif, di mana tugas pekerja mengarah kepada hasil yang mudah diamati.

*Kedua*, Aktivitas atau tugas yang dilakukan. Kegiatan dan aktivitas dalam proses pencapaian hasil kerja sama pentingnya dengan hasil itu sendiri. Tugas dan aktivitas yang membentuk suatu pekerjaan diketahui untuk menetapkan kebutuhan dalam pelatihan dan pengembangan, menentukan kualifikasi pekerjaan dan jalur karir, merancang pekerjaan dan struktur organisasi, dan merencanakan dan meninjau kinerja.

*Ketiga*, Kemampuan atau kompetensi. Kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif harus diketahui. Informasi yang berkaitan tentang kompetensi digunakan dalam pendefinisian persyaratan kerja dalam seleksi dan penempatan, menentukan jalur karir, menyusun desain organisasi, menentukan kebutuhan pelatihan, dan mengevaluasi pekerjaan.

*Keempat*, Struktur kompensasi. Dalam administrasi gaji, sistem yang digunakan adalah memperhatikan faktor-faktor yang tergolong dalam kategori hasil, tingkat pendidikan, dan masa jabatan. Sedangkan, analisis jabatan digunakan untuk mendukung pelaksanaan pengupahan yang berhubungan dengan faktor tambahan. Faktor tambahan dalam pengupahn meliputi: hubungan pelaporan di mana bawahan banyak yang melapor secara langsung dan juga pengendalian anggaran. Oleh karena itu, kedua hal tersebut dapat diukur dan ditentukan secara langsung.

h. Variasi-Variasi dalam Analisis Jabatan

Variasi analisis jabatan dibuat untuk kegiatan program perusahaan maupun organisasi. Menurut Titin mengatakan, bahwa ada empat variasi dalam

analisis jabatan, antara lain: Pertama adalah analisis jabatan untuk persyaratan pegawai. Ada tiga ciri-ciri utama untuk penentuan suatu jabatan. Ciri-ciri tersebut untuk memuaskan perusahaan. Ciri-ciri utama tersebut, meliputi: badaniah, rohaniyah, dan pendidikan. Ciri utama tersebut untuk penentuan posisi pegawai di perusahaan. Kedua adalah analisis jabatan untuk tujuan pelatihan. Variasi ini untuk mengajarkan suatu jabatan kepada pegawai baru. Pelatihan ini untuk mengenalkan posisi karyawan baru, agar karyawan tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawabnya.

Ketiga adalah analisa jabatan untuk menentukan tarif. Variasi ini disebut juga evaluasi jabatan. Tujuan evaluasi jabatan adalah untuk penentuan tarif pada suatu jabatan, sehingga orang dapat melihat tarif dari sisi jabatan tersebut. Keempat adalah analisa jabatan untuk perbaikan metode. Variasi ini menggunakan beberapa teknik khususnya teknik gerak dan waktu. Teknik ini untuk menganalisis metode pelaksanaan jabatan. Analisis itu untuk meminimalkan tata ruang kerja, gerak-gerak yang tidak perlu, dan untuk mempermudah melaksanakan tugas yang diberikan.<sup>31</sup>

i. Bidang-Bidang Informasi Jabatan

Menurut Dale Yoder Dan Paul D. yang dikutip dalam buku “Personel Management And Industrial Relations”, proses analisis jabatan untuk memberikan informasi. Informasi tersebut dijelaskan dalam 7 bidang, yaitu: Bidang pertama adalah identifikasi jabatan. Identifikasi jabatan

---

<sup>31</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 54-55

untuk memamparkan jabatan yang akan ditempati. Identifikasi jabatan berupa nama jabatan, nomor kode jabatan, dan devisi yang ditempati. Kedua adalah ciri khusus dalam jabatan. Ciri khususnya adalah pengawasan. Pengawasan ini apabila terjadi bahaya atau resiko yang terjadi di perusahaan, maka bidang ini yang paling berpengaruh dalam perusahaan.

Ketiga adalah pekerjaan karyawan khusus. Bidang ini ada tugas khusus yang dilakukan karyawan. Tugas tersebut, meliputi: penentuan waktu, pentingnya kesederhanaan, disiplin, tugas yang sulit, tanggung jawab pada karyawan lain, harta benda yang dimiliki, dan uang yang dimiliki karyawan. Keempat adalah bahan-bahan dan perlengkapan yang digunakan karyawan. Bahan dan perlengkapan yang digunakan, meliputi: mesin, alat berat, plastik, logam, dan benng. Bahan dan perlengkapan ini tergantung perusahaan.

Kelima merupakan jabatan yang dilakukan. Bidang ini menjelaskan operasi kegiatan perusahaan. Kegiatan operasi ini adalah memberikan konsumsi karyawan dan melatih karyawan. Keenam merupakan syarat untuk jabatan seseorang. Syarat ini digunakan untuk penentuan posisi yang tepat karyawan tersebut. Syarat tersebut, meliputi: bakat, pengalaman, kecakapan sosial, kemampuan rohani, kekuatan badaniah, dan pelatihan magang. Bidang ketujuh adalah hubungan jabatan. Hubungan jabatan ini untuk mengetahui pengalaman yang dimiliki seseorang. Hubungan jabatan ini berupa kerjasama

antar karyawan, pola promosi, dan kesempatan untuk memajukan perusahaan.<sup>32</sup>

j. Pendekatan-Pendekatan Analisis Jabatan

Analisis jabatan sangat diperlukan perusahaan maupun organisasi. Analisis jabatan terkadang dilupakan perusahaan. Dalam analisis jabatan, ada tiga pendekatan antara lain: *Pertama*, pendekatan individu. Pendekatan individu merupakan pendekatan dengan menganalisis pekerjaan individu di perusahaan setiap hari, meskipun jabatan tersebut memiliki kewajiban yang sama. Apabila pekerjaan yang dilakukan karyawan sama, maka pekerjaan tersebut digabungkan menjadi uraian jabatan sendiri. Pendekatan ini menggunakan waktu lama dan biaya banyak. Pendekatan ini adalah pendekatan yang paling teliti dan cermat daripada pendekatan yang lain.

*Kedua*, pendekatan yang menganggap nama jabatan dan pekerjaan yang sama pada pegawai. Pendekatan ini dilakukan pada jabatan mandor. Mandor dianggap melakukan jabatan dan pekerjaan yang sama, kemudian perusahaan membuat uraian jabatan untuk semua mandor. Pendekatan ini kurang baik, karena tidak semua mandor sungguh-sungguh melakukan kerja yang sama. *Ketiga*, pendekatan pada golongan umum yang berbeda-beda. Pendekatan ini adalah pendekatan yang paling luas. Misalnya HRD menganalisis bagian keuangan. Bagian keuangan ini diambil satu orang untuk dianalisis. HRD menganalisis jabatan dari seseorang tersebut, kemudian HRD membuat uraian pekerjaan.

---

<sup>32</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 77-78



Apabila pendekatan yang digunakan makin luas, maka analisis jabatan yang diberikan kurang teliti penganalisiannya. Apabila jabatan dianalisis dan diuraikan, maka uraian jabatan semakin rinci dan biaya yang dikeluarkan semakin besar.<sup>33</sup>

k. Pengawasan Analisis Jabatan

Program analisa jabatan diatur oleh bagian personalia. Bagian personalia membentuk tim khusus untuk analisis jabatan. Tim khusus tersebut untuk mengawasi kegiatan analisis jabatan, meninjau kembali uraian jabatan yang dihasilkan perusahaan, dan hambatan yang dilakukan pada analisis jabatan. Tim khusus itu bekerjasama dengan manager dari setiap divisi yang dianalisis, sehingga tim khusus tersebut dapat melakukan analisis jabatan dengan baik.<sup>34</sup>

l. Menganalisis Jabatan

Suatu jabatan memerlukan analisis jabatan. Analisis jabatan tergantung pada kapan jabatan tersebut di analisis dan perubahan yang terjadi setelah jabatan itu ada. Perubahan jabatan sebagai acuan dalam melakukan analisis jabatan. Ada cara untuk mengetahui perubahan jabatan. Caranya adalah pengawas melaporkan perubahan pada masing-masing tugas pekerjaan di setiap jabatan. Pekerjaan dilakukan analisis ketika ada masalah dalam isi pekerjaannya. Analisis jabatan perlu dilakukan dalam keadaan, yaitu:

*Pertama*, reorganisasi. Reorganisasi adalah perubahan organisasi pada jabatan yang baru atau

---

<sup>33</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1989), Hal 43-44

<sup>34</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 90

jabatan yang lama dihubungkan dengan jabatan yang baru. Misalnya adalah Aqiqah. Dapur aqiqah setiap hari diawasi oleh manager. Manager tidak dapat mengawasi dapur secara detail, karena manager mempunyai banyak pekerjaan, sehingga manager melakukan analisis jabatan. Analisis jabatan tersebut menghasilkan jabatan baru. Jabatan baru tersebut adalah Quality Control Dapur (QC Dapur). QC dapur ini bertugas untuk mengawasi, mencoba makanan, dan melaporkan kegiatan di dapur. Jadi, masalah ini dinamakan reorganisasi. *Kedua*, perubahan teknologis. Perubahan ini terjadi pada sarana dalam kegiatan perusahaan. Sarana perusahaan ini adalah mesin, transportasi, dan pendingin ruangan. Perubahan ini mengganti sarana yang lama diganti dengan yang baru, sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik.

*Ketiga*, mengganti karyawan lama. Pergantian karyawan ini biasanya untuk karyawan yang sudah tua. Karyawan yang sudah tua digantikan pada posisi tertentu. Contohnya adalah bagian produksi. Bagian produksi membutuhkan karyawan yang muda, karena karyawan yang muda lebih cepat saat bekerja begitu sebaliknya. *Keempat*, rekrutmen karyawan baru. Perekrutan karyawan baru ini untuk ditempatkan pada posisi jabatan yang lebih berat. Jabatan yang berat adalah bagian produksi, bagian angkat barang, dan bagian cleaning service.<sup>35</sup>

m. Variabel-Variabel dalam Analisis Jabatan

---

<sup>35</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 86-87

Varaiabel analisis jabatan dibagi menjadi dua variabel. Pertama adalah variabel attribut jabatan. Kedua adalah variabel attribut karyawan. Dalam analisis jabatan, kedua variabel ini dapat diukur. Attribut jabatan meliputi: kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, gerakan-gerakan, sarana dan prasarana yang dipakai, dan kondisi kerja yang dialami. Attribut karyawan meliputi: bakat, minat, variabel kepribadian, ciri-ciri keadaan tubuh, pengetahuan, dan pelatihan jika diperlukan. Analisis faktor digunakan untuk faktor-faktor yang paling penting di analisis jabatan, kelompok-kelompok faktor jabatan, dan orang-orang yang akan diamati.<sup>36</sup>

n. Saran-Saran dalam Analisis Jabatan

Pekerjaan akan lebih mudah dilakukan dengan adanya analisis jabatan. Analisis jabatan dilakukan oleh orang atau staf perusahaan yang memiliki keahlian analisis. Perusahaan menetapkan staf untuk melakukan analisis jabatan. Pekerjaan akan terlaksana dengan baik, apabila perusahaan dengan memperhatikan saran-saran berikut ini:<sup>37</sup>

- 1) Memperkenalkan diri dihadapan pegawai agar mengenal anda

Saran ini biasanya dilakukan oleh pengawas. Pengawas menjelaskan analisis jabatan ini kepada karyawan. Pengawas juga menjelaskan pengaruh akibat adanya analisis jabatan. Staf analisis memberi arahan kepada

---

<sup>36</sup> Moekijat, "*Analisis Jabatan*", (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 79-80

<sup>37</sup> *Ibid.*, Hal 80-84

pegawai tentang analisis jabatan, bahwa analisis jabatan memberi dampak baik pada perusahaan. Hasil analisis jabatan ini untuk mempermudah pelatihan karyawan, menjadikan perusahaan lebih maju, dan adilnya pemberian upah atau gaji.

- 2) Memberikan perhatian kepada karyawan dan jabatan yang akan dianalisis

Jabatan adalah bagian terpenting dalam kegiatan karyawan. Pegawai akan memberikan informasi secara lengkap dan benar, sehingga ia merasa mendapat perhatian lebih besar.

- 3) Tidak memberi mengenai jabatan yang akan dilakukan pegawai

Pegawai adalah hal terpenting dalam proses analisis jabatan. Seorang penganalisis merupakan pihak yang membuat uraian jabatan karyawan. Penganalisis jabatan untuk memberi saran. Proses analisis jabatan merupakan proses deskriptif. Deskriptif adalah menguraikan jabatan pegawai. Penganalisis jabatan untuk merubah kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam suatu jabatan. Penganalisis jabatan mampu menelaah jabatan, sehingga penganalisis ini mampu memperbaiki jabatan tersebut.

Syarat penganalisis jabatan adalah harus mengetahui jabatan yang akan dianalisis. Ada keahlian yang dimiliki penganalisis jabatan. Keahliannya adalah dapat membuat uraian informasi dengan benar, menyusun informasi dengan runtut, dan dapat menyampaikan dengan jelas. Ada metode yang digunakan penganalisis jabatan. Metode ini dengan

membuat daftar pertanyaan dan membuat catatan harian. Metode ini dapat membantu dalam analisis jabatan.

- 4) Berbicara dengan menggunakan bahasa sesuai dengan pegawai dan pengawas gunakan

Hal ini dapat membantu komunikasi antar pegawai. Hal ini juga agar berbicara tidak merasa cengan orang asing. Penganalisis jabatan harus menelaah reaksi pelamar saat interview. Ia membuat pertanyaan-pertanyaan khusus kepada pelamar, sehingga penganalisis dapat melakukan analisis jabatan dengan mudah.

- 5) Tidak mengacaukan pekerjaan dengan pekerja

Informasi jabatan dapat diketahui saat pelamar diinterview. Informasi ini untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki. Kemampuan pelamar untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dengan baik. Pendidikan berpengaruh dalam penentuan jabatan. Dalam pengumpulan data, penganalisis dapat membedakan anatara kenyataan dan pendapat. Penganalisis jabatan ini menggunakan pertimbangan yang besar. Pertimbangan ini mengenai pertanyaan-pertanyaan analisis jabatan.

- 6) Mengadakan pembelajaran jabatan yang lengkap disertai tujuan program yang jelas

Informasi analisis jabatan digunakan dalam kegiatan kepegawaian perusahaan. penganalisis jabatan membutuhkan informasi jabatan. Informasi ini untuk mengetahui pengetahuan yang diperlukan. Kecakapan pekerja dapat diketahui melalui pengalaman. Hal yang harus diketahui penganalisis adalah

bagaimana mengajukan pertanyaan kepada pelamar, sehingga penganalisis dapat mendapatkan informasi jabatan.

7) Memeriksa informasi jabatan yang didapatkan

Data yang diperoleh didiskusikan dengan seluruh staf analisis jabatan. Oleh karena itu, penganalisis dapat mendapatkan informasi tambahan dan menghapus ketidakbenaran. Apabila suatu staf melakukan analisis jabatan, maka ada dua saran yang diperhatikan perusahaan. Pertama adalah membuat tahapan proses analisis jabatan. Tahapan ini dengan membuat formulir untuk mencatat data dari tiap jabatan yang ada. Formulir ini untuk mengetahui pekerjaan yang dilakukan itu dengan sungguh-sungguh. Kedua adalah pertanyaan yang diberikan harus jelas. Pertanyaan itu untuk mendapatkan jawaban yang khusus, sehingga ia mendapatkan informasi. Pertanyaan tersebut juga harus tepat, sehingga pegawai yang menjawab tidak perlu panjang lebar dan bisa mengambil intinya saja.

o. Kegunaan Informasi Analisis Jabatan

Analisis jabatan memberikan banyak kegunaan informasi. Pertama adalah panduan kerja. Informasi analisis jabatan ini untuk acuan dalam pekerjaan, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kedua adalah standar penilaian kinerja karyawan. Analisis jabatan digunakan untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian ini biasanya berpengaruh pada kompensasi karyawan. Ketiga adalah penetapan syarat jabatan. Informasi ini sebagai dasar dalam menentukan syarat-syarat jabatan tersebut.

Keempat adalah dasar evaluasi program pekerjaan. informasi ini untuk acuan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Kelima adalah kebutuhan pelatihan. Analisis jabatan untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Keenam adalah dasar audit dan tata kerja. Informasi analisis jabatan ini untuk mengaudit pekerjaan setiap harinya.<sup>38</sup>

Analisis jabatan yang baik secara potensial memberikan dasar informasi. Dasar informasi mempunyai beberapa tujuan, di antaranya:<sup>39</sup>

1) Struktur dan Desain Pekerjaan

Analisis jabatan menjelaskan persyaratan pekerjaan dan kesesuaian dengan pekerjaan. Analisis jabatan juga menjelaskan mengenai tanggung jawab, meningkatkan efisiensi dan mengantisipasi adanya tumpang tindih pekerjaan.

2) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Analisis jabatan adalah acuan dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Analisis jabatan untuk melakukan aktivitas pelatihan maupun promosi.

3) Rekrutmen dan Seleksi

Informasi paling penting yang diperlukan oleh penyeleksi/perekrut adalah informasi yang lengkap. Informasi itu mengenai pekerjaan yang sedang dicari dan karakteristik seseorang yang dibutuhkan. Karakteristik

---

<sup>38</sup> Meldona, *“Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif”*, (Malang: Uin Malang Press, 2009), Hal 64

<sup>39</sup> Kaswan, *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi,”* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), Hal 27

seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut. Selain itu, seleksi membutuhkan informasi dari deskripsi dan spesifikasi pekerjaan/ jabatan.

4) Penempatan

Ada kasus yang membuat permasalahan. Pelamar diseleksi oleh perusahaan. dan ditempatkan di suatu pekerjaan. Apabila informasi mengenai pekerjaan itu jelas, maka keputusan seleksi yang dilakukan akurat. Jika kemampuan pelamar sesuai kebutuhan perusahaan, maka pelamar ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai.

5) Orientasi, Pelatihan, dan Pengembangan.

Kegiatan pelatihan karyawan membutuhkan biaya mahal. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan memberikan informasi pelatihan. Program pelatihan itu mencerminkan pekerjaan yang aktual dan tepat.

6) Manajemen Kinerja.

Penilaian karyawan melalui aktivitas pekerjaan yang dilakukan, pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai atau tidak, dan merinci persyaratan pekerjaan. Analisis pekerjaan ini dengan mengidentifikasi standar kinerja.

7) Beban Kerja<sup>40</sup>

Standar hasil pekerjaan yang didasarkan atas pengalaman masa lalu terbukti tidak benar. Analisis waktu yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan dapat menghasilkan standar yang nyata, sehingga perhatian pekerja

---

<sup>40</sup> Moekijat, "*Analisis Jabatan*", (Bandung: Mandar Maju, 1992),  
Hal 137



yang dicurahkan mendapatkan metode pelaksanaan yang baik.

#### 8) Evaluasi dan Kompensasi Kerja

Pekerjaan yang diberikan peringkat untuk pemberian kompensasi. Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan untuk melakukan penilaian pekerjaan dan keputusan kompensasi.<sup>41</sup> Tujuan utama evaluasi jabatan adalah untuk mendapatkan rasa puas bagi pegawai maupun pimpinan mengenai kompensasi yang diberikan.

Ada tiga syarat penting yang harus dipenuhi dalam program penilaian jabatan. Pertama adalah adanya analisis jabatan yang menghasilkan uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Kedua adalah penentuan kelompok-kelompok pegawai dan pekerjaan apa yang dilakukan. Ketiga adalah penjualan ide mengenai keadilan dan kejujuran dalam penilaian jabatan.<sup>42</sup>

### 2. Penentuan Posisi Karyawan

#### a. Pengertian Penempatan

Penempatan karyawan merupakan penempatan bagi karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan dan memberikan tanggung jawab pada karyawan tersebut.<sup>43</sup> Penempatan karyawan berkaitan dengan

---

<sup>41</sup> Kaswan, *“Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi”*, (Jakarta: Graha Ilmu, 2012), Hal 27

<sup>42</sup> Moekijat, *“Analisis Jabatan”*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 162

<sup>43</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), Hal 63

penyesuaian keahlian dan kemampuan dengan pekerjaan yang akan dilakukannya.

Rivai mengatakan, bahwa penempatan adalah menempatkan karyawan pada posisi jabatan tertentu yang dilakukan pada karyawan baru.<sup>44</sup> Penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan kerja saja. Melainkan, pihak perusahaan harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan tersebut. Penempatan karyawan dibuat oleh manajer dan supervisor dalam devisi-devisi tertentu. Setiap devisi dalam membutuhkan karyawan dengan analisis jabatan terlebih dahulu. Setelah itu, setiap devisi membuat deskripsi pekerjaan untuk menentukan posisi karyawan. Deskripsi pekerjaan tersebut diberikan pada bagian rekrutmen karyawan.

#### b. Jenis Penempatan

Penempatan harus dilakukan dengan hati-hati, agar tiap pekerja dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan mengerti bagaimana mengerjakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, kegiatan penempatan tenaga kerja tidak hanya dilaksanakan setelah seleksi. Jenis penempatan karyawan, meliputi:

##### 1) Promosi

Promosi merupakan suatu karyawan dipindahkan dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain dengan tanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam *hierarki* lebih tinggi, dan penghasilannya lebih besar.

##### 2) Transfer dan Demosi

---

<sup>44</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 97

Transfer adalah seorang pegawai dipindahkan dari bidang tugas satu ke bidang tugas lain yang sejajar tingkat gaji, tanggung jawab, dan tingkat strukturalnya. Demosi merupakan pemindahan posisi karyawan pada posisi yang lebih rendah tingkatnya, tingkat gaji, tanggung jawab, dan tingkat strukturalnya.

3) Job Posting Programs

Job posting programs memberikan informasi kepada karyawan mengenai lowongan kerja dan persyaratannya. Informasi ini diumumkan melalui surat kabar perusahaan maupun media massa perusahaan.<sup>45</sup>

4) Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja akan terjadi, apabila pegawai memiliki berbagai macam alasan, seperti: disiplin, ekonomi, bisnis dan alasan-alasan pribadi. Adanya pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktivitas penempatan pegawai, sehingga perusahaan memiliki kekosongan jabatan yang ditinggalkan. Oleh karena itu, pemutusan hubungan kerja menjadi aspek yang tidak bisa dipisahkan dari aktivitas penempatan dan juga orientasi.<sup>46</sup>

c. Faktor Penempatan

Dalam penempatan karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Faktor

---

<sup>45</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 97-98

<sup>46</sup> Jusmaliani, *“Pengelolaan Sumber Daya Insani”*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), Hal 89

yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan, antara lain:

1) Faktor Prestasi Akademik

Faktor prestasi akademik yang telah dicapai oleh karyawan. Prestasi akademik dalam jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam menempatkan di mana karyawan yang tersebut ditempatkan.

2) Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Namun, kondisi fisik karyawan yang bersangkutan untuk pertimbangan posisi karyawan. Karyawan diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok baginya berdasarkan kondisi yang dimilikinya.

3) Faktor pengalaman

Pengalaman adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan. Karyawan tersebut terlibat dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang terkadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi, sehingga karyawan dapat mengerjakan tugasnya lebih cepat.

4) Faktor status perkawinan

Status perkawinannya digunakan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai. Contohnya adalah karyawan yang belum menikah di tempatkan di cabang lembaga di luar kota. Sebaliknya, karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada

lembaga di dalam kota di mana keluarganya bertempat tinggal.

5) Faktor usia

Faktor usia perlu dipertimbangkan dengan maksud untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang usianya sudah tua akan memiliki tingkat produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda, sehingga faktor usia sebagai acuan dalam penentuan posisi karyawan.<sup>47</sup>

d. Penentuan Tingkat Jabatan

Dalam suatu perusahaan yang semakin bertambah besar, maka perusahaan mengembangkan beberapa bentuk tingkat jabatan. Tahap pertama dalam mempersiapkan tingkat jabatan dengan uraian jabatan. Uraian jabatan memiliki informasi, antara lain: nama jabatan, ikhtisar jabatan, uraian mengenai pekerjaan dan waktu yang digunakan, sarana dan prasarana yang digunakan dalam pekerjaan, kondisi dan resiko dalam bekerja, dan ciri-ciri pegawai yang diperlukan dalam pekerjaan. Apabila kegiatan ini dilakukan, maka perusahaan harus menyiapkan uraian jabatan dan uraian pekerjaan semuanya. Setelah melakukan susunan jabatan, maka perusahaan akan menempatkan dalam tingkatan jabatan.

Ada dua metode dalam menempatkan jabatan. Jabatan-jabatan ini memiliki macam-macam tingkatan. Metode pertama adalah metode angka.

---

<sup>47</sup> Siswanto Sastrohadiwiryo, *“Manajemen Tenaga Kerja Indonesia”*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), Hal 176

Metode kedua adalah metode nilai. Proses dengan metode ini, antara lain: Pertama adalah penyelidikan dan membuat uraian semua jabatan. Kegiatan ini untuk mengetahui persyaratan yang dibutuhkan dalam suatu jabatan. Kedua adalah persiapan susunan uraian jabatan. Hal ini untuk mempersiapkan kegiatan analisis jabatan. Susunan uraian jabatan mengenai pendidikan, pengalaman, dan kemampuan.

Ketiga adalah standart penilaian kualitas analisis jabatan. Kegiatan ini untuk mempertimbangkan penilaian kualitas pelamar. Penilaian ini berdasarkan kepentingan yang diperlukan perusahaan. Keempat adalah tiap jabatan diberi nilai sendiri-sendiri. Hal ini untuk mengetahui nilai masing-masing jabatan. Penilaian ini berdasarkan kualitas dan kecakapan masing-masing jabatan. Kelima adalah memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan. Penilaian ini dengan menjumlah seluruh nilai masing-masing jabatan. Penilaian ini berdasarkan tingkatan A, tingkatan B, dan tingkatan C. Keenam adalah penetapan kompensasi. Perusahaan memberikan kompensasi berdasarkan tingkatan jabatan. Semakin tinggi jabatan pegawai, maka kompensasi yang didapatkan pegawai semakin besar.<sup>48</sup>

e. Keuntungan Penentuan Tingkat Jabatan

Keuntungan ini mempermudah dalam penentuan tingkat jabatan. Ada 10 keuntungan dalam menentukan tingkat jabatan. Pertama adalah penentuan gaji, pelatihan, kenaikan jabatan. Kegiatan ini berpengaruh dalam pemberian

---

<sup>48</sup> Moekijat, "*Analisis Jabatan*", (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 166-167

kompensasi pada karyawan. Penentuan tingkat jabatan untuk melakukan pelatihan karyawan. Kegiatan ini juga untuk memberikan kenaikan jabatan karyawan. Kedua adalah untuk pemilihan pegawai. Penentuan tingkat jabatan ini untuk untuk menentukan pegawai yang sesuai. Pegawai ini sesuai dengan persyaratan yang diberikan perusahaan, sehingga pegawai yang didapatkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Ketiga adalah memperbaiki hubungan pimpinan dengan bawahan. Kegiatan ini untuk menyambung silaturahmi antara pimpinan dengan bawahan. Kegiatan ini juga untuk menjalin komunikasi dengan baik. Keempat adalah menunjukkan uraian pekerjaan. Hal ini untuk mengetahui tugas-tugas pekerjaannya, persamaan dan perbedaan pekerjaan. Kelima adalah pengurangan dan perpindahan karyawan. Penentuan tingkat jabatan ini untuk mengatasi pengurangan dan perpindahan karyawan.

Keenam adalah penambahan hasil pekerjaan. Hal ini dengan memberikan tambahan tugas atau pekerjaan, sehingga pekerjaan akan cepat selesai. Ketujuh adalah perbaikan moral. Perbaikan moral ini untuk memperbaiki perilaku pegawai. Kegiatan ini biasanya dengan memberikan motivasi dan arahan, sehingga pegawai mengalami peningkatan kerja. Kedelapan adalah perdebatan kompensasi. Kegiatan ini mengurangi masalah gaji. Ketika penentuan tingkat jabatan dilakukan, maka pemberian gaji sudah terstruktur dengan baik. Kesembilan adalah keadilan pemberian kompensasi. Hal ini untuk memastikan pemberian kompensasi, agar pegawai tidak mengalami kecurigaan di setiap pegawai. Kesepuluh adalah

melengkapi data untuk kerjasama. Data ini digunakan untuk kerjasama dengan perusahaan lain, agar perusahaan lain dapat tertarik untuk melakukan kerjasama.<sup>49</sup>

f. Kekurangan Penentuan Tingkat Jabatan

Dengan adanya keuntungan penentuan tingkat jabatan, maka perusahaan juga menemukan kekurangan dalam penentuan tingkat jabatan. Penentuan tingkat jabatan ini bukan merupakan penilaian secara sepenuhnya. Perusahaan masih melakukan tahap-tahap selanjutnya lagi. Ada 10 kekurangan penentuan tingkat jabatan antara lain:

Pertama adalah penentuan tingkat jabatan tidak dapat mempertimbangkan prestasi dan kecakapan seseorang. Penentuan tingkat jabatan ini tidak menjamin prestasi dan kecakapan seseorang. Terkadang, seseorang memiliki prestasi rendah tapi memiliki kemampuan tinggi atau pengalaman yang banyak. Kedua adalah penentuan tingkat jabatan tidak ada penetapan pembiayaan. Hal ini harus mengetahui kondisi pasar dan persetujuan serikat dagang, sehingga perusahaan dapat menetapkan pembayaran. Ketiga adalah penentuan tingkat jabatan berdasarkan penilaian. Penilaian ini untuk menentukan jabatan seseorang. Penentuan ini berdasarkan penilaian dari banyak orang, sehingga perusahaan dapat menentukan posisi yang tepat untuk karyawan tersebut.

Keempat adalah tidak menilai seluruh tata usaha. Hal ini dilakukan dengan beberapa staf saja, agar perusahaan tidak membutuhkan waktu lama. Kelima adalah uraian isi pekerjaan berubah.

---

<sup>49</sup> Moekijat, "*Analisis Jabatan*", (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 167-168



Kegiatan ini setelah dilakukan penilaian kembali. Karena, penentuan tingkat jabatan tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keenam adalah kriteria penilaian yang tidak sama. Penilaian ini sesuai dengan organisasi atau perusahaan masing-masing. Karena, jabatan yang dinilai berbeda-beda setiap organisasi maupun perusahaan. Ketujuh adalah penempatan jabatan yang terbatas. Jabatan yang ada mempunyai sifat yang berbeda-beda. Penempatan jabatan yang terbatas ini menjadikan tingkatan jabatan yang tidak sesuai. Contohnya adalah karyawan A memiliki kualifikasi tingkatan B ternyata ditempatkan di tingkatan C.

Kedelapan adalah ada kecenderungan menilai pegawai. Hal ini adalah hal yang tidak baik, karena pegawai memiliki hubungan dengan jabatan bukan faktor yang untuk dinilai. Kesembilan adalah kualitas tidak jelas. Kualitas ini mengenai kesetiaan dan inisiatif seseorang dengan cara yang berlawanan. Kualitas ini tidak sesuai kebutuhan yang diinginkan perusahaan. Kesepuluh adalah sulit mengukur pekerjaan tata usaha. Kegiatan ini dilakukan untuk penilaian jabatan, tetapi pihak perusahaan mengalami kesulitan pengukuran pekerjaan.<sup>50</sup>

## **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

*Pertama*, penelitian terdahulu dengan judul “Analisis Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun” yang ditulis oleh Rika Ramayanti, 2014, Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam

---

<sup>50</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 168-169

Negeri, Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.<sup>51</sup> Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penempatan pegawai dalam jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun. Penelitian ini untuk mengetahui adanya indikasi penempatan pegawai dalam jabatan struktural yang tidak sesuai dengan peraturan. Analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan, bahwa pelaksanaan penempatan pegawai dalam jabatan struktural pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun berdasarkan indikator-indikator yang diteliti, yaitu: pangkat, pendidikan, prestasi kerja, kompetensi jabatan, sehat jasmani dan rohani, senioritas, usia, diklat jabatan dan pengalaman yang telah terlaksana dengan baik. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian dan objek penelitian. Rika mengambil fokus analisis penempatan pegawai dalam jabatan struktural, sedangkan peneliti mengambil fokus pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan. Rika lebih berfokus pada penempatan pegawai dalam jabatan struktural berdasarkan PP No.13 Tahun 2002. Sedangkan, peneliti berfokus pada penentuan atau penempatan pegawai yang dilakukan Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Kesamaan penelitian ini terletak pada metode kualitatif dan sama-sama menjelaskan penempatan pegawai.

*Kedua*, penelitian terdahulu dengan judul “Analisis Jabatan Yang Tepat Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja Pada PT. Pertamina Ep Field Rantau Kuala Simpang” yang ditulis oleh Boby Samuel H, 2015, Program Studi Strata-1 Manajemen Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi

---

<sup>51</sup> Rika Ramayanti “Analisis Penempatan Pegawai Dalam Jabatan Struktural Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karimun”, *Skripsi*, Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri, Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, tahun 2014

dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara Medan.<sup>52</sup> Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya analisis jabatan dapat memberikan kejelasan tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang dari suatu pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana secara efektif. Dua dokumen penting bagi perusahaan adalah uraian jabatan dan spesifikasi yang memuat berbagai hal terkait pekerjaan masing-masing posisi jabatan yang mendukung efektivitas kerja. Efektivitas kerja diukur dengan beberapa indikator, yaitu: kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja, dan kepuasan kerja. Adanya penerapan analisis jabatan yang tepat akan membuat efektivitas kerja di PT. Pertamina Ep Field Rantau Aceh Tamiang menjadi meningkat. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian dan objek penelitian. Bobby mengambil fokus analisis jabatan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas kerja, sedangkan peneliti mengambil fokus pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan. Bobby berfokus pada peningkatan efektivitas kerja dengan analisis jabatan yang tepat. Sedangkan, peneliti berfokus pada penentuan atau penempatan posisi karyawan berdasarkan analisis jabatan. Kesamaan penelitian ini terletak pada metode kualitatif dan sama-sama menjelaskan analisis jabatan.

*Ketiga*, penelitian terdahulu dengan judul “Analisis Promosi Jabatan Pada Pt. Perkebunan Nusantara V Sei. Galuh” yang ditulis oleh Harsini, 2010, Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial,

---

<sup>52</sup> Bobby Samuel H, “Analisis Jabatan Yang Tepat Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja Pada Pt. Pertamina Ep Field Rantau Kuala Simpang”, *Skripsi*, Program Studi Strata-1 Manajemen Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara Medan, Tahun 2015

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.<sup>53</sup> Penelitian ini tidak terpenuhinya promosi jabatan pada PT. Perkebunan Nusantara V. Penelitian ini disebabkan kurangnya kemampuan teknis yang dimiliki, kepribadian yang tidak sesuai dengan yang diharapkan perusahaan kurang memadainya kemampuan manajerial karyawan, serta hubungan antara manusia dalam perusahaan. Adanya faktor lain yang menyebabkan tidak terpenuhinya promosi jabatan yaitu: faktor pendidikan dan pengalaman yang dimiliki karyawan. Adapun kebijaksanaan yang dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan pelatihan dan pendidikan, serta perusahaan membina keterampilan karyawan dengan memberikan penyuluhan dan bimbingan kepada karyawan. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian dan objek penelitian. Bobby mengambil fokus Analisis Promosi Jabatan, sedangkan peneliti mengambil fokus proses analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan. Bobby berfokus pada mempromosikan jabatan tersebut. sedangkan, peneliti berfokus dalam penentuan posisi berdasarkan analisis jabatan. Kesamaan penelitian ini terletak pada metode kualitatif dan sama-sama menjelaskan jabatan.

*Keempat*, penelitian terdahulu dengan judul “Pengaruh Faktor Penempatan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bengkulu” yang ditulis oleh Jauhariah, 2014, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Bengkulu.<sup>54</sup> Dari hasil penelitian dan

---

<sup>53</sup> Harsini, “Analisis Promosi Jabatan Pada Pt. Perkebunan Nusantara V Sei. Galuh”, *Skripsi*, Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Tahun 2010

<sup>54</sup> Jauhariah, “Pengaruh Faktor Penempatan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bengkulu”, *Skripsi*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Bengkulu, Tahun 2014

pengujian dengan menggunakan analisis statistik Korelasi Product Moment. Korelasi Product Moment diperoleh dari hasil faktor penempatan jabatan. Faktor penempatan jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan data dengan diperoleh  $rrxxxx = 0,572$  lebih besar dari harga  $r$  ( $N=40$ ) pada tabel korelasi product moment dengan taraf signifikan 1% yang mempunyai nilai 0,403, sehingga didapatkan  $rrxxxx = 0,572 > rrtttttttt = 0,403$ . Berdasarkan interval koefisien tingkat hubungan berada pada kategori Sedang. Hasil Koefisien determinan menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y adalah 32,71%, sedangkan 67,29% dipengaruhi faktor lain. Hal ini sejalan dengan perhitungan menggunakan rumus T-test untuk menguji hipotesis lebih jauh dan untuk mengetahui tinggi rendahnya signifikan antara variabel dari hasil perhitungan T-test. Hasil perhitungan T-test dikonsultasikan dengan harga kritik  $TTtttttttt$  pada taraf signifikan 1% diperoleh 2,704 yang menunjukkan  $T\text{-test} = 4,29 > TTtttttttt 2,704$ . Hal ini menunjukkan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, dengan kata lain penempatan jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian, metode penelitian, dan objek penelitian. Jauhariah mengambil fokus faktor penempatan jabatan terhadap kinerja pegawai, sedangkan peneliti mengambil fokus pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan. Penelitian Jauhariah ini berfokus pada pengaruh kinerja pegawai dengan adanya analisis jabatan. Sedangkan, peneliti berfokus dalam penentuan posisi karyawan dengan menggunakan analisis jabatan. Metode yang digunakan Jauhariah adalah metode kuantitatif, sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif. Kesamaan penelitian ini terletak pada penempatan posisi jabatan.

*Kelima*, penelitian terdahulu dengan judul “Re-Desain Struktur Organisasi dan Job Analisis PT Citra International Underwriters (CIU Insurance)” yang ditulis oleh Tanyo Prayoga, 2016, Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga.<sup>55</sup> Hasil dari penelitian berupa perumusan visi dan misi, tujuan, dan strategi untuk PT Citra International Underwriters (CIU Insurance). Perumusan tersebut diturunkan menjadi desain struktur organisasi yang baru disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Hasil dari penelitian berikutnya adalah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari seluruh yang ada pada PT Citra International Underwriters. Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan ini telah mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Adapun perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian dan objek penelitian. Tanyo mengambil fokus re-desain struktur organisasi dan job analisis, sedangkan peneliti mengambil fokus pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan. Penelitian Tanyo ini berfokus pada analisis jabatan untuk mengetahui deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Sedangkan, peneliti berfokus pada analisis jabatan untuk penentuan posisi pegawai. Kesamaan penelitian ini terletak pada analisis jabatan.

---

<sup>55</sup> Tanyo Prayoga, “Re-Desain Struktur Organisasi dan Job Analisis PT Citra International Underwriters (CIU Insurance)”, *Skripsi*, Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Tahun 2016

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

##### **1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian kualitatif adalah proses penelitian untuk mengetahui kondisi sosial dan permasalahan pada seseorang.<sup>56</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menyusun sesuatu uraian yang simpel, mencermati kalimat, pelaporan terperinci dari narasumber, dan melaksanakan pembelajaran pada keadaan yang dialami. Tujuan penelitian kualitatif merupakan penjelasan kejadian sedetail mungkin dengan cara mengumpulkan data dan informasi yang menunjukkan fakta yang nyata.

Penelitian ini adalah proses analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Maka, metode penelitian yang tepat adalah pendekatan kualitatif. Dalam pendekatan kualitatif ini, peneliti mendapatkan uraian tentang proses analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengacu pada analisis jabatan karyawan. Penerapan metode kualitatif digunakan untuk mengetahui permasalahan pada objek penelitian berdasarkan fakta yang nyata.

##### **2. Jenis Penelitian**

---

<sup>56</sup> Iskandar, *“Metodologi Penelitian Kualitatif”*, (Jakarta: Gaung Persada, 2009) Hal 11



Jenis penelitian yang dipakai adalah *grounded theory*. *Grounded theory* adalah jenis penelitian kualitatif bertujuan menyimpulkan teori berdasarkan berbagai tahapan pengumpulan data dengan menghubungkannya pada kategori data. Peneliti membandingkan data dengan komponen lainnya untuk mengetahui persamaan dan perbedaannya. Herdiansyah menyatakan, bahwa “Penelitian *grounded theory* merupakan jenis penelitian kualitatif yang dikhususkan untuk menemukan atau menghasilkan teori dari suatu fenomena yang berkaitan dengan situasi tertentu. Situasi yang dimaksud adalah suatu keadaan ketika individu (subjek penelitian) berinteraksi langsung, mengambil bagian, dan melebur berproses menjadi satu terhadap suatu fenomena.”<sup>57</sup>

Tujuan penelitian *grounded theory* merupakan penelitian yang digunakan untuk mendapatkan teori baru dalam keadaan tertentu. *Grounded theory* merupakan pengkajian suatu teori dalam kejadian yang akan diteliti.<sup>58</sup>

## B. Lokasi Penelitian

Dari kampus UIN Sunan Ampel Surabaya jalan lurus sampai ada perempatan jemursari belok ke kiri. Kemudian, jalan lurus mengikuti jalan jemur andayani. Lalu, jalan lurus sampai memasuki jalan rungkut industri raya. Setelah itu, jalan lurus sampai memasuki jalan rungkut mapan utara sampai ke jalan rungkut madya. Setelah itu, jalan lurus sampai menemukan persimpangan belok ke kiri. Setelah belok kiri mencari arah putar balik di jalan Dr. Ir. H.

---

<sup>57</sup> Haris Herdiansyah, *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Jakarta : Penerbit Salemba Humanika, 2010), Hal 70

<sup>58</sup> Eko Sugiarto, “*Menyusun Proposal Kualitatif: Skripsi dan Tesis*”, (Yogyakarta: Suaka Media, 2015), Hal 13



Soekarno. Dari jalan Dr. Ir. H. Soekarno berbelok ke kiri ke jalan medokan sawah. Dari jalan medokan sawah belok ke kanan 100 meter, lalu belok ke kanan lagi 100 meter. Kemudian, belok ke menyusuri jalan mbah tj alang sekitar 500 meter. Kemudian, belok ke kiri menyusuri jalan lurus sampai menemukan pertigaan belok ke kanan. Lalu jalan lurus sampai menemukan Kantor Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang berada di kanan jalan.

### **C. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk data kualitatif. Data kualitatif merupakan data yang diuraikan dalam bentuk kata maupun kalimat, bukan data yang berupa angka-angka maupun pengukuran.

#### **1. Jenis Data**

##### **a. Data Primer**

Data primer merupakan catatan atau keterangan yang benar dan nyata yang berasal dari sumber asli. Tujuan mengumpulkan data primer adalah untuk mengetahui data atau informasi dari narasumber. Data primer dikumpulkan menggunakan metode survei. Metode survei menggunakan instrumen-instrumen tertentu. Survei mempunyai manfaat mendapatkan informasi yang tepat, kemudian informasi dianalisis secara efektif dan efisien.

Data primer dalam penelitian ini adalah narasumber. Narasumber merupakan penyedia informasi secara nyata. Adapun narasumber yang memahami tentang analisis jabatan yang ada di Yayasan Nurul Hayat Surabaya, adalah: Ibu Tantri selaku Manager HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Safirra Elena selaku HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Aida selaku Admin 2 Aqiqah Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Nisa selaku Customer Service Yayasan Nurul Hayat

Surabaya, Ibu Wida selaku SPV Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Azizah selaku Admin 3 aqiqah Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dan Ibu Yuli selaku Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Sofia selaku Marketing Communication Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dan Ibu Diah selaku CRM Marketing Communication Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapatkan peneliti dari sumber yang sudah ada. Data sekunder berupa data dokumentasi dan arsip-arsip penting. Tujuan pengumpulan data sekunder adalah untuk mendapatkan data sekunder dari narasumber. Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa PPT (Power Point) berupa profil Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Visi dan Misi, susunan pengurus organisasi Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Program Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dan File Analisis Jabatan Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Data ini didapatkan dari HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi.

2. Sumber Data

Sumber data merupakan suatu subjek atau objek penelitian yang darinya data diperoleh.<sup>59</sup> Sumber data tentu berkaitan dengan teknik pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti dalam penelitian. Teknik pengumpulan data, meliputi: wawancara, observasi,

---

<sup>59</sup> Johny Dimiyati, *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Aplikasinya Pada Pendidikan Anak Usia Dini*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2013), Hal 39

dan dokumentasi. Dalam hal ini, sumber data yang akan digunakan oleh peneliti yaitu:

a. Informan

Informan adalah seseorang yang dijadikan sasaran oleh peneliti dalam memperoleh informasi penelitian. Adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Ibu Tantri selaku Manager HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Safirra Elena selaku HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Aida selaku Admin 2 Aqiqah Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Nisa selaku Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Wida selaku SPV Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Azizah selaku Admin 3 aqiqah Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dan Ibu Yuli selaku Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Sofia selaku Marketing Communication Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dan Ibu Diah selaku CRM Marketing Communication Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Cara pendekatan melalui wawancara atau observasi secara langsung di lapangan.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, laporan penting, agenda, dan berbagai hal lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Data dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa profil Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Visi dan Misi, susunan pengurus organisasi Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Program Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dan File Analisis Jabatan Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

## D. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap penelitian ini akan mendapatkan kumpulan data, analisis, dan penafsiran data sampai pada proses penulisan laporan. Tahap-tahap penelitian ada dua, yaitu:

### 1. Tahap Sebelum ke Lapangan

Ada lima kegiatan harus dilakukan oleh peneliti. Tahap tersebut yang perlu difahami ketika kegiatan tersebut dilakukan, antara lain:

#### a. Penyusunan Susunan Penelitian

Konsep penelitian adalah perencanaan penelitian. Susunan penelitian meliputi: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

#### b. Memilih lapangan Penelitian

Peneliti menentukan lokasi penelitian dengan berbagai pertimbangan. Peneliti memilih penelitian di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

#### c. Mengurus Perizinan

Peneliti mengurus surat perizinan yang sudah ditetapkan oleh fakultas masing-masing. Peneliti mengurus surat melalui *One Day Service*. Kemudian, surat tersebut disetorkan kepada tempat penelitian.

#### d. Tinjauan Lapangan

Pada tahap tinjauan lapangan, peneliti melakukan penelitian secara langsung ke tempat penelitian dengan mencari permasalahan yang diangkat. Peneliti menemui narasumber yang sudah ditentukan.

#### e. Memanfaatkan Informan

Peneliti memanfaatkan informan melalui wawancara. Wawancara dilakukan dengan Ibu Tantri selaku Manager HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Safirra Elena selaku HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Aida selaku Admin 2

Aqiqah Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Nisa selaku Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Wida selaku SPV Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Azizah selaku Admin 3 aqiqah Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dan Ibu Yuli selaku Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya, Ibu Sofia selaku Marketing Communication Yayasan Nurul Hayat Surabaya, dan Ibu Diah selaku CRM Marketing Communication Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

## 2. Tahap Pekerja Lapangan

Tahap sebelum ke lapangan selesai dilanjutkan dengan tahap pekerja lapangan. Tahap ini memiliki tiga tahap, antara lain:

### a. Memahami Latar Belakang Penelitian

Di dalam tahap ini peneliti dituntut untuk dapat memahami suasana dan keadaan penelitian. Selain itu, peneliti menyiapkan diri kesehatan fisik dan psikis, agar kegiatan penelitian yang dilaksanakan peneliti berjalan dengan lancar tanpa ada halangan apapun.

### b. Memasuki Lapangan

Ketika di lokasi penelitian, peneliti menempatkan diri dengan berhubungan yang akrab dan sopan santun, sehingga peneliti merasa enak dan akrab dengan narasumber.

### c. Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, peneliti akan mengikuti kegiatan secara langsung dan melakukan wawancara. Kegiatan ini untuk mendapatkan dan menulis informasi yang diperlukan dengan dianalisis secara benar.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Ada beberapa teknik pengumpulan data dalam proses metode penelitian. Di dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik, meliputi:

#### **1. Wawancara**

Wawancara adalah metode percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dengan pewawancara. Tujuan wawancara merupakan untuk memahami perencanaan SDM, analisis jabatan, dan penentuan posisi atau penempatan kerja. Peneliti melakukan wawancara kepada 9 narasumber di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

#### **2. Observasi**

Observasi adalah pengamatan digunakan dalam rangka mengumpulkan data di lokasi penelitian secara teliti, serta mencatat secara akurat mengenai situasi dan kondisi yang akan diteliti. Tujuan observasi ini adalah untuk mendapatkan suatu data atau informasi yang diamati. Dalam observasi, peneliti mendapatkan data mengenai kegiatan selama pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi SDM di terjadi di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Kegiatan observasi dilakukan ketika pengamatan proses kerja.

#### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan data yang berupa dokumen digunakan untuk program kerja yang sudah ditetapkan. Dokumen ini, meliputi: buku, dokumen, makalah, penelitian terdahulu dan file foto yang nyata. Tujuan dokumen ini adalah untuk mengetahui lebih jelas mengenai Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

### **F. Teknik Validitas Data**

Validitas adalah kebenaran data yang dilaporkan peneliti dari objek penelitian. Data yang valid merupakan data yang sebenarnya dari objek penelitian yang didapatkan oleh

peneliti. Apabila dalam objek penelitian ada data A, maka peneliti harus melaporkan data A tersebut. Jika peneliti melaporkan data yang tidak sesuai, maka data tersebut tidak valid.<sup>60</sup> Agar data dinyatakan benar, maka validitas data perlu dilakukan penelitian yang panjang, triangulasi, dan ketekunan pengamatan. Penelitian yang panjang digunakan untuk mendapatkan data yang banyak di lapangan.

Triangulasi adalah menanyakan kebenaran data yang diperoleh peneliti. Kegiatan ini untuk melakukan laporan penelitian terdahulu kepada narasumber yang akan diteliti. Tujuan melakukan ini agar laporan mendapatkan koreksi. Peneliti melakukan pengamatan untuk memperkuat kebenaran data yang diperoleh. pengamatan ini digunakan ketika melakukan penelitian sampai membuat laporan penelitian. Peneliti membutuhkan masukan dari para pakar yang diharapkan bisa menambahkan kualitas data.

## **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah tahap akhir dalam penelitian kualitatif. Peneliti melihat analisis data pada tahapan dalam menerapkan langkah-langkah umum penelitian kualitatif. Langkah-langkah analisis data, meliputi: menyiapkan data untuk dianalisis, membaca keseluruhan data, meng-coding data, mengategorisasi dan menganalisisnya, kemudian disajikan dalam penyajian data, dan tahap terakhir menganalisis data. Menurut Creswell dalam mengolah dan menganalisa data-data yang telah diproses, dapat menggunakan metode sebagai berikut:<sup>61</sup>

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis

---

<sup>60</sup> Sugiono, "*Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*", (Bandung: Alfabeta, 2013), Hal 361

<sup>61</sup> John. W. Creswell, (Yogyakarta: *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, 2013), Hal. 276.

Tahap ini terdiri dari serangkaian kegiatan seperti membuat transkrip wawancara, mencatat seluruh data yang ada diperoleh dari observasi serta dokumentasi, kemudian menyusun data tersebut berdasarkan sumber-sumbernya.

2. Membaca data secara keseluruhan

Peneliti membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Pada tahap ini peneliti kualitatif terkadang menulis catatan-catatan khusus atau gagasan umum tentang data yang diperoleh.

3. Meng-*coding* data

Peneliti meng-*coding* data maupun informasi telah yang diperoleh, dengan cara mengolahnya menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.

4. Menyusun kategorisasi

Setelah tahap *coding*, data-data yang telah diberi kode masih tidak beraturan. Oleh karena itu, peneliti perlu mendeskripsikan *setting* atau melakukan kategorisasi. Kategorisasi merupakan suatu proses kognitif untuk mengklasifikasikan objek-objek atau peristiwa ke dalam kategori-kategori tertentu yang memiliki makna.<sup>62</sup>

5. Menyajikan data

Peneliti menjabarkan data hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan naratif. Pendekatan ini merupakan penjabaran yang meliputi tema-tema, kronologi peristiwa, dan perspektif khusus dalam pelaksanaan penelitian tanpa adanya perubahan.<sup>63</sup>

6. Menginterpretasi atau menganalisis data

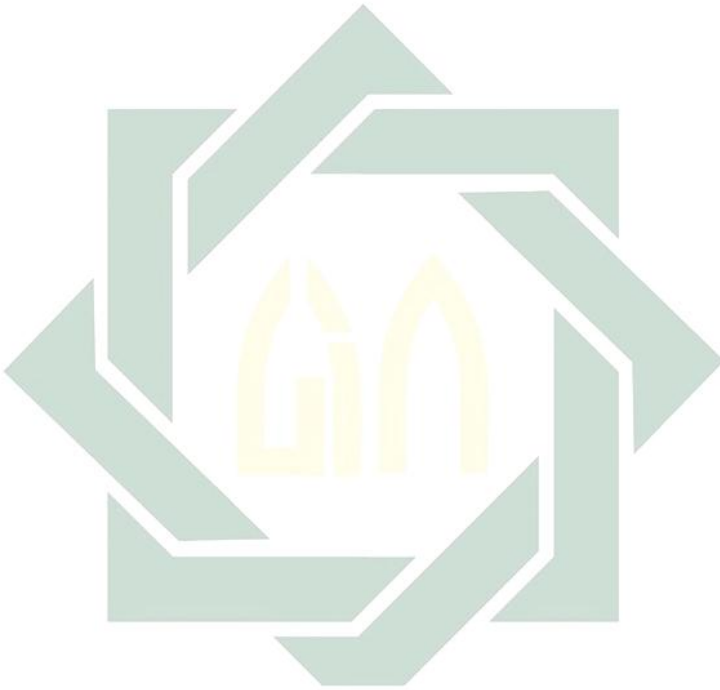
---

<sup>62</sup> Tuner J.C & Giles, *Intergroup Behaviour*, (Oxford : Basil Blacwell, 1985), Hal 56

<sup>63</sup> John. W. Creswell, (Yogyakarta: *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, 2013), Hal. 283.



Peneliti menganalisis dan membandingkan antara data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan teori maupun literature yang ada, kemudian memunculkan teori baru atau menyangkal teori tersebut.<sup>64</sup>



---

<sup>64</sup>John. W. Creswell, (Yogyakarta: *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Pustaka Pelajar, 2013), Hal. 283-284.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN**

### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

#### **1. Sejarah**

Yayasan Nurul Hayat didirikan pada tahun 2001. Awal sejarah bernama Yayasan Sosial Panti Asuhan (YPSA) Nurul Hayat. Pada awalnya yayasan ini dibentuk sebagai penghimpun dana Zakat, Infak, Shadaqah dan penyaluran program CSR (Corporate Social Responsibility) PT. Firdha Prima. Perusahaan ini berada di Surabaya yang bergerak dalam bidang bisnis jamu tradisional. Muhammad Molik, pemimpin perusahaan PT Firdha Prima melaksanakan program pemberian santunan kepada anak-anak yatim dan fakir miskin. Santunan ini berasal dari keuntungan bisnisnya melalui YSPA Nurul Hayat. Dalam memberikan bantuan kepada anak-anak yatim, ada dua sistem yang digunakan, yaitu Sistem Beasiswa tahunan dan Panti Asuhan.

Pada tahun 2002, CSR PT. Firdha Prima YSPA Nurul Hayat mendukung pelaksanaan programnya. Selain subsidi, CSR PT. Firdha Prima YSPA Nurul Hayat memiliki inisiatif. Inisiatif ini untuk mendirikan sebuah unit usaha inovatif di Surabaya. Unit usaha ini adalah Unit Usaha Aqiqoh siap saji. Oleh karena itu, tujuan usaha ini yang menjadi motor utama kemandirian Nurul Hayat. Keberhasilan unit usaha 72 Dokumen Nurul Hayat Surabaya Aqiqoh yang untuk peningkatan laba dari bulan ke bulan. Kegiatan ini membuat kondisi keuangan YSPA Nurul Hayat sangat baik bahkan surplus. Dengan dukungan dana dari usaha tersebut, YSPA Nurul Hayat memperluas target program sosialnya. Program sosial tidak berbentuk Panti Asuhan dan Beasiswa Anak yatim saja.

Untuk mendukung misi program sosial tersebut, Nurul Hayat harus mengganti background yang lebih besar. Caranya dengan menghilangkan kata “Panti Asuhan” dalam namanya. Akhirnya, pada 02 September 2003 YSPA Nurul Hayat dibubarkan secara hukum. Pihak yayasan mendirikan lembaga baru bernama “Yayasan Nurul Hayat”. Pendanaan Nurul Hayat kini sebagian besar berasal dari donasi umat. Hal ini menunjukkan bahwa Nurul Hayat bukan milik perseorangan, melainkan milik umat yang dipersembahkan kepada umat. Yayasan Nurul Hayat bergerak dalam bidang layanan sosial dan dakwah. Karya nyata yang dilakukan selama ini sangat bermanfaat. Karya nyata itu, meliputi: pemberian beasiswa, pendidikan anak yatim, memberikan bantuan modal usaha bagi dhuafa, mendirikan pesantren Islam dan pesantren Penghafal Quran di beberapa kota, memberikan insentif bulanan kepada guru-guru Al-Quran, aksi tanggap bencana dan beberapa program kemanusiaan dan dakwah lainnya.

Karyawan tersebut terbagi dalam 3 bidang, yaitu: bidang teknis (penghimpunan, pendistribusian, dan pendayagunaan) sebanyak 75 karyawan, administratif sebanyak 20 karyawan, dan keuangan sebanyak 12 karyawan. Jumlah karyawan keseluruhan baik di kantor pusat maupun di kantor-kantor cabang, kurang lebih terdapat 450 karyawan. Yayasan Nurul Hayat sejak awal didirikan sudah dicita-citakan untuk menjadi lembaga milik umat yang mandiri. Lembaga Milik Ummat adalah lembaga yang dipercaya oleh umat, karena lembaga yang mengedepankan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana-dana amanah umat. Lembaga Yang Mandiri adalah semua biaya operasional (gaji karyawan) berusaha dipenuhi secara mandiri dari hasil usaha yayasan.

## 2. Visi, Misi, dan Motto

### a. Visi

Visi Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengabdikan pada Allah dengan membangun Umat.

### b. Misi

Misi Yayasan Nurul Hayat Surabaya menebarkan kemanfaatan dan pemberdayaan di bidang Dakwah, Sosial, Kesehatan, Pendidikan dan Ekonomi.

### c. Motto

Motto Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah sejuuk untuk semua.

Nurul hayat sejuuk untuk semua adalah sebuah tekad agar dimanapun Nurul Hayat berada. Nurul Hayat harus selalu menghadirkan kesejukan bagi sekitarnya. Nurul Hayat secara organisasi tidak berafiliasi dengan suatu paham atau golongan tertentu, sehingga Nurul Hayat diharapkan dapat diterima dan memberi kemanfaatan untuk golongan manapun dan dimanapun. Sejuuk untuk semua adalah misi Qur'ani untuk menjadi Rahmatan Lil Alamiin. Berdakwah Islam menggunakan hikmah dan pekerjaan yang baik (Maui'dzah hasanah), serta tolong menolong dalam kebaikan.

## 3. Legalitas

a. Keputusan Menteri Hukum dan HAM RI tanggal 03 Oktober 2007 Nomor: C-3242.HT. 01.02.TH 2007 diumumkan dalam lembar Negara Republic Indonesia pada tanggal 02-01-2008 Nomor 1 dengan tambahan No.3/2008.

b. Surat Keterangan Tedaftar Bakesbangpol Jawa Timur Nomor: 84/VIII/LSM/2009.

c. Surat Tanda Pendaftaran Dinas Sosial Kota Surabaya Nomor: 460/1539/436.15/2009.

- d. Randown Rapat Luar Biasa yayasan Nurul Hayat Surabaya Nomor: 117, tanggal 27 Februari 2012.
  - e. Surat Pendaftaran Nazir Wakaf Produktif Nomor 3.3.00186 tahun 2017 dari Badan Wakaf Indonesia (BWI).
4. Komitmen Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- a. Mandiri
 

Gaji karyawan Nurul Hayat dipenuhi dari hasil unit usaha, sehingga amanah Zakat dan Sedekah menjadi makin optimal untuk program sosial dan dakwah lainnya.
  - b. Amanah
 

Nurul Hayat dilakukan audit akuntan publik dengan nilai “Wajar Tanpa Pengecualian”.
  - c. Professional
 

Nurul Hayat telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu SO 9001: 2008 dan konsisten menerapkan Budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin).
  - d. Pemberdayaan
 

Ada 100.000 orang menerima program kemanfaatan Nurul Hayat. Karena, Nurul Hayat menerima berbagai apresiasi seperti: Pro Poor Awards, Penghargaan Lembaga Peduli Anak dari Kementerian PP dan PA, Panti Asuhan terbaik.
5. Penghargaan yang diterima
- a. Juara 1 Lembaga Pengentas Kemiskinan dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur tahun 2010
  - b. Lembaga Inspiratif pemberdayaan Sosial dari Kementerian Sosial RI tahun 2013
  - c. Organisasi terbaik tingkat nasional dari kementerian sosial Republik Indonesia pada tahun 2014
  - d. Lembaga peduli anak yatim dan dhuafa dari Kementerian PP dan perlindungan anak

- e. Penghargaan dari kementerian pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Republik Indonesia
  - f. Penghargaan Lembaga inspiratif dalam pemberdayaan sosial dari kementerian sosial Republik Indonesia
  - g. System manajemen berstandar internasional (ISO 9001: 2015)
  - h. Penghargaan (WTP) Wajar Tanpa Pengecualian, Hasil audit keuangan tahun 2012 oleh akuntan public
  - i. Penghargaan Kemandirian gaji karyawan tidak mengambil dari sedekah donatur
6. Struktur Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surabaya
- Ketua Yayasan : Drs. H. Muhammad Molik  
 Wakil Ketua : Bambang Hermanto, ST  
 Sekretaris : H. Johny Rusdianto, MM  
 Bendahara : H. Achsan Ro'is, BA
- Dewan Pengawas Syariah :
- 1. KH. Abdurrahman Navis, Lc, M.HI
  - 2. KH. M. Nawawi
  - 3. Moh. Ali Aziz, H., M.Ag., Dr., Prof.
- Lembaga Penjamin Mutu : -  
 Audit Eksternal : -  
 Direktur Eksekutif : Bambang Hariyanto, SE  
 Direktur Markom :
- 1. Ramadhan Yunianto, S.H
- Direktur Pendistribusian & Pendayagunaan :
- 1. Kholaf Hibatulloh, S.Hi
- Direktur Operasional : Ratna Diana, ST  
 Direktur Penghimpunan : Ahmad Rifa'i H, SE  
 Direktur Keuangan : Suheni Ningsih, SE  
 Direktur Pesantren : Dra. H. Muh. Djauhari  
 Manajer Pendistribusian : Arif Hidayatullah  
 Manajer Pendayagunaan : Imam Bahtiarudin, SE

Manajer Quality Control : Ratna Diana, ST  
 Manajer Pembelian & Perawatan: Muslim Hidayat  
 Manajer HRD : Tantri Denok  
 Manajer Zakat, Infaq, Dan Sedekah : Mey Rahmi Wuri  
 Manajer Keuangan : linda mariyani  
 Front Office : zuli widayanti  
 CRM : Anisyah Fatinah  
 R&D : Suhartono  
 Unit Kerja : Murni  
 KEPQ : Ustadz Havabe Hijratali  
 PTQ : Ustadz Taufiq

7. Unit Bisnis Pendukung Kemandirian NH
  - a. PT. Nur Hamdalah Prima Boga (NH Prima Boga)
    - 1) Aqiqah Nurul Hayat
    - 2) Walimah Organizer
  - b. PT. Nur Hamdalah Prima Wisata
    - 1) NH Tour and Travel
    - 2) NH Property
    - 3) Percetakan dan Industri Kreatif
  - c. Koperasi
    - 1) Koperasi Syariah Pilar Mandiri
8. Program Kerja Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Surabaya
  - a. Matabaca (Majlis Ta'lim Abang Becak)

Abang becak adalah contoh komunitas kehidupan jalanan. Karena, lingkungan yang keras dan kebutuhan akan segenggam beras. Kegiatan ini membuat mereka tak punya waktu mengasah ruhaniah mereka. Kegiatan jalan taqwa tidak dirajut sama sekali, hatipun semakin buta. Maka, penulis tak jarang melihat di pangkalan becak mengisi waktunya dengan main kartu, pesta miras, dan perilaku negatif lain.

Nurul Hayat sebagai lembaga dakwah tergerak untuk menyentuh kehidupan agama mereka. Dengan pendekatan kekeluargaan, Nurul Hayat berhasil menyatukan ribuan abang becak dalam kelompok-kelompok pengajian. Setiap bulan, mereka menyisihkan waktu untuk datang ke masjid-masjid tempat dilaksanakannya ta'lim. Sebagai apresiasi atas kesedian mereka untuk mengaji, Nurul Hayat memberikan layanan berobat gratis, pinjaman tanpa bunga, dan santunan hari raya.

b. **Praktis (Praktik Medis Sosial)**

Kesehatan masyarakat ekonomi menengah ke bawah adalah salah satu masalah yang perlu mendapat perhatian. Ia juga tak dapat menutup mata, bahwa orang miskin juga bisa sakit dan membutuhkan berobat. Akses biaya berobat murah dengan layanan perawatan yang memadai jumlahnya masih sedikit. Diantara dua realitas kontras tersebut, Nurul Hayat hadir menjadi penghubung. Dalam program kesehatan, Nurul Hayat melahirkan “Praktis” singkatan dari Praktik Medis Sosial.

Praktis adalah bentuk layanan kesehatan klinik umum. Praktis didirikan di lokasi-lokasi yang tepat sasaran. Sasaran yaitu padat pemukiman dan kantong kemiskinan kota. Dari data yang ada Praktik Medis Sosial, Nurul Hayat dikunjungi setiap bulannya rata-rata oleh 16.564 pasien. Saat ini, ada 9 klinik tersebar di Surabaya, Sidoarjo dan Malang.

- c. Layanan Ambulance dan mengurus jenazah. Rata-rata melayani 50 layanan ambulance setiap bulannya.
- d. Warung Berkah Nurul Hayat



Warung Berkah Nurul Hayat bekerjasama dengan warung kecil. Warung berkah membiayai proses produksi makanan yang hasil masakannya aka diberikan secara gratis kepada para abang becak, tukang sapu jalanan dan dhuafa lainnya.

- e. Desa Binaan dan Pemberdayaan Ekonomi Warga
- Bentuk pendayagunaan Desa binaan dan pemberdayaan ekonomi warga adalah melaksanakan khitan massal yang dilaksanakan dengan diikuti oleh 1000 peserta. Hadiah yang diberikan sepeda motor kepada dhuafa sejumlah 6 sepeda, yang tersebar di daerah Surabaya, Semarang, Malang, Madiun dan jogja. Ada 15 SIGAB yang sudah tersebar di 15 wilayah Nurul Hayat se-Indonesia. Ada 4 rombongan dhuafa yang disebarkan di daerah Surabaya, Jogja, Semarang dan Kediri. Ada 4 desa binaan yang tersebar di daerah Magetan, Jember, Sumenep, Madura, dan Sidoarjo.

- f. Ibuqu (Insentif dan Pembinaan Potensi Guru Qur'an)

Insentif Bulanan Guru Al-Quran (IBUQU) merupakan program pemberian insentif bagi para guru-guru ngaji, guru-guru TPQ, yang telah berdedikasi untuk mengajarkan kalam Ilahi kepada anak-anak dan murid-muridnya. Program ini muncul melihat kurangnya perhatian dan penghargaan masyarakat kepada para pengajar Al-Quran tersebut.

Selain insentif langsung ke guru pengajar Al-Quran, Nurul Hayat juga memfasilitasi terselenggaranya proses belajar mengajar Al-Quran agar berlangsung baik. Belajar mengajar Al-Quran melalui pelatihan-pelatihan dan pemenuhan fasilitas fisik TPQ-TPQ yang minim fasilitas.

g. SAJADA (Santunan Janda Tua Dhuafa)

Program Sajada (Santunan Janda Tua Dhuafa) adalah bentuk kepedulian terhadap para janda tua yang dalam kondisi tidak mampu memenuhi kebutuhan dasar hidup (sandang, pangan, papan). Bantuan berupa bahan pangan setiap bulan, biaya listrik dan kebutuhan pokok lain. Karena, janda tua yang dalam kondisi kesusahan memiliki kedudukan yang sangat khusus.

h. Pemberdayaan Ekonomi Dhuafa binaan Nurul Hayat

Salah satu bentuk pemberdayaan yang dilakukan oleh Nurul Hayat adalah penciptaan lapangan pekerjaan. Zakat akan memiliki daya ubah manakala pemanfaatannya lebih bersifat pemberdayaan dan bukan hanya untuk kebutuhan konsumtif. Dalam program Pilar Mandiri, Nurul Hayat memberikan modal kerja, pendampingan dan pelatihan kepada mustahik binaan hingga mereka bisa menjalankan usahanya sendiri.

Dalam praktiknya, tim Nurul Hayat akan melakukan *assessment* terhadap kondisi ekonomi, kemampuan dan kemauan mustahiq. Mustahiq ditentukan bisa menjadi anggota program PILAR MANDIRI atau tidak. Misi Nurul Hayat "Mustahiq to Muzakki". Berkat sedekah yang disalurkan di Nurul Hayat telah berhasil memberikan bantuan modal kerja untuk lebih dari 1000 fakir miskin kota.

i. Sumber Air Bersih (SAI)

Sumber air bersih ini disalurkan dalam bentuk pembuatan sumur untuk warga Madura, Lamongan, Solo, Gersik, Bojonegoro, Jogja, Madiun, dan Jember.

j. Tafaqur (santunan Bagi Penghafal AL-quran)

Nurul Hayat memberikan program Tafaqur (Tanda Cinta untuk Penghafal Quran). Tafaqur yaitu program bantuan uang tunai setiap bulan. Ketika mereka gigih menjaga hafalannya, ia memberikan sinergi dengan membantu kehidupan ekonominya. Tafaqur ini telah diberikan kepada 683 penghafal Al-Qur'an. Penerima bantuan TAFaqur ini, meliputi: Orang-orang yang hafal Al-Quran 30 Juz dan kondisi ekonominya lemah dan beasiswa pendidikan kepada pelajar atau mahasiswa yang memiliki komitmen untuk menghafal Al-Quran 30 Juz. Beasiswa diberikan dengan prasyarat mereka harus hafal minimal 10 Juz. Setiap dua bulan harus berhasil menambah hafalan minimal 1 Juz.

k. Pesantren Tahfidz Yatim/Dhuafa SMP Tahfidz Entrepreneurship

Pesantren Tahfidz Yatim/Dhuafa SMP Tahfidz Entrepreneurship adalah sebuah sekolah dengan *system boarding* dan kepesantrenan yang bertujuan mencetak generasi penghafal al-quran yang disiplin, gigih, ulet, percaya diri, tangguh dan mandiri. Pendidikan ini gratis digunakan untuk anak-anak yatim dan dhuafa.

l. Aksi Tanggap Bencana (SIGAB)

Bantuan makanan dan obat – obatan yang diberikan saat bencana.

m. Jamaah Rutin Dakwah Center

n. Ibu Hamil Terdampingi Ruhannya

Program Santunan Ibu Hamil dan Pengobatan (SAHABAT) adalah program sosial Nurul Hayat di bidang kesehatan setelah program PRAKTIS (Praktik Medis Sosial). Yayasan Nurul Hayat memberikan bantuan uang tunai kepada warga dhuafa. Bantuan ini diberikan saat proses

kehamilan dan membutuhkan bantuan perawatan saat sebelum dan saat melahirkan. Dalam implementasinya, program ini juga menyentuh aspek-aspek spiritual dan dakwah. Program ini tidak sematamata pemberian santunan. Program ini pemberian pengajian dan kajian Islam bab mengandung dan mendidik anak secara berkala. Pemberian nutrisi dan makanan bergizi juga diberikan tiap kali kajian.

Dengan demikian, ibu dan janin mendapatkan nutrisi jasmani dan rohani sekaligus. Syarat dan ketentuan ibu hamil yang bisa mengikuti program (Sahabat), yaitu: ibu hamil dari keluarga prasejahtera (miskin) dibuktikan dengan surat dari RT/RW setempat, dan bersedia mengikuti rangkain kajian yang telah disiapkan tim Nurul Hayat.

## **B. Penyajian Data**

Dalam penyajian data ini, peneliti berusaha memaparkan fakta-fakta yang ditemui oleh peneliti selama penelitian. Fakta ini baik melalui wawancara, dokumentasi, maupun observasi di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Hal tersebut dilakukan oleh peneliti untuk menjawab masalah yang telah diangkat. Masalah ini berkaitan dengan proses pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Dalam hal ini, peneliti meneliti pimpinan dan karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Adapun keterangan coding adalah sebagai berikut:

- NR 1 : Manager HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- NR 2 : HRD Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- NR 3 : Admin 2 Aqiqah Yayasan Nurul Hayat Surabaya

- NR 4 : Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- NR 5 : SPV Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- NR 6 : Admin 3 Aqiqah Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- NR 7 : Customer Service Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- NR 8 : Marketing Communication Yayasan Nurul Hayat Surabaya
- NR 9 : CRM Marketing Communication Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Data ini diperoleh dari hasil penelitian. Peneliti akan menyajikan data penelitian. Data ini untuk menjawab masalah yang diangkat. Data ini akan diuraikan lebih lanjut lagi, sebagai berikut:

## 1. Tujuan Analisis Jabatan

### Tujuan Analisis Jabatan

Menurut narasumber 1 sampai 9 menjelaskan tujuan proses pelaksanaan analisis jabatan. Hal ini telah dijelaskan dalam rencana awal analisis jabatan. Narasumber 1 sampai 9 telah mengungkapkan hasil pendapatnya.

“Untuk penentuan jobdisk dari setiap jabatan dan untuk acuan atau dasar rekrutmen karyawan di Nurul Hayat sendiri”. (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Tujuan analisis jabatan untuk menjelaskan jobdisk masing-masing jabatan dan dasar pengadaan SDM”. (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Tujuannya untuk penentuan jobdisk kemudian bisa eeee melakukan rekrutmen SDM“. (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Analisis ini untuk mempermudah pengadaan karyawan terus membuat uraian tugas masing-masing jabatan”, (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Analisis ini untuk membuat jabatan baru atau juga penempatan seseorang pada jabatan tertentu atau juga peningkatan jabatan seseorang, dan penentuan jobdisk gitu” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Itu analisis jabatan yaaa untuk penentuan jobdisk sih apa saja syarat-syaratnya gitu”. (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Menurutku tujuannya untuk menentukan tugas masing-masing jabatan gitu”. (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Tujuan analisis untuk penentuan tugas dari jabatan itu apa, ciri-ciri jabatan itu seperti apa”. (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Tujuannya untuk membantu proses perekrutan karyawan, penilaian kinerja karyawan dan penentuan uraian tugas”. (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, menurut narasumber 1 sampai 9 menjelaskan tujuan analisis jabatan. Tujuan analisis jabatan pertama adalah untuk penentuan jobdisk dari setiap jabatan. Tujuan kedua adalah untuk acuan atau dasar rekrutmen karyawan. Tujuan ketiga adalah dasar pengadaan karyawan. Tujuan keempat adalah mempermudah pengadaan karyawan. Tujuan kelima adalah membuat uraian tugas masing-masing jabatan. Tujuan keenam adalah untuk membuat jabatan baru. Tujuan ketujuh adalah untuk peningkatan jabatan baru. Tujuan kedelapan adalah menentukan tugas masing-masing jabatan. Tujuan kesembilan adalah membantu

proses perekrutan karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

### **Devisi Yang Melakukan Analisis Jabatan**

Yayasan Nurul Hayat Surabaya mempunyai devisi yang sudah melakukan analisis jabatan karyawan. Apabila analisis jabatan dapat terselenggara dengan efektif, maka pihak yayasan harus memperhatikan devisi yang di analisis jabatannya. Hal ini dijelaskan secara menyeluruh oleh sembilan narasumber. Narasumber 1 mengungkapkan pendapatnya.

“Devisi yang dianalisis hampir semua devisi sudah melakukannya sudah pernah, DS, OB, QC Dapur, HRD, Markom”. (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.14)

Menurut narasumber 1 menjelaskan devisi yang telah di analisis. Devisi itu adalah DS, OB, QC Dapur, HRD, Markom. Narasumber 1 juga menyatakan semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Menurut narasumber 2, 3, 4 dan 5 menyebutkan, bahwa pihak Nurul Hayat semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Devisi aqiqah sudah melakukan analisis jabatan. Jabatannya adalah QC dapur.

“Devisi yang dianalisis semua pernah melakukan analisis jabatan kalau aqiqah setahu jabatan QC dapur” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.07)

“Devisinya yang dianalisis hmmm hampir semua devisi sih sudah melakukan untuk aqiqah sendiri QC dapur” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.23)

“Semua devisi sudah melakukan analisis jabatan sih.. untuk aqiqah sendiri itu QC dapur” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Devisi yang sudah dianalisis semuanya dari lini devisi apapun.. untuk aqiqah kayaknya QC Dapur” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

Dalam hal ini, narasumber 2,3, 4, dan 5 sepakat dengan semua devisi sudah melaksanakan analisis jabatan. Devisi aqiqah melakukan analisis jabatan bagian QC Dapur. Menurut nasaumber 6 menyatakan, bahwa pihak nurul hayat mengetahui devisi yang di analisis.

“Devisi yang di analisis ada HRD, QC, admin sih pokoknya key position, DS, 5R itu OB,, untuk aqiqah sendiri QC dapur” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

Menurut narasumber 6 menyatakan, bahwa semua devisi yang sudah melakukan analisis jabatan. Devisinya adalah HRD, QC, admin sih pokoknya key position, DS, 5R itu OB. Menurut nasaumber 7 dan 8 menyatakan, bahwa Nurul Hayat semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Tetapi, narasumber 7 dan 8 tidak menyebutkan devisi apa yang di analisis.

“Devisi semuanya sudah kayak eee yang paling tau sih HRD” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Devisi semuanya sudah melakukan analisis jabatan semuanya gitu kita melakukan kegiatan audit kepatuhan selama satu bulan sekali” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

Menurut nasaumber 7 dan 8 menyatakan, bahwa semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Narasumber 7 dan 8 tidak menyebutkan devisi apa yang di analisis, sehingga informasi yang didapatkan kurang akurat. Menurut narasumber 9 tidak menyatakan semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Tetapi, devisi yang diungkapkan berbeda dengan yang lain. Devisi yang dianalisis adalah devisi CRM *marketing communication*.

“Dulu itu ada staf ya la CRM itu kebetulan baru dibuka, dulu yang diterima itu 3 orang devisi CRM itu, CRM di devisi markom itu baru mangkannya



trainningnya tidak sama dengan devisi lain, kemudian dilakukan evaluasi apakah dengan membuka jabatan baru itu menghasilkan untuk yayasan atau tidak” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

### **Informasi Analisis Jabatan**

Terdapat pendapat ke 9 narasumber mengenai proses pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Hal ini telah dijelaskan secara menyeluruh oleh 9 narasumber. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh narasumber 1 sampai 9:

“Informasi analisis jabatan mengenai jobdisk, syarat apa saja yang harus dipenuhi pelamar gitu” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Informasi mengenai jobdisk perjabatan dan syaratnya apa saja” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Bisa tahu jobdesknya apa sayarat-syarat yang dipenuhi apa” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Informasi yang diketahui mengenai jobdisk devisi aqiqah sendiri, terus persyaratan yang harus dipenuhi pelamar apa saja, tata tertib yang harus ditaati itu seperti apa” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Informasi mengenai jobdisk perjabatan itu sendiri, apa saja syaratnya” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Informasi yang didapat ya tahu jobdisk masing-masing jabatan yang ada dan syaratnya juga” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Informasi yang di dapat ya tentang jobdisk dan syarat-syarat jabatan itu apa saja” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Dengan informasi yang didapat Itu jobdisk-jobdisknya pekerjaannya itu apa saja nanti dijelaskan gitu mereka punya knowladge” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Informasi ini mengenai tugas jabatan itu, ciri-ciri jabatan itu, syarat-syarat jabatan” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, semua narasumber menyatakan informasi yang didapatkan dalam analisis jabatan. Menurut narasumber 1 sampai 9 sama-sama menyatakan informasi yang didapatkan. Informasi pertama adalah mengenai jobdisk. Informasi kedua adalah syarat yang dipenuhi di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Informasi ketiga adalah tata tertib yang harus ditaati. Informasi keempat adalah menjelaskan tugas jabatan itu. Informasi kelima adalah ciri-ciri jabatan tersebut. Informasi ini sangat penting sekali untuk kelangsungan kegiatan-kegiatan analisis jabatan.

## **2. Pelaksanaan Analisis Jabatan**

### **Pelaksana Analisis Jabatan**

Yayasan Nurul Hayat Surabaya mempunyai seseorang yang melakukan analisis jabatan karyawan. Analisis jabatan dapat terselenggara dengan efektif dengan adanya penyelenggara analisis jabatan. Hal ini dijelaskan secara menyeluruh oleh sembilan narasumber. Narasumber 1 sampai 9 menyebutkan pelaksana analisis jabatan.

“Pelaksana kegiatan analisis jabatan adalah Manager HRD, direktur operasional, tim HRD untuk membuat jadwal kurikulum” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Pelaksana analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya oleh Tim HRD, direktur operasional dan manager terkait” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Yang terlibat pelaksana biasanya tim HRD, direktur operasional dan manager terkait” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Biasanya pelaksananya pihak HRD, direktur operasional dan manager terkait jabatan itu” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Pelaksana analisis jabatan terutama yang terkait HRD dengan manager terkait, direktur operasional, dan karyawan di devisi tersebut” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Analisis jabatan itu biasanya direktur operasional terus eee manager HRD dan manager devisinya” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Pelaksana analisis jabatan oleh tim HRD, direktur operasional dan manager bersangkutan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Yang terlibat biasanya HRD, direktur operasional, dan manager terkait” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Pelaksana analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah pimpinan, Direktur operasional, HRD” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, semua narasumber menyatakan pelaksana analisis jabatan itu sama. Menurut narasumber 1 sampai 9 menyatakan, bahwa pelaksana analisis jabatan adalah manager HRD, tim HRD, manager terkait, direktur operasional, dan karyawan devisi terkait di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

### **Pengawas Analisis Jabatan**

Pendapat ke 9 narasumber mengenai proses pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya itu sama. Hal ini telah dijelaskan secara menyeluruh oleh 9 narasumber. Sebagaimana yang telah diungkapkan oleh narasumber 1 sampai 9:

“Dengan menggunakan pengawas oleh seluruh staf yang terlibat bisa jadi karyawan” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Pengawas analisis jabatan yaitu semua pihak yang terlibat dalam kegiatan” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Pengawas semua pihak yang terlibat dalam analisis, tapi di NH semua bisa jadi pengawas” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Yang bertugas menjadi pengawas analisis jabatan adalah semua pihak yang terkait” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Yang bertugas menjadi pengawas analisis jabatan dengan managernya masing-masing dan HRD itu dan datanya juga aman dari pada manager masing-masing” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Pengawas analisis jabatan itu semua bisa jadi pengawas meskipun itu karyawan biasa” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Pengawas analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya yaitu HRD dan manager bersangkutan dan direktur” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Pengawas adalah semua bisa menjadi pengawas kan di NH” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Pihak yang bertugas menjadi pengawas analisis jabatan yaitu semua bisa jadi pengawas” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, semua narasumber menjelaskan pengawas analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Menurut narasumber 1 sampai 9 menyatakan, bahwa pengawas analisis jabatan adalah semua pihak yang terlibat analisis jabatan, HRD, manager yang terkait, direktur, dan semua bisa jadi pengawas di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

### **3. Proses Analisis Jabatan**

#### **Proses Analisis Jabatan**

Yayasan Nurul Hayat Surabaya melaksanakan proses analisis jabatan. Proses ini dilakukan secara untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Narasumber 1 mengungkapkan proses analisis jabatan.

“Proses analisis jabatan berawal dengan merencanakan analisis jabatan, lalu menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, terus kapan akan melaksanakan analisis itu. Kami berawal dari analisis jobdisk, ehmm kami punya jobdisk yang dijabarkan itu.. emmm kami di Nurul Hayat mempunyai KPI (Key Performance Indikator) dan BSC (Balance Score Card).. untuk pimpinan penilaian kinerja menggunakan BSC tapi kalau di karyawan menggunakan KPI masing-masing. Kalau dari analisis jabatan yang dibutuhkan aqiqah berdasarkan job analisis hmmm analisis jobdisk dulu kami semua karyawan punya jobdisk masing-masing, namanya jobdisk perjabatan. Jobdisk perjabatan dikumpulkan di kami, kami kelola dengan itu lalu emmm kami masukkan kami setelah dari masuk ke job analisis kami kelompokkan jobdisk perjabatan. Format perkaderan yang nanti merujuk hasil akhir dari job analisis apa namanya eeee proses analisis jabatan ini nanti mengarahnya ke BM, untuk merujuk ke BM saya punya eee apa

namanya tabel pengkaderan namanya. Kami punya eee mapping eee mapping jabatan. jadi sebelum menuju ke BM itu harus tau apa saja yang nantinya di trainingkan ke karyawan yang sudah saya didik untuk kepala cabang” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

Dalam hal ini, menurut narasumber 1 proses analisis jabatan yaitu: merencanakan analisis jabatan, lalu menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, terus kapan akan melaksanakan analisis itu. Kegiatan ini berawal dari analisis jobdisk. Nurul Hayat mempunyai KPI (Key Performance Indikator) dan BSC (Balance Score Card). BSC digunakan untuk penilaian kinerja pimpinan. KPI digunakan untuk penilaian kinerja masing-masing karyawan. Semua karyawan memiliki jobdisk masing-masing. Jobdisk itu bernama jobdisk perjabatan. Hasil analisis mengarah ke BM berupa tabel pengkaderan. Nurul Hayat mempunyai mapping jabatan. Sebelum ke BM, calon karyawan ini harus mengetahui apa yang ditrainningkan ke karyawan.

Menurut narasumber 2 memiliki sedikit perbedaan dengan narasumber 1. Narasumber 2 menjelaskan proses analisis jabatan meliputi: analisis jabatan berawal dengan merencanakan analisis jabatan apa yang hendak dianalisis, lalu menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, dan kapan akan melaksanakan analisis. Narasumber 2 tidak menyebutkan dasar penilaian masing-masing karyawan.

*“Proses pelaksanaan analisis jabatan berawal dengan merencanakan analisis jabatan apa yang hendak dianalisis, lalu menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, terus kapan akan melaksanakan analisis” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)*

Menurut narasumber 3,4,5,7,8, dan 9 mengemukakan proses pelaksanaan analisis jabatan

yang sama. Proses pertama adalah melakukan analisis jabatan terlebih dahulu. Proses kedua adalah membuat jobdisk. Proses ketiga adalah menentukan jabatan yang dianalisis. Proses keempat adalah mempersiapkan jabatan. Proses kelima adalah membuat uraian pekerjaan. Proses keenam adalah mempersiapkan kebutuhan analisis jabatan. Proses ketujuh adalah membuat syarat-syaratnya apa saja. Proses kedelapan adalah melihat ubudiyah yang dimiliki.

“Proses pelaksanaan analisis jabatan melakukan analisis jabatan terlebih dahulu, terus membuat jobdisk yang akan dijelaskan apabila ada pelamar yang masuk nantinya oleh pihak HRD dan manager yang terkait” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Proses pelaksanaan analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan menentukan analisis jabatan apa, menentukan jobdisknya gitu ya” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Proses pelaksanaan analisis jabatan dengan menentukan analisis jabatan yang bagaimana, kemudian membuat jobdisk-jobdisk yang sesuai dengan jabatan itu. Eee menentukan persyaratannya itu seperti apa” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Proses pelaksanaan analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan mempersiapkan jabatan yang akan dianalisis” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

”Proses pelaksanaan analisis jabatan devisi aqiqah dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya membuat uraian pekerjaannya itu seperti apa terus keseuaian kompetensi yang dimiliki itu seperti apa” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Proses pelaksanaan analisis jabatan mempersiapkan apa saja kebutuhan analisis jabatan terus menentukan jobdisk dan sayarat-syaratnya, terus melihat taubudiyah yang dimiliki” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 6 menyatakan, bahwa staf HRD meyebutkan proses analisis jabatan berbeda dengan yang lain.

“Proses pelaksanaan analisis jabatan sebagai staf HRD eee proses eee apa namanya ada google form adaaa kolom untuk diisi eeee materi jabatannya itu tadi yang ngisi itu manager ataupun direktur terkait ataupun BM yang ada di cabang, nanti diberi tahu GPA itu jobdisk utama jabatan itu dengan nili-nilainnya sendiri” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

Dalam hal ini narasumber 6 menjelaskan proses pelaksanaan analisis jabatan. Proses pertama adalah dengan mengisi google form untuk diisi materi jabatannya. Proses kedua adalah diberi tahu tentang GPA. GPA adalah jobdisk utama jabatan itu. Proses ketiga adalah memberitahukan nili-nilai GPA nya.

### **Metode Pelaksaan Analisis Jabatan**

Pendapat ke 9 narasumber menjelaskan metode pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya itu sama. Hal ini telah dijelaskan secara menyeluruh oleh 9 narasumber. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Metode dalam analisis jabatan menggunakan observasi atau pengamatan gitu. Dari awal tadi sa punya BSC, KPI untuk melihat itu oh ternyata secara kinerja sistem bagus untuk masuk ke kotak



pengkaderan HRD” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Metode dalam analisis jabatan yang digunakan dengan pengamatan kinerja” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Metode dalam analisis jabatan menurutku lebih ke observasi jadi pengamatan” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Metode dalam analisis jabatan dengan pengamatan kerjanya selama beberapa bulan” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Metode dalam analisis jabatan melihat keseharian divisi tersebut apa tugasnya sudah terlaksana dengan baik atau memiliki kendala sehingga pimpinan itu tau kendala apa saja gitu ketidakmampuan dalam melakukan jabatan itu” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Metode dalam analisis jabatan yang digunakan biasanya dengan pengamatan” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Metode dalam analisis jabatan biasanya dengan pengamatan kinerja masing-masing karyawan divisi” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Metode dalam analisis jabatan dengan pengamatan kepada karyawan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Metode dalam analisis jabatan yang digunakan perusahaan dalam bahan informasi dengan metode observasi atau pengamatan kepada karyawan dalam divisi” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, narasumber 1 sampai 9 menjelaskan metode analisis jabatan. Metode pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya menggunakan observasi atau

pengamatan. Observasi ini untuk mendapatkan informasi keseharian devisi itu. Pengamatan ini dilihat dari awal tadi punya BSC dan KPI. Hal ini untuk melihat itu oh ternyata secara kinerja sistem bagus untuk masuk ke kotak pengkaderan HRD. Pengamatan juga dilakukan dengan pengamatan kinerjanya selama beberapa bulan. Selain itu, pengamatan melihat dari keseharian devisi tersebut tugasnya sudah terlaksana dengan baik atau atau tidak dan memiliki kendala atau tidak, sehingga pimpinan itu tau kendala apa saja gitu ketidakmampuan dalam melakukan jabatan itu

### **Faktor Yang Dipertimbangkan**

Ada faktor yang dipertimbangkan dalam analisis jabatan. Hal ini telah dijelaskan dalam wawancara 9 narasumber. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan mengenai lokasi yang ditempati, misal dicabang atau di luar jawa” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan mengenai lokasi” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan yaitu lokasi yang ditempati, kompetensi, kemampuan, loyalitas, kinerja setiap harinya sudah sesuai nggak, biasanya ada penilaian” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan adalah tempat” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Mungkin dari faktor lokasi yang ditempati karyawan pada jabatan tertentu” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan adalah faktor lokasi pekerjaan yang dianalisis dan tujuan akhir yang diharapkan dari hasil analisis tersebut” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan lokasi yang mau dilakukan analisis jabatan, dengan lokasi itu harus menentukan kriteria SDM yang dibutuhkan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan obyeknya, karena setiap obyek memiliki ketentuan yang berbeda kayak semacam kriteria yang berbeda-beda gitu.. dan profesionalitas kerja” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Faktor yang dipertimbangkan adalah lokasi yang akan dianalisis dicabang mana-mananya” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, narasumber 1 sampai 9 mengemukakan, bahwa faktor yang dipertimbangkan adalah lokasi yang akan di analisis. Karena, Nurul Hayat membedakan kriteria SDM yang ada. Contohnya adalah lokasi Jakarta. Lokasi itu membutuhkan karyawan yang lebih trending, agar karyawan tersebut dapat berbaur dengan warga Jakarta. Selain itu, faktor yang dipertimbangkan adalah faktor lokasi pekerjaan yang dianalisis dan tujuan akhir yang diharapkan dari hasil analisis tersebut. Karena, setiap obyek memiliki ketentuan yang berbeda atau semacam kriteria yang berbeda-beda dan profesionalitas kerja juga berbeda.

### **Variasi Analisis Jabatan**

Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki variasi analisis. Variasi analisis jabatan dibuat untuk kegiatan program Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Narasumber 1 menjelaskan pendapatnya.

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan untuk menetapkan persyaratan pegawai, tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut, dan pelatihan jabatan atau training” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

Dalam hal ini, menurut narasumber 1 variasi atau macam-macam analisis jabatan memiliki tiga variasi. Variasi pertama adalah untuk menetapkan persyaratan pegawai. Variasi kedua adalah menetapkan tugas tugas dan tanggung jawab karyawan. Variasi ketiga adalah pelatihan jabatan. Menurut narasumber 2,3,4,6.7. dan 8 menyatakan perbedaan dengan narasumber 1.

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan digunakan untuk menetapkan persyaratan pegawai” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan ini untuk penentuan persyaratan pegawai” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan untuk dasar dalam penentuan persyaratan karyawan yang dibutuhkan atau karyawan yang diinginkan devisi tersebut” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan ini digunakan untuk persyaratan pegawai yang akan melamar” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan sebagai pedoman persyaratan pegawai” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan ini untuk persyaratan pegawai” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

Menurut narasumber 2,3,4,6.7. dan 8 menyatakan, bahwa variasi atau macam-macam analisis jabatan digunakan untuk menetapkan persyaratan pegawai saja, sehingga variasi ini memiliki perbedaan. Menurut narasumber 5 ada sedikit perbedaan mengenai variasi analisis jabatan.

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan yaitu untuk kegiatan program NH sendiri. analisis jabatan untuk persyaratan pegawai dan perbaikan metode atau strategi yang digunakan sendiri” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

Menurut narasumber 5 ada sedikit perbedaan mengenai variasi analisis jabatan. Perbedaan variasi itu mengenai perbaikan metode atau strategi yang digunakan. Menurut narasumber 5 tidak mengetahui tentang variasi analisis jabatan.

“Tidak tahu mengenai variasi ini” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

### **Pendekatan Analisis Jabatan**

Analisis jabatan sangat diperlukan perusahaan maupun organisasi. Menurut narasumber 1,3,4,5,6,8, dan 9 menyatakan, bahwa Nurul Hayat menggunakan pendekatan analisis jabatan.

“Pendekatan yang digunakan pendekatan individu dengan menganalisis pekerjaan individu di perusahaan setiap hari (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

Pendekatan yang digunakan itu pendekatan individu pada setiap tugas kesehariannya gitu” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan yaitu pendekatan antar karyawan, biasanya menilai dari kinerja setiap harinya” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan dengan individu sih lebih condong ke individu” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan dengan pendekatan sesama karyawan yang ada pada devisi itu untuk mengetahui kinerja kesehariannya” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan terkadang dilupakan oleh lembaga maupun perusahaan tapi biasanya dengan pendekatan individu” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan menggunakan pendekatan individu sih kan langsung berinteraksi dengan sesama karyawan.” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 1,3,4,5,6,8, dan 9 mengungkapkan, bahwa pendekatan yang digunakan adalah pendekatan individu. Pendekatan individu ini dengan melihat kinerja kesehariannya. Pendekatan ini untuk menganalisis pekerjaan individu di perusahaan setiap hari. Selain itu, pendekatan ini antar karyawan dengan menilai dari kinerja setiap harinya. Pendekatan individu sesama karyawan yang ada pada devisi itu untuk mengetahui kinerja kesehariannya yang langsung berinteraksi dengan sesama karyawan. Narasumber 2 dan 7 tidak mengetahui adanya pendekatan analisis jabatan.

“hmmm saya kurang tahu mengenai ini” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Eeee aku gatau tentang itu hehe” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

### **Variabel Analisis Jabatan**

Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki variabel analisis jabatan. Variabel ini memiliki dua kategori. Pertama adalah atribut karyawan. Kedua adalah atribut jabatan. Sebagaimana diungkapkan oleh narasumber 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, dan 9:

“Variabel jabatan yaitu atribut jabatan yang diukur kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani terus Atribut karyawan bakat dan pengalaman yang dimiliki. (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)\

Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengenai atribut jabatan yang diukur eeee mengenai kinerja kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani terus Atribut karyawan bakat dan pengalaman yang dimiliki atau kompetensi.” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Variabel jabatan meliputi atribut jabatan yang diukur adalah tugas keseharian, kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani kemudian Atribut karyawan bakat, pengalaman” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya meliputi atribut jabatan yang diukur mengenai kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, dan kondisi kerja yang dialami. Untuk atribut karyawan mengenai bakat, minat, ubudiyah, dan penilaian GIS” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Variabel jabatan ada dua variabel yaitu atribut jabatan dan karyawan, atribut jabatan mungkin kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya,

tanggung jawab yang dijalani, dan Atribut karyawan misal bakat yang dimiliki” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan atribut jabatan mengenai kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, dan Atribut karyawan meliputi: bakat dan minat” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya atribut jabatan meliputi: kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, kemudian Atribut karyawan meliputi: bakat, minat” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang dapat diukur. Atribut jabatan meliputi: kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, dan Atribut karyawan meliputi: bakat, minat yang dimiliki” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, dan 9 menyatakan, bahwa variabel jabatan meliputi: atribut jabatan dan atribut karyawan. Atribut jabatan dapat diukur nilainya. Atribut jabatan pertama adalah kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya. Atribut kedua adalah tanggung jawab yang dijalani. Atribut ketiga adalah tugas keseharian. Atribut karyawan dapat diukur nilainya. Atribut karyawan pertama adalah bakat. Atribut kedua adalah pengalaman yang dimiliki. Atribut ketiga adalah minat. Atribut keempat adalah ubudiyah. Atribut kelima adalah penilaian GIS. Menurut narasumber 7 mengungkapkan ketidaktahuan mengenai variabel analisis jabatan.



“Eeee hhhmmmm aku gak tau variabel analisis jabatan itu” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

#### **4. Tindak Lanjut Analisis Jabatan Tindak Lanjut Atribusi Jabatan**

Pihak yayasan akan menindak lanjuti laporan analisis jabatan. Hal ini telah dijelaskan dalam rencana awal yang ditetapkan. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Tindak lanjut analisis jabatan adalah setiap divisi tidak semua memiliki calon untuk di naikkan jabatan begitu. calon yang akan kita naikkan posisinya. Jadi tidak semua divisi itu saya bidik untuk satu orang untuk bisa saya promosikan jabatan” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Tindak lanjut laporan analisis tersebut biasanya hasil analisis jabatan itu diserahkan ke HRD untuk melakukan Rekrutmen SDM untuk mengisi jabatan tersebut” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Tindak lanjut laporan analisis tersebut terkait laporannya sendiri ya langsung ke pihak HRD dan tergantung managernya. Manager dipertimbangkan dari masukan yang lain karyawan lain satu divisi. NH sendiri ada survei kinerja jadi satu orang disuruh menilai kinerja dari teman yang lain” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Dengan menindak lanjuti laporan analisis biasanya laporannya diberikan ke HRD untuk proses perekrutan karyawan kemudian diberikan ke manager terkait juga silih kemudian manager yang bersangkutan yang menentukan” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis dengan menggunakan evaluasi, kira-kira sudah setahun jabatan itu memberikan

keuntungan apa tidak” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut dengan menerima dari manager itu analisisnya kemudian kita mempromosikan kandidat-kandidat yang cocok” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Dengan menindak lanjuti laporan analisis kalau sudah analisis diberikan ke HRD terus HRD memberikan saran-saran ke manager”

(NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut. Analisis jabatan digunakan untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan tugas, kewajiban, tanggung jawab dalam suatu jabatan. biasanya manager berkontribusi dengan tim HRD untuk membantu kegiatan ini” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut biasanya nanti dimusyawarahkan dengan HRD, Manager dan pimpinan lainnya” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1 sampai 9 menyatakan, bahwa Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut dirapatkan dengan pimpinan. Pertama adalah satu orang dibidik untuk dipromosikan jabatan. Kedua adalah hasil analisis diserahkan ke HRD untuk melakukan rekrutmen. Ketiga adalah laporan diberikan kepada HRD, manager mempertimbangkan saran dan masukan dari devisi lain, dan melakukan survei kinerja. Keempat adalah hasil analisis diserahkan ke HRD untuk melakukan rekrutmen dan manager yang menentukan. Kelima adalah melakukan evaluasi mengenai jabatan itu. Keenam adalah

mempromosikan kandidat-kandidat yang cocok kepada manager terkait.

### **Saran-Saran Analisis Jabatan**

Terdapat saran-saran yang diperhatikan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Saran ini yang diberikan secara umum di lembaga maupun perusahaan lain. Hal ini telah dijelaskan dalam rencana awal perusahaan maupun lembaga. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan masing-masing pendapatnya.

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan dengan melakukan pelatihan semacam training untuk pengenalan jobdisk dan program” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengenai pemberian pelatihan pada karyawan untuk menempati posisi jabatan” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan lebih mempertimbangkan penempatan karyawan itu di devisi yang mana. Jadi diutamakan dengan background atau akademiknya, Berbicara dengan menggunakan bahasa sesuai dengan pegawai dan pengawas gunakan dan dengan mengadakan pembelajaran jabatan yang lengkap disertai tujuan program yang jelas” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan dengan menerima saran dari pihak HRD atau manager lain untuk melakukan training atau pelatihan mengenai jabatan” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan devisi aqiqah di Yayasan Nurul Hayat

Surabaya mengikuti objek atau tempat setiap tempat kan gak sama” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan yaitu melakukan pelatihan” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Saran-saran apa saja yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan devisi aqiqah di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengenai persyaratan pegawai biasan e diberikan saran dari pimpinan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mau menerima saran soalnya gini hmm sebelum penentuan anak itu apa lanjut apa enggaknya pasti semua dimusyawarahkan, tiap bulan dilakukan evaluasi yang melibatkan managernya” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Saran-saran apa saja yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan mungkin dengan pelatihan dan mungkin dievaluasi, mini training” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan adanya saran-saran analisis jabatan. Saran pertama adalah pelatihan atau mini training setiap jabatan. Saran kedua adalah pengenalan jobdisk dan program. Saran ketiga adalah pelatihan pada karyawan untuk menempati posisi jabatan tertentu. Saran keempat adalah lebih mempertimbangkan penempatan karyawan di devisi mana. Saran kelima adalah mengutamakan *background* akademiknya. Saran keenam adalah berbicara menggunakan bahasa yang baik antar karyawan. Saran ketujuh adalah mengadakan pembelajaran jabatan mengenai tujuan yang jelas. Saran kedelapan adalah menerima masukan dari HRD maupun manager lain.

Saran kesembilan adalah bisa menerima penempatan jabatan di wilayah mana saja. Saran kesepuluh adalah mengenai persyaratan pegawai. Saran ke-11 adalah melakukan musyawarah. Saran ke-12 adalah melakukan evaluasi.

## **5. Penentuan Posisi Karyawan**

### **Cara Penentuan Posisi Karyawan**

Terdapat tahapan penentuan posisi karyawan yang ditetapkan Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Tahapan yang diterapkan ini umum di lembaga maupun perusahaan. Hal ini telah dijelaskan dalam rencana awal yayasan. Narasumber 1 sampai 9 menyatakan pendapatnya.

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan pihak Nurul Hayat harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan tersebut“(NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Penentuan posisi karyawan dengan kompetensi, pengalaman, ubudiyah” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan melihat kompetensi, keahlian dia, lalu pengetahuan yang dimiliki, rasa kepemilikan pada lembaga itu” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan melihat kompetensi yang dimiliki, kemampuan yang dimiliki dan pengalaman yang pernah dilakukan sebelum masuk disitu” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Caranya dengan melihat dari cara bicara e, jadi kalau orang itu terlihat tegas itu nanti

dipertimbangkan, rajin, kompetensi yang baik” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan membuka lowongan harus mengetahui jobdisknya apa saja, kita harus tau kualifikasinya seperti apa, tahu kompetensi yang dimilikinya itu apa” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Caranya penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya ini dilihat dari kompetensi dia, prestasi yang dimiliki dia, terus pengalaman yang dimiliki, taubudiyahnya gimana” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Penentuan posisi karyawan dengan cara pihak nurul hayat harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan dengan membuat uraian semua jabatan, menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan, mau belajar hal baru” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1 sampai 9 menyebutkan tahapan penentuan posisi karyawan. Tahap pertama berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Tahap kedua adalah kebutuhan suatu posisi jabatan tertentu. Tahap ketiga adalah kompetensi. Tahap keempat adalah melihat pengalaman yang dimiliki. Tahap kelima adalah melihat ubudiyah yang dimiliki. Tahap keenam adalah keahlian yang dimiliki. Tahap ketujuh adalah pengetahuan yang dimiliki. Tahap kedelapan adalah rasa kepemilikan kepada NH. Tahap kesembilan adalah melihat cara bicara tegas atau tidak. Tahap kesepuluh adalah rajin. Tahap ke-11 adalah mengetahui secara umum jobdisknya. Tahap ke-12 adalah mengetahui kualifikasi jabatan. Tahap ke-13 adalah prestasi yang

dimiliki. Tahap ke-14 adalah membuat uraian jabatan. tahap ke-15 adalah mau belajar hal baru. Tahap ke-16 adalah penilaian tes.

### **Proses Penentuan Tingkat Jabatan**

Setiap perusahaan maupun organisasi mempunyai proses dalam penentuan tingkat jabatan masing-masing. Proses ini dengan mudah mendapatkan karyawan yang diinginkan. Menurut narasumber 1 sampai 9 mengungkapkan proses penentuan tingkat jabatan.

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan itu” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan



tingkat jabatan” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 1 sampai 9 mengungkapkan ada beberapa proses penentuan tingkat jabatan. Pertama adalah proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan. Kedua adalah persiapan susunan uraian jabatan. Ketiga adalah standart penilaian kualitas analisis jabatan. Keempat adalah pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri. Kelima adalah memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan. Keenam adalah penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan.

### **Kegiatan Memperkenalkan Penempatan Tenaga Kerja**

Di Yayasan Nurul Hayat Surabaya terdapat kegiatan memperkenalkan penempatan karyawan. Kegiatan ini untuk mengetahui posisi jabatan yang kosong. Hal ini sudah dipaparkan oleh 9 narasumber. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja HRD setiap bulan promosi menyebar kandidat pada seluruh manager untuk menempati posisi tertentu” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja itu HRD mempromosikan kandidat yang ada pada setiap manager, apabila setiap manager membutuhkan kandidat itu dapat menghubungi HRD” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja ada mini training per devisi ketika ada rolling jabatan, kemudian dijelaskan jobdisk-jobdisknya gimana” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya biasanya

tiap manager memberikan pengajuan ke HRD adanya jabatan kosong kemudian pihak HRD mempromosikan kepada manager yang terkait atau juga dengan meningkatkan jabatan karyawan yang sudah bekerja” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja terkait mengenai HRD dan manager yang terkait sih saling memperkenalkan kandidatnya dan jabatannya” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja dengan rapat hehehe biasanya rapat sih karena jabatan baru itu keputusan atasan heee biasanya sih dari bu tantri sendiri membuat jabatan baru mau ada open rekrutmen nanti dikasihkan ke aku eee dia jabatannya ini jobdisk ini ini gitu” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya biasanya manager mempromosikan ke HRD atau bisa juga pemindahan posisi jabatan karyawan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja dengan mempromosikan jabatan atau merolling jabatan yang sudah ada udah gitu” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja mungkin dengan mempromosikan kepada manager untuk penempatan posisi” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, narasumber 1 sampai 9 menjelaskan kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja. Kegiatan pertama adalah tiap bulan HRD menyebar kandidat kepada seluruh manager. Kegiatan kedua adalah mini training per devisi. Kegiatan ketiga adalah

tiap manager memberikan pengajuan ke HRD adanya jabatan kosong. Kemudian, pihak HRD mempromosikan kepada manager yang terkait, sehingga posisi jabatan itu tidak mengalami kekosongan lagi. Kegiatan keempat adalah memperkenalkan penempatan karyawan pada posisi jabatan itu pada saat rapat. Kegiatan kelima adalah merolling jabatan.

### **Faktor Dasar Penempatan Posisi Karyawan**

Dalam penempatan karyawan, perusahaan ataupun lembaga perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan faktor dasar dalam penentuan posisi karyawan.

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan punya kemampuan, Faktor status perkawinan, kompetensi kita punya. Kita punya aplikasi ubudiyah, GIS, Keterlambatan, sosialisasi dengan rekan kerjanya dan manajemen konfliknya itu bagaimana gitu” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh SDM” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan lebih ke faktor pengalaman sih, pengalaman juga pengaruh ke kompetensi ya otomatis penempatannya sesuai” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan pertimbangan dari direktur yang sudah kita jelaskan kelebihan dan kekurangannya ini ini ini dan memiliki ubudiyah yang baik, loyalitas baik,

kepemimpinannya oke” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan melalui kompetensi, disiplin, tanggung jawab, jujur, yang paling utama” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya ada yaitu prestasi, kompetensi, kemampuan, pengalaman dia” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan prestasi, kesehatan perkawinan, dan usia” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan Prestasi Akademik, kesehatan fisik dan mental, pengalaman” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan mengenai ubudiyah, kerajinan, terus kedisiplinan, tanggung jawab, punya gak jiwa-jiwa leadership” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan posisi karyawan. Faktor pertama adalah kemampuan. Faktor kedua adalah status perkawinan. Faktor ketiga adalah kompetensi. Faktor keempat adalah pengalaman. Faktor kelima adalah pertimbangan dari direktur. Faktor keenam adalah memiliki ubudiyah yang baik. Faktor ketujuh adalah loyalitas baik. Faktor kedelapan memiliki kepemimpinan yang baik. Faktor kesembilan adalah disiplin. Faktor kesepuluh adalah tanggung jawab. Faktor ke-11 adalah jujur. Faktor ke-12 adalah prestasi. Faktor ke-13 adalah kesehatan fisik dan

mental. Faktor ke-14 adalah usia. Faktor ke-15 adalah kerajinan.

Nurul Hayat mempunyai aplikasi ubudiyah, GIS, Keterlambatan, sosialisasi dengan rekan kerjanya dan manajemen konfliknya. Aplikasi ini untuk melihat nilai keagamaannya.

### **Kesesuaian Penempatan Karyawan**

Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan penempatan karyawan. Penempatan karyawan ini sudah memiliki kesesuaian atau tidak pada jabatan itu. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan yang dipaparkan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan ada yang sesuai ada yang yang tidak seiring berjalannya waktu dengan pelatihan pasti karyawan itu bisa” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Karyawan ditempatkan sudah tepat dengan analisis jabatan” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Karyawan ditempatkan sudah tepat dengan analisis jabatan yang dipaparkan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Karyawan ditempatkan sudah sesuai iya sudah sesuai” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Karyawan ditempatkan sudah sesuai kompetensi yang dimiliki” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan yang dipaparkan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan yang dipaparkan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Karyawan ditempatkan itu semua karyawan saya kira semuanya mampu tapi ketika ditempatkan bukan jobdisknya mereka itu belajar kita dituntut belajar hal baru” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, Yayasan Nurul Hayat Surabaya sudah menempatkan karyawan pada posisi jabatan yang sesuai. Penempatan posisi yang sesuai ini mempermudah kegiatan yang dijalani, sehingga Nurul Hayat mencapai tujuan yang diharapkan. dengan analisis jabatan yang dipaparkan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Penempatan karyawan dengan analisis jabatan ada yang sesuai ada yang yang tidak seiring berjalannya waktu dengan pelatihan pasti karyawan itu bisa. Selain itu, karyawan ditempatkan sudah sesuai kompetensi yang dimiliki. Karyawan ditempatkan itu semua karyawan saya kira semuanya mampu. Tetapi, ketika karyawan ditempatkan bukan jobdisknya, maka mereka itu dituntut belajar hal baru.

## **6. Keuntungan dan Kelemahan Penentuan Posisi**

### **Keuntungan Penentuan Posisi**

Keuntungan ini mempermudah dalam penentuan tingkat jabatan. Oleh karena itu, perusahaan maupun organisasi perlu menggunakan analisis jabatan dalam penentuan posisi. Menurut narasumber 1 menjelaskan pendapatnya.

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah pemahaman dini, memahami lebih dini terkait dengan kelemahan dan kelebihan calon jabatan tertentu. Kami bisa membentuk sesuai dengan yang kita harapkan” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

Dalam hal ini, narasumber 1 menjelaskan keuntungan melaksanakan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah pemahaman dini. Pemahaman dini ini memahami lebih dini terkait dengan kelemahan dan kelebihan jabatan tertentu. Sedangkan, menurut narasumber 2, 6 dan 9 menjelaskan keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Keuntungan pertama adalah struktur kepegawaian lebih tertata. Keuntungan kedua adalah tingkatan jabatan tertata dan sesuai. Keuntungan ketiga adalah pemberian kompensasi adil. Keuntungan keempat adalah sistem kepegawaian yang baik, sehingga sistem tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan adalah struktur kepegawaian lebih tertata dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan NH” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya lebih tertata lebih tertata kompensasi yang diberikan” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya lebih tertata, lebih menguntungkan di hmmm sistem kepegawaiannya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 4, 5, 7 dan 8 menjelaskan keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan. Keuntungan pertama adalah relasi karyawan. Keuntungan kedua adalah meningkatnya loyalitas. Keuntungan ketiga adalah segi gaji. Keuntungan keempat adalah memperbaiki hubungan pimpinan dengan bawahan. Keuntungan kelima adalah penambahan hasil pekerjaan. Keuntungan keenam



adalah perbaikan moral. Keuntungan ketujuh adalah pelatihan kenaikan jabatan. Keuntungan kedelapan adalah menunjukkan uraian pekerjaan. Keuntungan kesembilan adalah Yayasan Nurul Hayat Surabaya lebih profesional. Keuntungan kesepuluh adalah Nurul Hayat semakin berkualitas.

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan pastinya relasi karyawan bertambah, meningkatnya loyalitas sehingga banyak komunikasi dengan karyawan lain” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mungkin digaji, penentuan gaji ini baik” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan dari segi gaji gitu ya, bisa memperbaiki hubungan pimpinan dengan bawahan, penambahan hasil pekerjaan, perbaikan moral” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Keuntungan penentuan tingkat jabatan penentuan gaji, pelatihan, kenaikan jabatan, untuk pemilihan pegawai, memperbaiki hubungan pimpinan dengan bawahan, menunjukkan uraian pekerjaan, dan perbaikan moral” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Keuntungannya penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya lebih profesional dan semakin berkualitas” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

### **Kerugian Penentuan Posisi**

Di setiap kegiatan analisis jabatan yang dialami perusahaan maupun organisasi pasti mengalami kerugian. Kerugian itu baik dalam proses analisis



jabatan atau dalam proses penentuan posisi karyawan. Narasumber 1 sampai 9 mengungkapkan pendapatnya.

“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah membutuhkan waktu panjang untuk membentuk sesuai dengan yang kita harapkan. Terkadang tidak sesuai dengan analisis jabatan yang dibuat karena pergerakan begitu cepat” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan membutuhkan waktu lama sih dengan menggunakan analisis jabatan” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan dengan ketidaksiapan pada jabatan itu sih biasanya gitu” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya ini tidak ada. (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan terkadang suka ada yang iri pemberian gaji dengan karyawan yang lama dan peningkatan jabatan dengan karyawan lama padahal karyawan lama ada yang pendidikannya tinggi atau lainnya tapi itu bukan jadi tolak ukur disini” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan membutuhkan waktu lama dengan menggunakan step-step analisis” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Kekurangannya penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya biasanya itu penentuan tingkat jabatan tidak dapat mempertimbangkan prestasi dan kecakapan

seseorang, uraian isi pekerjaan berubah dengan dilakukan penilaian kembali” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan pemberian kompensasi yang terkadang juga kurang sesuai” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya memaksakan peluang yang ada” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 1 sampai 9 menjelaskan kerugian yang dialami. Kerugian pertama adalah membutuhkan waktu lama untuk membentuk sesuai dengan yang kita harapkan. Terkadang, analisis jabatan tidak sesuai dengan yang dibuat, karena analisis jabatan mengalami pergerakan begitu cepat. Kerugian kedua adalah ketidaksiapan pada jabatan itu. Kerugian ketiga adalah adanya rasa iri pada peningkatan jabatan. Kerugian keempat adalah uraian isi pekerjaan berubah. Kerugian kelima adalah memaksakan peluang yang ada. Kerugian keenam adalah terkadang suka ada yang iri pemberian gaji dengan karyawan yang lama dan peningkatan jabatan dengan karyawan lama. Karena, karyawan lama ada yang pendidikannya tinggi atau lainnya tapi itu bukan jadi tolak ukur disini

## **B. Analisis Data**

Dalam penelitian kualitatif, analisis data merupakan tahap yang bermanfaat untuk menelaah data yang diperoleh dari beberapa informan. Selain itu, analisis data digunakan untuk menjelaskan dan membuktikan kebenaran temuan yang diperoleh peneliti. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, peneliti mendapatkan temuan yang dapat

menggambarkan proses analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Merujuk pada hasil penyajian data yang telah peneliti sajikan, terdapat sub bab-sub bab sebelumnya dengan berdasarkan teori yang ada, maka analisis data temuan penelitian dapat dijabarkan secara terperinci.

## **1. Tujuan Analisis Jabatan**

### **Tujuan Analisis Jabatan**

Analisis jabatan adalah cara mengumpulkan informasi dari setiap jabatan ataupun pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan tertentu.<sup>65</sup> Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki tujuan adanya proses pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan. Tujuan pertama adalah sebagai dasar dalam penyusunan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Kedua adalah sebagai dasar dalam pelaksanaan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan manajemen SDM.<sup>66</sup>

Ketiga adalah tujuan analisis jabatan digunakan untuk menentukan kualifikasi yang diperlukan oleh pemegang jabatan. Kualifikasi ini berupa pembagian job disk dan menjelaskan tugas-tugas apa yang dikerjakan. Keempat adalah analisis jabatan digunakan untuk pedoman dalam seleksi dan rekrutmen karyawan.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Hadari Nawawi, *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif”*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), Hal 103

<sup>66</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok : PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal. 67

<sup>67</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 79

Dari kedua teori tersebut sangat jelas. Analisis jabatan memiliki peran yang sangat penting. Peran ini untuk menunjang terlaksananya tugas tugas yang ada dalam organisasi, sehingga analisis jabatan perlu diaplikasikan secara tertulis dan menyeluruh bagi semua jabatan. Hal ini telah dijelaskan dalam tujuan yaysan. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Untuk penentuan jobdisk dari setiap jabatan dan untuk acuan atau dasar rekrutmen karyawan di Nurul Hayat sendiri”. (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Tujuan analisis jabatan untuk menjelaskan jobdisk masing-masing jabatan dan dasar pengadaan SDM”. (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Tujuannya untuk penentuan jobdisk kemudian bisa eeee melakukan rekrutmen SDM“. (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Analisis ini untuk mempermudah pengadaan karyawan terus membuat uraian tugas masing-masing jabatan”, (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Analisis ini untuk membuat jabatan baru atau juga penempatan seseorang pada jabatan tertentu atau juga peningkatan jabatan seseorang, dan penentuan jobdisk gitu” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Itu analisis jabatan yaaa untuk penentuan jobdisk sih apa saja syarat-syaratnya gitu”. (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Menurutku tujuannya untuk menentukan tugas masing-masing jabatan gitu”. (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Tujuan analisis untuk penentuan tugas dari jabatan itu apa, ciri-ciri jabatan itu seperti apa”. (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Tujuannya untuk membantu proses perekrutan karyawan, penilaian kinerja karyawan dan penentuan uraian tugas”. (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, menurut narasumber 1 sampai 9 menjelaskan tujuan analisis jabatan. Tujuan analisis jabatan pertama adalah untuk penentuan jobdisk dari setiap jabatan. Tujuan kedua adalah untuk acuan atau dasar rekrutmen karyawan. Tujuan ketiga adalah dasar pengadaan karyawan. Tujuan keempat adalah mempermudah pengadaan karyawan. Tujuan kelima adalah membuat uraian tugas masing-masing jabatan. Tujuan keenam adalah untuk membuat jabatan baru. Tujuan ketujuh adalah untuk peningkatan jabatan baru. Tujuan kedelapan adalah menentukan tugas masing-masing jabatan. Tujuan kesembilan adalah membantu proses perekrutan karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Menurut pendapat peneliti, Nurul Hayat menerapkan tujuan analisis jabatan dalam kegiatan analisis jabatan. Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara. Selain itu, pernyataan narasumber 1 yang mengatakan, bahwa tujuan analisis jabatan untuk penentuan jobdisk dari setiap jabatan dan untuk acuan dasar rekrutmen karyawan di Nurul Hayat. Analisis jabatan bertujuan menyusun uraian pekerjaan dengan tepat. Hal ini selaras dengan uraian teori tujuan analisis jabatan. Teorinya adalah sebagai dasar dalam penyusunan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

Analisis jabatan juga digunakan untuk pedoman dalam seleksi dan rekrutmen karyawan.<sup>68</sup>

### **Devisi Yang Melakukan Analisis Jabatan**

Yayasan Nurul Hayat Surabaya mempunyai devisi yang sudah melakukan analisis jabatan. Apabila analisis jabatan dapat terselenggara dengan efektif, maka pihak yayasan harus memperhatikan devisi yang di analisis jabatannya. Analisis jabatan merupakan suatu proses, tahapan, cara mendapatkan data jabatan untuk diolah menjadi sebuah informasi jabatan atau deskripsi jabatan, kegiatan ini digunakan untuk pengolahan tenaga kerja pada perusahaan.<sup>69</sup>

Analisis jabatan digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, analisis jabatan menghasilkan susunan informasi jabatan di masing-masing devisi kerja. Analisis jabatan tidak digunakan untuk pekerjaan baru atau jabatan baru, karena analisis jabatan ini untuk jabatan yang sedang berlaku juga. Hal ini untuk melihat jabatan itu berkembang di perusahaan atau tidak. Hal ini dijelaskan secara menyeluruh oleh sembilan narasumber. Narasumber 1 mengungkapkan pendapatnya.

“Devisi yang dianalisis hampir semua devisi sudah melakukannya sudah pernah, DS, OB, QC Dapur, HRD, Markom”. (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.14)

Menurut narasumber 1 menjelaskan devisi yang telah di analisis. Devisi itu adalah DS, OB, QC Dapur,

---

<sup>68</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal. 67

<sup>69</sup> Tim Penulis TSM, *“Paduan Praltis Menyusun Jobdesc”*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), Hal 29

HRD, Markom. Narasumber 1 juga menyatakan semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Menurut narasumber 2, 3, 4 dan 5 menyebutkan, bahwa pihak Nurul Hayat semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. devisi aqiqah sudah melakukan analisis jabatan. jabatannya adalah QC dapur.

“Devisi yang dianalisis semua pernah melakukan analisis jabatan kalau aqiqah setahuku jabatan QC dapur” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.07)

“Devisinya yang dianalisis hmmm hampir semua devisi sih sudah melakukan untuk aqiqah sendiri QC dapur” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.23)

“Semua devisi sudah melakukan analisis jabatan sih.. untuk aqiqah sendiri itu QC dapur” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Devisi yang sudah dianalisis semuanya dari lini devisi apapun.. untuk aqiqah kayaknya QC Dapur” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

Dalam hal ini, narasumber 2,3, 4, dan 5 sepakat dengan semua devisi sudah melaksanakan analisis jabatan. Devisi aqiqah melakukan analisis jabatan bagian QC Dapur. Menurut narasumber 6 menyatakan, bahwa pihak Nurul Hayat mengetahui devisi yang di analisis.

“Devisi yang di analisis ada HRD, QC, admin sih pokoknya key position, DS, 5R itu OB,, untuk aqiqah sendiri QC dapur” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

Menurut narasumber 6 menyatakan, bahwa semua devisi yang sudah melakukan analisis jabatan. Devisinya adalah HRD, QC, admin sih pokoknya key position, DS, 5R itu OB. Menurut narasumber 7 dan 8 menyatakan, bahwa Nurul Hayat semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Tetapi, narasumber 7 dan 8 tidak menyebutkan devisi apa yang di analisis.



“Devisi semuanya sudah kayak eee yang paling tau sih HRD” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Devisi semuanya sudah melakukan analisis jabatan semuanya gitu kita melakukan kegiatan audit kepatuhan selama satu bulan sekali” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

Menurut nasaumber 7 dan 8 menyatakan, bahwa semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Narasumber 7 dan 8 tidak menyebutkan devisi apa yang di analisis, sehingga informasi yang didapatkan kurang akurat. Menurut narasumber 9 tidak menyatakan semua devisi sudah melakukan analisis jabatan. Tetapi, devisi yang diungkapkan berbeda dengan yang lain. Devisi yang dianalisis adalah devisi CRM marketing communication.

“Dulu itu ada staf ya la CRM itu kebetulan baru dibuka, dulu yang diterima itu 3 orang devisi CRM itu, CRM di devisi markom itu baru mangkannya trainningnya tidak sama dengan devisi lain, kemudian dilakukan evaluasi apakah dengan membuka jabatan baru itu menghasilkan untuk yayasan atau tidak” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut pendapat peneliti, devisi yang dilakukan analisis jabatan sesuai dengan standart teori analisis jabatan. Dari teori di atas, analisis jabatan menghasilkan susunan informasi jabatan di masing-masing devisi kerja. Nurul Hayat juga sudah melakukan analisis jabatan dalam semua devisi. Namun, devisi yang sudah melakukan analisis jabatan tidak dijelaskan semua. Devisi yang dijelaskan hanya beberapa devisi saja. Devisinya adalah DS, OB, QC Dapur, HRD, Markom, dan CRM markom, devisi yang dijelaskan hanya sedikit, sehingga informasi yang didapatkan kurang lengkap.



### **Informasi Analisis Jabatan**

Analisis jabatan memberikan banyak kegunaan informasi. Pertama adalah panduan kerja. Informasi analisis jabatan ini untuk acuan dalam pekerjaan, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Kedua adalah standar penilaian kinerja karyawan. Analisis jabatan digunakan untuk menilai kinerja karyawan. Penilaian ini biasanya berpengaruh pada kompensasi karyawan. Ketiga adalah penetapan syarat jabatan. Informasi ini sebagai dasar dalam menentukan syarat-syarat jabatan tersebut.

Keempat adalah dasar evaluasi program pekerjaan. Informasi ini untuk acuan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Kelima adalah kebutuhan pelatihan. Analisis jabatan untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan pelatihan bagi karyawan. Keenam adalah dasar audit dan tata kerja. Informasi analisis jabatan ini untuk mengaudit pekerjaan setiap harinya.<sup>70</sup> Terdapat pendapat ke 9 narasumber menjelaskan proses pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Hal ini telah dijelaskan secara menyeluruh oleh 9 narasumber.

“Informasi analisis jabatan mengenai jobdisk, syarat apa saja yang harus dipenuhi pelamar gitu” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Informasi mengenai jobdisk perjabatan dan syaratnya apa saja” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Bisa tahu jobdesknya apa sayarat-syarat yang dipenuhi apa” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

---

<sup>70</sup> Meldona, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*”, (Malang: Uin Malang Press, 2009), Hal 64

“Informasi yang diketahui mengenai jobdisk devisi aqiqah sendiri, terus persyaratan yang harus dipenuhi pelamar apa saja, tata tertib yang harus ditaati itu seperti apa” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Informasi mengenai jobdisk perjabatan itu sendiri, apa saja syaratnya” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Informasi yang didapat ya tahu jobdisk masing-masing jabatan yang ada dan syaratnya juga” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Informasi yang di dapat ya tentang jobdisk dan syarat-syarat jabatan itu apa saja” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Dengan informasi yang didapat itu jobdisk-jobdisknya pekerjaannya itu apa saja nanti dijelaskan gitu mereka punya knowledge” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Informasi ini mengenai tugas jabatan itu, ciri-ciri jabatan itu, syarat-syarat jabatan” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, semua narasumber menyatakan informasi yang didapatkan dalam analisis jabatan. Menurut narasumber 1 sampai 9 sama-sama menyatakan informasi yang didapatkan. Informasi pertama adalah mengenai jobdisk. Informasi kedua adalah syarat yang dipenuhi di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Informasi ketiga adalah tata tertib yang harus ditaati. Informasi keempat adalah menjelaskan tugas jabatan itu. Informasi kelima adalah ciri-ciri jabatan tersebut. Informasi ini sangat penting sekali untuk kelangsungan kegiatan-kegiatan analisis jabatan.

Menurut pendapat peneliti, informasi yang didapatkan standart dengan teori informasi analisis jabatan. Hal ini dikuatkan dengan hasil wawancara.

Selain itu, pernyataan narasumber 9 yang mengatakan, bahwa informasi analisis jabatan menjelaskan tugas jabatan, ciri-ciri jabatan, syarat-syarat jabatan di Nurul Hayat Surabaya. Teori yang mendasari ini panduan dalam pekerjaan, sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan akurat.<sup>71</sup>

## **2. Pelaksanaan Analisis Jabatan**

### **Pelaksana Analisis Jabatan**

Dalam perencanaan analisis pekerjaan, perusahaan membutuhkan kehati-hatian dalam memilih pelaksananya. Metode analisis membutuhkan seseorang yang memiliki pemahaman yang baik mengenai pekerjaan. Metode ini membuat kumpulan penilaian terkait aktivitas khusus yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.<sup>72</sup> Informasi dibuat oleh pegawai sebagai pelaksana pekerjaan yang bersangkutan, supervisor, analis pekerjaan, atau kombinasi dari semua elemen tersebut.

Yayasan Nurul Hayat Surabaya mempunyai seseorang yang melakukan analisis jabatan karyawan. Analisis jabatan dapat terselenggara dengan efektif dengan adanya penyelenggara analisis jabatan. Hal ini dijelaskan secara menyeluruh oleh sembilan narasumber.

“Pelaksana kegiatan analisis jabatan adalah Manager HRD, direktur operasional, tim HRD untuk membuat jadwal kurikulum” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

---

<sup>71</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok: PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal. 67

<sup>72</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 29

“Pelaksana analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya oleh Tim HRD, direktur operasional dan manager terkait” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Yang terlibat pelaksana biasanya tim HRD, direktur operasional dan manager terkait” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Biasanya pelaksananya pihak HRD, direktur operasional dan manager terkait jabatan itu” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Pelaksana analisis jabatan terutama yang terkait HRD dengan manager terkait, direktur operasional, dan karyawan di devisi tersebut” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Analisis jabatan itu biasanya direktur operasional terus eee manager HRD dan manager devisinya” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Pelaksana analisis jabatan oleh tim HRD, direktur operasional dan manager bersangkutan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Yang terlibat biasanya HRD, direktur operasional, dan manager terkait” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Pelaksana analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah pimpinan, Direktur operasional, HRD” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, semua narasumber menyatakan pelaksana analisis jabatan itu sama. Menurut narasumber 1 sampai 9 menyatakan, bahwa pelaksana analisis jabatan adalah manager HRD, tim HRD, manager terkait, direktur operasional, dan karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Menurut pendapat peneliti, pelaksana analisis jabatan ini selaras dengan teori. Hal ini dikuatkan dari laporan hasil analisis jabatan. Selain itu, pernyataan

narasumber 9 yang mengatakan, bahwa pelaksana analisis jabatan adalah manager HRD, tim HRD, manager terkait, direktur operasional, dan karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Teori yang menjelaskan itu adalah pegawai sebagai pelaksana pekerjaan yang bersangkutan, supervisor, analis pekerjaan, atau kombinasi dari semua elemen tersebut.<sup>73</sup>

### **Pengawas Analisis Jabatan**

Program analisa jabatan diatur oleh bagian personalia. Bagian personalia membentuk tim khusus untuk analisis jabatan. Tim khusus tersebut untuk mengawasi kegiatan analisis jabatan, meninjau kembali uraian jabatan yang dihasilkan perusahaan, dan hambatan yang dilakukan pada analisis jabatan. Tim khusus itu bekerjasama dengan manager dari setiap divisi yang dianalisis, sehingga tim khusus tersebut dapat melakukan analisis jabatan dengan baik.<sup>74</sup> Hal ini telah dijelaskan secara menyeluruh oleh 9 narasumber.

“Dengan menggunakan pengawas oleh seluruh staf yang terlibat bisa jadi karyawan” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Pengawas analisis jabatan yaitu semua pihak yang terlibat dalam kegiatan” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Pengawas semua pihak yang terlibat dalam analisis, tapi di NH semua bisa jadi pengawas” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

---

<sup>73</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 29

<sup>74</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 90

“Yang bertugas menjadi pengawas analisis jabatan adalah semua pihak yang terkait” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Yang bertugas menjadi pengawas analisis jabatan dengan managernya masing-masing dan HRD itu dan datanya juga aman dari pada manager masing-masing” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Pengawas analisis jabatan itu semua bisa jadi pengawas meskipun itu karyawan biasa” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Pengawas analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya yaitu HRD dan manager bersangkutan dan direktur” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Pengawas adalah semua bisa menjadi pengawas kan di NH” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Pihak yang bertugas menjadi pengawas analisis jabatan yaitu semua bisa jadi pengawas” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, semua narasumber menjelaskan pengawas analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Menurut narasumber 1 sampai 9 menyatakan, bahwa pengawas analisis jabatan adalah semua pihak yang terlibat analisis jabatan, HRD, Manager yang terkait, direktur, dan semua bisa jadi pengawas di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Menurut pendapat peneliti, pengawas analisis jabatan selaras dengan teori yang dijelaskan. Hal ini dikuatkan dari laporan hasil analisis jabatan. Bahkan, pernyataan narasumber 9 yang mengatakan, bahwa pengawas analisis jabatan adalah semua pihak yang terlibat analisis jabatan, HRD, Manager yang terkait, dan direktur. Teori yang mendasari ini, bahwa bagian personalia membentuk tim khusus untuk analisis jabatan. Tim khusus itu bekerjasama dengan manager dari setiap divisi yang dianalisis.

### 3. Proses Analisis Jabatan

#### Proses Analisis Jabatan

Dalam penetapan tujuan analisis jabatan, perusahaan menentukan prosedur yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Prosedur yang dilakukan manajemen, antara lain: Pertama adalah perencanaan analisis jabatan. Perencanaan dilakukan oleh pihak staf internal dan pihak staf eksternal.<sup>75</sup> Kedua adalah penjelasan. Staf perusahaan membuat garis besar mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan analisis jabatan dan metode analisis jabatan.<sup>76</sup> Ketiga adalah pelaksanaan. Dalam melakukan analisis jabatan, pihak perusahaan memperhatikan saran dan masukan. Saran dan masukan itu mengenai tugas dan kekuatan dan kelemahan metode yang dilakukan perusahaan, sehingga perusahaan dapat melaksanakan analisis jabatan dengan baik.<sup>77</sup>

Yayasan Nurul Hayat Surabaya melaksanakan proses analisis jabatan. Proses ini dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Narasumber 1 mengungkapkan proses analisis jabatan.

“Proses analisis jabatan berawal dengan merencanakan analisis jabatan, lalu menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, terus kapan akan melaksanakan analisis itu. Kami berawal dari analisis jobdisk, ehmm kami punya jobdisk yang dijabarkan itu.. emmm kami di Nurul Hayat mempunyai KPI (Key Performance Indikator) dan

---

<sup>75</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 82

<sup>76</sup> *Ibid*, Hal 82

<sup>77</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 83



BSC (Balance Score Card).. untuk pimpinan penilaian kinerja menggunakan BSC tapi kalau di karyawan menggunakan KPI masing-masing. Kalau dari analisis jabatan yang dibutuhkan aqiqah berdasarkan job analisis hmmm analisis jobdisk dulu kami semua karyawan punya jobdisk masing-masing, namanya jobdisk perjabatan. Jobdisk perjabatan dikumpulkan di kami, kami kelola dengan itu lalu emmm kami masukkan kami setelah dari masuk ke job analisis kami kelompokkan jobdisk perjabatan. Format perkaderan yang nanti merujuk hasil akhir dari job analisis apa namanya eeee proses analisis jabatan ini nanti mengarahnya ke BM, untuk merujuk ke BM saya punya eee apa namanya tabel pengkaderan namanya. Kami punya eee mapping eee mapping jabatan. jadi sebelum menuju ke BM itu harus tau apa saja yang nantinya di trainingkan ke karyawan yang sudah saya didik untuk kepala cabang” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

Dalam hal ini, menurut narasumber 1 proses analisis jabatan yaitu: merencanakan analisis jabatan, lalu menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, terus kapan akan melaksanakan analisis itu. Kegiatan ini berawal dari analisis jobdisk. Nurul Hayat mempunyai KPI (Key Performance Indikator) dan BSC (Balance Score Card). BSC digunakan untuk penilaian kinerja pimpinan. KPI digunakan untuk penilaian kinerja masing-masing karyawan. Semua karyawan memiliki jobdisk masing-masing. Jobdisk itu bernama jobdisk perjabatan. Hasil analisis mengarah ke BM berupa tabel pengkaderan. Nurul Hayat mempunyai mapping jabatan. Sebelum ke BM, calon karyawan ini harus mengetahui apa yang ditrainningkan ke karyawan.



Menurut narasumber 2 memiliki sedikit perbedaan dengan narasumber 1. Narasumber 2 menjelaskan proses analisis jabatan meliputi: analisis jabatan berawal dengan merencanakan analisis jabatan apa yang hendak dianalisis, lalu menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, dan kapan akan melaksanakan analisis. Narasumber 2 tidak menyebutkan dasar penilaian masing-masing karyawan.

“Proses pelaksanaan analisis jabatan berawal dengan merencanakan analisis jabatan apa yang hendak dianalisis, lalu menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, terus kapan akan melaksanakan analisis” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

Menurut narasumber 3,4,5,7,8, dan 9 mengemukakan proses pelaksanaan analisis jabatan yang sama. Proses pertama adalah melakukan analisis jabatan terlebih dahulu. Proses kedua adalah membuat jobdisk. Proses ketiga adalah menentukan jabatan yang dianalisis. Proses keempat adalah mempersiapkan jabatan. Proses kelima adalah membuat uraian pekerjaan. Proses keenam adalah mempersiapkan kebutuhan analisis jabatan. Proses ketujuh adalah membuat syarat-syaratnya apa saja. Proses kedelapan adalah melihat ubudiyah yang dimiliki.

“Proses pelaksanaan analisis jabatan melakukan analisis jabatan terlebih dahulu, terus membuat jobdisk yang akan dijelaskan apabila ada pelamar yang masuk nantinya oleh pihak HRD dan manager yang terkait” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Proses pelaksanaan analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan menentukan analisis jabatan apa, menentukan jobdisknya gitu ya” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Proses pelaksanaan analisis jabatan dengan menentukan analisis jabatan yang bagaimana, kemudian membuat jobdisk-jobdisk yang sesuai dengan jabatan itu. Eee menentukan persyaratannya itu seperti apa” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Proses pelaksanaan analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan mempersiapkan jabatan yang akan dianalisis” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

”Proses pelaksanaan analisis jabatan devisi aqiqah dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya membuat uraian pekerjaannya itu seperti apa terus keseuaian kompetensi yang dimiliki itu seperti apa” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Proses pelaksanaan analisis jabatan mempersiapkan apa saja kebutuhan analisis jabatan terus menentukan jobdisk dan sayarat-syaratnya, terus melihat taubudiyah yang dimiliki” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 6 menyatakan, bahwa staf HRD meyebutkan proses analisis jabatan berbeda dengan yang lain.

“Proses pelaksanaan analisis jabatan sebagai staf HRD eee proses eee apa namanya ada google form adaaa kolom untuk diisi eeee materi jabatannya itu tadi yang ngisi itu manager ataupun direktur terkait ataupun BM yang ada di cabang, nanti diberi tahu GPA itu jobdisk utama jabatan itu dengan nili-nilainnya sendiri” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

Dalam hal ini narasumber 6 menjelaskan proses pelaksanaan analisis jabatan. Proses pertama adalah dengan mengisi google form untuk diisi materi

jabatannya. Proses kedua adalah diberi tahu tentang GPA. GPA adalah jobdisk utama jabatan itu. Proses ketiga adalah memberitahukan nilai-nilai GPA nya.

Menurut pendapat peneliti, proses analisis jabatan ini selaras dengan teori. Hal ini dikuatkan dari wawancara dengan narasumber. Pernyataan narasumber 1 yang mengatakan, bahwa proses analisis jabatan merencanakan analisis jabatan, menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, dan kapan akan melaksanakan analisis itu. Kegiatan ini berawal dari analisis jobdisk.

Bahkan, Nurul Hayat mempunyai KPI (Key Performance Indikator) dan BSC (Balance Score Card). BSC digunakan untuk penilaian kinerja pimpinan. KPI digunakan untuk penilaian kinerja masing-masing karyawan. Semua karyawan memiliki jobdisk masing-masing. Jobdisk itu bernama jobdisk perjabatan. Hasil analisis mengarah ke BM berupa tabel pengkaderan. Nurul Hayat mempunyai mapping jabatan. Sebelum ke BM, calon karyawan ini harus mengetahui apa yang ditrainningkan ke karyawan.

Namun, pendapat narasumber 6 menjelaskan proses analisis jabatan yang berbeda. Proses adalah dimulai dengan mengisi google form untuk diisi materi jabatannya, memberitahukan tentang GPA. GPA adalah jobdisk utama jabatan itu dan nilai-nilai tiap GPA nya.

### **Metode Pelaksanaan Analisis Jabatan**

Metode analisis jabatan yang digunakan perusahaan dalam bahan informasi, sebagai berikut: pertama adalah metode kuesioner. Metode kuesioner adalah metode yang menggunakan pertanyaan dalam bentuk formulir yang diisi oleh responden. Kedua adalah metode deskriptif naratif. Metode ini merupakan

metode pencatatan apa yang dikerjakan dalam setiap waktu selama berlangsungnya pekerjaan. Ketiga adalah metode wawancara. Metode ini berbentuk lisan dengan berkomunikasi dua orang atau lebih dalam proses tanggung jawab saat bertatap muka.

Keempat adalah metode observasi. Metode ini adalah untuk menganalisa jabatan yang terlatih dengan mengamati non partisipasi maupun partisipasi.<sup>78</sup> Kelima adalah metode melaksanakan sendiri pekerjaan. Metode ini digunakan oleh seseorang. Kemudian, seseorang tersebut menganalisis pekerjaan itu dan melakukan pekerjaan itu sendiri. Keenam adalah metode kejadian-kejadian dalam bekerja. Metode ini dalam menyampaikan informasi dengan berpedoman pada laporan yang telah dibuat pekerja.<sup>79</sup> Hal ini telah dijelaskan secara menyeluruh oleh 9 narasumber.

“Metode dalam analisis jabatan menggunakan observasi atau pengamatan gitu. Dari awal tadi sa punya BSC, KPI untuk melihat itu oh ternyata secara kinerja sistem bagus untuk masuk ke kotak pengkaderan HRD” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Metode dalam analisis jabatan yang digunakan dengan pengamatan kinerja” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Metode dalam analisis jabatan menurutku lebih ke observasi jadi pengamatan” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

---

<sup>78</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 80-82

<sup>79</sup> Hadari Nawawi, *“Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif”*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Perss, 2008), Hal 123-126

“Metode dalam analisis jabatan dengan pengamatan kerjanya selama beberapa bulan” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Metode dalam analisis jabatan melihat keseharian divisi tersebut apa tugasnya sudah terlaksana dengan baik atau memiliki kendala sehingga pimpinan itu tau kendala apa saja gitu ketidakmampuan dalam melakukan jabatan itu” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Metode dalam analisis jabatan yang digunakan biasanya dengan pengamatan” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Metode dalam analisis jabatan biasanya dengan pengamatan kinerja masing-masing karyawan divisi” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Metode dalam analisis jabatan dengan pengamatan atau wawancara kepada karyawan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Metode dalam analisis jabatan yang digunakan perusahaan dalam bahan informasi dengan metode observasi atau pengamatan kepada karyawan dalam divisi” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, narasumber 1 sampai 9 menjelaskan metode analisis jabatan. Metode pelaksanaan analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya menggunakan observasi atau pengamatan. Observasi ini untuk mendapatkan informasi keseharian divisi itu. Pengamatan ini dilihat dari awal tadi punya BSC dan KPI. Hal ini untuk melihat itu oh ternyata secara kinerja sistem bagus untuk masuk ke kotak pengkaderan HRD. Pengamatan juga dilakukan dengan pengamatan kerjanya selama beberapa bulan. Selain itu, pengamatan melihat dari keseharian divisi tersebut tugasnya sudah terlaksana

dengan baik atau tidak dan memiliki kendala atau tidak, sehingga pimpinan itu tau kendala apa saja gitu ketidakmampuan dalam melakukan jabatan itu.

Menurut pendapat peneliti, metode analisis jabatan sesuai dengan teori yang dijelaskan. Pernyataan sembilan narasumber mengatakan, bahwa metode analisis jabatan menggunakan observasi atau pengamatan. Pengamatan ini dilihat dari awal tadi punya BSC dan KPI. Hal ini untuk melihat itu oh ternyata secara kinerja sistem bagus untuk masuk ke kotak pengkaderan HRD. Pengamatan juga dilakukan dengan pengamatan kinerjanya selama beberapa bulan. Selain itu, pengamatan melihat dari keseharian divisi tersebut tugasnya sudah terlaksana dengan baik atau tidak dan memiliki kendala atau tidak. Teori yang menjelaskan ini untuk menganalisa jabatan yang ada dengan mengamati kinerja.<sup>80</sup>

### **Faktor Yang Dipertimbangkan**

Ada faktor yang dipertimbangkan dalam analisis jabatan. Pemilihan orang berdasarkan pada beberapa faktor, meliputi: lokasi dan kompleksitas pekerjaan yang dianalisis, seberapa reseptif pelaksana pekerjaan terhadap analisis eksternal, dan tujuan akhir yang diharapkan dari hasil analisis tersebut.<sup>81</sup>

Oleh karena itu, analisis pekerjaan membutuhkan koordinasi dan kerjasama antara manajer dan unit SDM

---

<sup>80</sup> Hadari Nawawi, “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*”, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008), Hal 123-126

<sup>81</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok : PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal.75-76

(jika ada). Tanggung jawab analisis pekerjaan tergantung pada siapa yang terbaik dalam melakukan berbagai aspek dari proses tersebut. Jika organisasi tidak memiliki unit SDM, maka organisasi tanggung jawabnya dapat dilaksanakan oleh manajer. Hal ini telah dijelaskan dalam wawancara 9 narasumber. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan mengenai lokasi yang ditempati, misal dicabang atau di luar jawa” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan mengenai lokasi” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan yaitu lokasi yang ditempati, kompetensi, kemampuan, loyalitas, kinerja setiap harinya sudah sesuai nggak, biasanya ada penilaian” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan adalah tempat” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Mungkin dari faktor lokasi yang ditempati karyawan pada jabatan tertentu” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan adalah faktor lokasi pekerjaan yang dianalisis dan tujuan akhir yang diharapkan dari hasil analisis tersebut” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan lokasi yang mau dilakukan analisis jabatan, dengan lokasi itu harus menentukan kriteria



SDM yang dibutuhkan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Faktor yang dipertimbangkan dalam pelaksanaan analisis jabatan obyeknya, karena setiap obyek memiliki ketentuan yang berbeda kayak semacam kriteria yang berbeda-beda gitu.. dan profesionalitas kerja“(NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Faktor yang dipertimbangkan adalah lokasi yang akan dianalisis dicabang mana-mananya” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, narasumber 1 sampai 9 mengemukakan, bahwa faktor yang dipertimbangkan adalah lokasi yang akan di analisis. Karena, Nurul Hayat membedakan kriteria SDM yang ada. Contohnya adalah lokasi Jakarta. Lokasi itu membutuhkan karyawan yang lebih trending, agar karyawan tersebut dapat berbaur dengan warga Jakarta. Selain itu, faktor yang dipertimbangkan adalah faktor lokasi pekerjaan yang dianalisis dan tujuan akhir yang diharapkan dari hasil analisis tersebut. Karena, setiap obyek memiliki ketentuan yang berbeda atau semacam kriteria yang berbeda-beda dan profesionalitas kerja juga berbeda.

Menurut pendapat peneliti, faktor yang dipertimbangkan analisis jabatan selaras dengan teori. Pernyataan sembilan narasumber mengatakan, bahwa faktor yang dipertimbangkan dalam analisis jabatan adalah lokasi yang akan di analisis. Karena, setiap obyek memiliki ketentuan yang berbeda atau semacam kriteria yang berbeda-beda dan profesionalitas kerja juga berbeda. Teorinya adalah pemilihan orang



berdasarkan pada faktor lokasi dan kompleksitas pekerjaan yang dianalisis.<sup>82</sup>

### **Variasi Analisis Jabatan**

Menurut Titin mengatakan, bahwa ada empat variasi dalam analisis jabatan, antara lain: Pertama adalah analisis jabatan untuk persyaratan pegawai. Ada tiga ciri-ciri utama untuk penentuan suatu jabatan. Ciri-ciri tersebut untuk memuaskan perusahaan. Kedua adalah analisis jabatan untuk tujuan pelatihan. Variasi ini untuk mengajarkan suatu jabatan kepada pegawai baru.

Ketiga adalah analisa jabatan untuk menentukan tarif. Variasi ini disebut juga evaluasi jabatan. Tujuan evaluasi jabatan adalah untuk penentuan tarif pada suatu jabatan, sehingga orang dapat melihat tarif dari sisi jabatan tersebut. Keempat adalah analisa jabatan untuk perbaikan metode. Variasi ini menggunakan beberapa teknik khususnya teknik gerak dan waktu.<sup>83</sup> Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki variasi analisis. Variasi analisis jabatan dibuat untuk kegiatan program Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Narasumber 1 menjelaskan pendapatnya.

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan untuk menetapkan persyaratan pegawai, tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut, dan pelatihan jabatan atau training” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

Dalam hal ini, menurut narasumber 1 variasi atau macam-macam analisis jabatan memiliki tiga variasi.

---

<sup>82</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok : PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal.75-76

<sup>83</sup> Moekijat, *“Analisis Jabatan”*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 54-55

Variasi pertama adalah untuk menetapkan persyaratan pegawai. Variasi kedua adalah menetapkan tugas tugas dan tanggung jawab karyawan. Variasi ketiga adalah pelatihan jabatan. Menurut narasumber 2,3,4,6.7. dan 8 menyatakan perbedaan dengan narasumber 1.

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan digunakan untuk menetapkan persyaratan pegawai” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan ini untuk penentuan persyaratan pegawai” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan untuk dasar dalam penentuan persyaratan karyawan yang dibutuhkan atau karyawan yang diinginkan devisi tersebut” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan ini digunakan untuk persyaratan pegawai yang akan melamar” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan sebagai pedoman rekrutmen karyawan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan ini untuk persyaratan pegawai” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

Menurut narasumber 2,3,4,6.7. dan 8 menyatakan, bahwa variasi atau macam-macam analisis jabatan digunakan untuk menetapkan persyaratan pegawai saja, sehingga variasi ini memiliki perbedaan. Menurut narasumber 5 ada sedikit perbedaan mengenai variasi analisis jabatan.

“Variasi atau macam-macam analisis jabatan yaitu untuk kegiatan program NH sendiri. analisis jabatan untuk persyaratan pegawai dan perbaikan metode atau strategi yang digunakan sendiri” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

Menurut narasumber 5 ada sedikit perbedaan mengenai variasi analisis jabatan. Perbedaan variasi itu mengenai perbaikan metode atau strategi yang digunakan. Menurut narasumber 5 tidak mengetahui tentang variasi analisis jabatan.

“Tidak tahu mengenai variasi ini” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut pendapat peneliti, variasi analisis jabatan selaras dengan teori. Narasumber 1 menjelaskan tiga variasi. Variasi adalah untuk menetapkan persyaratan pegawai, menetapkan tugas tugas dan tanggung jawab karyawan, dan pelatihan jabatan. Namun, variasi yang ditekankan dalam hal ini untuk menetapkan persyaratan pegawai, sehingga persyaratan pegawai dapat dijelaskan secara detail.

### **Pendekatan Analisis Jabatan**

Analisis jabatan sangat diperlukan perusahaan maupun organisasi. Analisis jabatan terkadang dilupakan perusahaan. Dalam analisis jabatan, ada tiga pendekatan antara lain: *Pertama*, pendekatan individu. Pendekatan individu merupakan pendekatan dengan menganalisis pekerjaan individu di perusahaan setiap hari, meskipun jabatan tersebut memiliki kewajiban yang sama.

*Kedua*, pendekatan yang menganggap nama jabatan dan pekerjaan yang sama pada pegawai. Pendekatan ini dilakukan pada jabatan mandor. *Ketiga*, pendekatan pada golongan umum yang berbeda-beda. Pendekatan ini adalah pendekatan yang paling luas.<sup>84</sup> Analisis jabatan sangat diperlukan perusahaan maupun organisasi. Menurut narasumber 1,3,4,5,6,8, dan 9

---

<sup>84</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1989), Hal 43-44

menyatakan, bahwa Nurul Hayat menggunakan pendekatan analisis jabatan.

“Pendekatan yang digunakan pendekatan individu dengan menganalisis pekerjaan individu di perusahaan setiap hari (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

Pendekatan yang digunakan itu pendekatan individu pada setiap tugas kesehariannya gitu” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan yaitu pendekatan antar karyawan, biasanya menilai dari kinerja setiap harinya” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan dengan individu sih lebih condong ke individu” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan dengan pendekatan sesama karyawan yang ada pada devisi itu untuk mengetahui kinerja kesehariannya” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan terkadang dilupakan oleh lembaga maupun perusahaan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Pendekatan yang digunakan untuk analisis jabatan menggunakan pendekatan individu sih kan langsung berinteraksi dengan sesama karyawan.” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 1,3,4,5,6,8, dan 9 mengungkapkan, bahwa pendekatan yang digunakan adalah pendekatan individu. Pendekatan individu ini dengan melihat kinerja kesehariannya. Pendekatan ini untuk menganalisis pekerjaan individu di perusahaan setiap hari. Selain itu, pendekatan ini antar karyawan dengan menilai dari kinerja setiap harinya. Pendekatan individu sesama karyawan yang ada pada devisi itu

untuk mengetahui kinerja kesehariannya yang langsung berinteraksi dengan sesama karyawan. Narasumber 2 dan 7 tidak mengetahui adanya pendekatan analisis jabatan.

“hmmm saya kurang tahu mengenai ini” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Eeee aku gatau tentang itu hehe” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

Menurut pendapat peneliti, pendekatan analisis jabatan yang digunakan selaras dengan teori. Narasumber 1 menjelaskan pendekatan individu. Pendekatan ini dengan menganalisis pekerjaan individu di perusahaan setiap hari, meskipun jabatan tersebut memiliki kewajiban yang sama. Pendekatan ini menghasilkan penilaian kinerja karyawan setiap hari. Selain itu, pendekatan ini antar karyawan dengan menilai dari kinerja setiap harinya. Pendekatan individu sesama karyawan yang ada pada divisi itu untuk mengetahui kinerja kesehariannya yang langsung berinteraksi dengan sesama karyawan.

### **Variabel Analisis Jabatan**

Variabel analisis jabatan dibagi menjadi dua variabel. Pertama adalah variabel atribut jabatan. Kedua adalah variabel atribut karyawan. Dalam analisis jabatan, kedua variabel ini dapat diukur. Atribut jabatan meliputi: kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, gerakan-gerakan, sarana dan prasarana yang dipakai, dan kondisi kerja yang dialami. Atribut karyawan meliputi: bakat, minat, variabel kepribadian, ciri-ciri keadaan tubuh, pengetahuan, dan pelatihan jika

diperlukan.<sup>85</sup> Yayasan Nurul Hayat Surabaya memiliki variabel analisis jabatan. Variabel ini memiliki dua kategori. Pertama adalah atribut karyawan. Kedua adalah atribut jabatan. Sebagaimana diungkapkan oleh narasumber 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, dan 9:

“Variabel jabatan yaitu atribut jabatan yang diukur kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani terus Atribut karyawan bakat dan pengalaman yang dimiliki. (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)\

Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengenai atribut jabatan yang diukur eeee mengenai kinerja kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani terus Atribut karyawan bakat dan pengalaman yang dimiliki atau kompetensi.” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Variabel jabatan meliputi atribut jabatan yang diukur adalah tugas keseharian, kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani kemudian Atribut karyawan bakat, pengalaman” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya meliputi atribut jabatan yang diukur mengenai kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, dan kondisi kerja yang dialami. Untuk atribut karyawan mengenai bakat, minat, ubudiyah, dan penilaian GIS” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Variabel jabatan ada dua variabel yaitu atribut jabatan dan karyawan, atribut jabatan mungkin

---

<sup>85</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 79-80

kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, dan Atribut karyawan misal bakat yang dimiliki” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan atribut jabatan mengenai kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, dan Atribut karyawan meliputi: bakat dan minat” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya atribut jabatan meliputi: kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, kemudian Atribut karyawan meliputi: bakat, minat” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Variabel jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya yang dapat diukur. Atribut jabatan meliputi: kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, dan Atribut karyawan meliputi: bakat, minat yang dimiliki” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, dan 9 menyatakan, bahwa variabel jabatan meliputi: atribut jabatan dan atribut karyawan. Atribut jabatan dapat diukur nilainya. Atribut jabatan pertama adalah kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya. Atribut kedua adalah tanggung jawab yang dijalani. Atribut ketiga adalah tugas keseharian. Atribut karyawan dapat diukur nilainya. Atribut karyawan pertama adalah bakat. Atribut kedua adalah pengalaman yang dimiliki. Atribut ketiga adalah minat. Atribut keempat adalah ubudiyah. Atribut kelima adalah penilaian GIS. Menurut narasumber 7 mengungkapkan ketidaktahuan mengenai variabel analisis jabatan.



“Eeee hhhmmmm aku gak tau variabel analisis jabatan itu” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

Menurut pendapat peneliti, variabel jabatan ini selaras dengan teori. Hal ini dikuatkan dari wawancara dengan narasumber. Pernyataan narasumber 1 yang mengatakan, bahwa variabel jabatan meliputi kewajiban-kewajiban yang dilakukan setiap harinya, tanggung jawab yang dijalani, dan tugas keseharian. Atribut karyawan adalah bakat, minat, ubudiyah, pengalaman yang dimiliki, dan penilaian GIS. Namun, narasumber juga menjelaskan atribut karyawan, meliputi: ubudiyah dan penilaian GIS.

#### **4. Tindak Lanjut Analisis Jabatan**

##### **Tindak Lanjut Analisis Jabatan**

Pihak yayasan akan menindak lanjuti laporan analisis jabatan. Hal ini telah dijelaskan dalam rencana awal yang ditetapkan. Analisis jabatan harus dilaksanakan secara profesional, karena area analisis jabatan ini mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan.<sup>86</sup> Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Tindak lanjut analisis jabatan adalah setiap devisi tidak semua memiliki calon untuk di naikkan jabatan begitu. calon yang akan kita naikkan posisinya. Jadi tidak semua devisi itu saya bidik untuk satu orang untuk bisa saya promosikan jabatan” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Tindak lanjuti laporan analisis tersebut biasanya hasil analisis jabatan itu diserahkan ke HRD untuk

---

<sup>86</sup> Hadari Nawawi, “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*”, (Yogyakarta: Gajah Mada University Perss, 2008), Hal 103



melakukan Rekrutmen SDM untuk mengisi jabatan tersebut” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Tindak lanjuti laporan analisis tersebut terkait laporannya sendiri ya langsung ke pihak HRD dan tergantung managernya. Manager dipertimbangkan dari masukan yang lain karyawan lain satu devisi. NH sendiri ada survei kinerja jadi satu orang disuruh menilai kinerja dari teman yang lain” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Dengan menindak lanjuti laporan analisis biasanya laporannya diberikan ke HRD untuk proses perekrutan karyawan kemudian diberikan ke manager terkait juga siih kamudian manager yang bersangkutan yang menentukan” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis dengan menggunakan evaluasi, kira-kira sudah setahun jabatan itu memberikan keuntungan apa tidak” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut dengan menerima dari manager itu analisisnya kemudian kita mempromosikan kandidat-kandidat yang cocok” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Dengan menindak lanjuti laporan analisis kalau sudah analisis diberikan ke HRD terus HRD memberikan saran-saran ke manager” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut. Analisis jabatan digunakan untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan tugas, kewajiban, tanggung jawab dalam suatu jabatan. biasanya manager berkontribusi dengan tim

HRD untuk membantu kegiatan ini” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut biasanya nanti dimusyawarahkan dengan HRD, Manager dan pimpinan lainnya” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1 sampai 9 menyatakan, bahwa Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut dirapatkan dengan pimpinan. Pertama adalah satu orang dibidik untuk dipromosikan jabatan. Kedua adalah hasil analisis diserahkan ke HRD untuk melakukan rekrutmen. Ketiga adalah laporan diberikan kepada HRD, manager mempertimbangkan saran dan masukan dari devisi lain, dan melakukan survei kinerja. Keempat adalah hasil analisis diserahkan ke HRD untuk melakukan rekrutmen dan manager yang menentukan. Kelima adalah melakukan evaluasi mengenai jabatan itu. Keenam adalah mempromosikan kandidat-kandidat yang cocok kepada manager terkait.

Menurut pendapat peneliti, Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut standart dengan uraian teori. Hal ini dikuatkan dari wawancara dengan narasumber. Pernyataan narasumber 1 yang mengatakan, bahwa satu orang dibidik untuk dipromosikan jabatan. Bahkan, Nurul Hayat menindaklanjuti laporan ini dimusyawarahkan dan dirapatkan, sehingga Nurul Hayat Menghasilkan informasi analisis jabatan sesuai yang diinginkan. Laporan analisis digunakan untuk melihat dan menilai tingkat keberhasilan kegiatan yang dilakukan. Laporan ini juga digunakan untuk bahan evaluasi terhadap suatu kegiatan. Dengan hasil laporan, kegiatan itu dapat dilihat tingkat keberhasilan yang dicapai. Laporan

tersebut juga untuk mengetahui tingkat kegagalan yang dialami.

### **Saran-Saran Analisis Jabatan**

Pekerjaan akan terlaksana dengan baik, apabila perusahaan dengan memperhatikan saran-saran berikut ini:<sup>87</sup> Pertama adalah Memperkenalkan diri dihadapan pegawai agar mengenal anda. Saran ini biasanya dilakukan oleh pengawas. Kedua adalah memberikan perhatian kepada karyawan dan jabatan yang akan dianalisis. Jabatan adalah bagian terpenting dalam kegiatan karyawan. Ketiga adalah tidak memberi mengenai jabatan yang akan dilakukan pegawai. Pegawai adalah hal terpenting dalam proses analisis jabatan. Seorang pengenalisis merupakan pihak yang membuat uraian jabatan karyawan. Keempat adalah berbicara dengan menggunakan bahasa sesuai dengan pegawai dan pengawas gunakan. Hal ini dapat membantu komunikasi antar pegawai.

Kelima adalah tidak mengacaukan pekerjaan dengan pekerja. Informasi jabatan dapat diketahui saat pelamar diinterview. Keenam adalah mengadakan pembelajaran jabatan yang lengkap disertai tujuan program yang jelas. Informasi analisis jabatan digunakan dalam kegiatan kepegawaian perusahaan. Ketujuh adalah Memeriksa informasi jabatan yang didapatkan. Data yang didaperoleh didiskusikan dengan seluruh staf analisis jabatan. Oleh karena itu, penganalisis dapat mendapatkan informasi tambahan dan menghapus ketidakbenaran. Terdapat saran-saran yang diperhatikan oleh Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Saran ini yang diberikan secara umum di lembaga

---

<sup>87</sup> Moekijat, "*Analisis Jabatan*", (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 80-84

maupun perusahaan lain. Hal ini telah dijelaskan dalam rencana awal perusahaan maupun lembaga. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan masing-masing pendapatnya.

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan dengan melakukan pelatihan semacam training untuk pengenalan jobdisk dan program” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengenai pemberian pelatihan pada karyawan untuk menempati posisi jabatan” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan lebih mempertimbangkan penempatan karyawan itu di devisi yang mana. Jadi diutamakan dengan background atau akademiknya, Berbicara dengan menggunakan bahasa sesuai dengan pegawai dan pengawas gunakan dan dengan mengadakan pembelajaran jabatan yang lengkap disertai tujuan program yang jelas” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan dengan menerima saran dari pihak HRD atau manager lain untuk melakukan training atau pelatihan mengenai jabatan” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan devisi aqiqah di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengikuti objek atau tempat setiap tempat kan gak sama” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan yaitu melakukan pelatihan” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Saran-saran apa saja yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan devisi aqiqah di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengenai persyaratan pegawai biasan e diberikan saran dari pimpinan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Saran-saran yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mau menerima saran soalnya gini hmm sebelum penentuan anak itu apa lanjut apa enggaknya pasti semua dimusyawarahkan, tiap bulan dilakukan evaluasi yang melibatkan managernya” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Saran-saran apa saja yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan mungkin dengan pelatihan dan mungkin dievaluasi, mini training” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan adanya saran-saran analisis jabatan. Saran pertama adalah pelatihan atau mini training setiap jabatan. Saran kedua adalah pengenalan jobdisk dan program. Saran ketiga adalah pelatihan pada karyawan untuk menempati posisi jabatan tertentu. Saran keempat adalah lebih mempertimbangkan penempatan karyawan di devisi mana. Saran kelima adalah mengutamakan background akademiknya. Saran keenam adalah berbicara menggunakan bahasa yang baik antar karyawan. Saran ketujuh adalah mengadakan pembelajaran jabatan mengenai tujuan yang jelas. Saran kedelapan adalah menerima masukan dari HRD maupun manager lain. Saran kesembilan adalah bisa menerima penempatan jabatan di wilayah mana saja. Saran kesepuluh adalah mengenai persyaratan pegawai. Saran ke-11 adalah melakukan msusyawarah. Saran ke-12 adalah melakukan evaluasi.

Menurut pendapat peneliti, Yayasan Nurul Hayat Surabaya mengungkapkan kurang selaras dengan saran analisis jabatan sesuai uraian teori. Hal ini dikuatkan dari wawancara dengan narasumber. Penjelasan yang sama dengan teori hanya narasumber ketiga. Penjelasaannya adalah berbicara menggunakan bahasa yang baik antar karyawan dan mengadakan pembelajaran jabatan mengenai tujuan yang jelas. Pernyataan narasumber 1,2,4,5,6,7,8, dan 9 berbeda dari narasumber ketiga. Saran analisis jabatan meliputi: pelatihan atau mini training setiap jabatan, pengenalan jobdisk dan program, pelatihan pada karyawan untuk menempati posisi jabatan tertentu, lebih mempertimbangkan penempatan karyawan di devisi mana, mengutamakan background akademiknya, menerima masukan dari HRD maupun manager lain, bisa menerima penempatan jabatan di wilayah mana saja, mengenai persyaratan pegawai, melakukan msusyawarah, dan melakukan evaluasi.

## **5. Penentuan Posisi Karyawan**

### **Cara Penentuan Posisi Karyawan**

Tahapan yang diterapkan ini umum di lembaga maupun perusahaan. Penempatan karyawan merupakan penempatan bagi karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan. Penempatan ini juga memberikan tanggung jawab pada karyawan tersebut. Penempatan karyawan berkaitan dengan penyesuaian keahlian dan kemampuan dengan pekerjaan yang akan dilakukannya.<sup>88</sup> Terdapat tahapan penentuan posisi karyawan yang ditetapkan Yayasan Nurul Hayat

---

<sup>88</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009), Hal 63

Surabaya. Narasumber 1 sampai 9 menyatakan pendapatnya.

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan pihak Nurul Hayat harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan tersebut“(NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Penentuan posisi karyawan dengan kompetensi, pengalaman, ubudiyah” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan melihat kompetensi, keahlian dia, lalu pengetahuan yang dimiliki, rasa kepemilikan pada lembaga itu” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan melihat kompetensi yang dimiliki, kemampuan yang dimiliki dan pengalaman yang pernah dilakukan sebelum masuk disitu” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Caranya dengan melihat dari cara bicara e, jadi kalau orang itu terlihat tegas itu nanti dipertimbangkan, rajin, kompetensi yang baik” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan membuka lowongan harus mengetahui jobdisknya apa saja, kita harus tau kualifikasinya seperti apa, tahu kompetensi yang dimilikinya itu apa” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Caranya penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya ini dilihat dari kompetensi dia, prestasi yang dimiliki dia, terus pengalaman yang dimiliki, taubudiyahnya gimana” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)



“Penentuan posisi karyawan dengan cara pihak nurul hayat harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Cara melakukan penentuan posisi karyawan dengan membuat uraian semua jabatan, menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan, mau belajar hal baru” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1 sampai 9 menyebutkan tahapan penentuan posisi karyawan. Tahap pertama berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Tahap kedua adalah kebutuhan suatu posisi jabatan tertentu. Tahap ketiga adalah kompetensi. Tahap keempat adalah melihat pengalaman yang dimiliki. Tahap kelima adalah melihat ubudiyah yang dimiliki. Tahap keenam adalah keahlian yang dimiliki. Tahap ketujuh adalah pengetahuan yang dimiliki. Tahap kedelapan adalah rasa kepemilikan kepada NH. Tahap kesembilan adalah melihat cara bicara tegas atau tidak. Tahap kesepuluh adalah rajin. Tahap ke-11 adalah mengetahui secara umum jobdisknya. Tahap ke-12 adalah mengetahui kualifikasi jabatan. Tahap ke-13 adalah prestasi yang dimiliki. Tahap ke-14 adalah membuat uraian jabatan. Tahap ke-15 adalah mau belajar hal baru. Tahap ke-16 adalah penilaian tes.

Menurut pendapat peneliti, tahapan penentuan posisi karyawan sesuai dengan teori di atas. Teori penempatan karyawan berdasarkan penyesuaian keahlian dan kemampuan dengan pekerjaan yang akan dilakukannya. Hal ini dikuatkan dari hasil wawancara dengan narasumber. Pernyataan narasumber 1 menjelaskan, bahwa Nurul Hayat harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan



suatu posisi jabatan tersebut, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

### **Proses Penentuan Tingkat Jabatan**

Setiap perusahaan maupun organisasi melakukan proses penentuan tingkat jabatan. Proses itu dengan mudah mendapatkan karyawan yang diinginkan. Proses dengan metode ini, antara lain: penyelidikan dan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, tiap jabatan diberi nilai sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi.<sup>89</sup> Menurut narasumber 1 sampai 9 mengungkapkan proses penentuan tingkat jabatan.

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

---

<sup>89</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 166-167

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan itu” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan

tingkat jabatan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 1 sampai 9 mengungkapkan ada beberapa proses penentuan tingkat jabatan. Pertama adalah proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan. Kedua adalah persiapan susunan uraian jabatan. Ketiga adalah standart penilaian kualitas analisis jabatan. Keempat adalah pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri. Kelima adalah memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan. Keenam adalah penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan.

Menurut pendapat peneliti, proses penentuan tingkat jabatan selaras dengan teori di atas. Hal ini dikuatkan dari hasil wawancara. Pernyataan narasumber 9 menjelaskan, bahwa proses penentuan tingkat jabatan dengan membuat uraian semua jabatan, persiapan susunan uraian jabatan, standart penilaian kualitas analisis jabatan, pemberian nilai tiap jabatan sendiri-sendiri, memberi tingkatan dari nilai masing-masing jabatan, dan penetapan kompensasi berdasarkan tingkat jabatan, sehingga pekerjaan dapat terlaksana sesuai tujuan.

## **Kegiatan Memperkenalkan Penempatan Tenaga Kerja**

Yayasan Nurul Hayat Surabaya memperkenalkan kegiatan penempatan karyawan. Kegiatan ini untuk mengetahui posisi jabatan yang kosong. Penempatan harus dilakukan dengan hati-hati, agar tiap pekerja dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan mengerti bagaimana mengerjakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, kegiatan penempatan tenaga kerja tidak hanya dilaksanakan setelah seleksi. Jenis penentuan atau penempatan karyawan, meliputi: promosi, transfer dan demosi, job posting programs<sup>90</sup>, dan pemutusan hubungan kerja.<sup>91</sup> Yayasan Nurul Hayat Surabaya terdapat kegiatan memperkenalkan penempatan karyawan. Kegiatan ini untuk mengetahui posisi jabatan yang kosong. Hal ini sudah dipaparkan oleh 9 narasumber. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja HRD setiap bulan promosi menyebar kandidat pada seluruh manager untuk menempati posisi tertentu” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja itu HRD mempromosikan kandidat yang ada pada setiap manager, apabila setiap manager membutuhkan kandidat itu dapat menghubungi HRD” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja ada mini training per devisi ketika ada rolling jabatan, kemudian dijelaskan jobdisk-jobdisknya gimana” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

---

<sup>90</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 97-98

<sup>91</sup> Jusmaliani, *“Pengelolaan Sumber Daya Insani”*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), Hal 89

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya biasanya tiap manager memberikan pengajuan ke HRD adanya jabatan kosong kemudian pihak HRD mempromosikan kepada manager yang terkait atau juga dengan meningkatkan jabatan karyawan yang sudah bekerja” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja terkait mengenai HRD dan manager yang terkait sih saling memperkenalkan kandidatnya dan jabatannya” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja dengan rapat hehehe biasanya rapat sih karena jabatan baru itu keputusan atasan heee biasanya sih dari bu tantri sendiri membuat jabatan baru mau ada open rekrutmen nanti dikasihkan ke aku eee dia jabatannya ini jobdisk ini ini gitu” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya biasanya manager mempromosikan ke HRD atau bisa juga pemindahan posisi jabatan karyawan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja dengan mempromosikan jabatan atau merolling jabatan yang sudah ada udah gitu” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja mungkin dengan mempromosikan kepada manager untuk penempatan posisi” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, narasumber 1 sampai 9 menjelaskan kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja. Kegiatan pertama adalah tiap bulan HRD menyebar

kandidat kepada seluruh manager. Kegiatan kedua adalah mini training per divisi. Kegiatan ketiga adalah tiap manager memberikan pengajuan ke HRD adanya jabatan kosong. Kemudian, pihak HRD mempromosikan kepada manager yang terkait, sehingga posisi jabatan itu tidak mengalami kekosongan lagi. Kegiatan keempat adalah memperkenalkan penempatan karyawan pada posisi jabatan itu pada saat rapat. Kegiatan kelima adalah merolling jabatan.

Menurut pendapat peneliti, kegiatan memperkenalkan penempatan tenaga kerja sedikit selaras dengan teori. Karena teori yang menjelaskan hanya satu teori. Teorinya adalah promosi. Promosi merupakan suatu karyawan dipindahkan dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain dengan tanggung jawab lebih besar, tingkatannya dalam *hierarki* lebih tinggi, dan penghasilannya lebih besar. Hal ini dikuatkan dari hasil laporan wawancara. Pernyataan narasumber 1 menjelaskan, bahwa memperkenalkan penempatan tenaga kerja HRD setiap bulan dengan promosi menyebar kandidat pada seluruh manager untuk menempati posisi tertentu.

### **Faktor Dasar Penempatan Posisi Karyawan**

Dalam penempatan karyawan, perusahaan ataupun lembaga perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan, antara lain: faktor prestasi akademik, faktor kesehatan fisik dan mental, faktor pengalaman, faktor status perkawinan, dan faktor usia.<sup>92</sup> Narasumber 1

---

<sup>92</sup> Siswanto Sastrohadiwiryo, *“Manajemen Tenaga Kerja Indonesia”*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), Hal 176

sampai 9 menjelaskan faktor dasar dalam penentuan posisi karyawan.

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan punya kemampuan, Faktor status perkawinan, kompetensi kita punya. Kita punya aplikasi ubudiyah, GIS, Keterlambatan, sosialisasi dengan rekan kerjanya dan manajemen konfliknya itu bagaimana gitu” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh SDM” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan lebih ke faktor pengalaman sih, pengalaman juga pengaruh ke kompetensi ya otomatis penempatannya sesuai” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan pertimbangan dari direktur yang sudah kita jelaskan kelebihan dan kekurangannya ini ini ini dan memiliki ubudiyah yang baik, loyalitas baik, kepemimpinannya oke” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan melalui kompetensi, disiplin, tanggung jawab, jujur, yang paling utama” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya ada yaitu prestasi, kompetensi, kemampuan, pengalaman dia” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan prestasi, kesehatan perkawinan, dan usia” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan Prestasi Akademik, kesehatan fisik dan mental, pengalaman” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan mengenai ubudiyah, kerajinan, terus kedisiplinan, tanggung jawab, punya gak jiwa-jiwa leadership” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan posisi karyawan. Faktor pertama adalah kemampuan. Faktor kedua adalah status perkawinan. Faktor ketiga adalah kompetensi. Faktor keempat adalah pengalaman. Faktor kelima adalah pertimbangan dari direktur. Faktor keenam adalah memiliki ubudiyah yang baik. Faktor ketujuh adalah loyalitas baik. Faktor kedelapan memiliki kepemimpinan yang baik. Faktor kesembilan adalah disiplin. Faktor kesepuluh adalah tanggung jawab. Faktor ke-11 adalah jujur. Faktor ke-12 adalah prestasi. Faktor ke-13 adalah kesehatan fisik dan mental. Faktor ke-14 adalah usia. Faktor ke-15 adalah kerajinan. Nurul Hayat mempunyai aplikasi ubudiyah, GIS, Keterlambatan, sosialisasi dengan rekan kerjanya dan manajemen konfliknya. Aplikasi ini untuk melihat nilai keagamaannya.

Menurut pendapat peneliti, kegiatan faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan posisi karyawan selaras dengan teori. Pernyataan narasumber 1 menjelaskan, bahwa faktor yang menjadi dasar penempatan posisi karyawan adalah kemampuan, faktor status perkawinan, ubudiyah dan kompetensi.



Bahkan, Nurul Hayat mempunyai aplikasi ubudiyah, GIS, Keterlambatan, sosialisasi dengan rekan kerjanya dan manajemen konfliknya. Aplikasi ini untuk melihat nilai keagamaannya yang dimiliki masing-masing karyawan.

### **Kesesuaian Penempatan Karyawan**

Penempatan adalah menempatkan karyawan pada posisi jabatan tertentu yang dilakukan pada karyawan baru. Penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan kerja saja. Melainkan, pihak perusahaan harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan suatu posisi jabatan tersebut.<sup>93</sup> Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan penempatan karyawan. Penempatan karyawan ini sudah memiliki kesesuaian atau tidak pada jabatan itu. Narasumber 1 sampai 9 menjelaskan pendapatnya.

“Karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan yang dipaparkan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

“Karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan ada yang sesuai ada yang yang tidak seiring berjalannya waktu dengan pelatihan pasti karyawan itu bisa” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Karyawan ditempatkan sudah tepat dengan analisis jabatan” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Karyawan ditempatkan sudah tepat dengan analisis jabatan yang dipaparkan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Karyawan ditempatkan sudah sesuai iya sudah sesuai” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

---

<sup>93</sup> Suwatno dan Donni Juni Priansa, *“Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis”*, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 97

“Karyawan ditempatkan sudah sesuai kompetensi yang dimiliki” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan yang dipaparkan” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan yang dipaparkan” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

“Karyawan ditempatkan itu semua karyawan saya kira semuanya mampu tapi ketika ditempatkan bukan jobdisknya mereka itu belajar kita dituntut belajar hal baru” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Dalam hal ini, yayasan Nurul Hayat Surabaya sudah menempatkan karyawan pada posisi jabatan yang sesuai. Penempatan posisi yang sesuai ini mempermudah kegiatan yang dijalani, sehingga Nurul Hayat mencapai tujuan yang diharapkan. dengan analisis jabatan yang dipaparkan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Penempatan karyawan dengan analisis jabatan ada yang sesuai ada yang yang tidak seiring berjalannya waktu dengan pelatihan pasti karyawan itu bisa. Selain itu, karyawan ditempatkan sudah sesuai kompetensi yang dimiliki. Karyawan ditempatkan itu semua karyawan saya kira semuanya mampu. Tetapi, ketika karyawan ditempatkan bukan jobdisknya, maka mereka itu dituntut belajar hal baru.

Menurut pendapat peneliti, penempatan posisi karyawan selaras dengan teori. Karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Pernyataan narasumber 2 menjelaskan, bahwa karyawan ditempatkan sesuai dengan analisis jabatan dan seiring berjalannya waktu dengan pelatihan karyawan. Dengan kesesuaian penempatan, karyawan

dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, karyawan ditempatkan sudah sesuai kompetensi yang dimiliki. Karyawan ditempatkan itu semuanya mampu. Tetapi, ketika karyawan ditempatkan bukan jobdisknya, maka mereka itu dituntut belajar hal baru.

## **6. Keuntungan Dan Kelemahan Penentuan Posisi**

### **Keuntungan Penentuan Posisi**

Keuntungan ini mempermudah dalam penentuan tingkat jabatan. Oleh karena itu, perusahaan maupun organisasi perlu menggunakan analisis jabatan. Ada 10 keuntungan dalam menentukan tingkat jabatan: penentuan gaji, pelatihan, kenaikan jabatan, untuk pemilihan pegawai, memperbaiki hubungan pimpinan dengan bawahan, menunjukkan uraian pekerjaan, pengurangan dan perpindahan karyawan, penambahan hasil pekerjaan, perbaikan moral, perdebatan kompensasi, keadilan pemberian kompensasi, dan melengkapi data untuk kerjasama.<sup>94</sup> Menurut narasumber 1 menjelaskan pendapatnya.

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah pemahaman dini, memahami lebih dini terkait dengan kelemahan dan kelebihan calon jabatan tertentu. Kami bisa membentuk sesuai dengan yang kita harapkan” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)

Dalam hal ini, narasumber 1 menjelaskan keuntungan melaksanakan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah pemahaman dini. Pemahaman dini ini memahami lebih dini terkait dengan kelemahan dan kelebihan jabatan tertentu.

---

<sup>94</sup> Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 167-168

Sedangkan, menurut narasumber 2, 6 dan 9 menjelaskan keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Keuntungan pertama adalah struktur kepegawaian lebih tertata. Keuntungan kedua adalah tingkatan jabatan tertata dan sesuai. Keuntungan ketiga adalah pemberian kompensasi adil. Keuntungan keempat adalah sistem kepegawaian yang baik, sehingga sistem tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan adalah struktur kepegawaian lebih tertata dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan NH” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya lebih tertata lebih tertata kompensasi yang diberikan” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya lebih tertata, lebih menguntungkan di hmmm sistem kepegawaiannya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)

Menurut narasumber 4, 5, 7 dan 8 menjelaskan keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan. Keuntungan pertama adalah relasi karyawan. Keuntungan kedua adalah meningkatnya loyalitas. Keuntungan ketiga adalah segi gaji. Keuntungan keempat adalah memperbaiki hubungan pimpinan dengan bawahan. Keuntungan kelima adalah penambahan hasil pekerjaan. Keuntungan keenam adalah perbaikan moral. Keuntungan ketujuh adalah pelatihan kenaikan jabatan. Keuntungan kedelapan adalah menunjukkan uraian pekerjaan. Keuntungan kesembilan adalah Yayasan Nurul Hayat Surabaya

lebih profesional. Keuntungan kesepuluh adalah Nurul Hayat semakin berkualitas.

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan pastinya relasi karyawan bertambah, meningkatnya loyalitas sehingga banyak komunikasi dengan karyawan lain” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya mungkin digaji, penentuan gaji ini baik” (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)

“Keuntungan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan dari segi gaji gitu ya, bisa memperbaiki hubungan pimpinan dengan bawahan, penambahan hasil pekerjaan, perbaikan moral” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)

“Keuntungan penentuan tingkat jabatan penentuan gaji, pelatihan, kenaikan jabatan, untuk pemilihan pegawai, memperbaiki hubungan pimpinan dengan bawahan, menunjukkan uraian pekerjaan, dan perbaikan moral” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)

“Keuntungannya penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya lebih profesional dan semakin berkualitas” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)

Menurut pendapat peneliti, keuntungan melakukan penentuan tingkat jabatan selaras dengan teori di atas. Pernyataan narasumber 2 menjelaskan, bahwa keuntungan melaksanakan penentuan tingkat jabatan adalah pemahaman dini. Pemahaman dini ini memahami lebih dini terkait dengan kelemahan dan kelebihan jabatan tertentu. Narasumber lain juga menjelaskan struktur kepegawaian lebih tertata, sehingga karyawan mengetahui tingkatan jabatannya.

Keuntungan lain adalah tingkatan jabatan tertata. Selain itu, keuntungan yang di dapat adalah sistem kepegawaian yang baik dan Nurul Hayat lebih profesional.

### **Kerugian Penentuan Posisi**

Setiap kegiatan analisis jabatan yang dialami perusahaan maupun organisasi pasti mengalami kerugian. Kerugian itu baik dalam proses analisis jabatan atau dalam proses penentuan posisi karyawan. Dengan adanya keuntungan penentuan tingkat jabatan, maka perusahaan juga menemukan kekurangan dalam penentuan tingkat jabatan.

Ada sepuluh kekurangan penentuan tingkat jabatan antara lain: Pertama adalah penentuan tingkat jabatan tidak dapat mempertimbangkan prestasi dan kecakapan seseorang. Kedua adalah penentuan tingkat jabatan tidak ada penetapan pembayaran. Ketiga adalah penentuan tingkat jabatan berdasarkan penilaian. Keempat adalah tidak menilai seluruh tata usaha. Kelima adalah uraian isi pekerjaan berubah. Keenam adalah kriteria penilaian yang tidak sama. Ketujuh adalah penempatan jabatan yang terbatas. Kedelapan adalah ada kecenderungan menilai pegawai. Kesembilan adalah kualitas tidak jelas. Kesepuluh adalah sulit mengukur pekerjaan tata usaha.<sup>95</sup> Narasumber 1 sampai 9 mengungkapkan pendapatnya.

*“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya adalah membutuhkan waktu panjang untuk membentuk sesuai dengan yang kita harapkan. Terkadang tidak*

---

<sup>95</sup> Moekijat, “Analisis Jabatan”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 168-169

*sesuai dengan analisis jabatan yang dibuat karena pergerakan begitu cepat” (NR 1, Kamis 5 Desember 2019, 13.10)*

*“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan membutuhkan waktu lama sih dengan menggunakan analisis jabatan” (NR 2, Kamis 5 Desember 2019, 14.05)*

*“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan dengan ketidaksiapan pada jabatan itu sih biasanya gitu” (NR 3, Kamis 5 Desember 2019, 14.20)*

*Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya ini tidak ada. (NR 4, Kamis 5 Desember 2019, 14.35)*

*“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan terkadang suka ada yang iri pemberian gaji dengan karyawan yang lama dan peningkatan jabatan dengan karyawan lama padahal karyawan lama ada yang pendidikannya tinggi atau lainnya tapi itu bukan jadi tolak ukur disini” (NR 5, Kamis 5 Desember 2019, 15.15)*

*“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan membutuhkan waktu lama dengan menggunakan step-step analisis” (NR 6, Kamis 6 Desember 2019, 14.15)*

*“Kekurangannya penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya biasanya itu penentuan tingkat jabatan tidak dapat mempertimbangkan prestasi dan kecakapan seseorang, uraian isi pekerjaan berubah dengan dilakukan penilaian kembali” (NR 7, Kamis 6 Desember 2019, 14.35)*

*“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dengan*



*pemberian kompensasi yang terkadang juga kurang sesuai” (NR 8, Kamis 6 Desember 2019, 15.50)*

*“Kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya memaksakan peluang yang ada” (NR 9, Kamis 6 Desember 2019, 16.10)*

Menurut narasumber 1 sampai 9 menjelaskan kerugian yang dialami. Kerugian pertama adalah membutuhkan waktu lama untuk membentuk sesuai dengan yang kita harapkan. Terkadang, analisis jabatan tidak sesuai dengan yang dibuat, karena analisis jabatan mengalami pergerakan begitu cepat. Kerugian kedua adalah ketidaksiapan pada jabatan itu. Kerugian ketiga adalah adanya rasa iri pada peningatan jabatan. Kerugian keempat adalah uraian isi pekerjaan berubah. Kerugian kelima adalah memaksakan peluang yang ada. Kerugian keenam adalah terkadang suka ada yang iri pemberian gaji dengan karyawan yang lama dan peningkatan jabatan dengan karyawan lama. Karena, karyawan lama ada yang pendidikannya tinggi atau lainnya tapi itu bukan jadi tolak ukur disini.

Menurut pendapat peneliti, kerugian yang dialami dalam penentuan tingkat jabatan selaras dengan teori yang ada. Pernyataan narasumber 2 menjelaskan, bahwa kekurangan dalam melakukan penentuan tingkat jabatan membutuhkan waktu lama. Narasumber lain juga berpendapat, bahwa kekurangannya adalah ketidaksiapan pada jabatan itu. Kerugian lain terdapat rasa iri pada peningatan jabatan. selain itu, kerugiannya adalah uraian isi pekerjaan berubah. Kerugian penentuan ini memaksakan peluang yang ada. Kerugian terakhir adalah terkadang suka ada yang iri pemberian gaji dengan karyawan yang lama dan peningkatan jabatan dengan karyawan lama.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pemaparan dan pembahasan analisis pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan mengenai Proses Analisis Jabatan dalam Penentuan Posisikaryawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya sebagai berikut:

1. Proses pelaksanaan analisis jabatan yang diterapkan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya, yaitu: pertama adalah merencanakan analisis jabatan. Kedua adalah menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait. Ketiga adalah menentukan waktu analisis jabatan. Keempat adalah menganalisis jobdisk. Kelima adalah proses pelaksanaan mengisi google form ada kolom untuk diisi materi jabatannya, kemudian pelaksana diberi tahu GPA (jobdisk utama jabatan) itu dengan nilai-nilainya sendiri. Ketujuh adalah penilaian. Nurul Hayat mempunyai KPI (Key Performance Indikator) dan BSC (Balance Score Card). BSC digunakan untuk penilaian kinerja pimpinan. KPI digunakan untuk penilaian kinerja masing-masing karyawan.

Proses pelaksanaan analisis jabatan yang diterapkan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya fokus pada analisis jobdisk. Fokus ini dilakukan selaras dengan teori yang diungkapkan oleh Suwatno dan Donni. Dalam hal ini, Yayasan Nurul Hayat Surabaya melakukan evaluasi dan rapat. Kegiatan ini melakukan analisis dengan waktu yang tepat, sehingga hasil analisis dapat digunakan untuk kepentingan yayasan. Analisis terhadap aspek-aspek tersebut juga dilakukan secara menyeluruh terha

juga tentunya dengan menyesuaikan kondisi kebutuhan pada saat itu.

Prosedur yang dilakukan Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Pertama adalah perencanaan analisis jabatan. perencanaan analisis jabatan, meliputi: kebutuhan akan adanya jabatan baru, mencari sebab atau permasalahan dan mengklarifikasi permasalahan yang terjadi, mengkaji permasalahan yang terjadi, pembahasan atau mereview permasalahan yang melatarbelakangi analisis jabatan tersebut dengan pimpinan, memahami tujuan adanya analisis jabatan, memahami peran jabatan dalam struktur kepengurusan, perencanaan analisis jabatan, membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan, menjelaskan aturan kepada pihak yang terkait, dan menentukan waktu analisis jabatan.

Kedua adalah penjelasan. Penjelasan Analisis Jabatan, sebagai berikut: pemilihan jabatan yang dianalisis, apa yang akan dianalisis, jenis informasi analisis jabatan yang dikumpulkan, sumber informasi jabatan, orang yang bertanggungjawab dalam mengumulkan informasi, metode analisis jabatan, dan siapa yang bertanggungjawab dalam menganalisis jabatan. Ketiga adalah pelaksanaan. Pelaksanaan analisis jabatan, sebagai berikut: menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan, analisa persyaratan jabatan, mengisi google form diisi materi jabatannya, menyusun jobdisk, menginformasikan jobdisk ke semua tim, menerima saran dan masukan dari semua tim, pembuatan dokumen jobdisk resmi, mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai, dan penilaian pegawai.

2. Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti laporan analisis tersebut dirapatkan dengan pimpinan. Yayasan Nurul Hayat Surabaya menindak lanjuti

laporan analisis tersebut selaras dengan uraian teori. Teori analisis jabatan harus dilaksanakan secara profesional, karena area analisis jabatan ini mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Dalam hal ini, Yayasan Nurul Hayat Surabaya menggunakan informasi hasil analisis jabatan untuk tiga hal. Hal pertama adalah rolling. Hal kedua adalah penempatan karyawan. Hal ketiga adalah adanya jabatan baru. Agar dapat mencapai ketiga hal tersebut, para manager telah melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. Penilaian ini berdasarkan KPI (Key Performance Indikator) dan BSC (Balance Score Card).

Pihak yayasan akan menindak lanjuti laporan analisis jabatan. Hal ini telah dijelaskan dalam rencana awal yang ditetapkan. Pertama adalah satu orang dibidik untuk dipromosikan jabatan. Kedua adalah hasil analisis diserahkan ke HRD untuk melakukan rekrutmen. Ketiga adalah laporan diberikan kepada HRD, manager mempertimbangkan saran dan masukan dari devisi lain, dan melakukan survei kinerja. Keempat adalah hasil analisis diserahkan ke HRD untuk melakukan rekrutmen dan manager yang menentukan. Kelima adalah melakukan evaluasi mengenai jabatan itu. Keenam adalah mempromosikan kandidat-kandidat yang cocok kepada manager terkait.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Saran yang diberikan mengingat betapa pentingnya analisis jabatan. Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

### **1. Bagi Yayasan Nurul Hayat Surabaya**

Proses analisis jabatan dalam penentuan posisi karyawan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya sudah baik, hanya saja Nurul Hayat tidak selalu melakukan

analisis jabatan. Masalah tersebut dapat diselesaikan dengan evaluasi kerja. Ketika analisis jabatan dilakukan setiap analisis, maka Nurul Hayat akan mendapatkan SDM yang berkualitas.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki banyak kekurangan. Kekurangan tersebut terletak pada kurang ditemukannya teori-teori baru dan waktu penelitian yang sedikit. Oleh karena itu, peneliti berharap peneliti selanjutnya dapat menggali data lebih mendalam, sehingga peneliti selanjutnya menemukan teori-teori baru yang banyak. Peneliti berharap peneliti selanjutnya menetapkan waktu yang lama, sehingga peneliti selanjutnya mendapat informasi yang lebih akurat.

## C. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada tahap wawancara dan waktu penelitian. Peneliti hanya bisa melakukan wawancara kepada sembilan orang, karena ada karyawan Nurul Hayat yang tidak bersedia untuk diwawancarai. Selain itu, waktu penelitian dilakukan selama dua minggu saja.

Ketika kegiatan bekerja di Yayasan Nurul Hayat Surabaya, peneliti tidak melakukan observasi semua divisi, karena divisi yang dapat dilakukan observasi hanya divisi Aqiqah dan Customer Service. Oleh karena itu, peneliti hanya bisa melakukan observasi pada saat PKL (Praktek Kerja Lapangan).

## Daftar Pustaka

- Suhartini, Nafiudin, dan Mila Sukrismas. 2018. "Pengaruh Analisis Jabatan dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Sumber Alfarin Trijaya". *Jurnal eCo-Bu.*, Vol. 1 No. 1.
- Yunanik. 2013. "Implementasi Analisis Jabatan dalam Rangka Menyiapkan Organisasi Akamigas Menuju STEM Akamigas". *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol. 22, No. 2.
- Kurniawan, Dwi. 2017. "Evaluasi Analisa Jabatan dan Identifikasi Kebutuhan Pelatihan untuk Peningkatan Kompetensi Pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi". *Jurnal Sains Sosio Humaniora*. Vol. 1 No. 1.
- Putri Nahriansyah, Fairuzzabadi. 2017. "Pengaruh Kesesuaian Nilai Organisasional dan Tuntutan Kemampuan Terhadap Kepuasan Kerja: Studi Pada Pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Ilmu Pelayaran Malahayati Aceh". *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*. Vol. 2, No. 3.
- Kurniawati, Endah. 2018. "Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kediri". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 3, No. 3.
- Sukwadi, Ronald. 2016. "Analisis dan Evaluasi Jabatan pada Perusahaan Tekstil". *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*. Vol.5 No.1.
- Amirul Mu'minin, Putiri Bhuana Katili, dan Nurul Umami. 2017. "Penentuan Grade Jabatan setingkat Staf menggunakan Hay Job Evaluation Methods (Studi Kasus Divisi Keuangan dan Administrasi PT.XYZ)". *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 5, No. 3, November.
- Saifulloh, Adi Muslim. 2017. "Aplikasi Penentuan Posisi Kerja Karyawan Sebagai Sistem Pendukung Keputusan Jaya Sakti Carwash Kediri Dengan Algoritma Profile Matching". *Artikel Skripsi*. Kediri: Universitas Nusantara PGRI Kediri.

- Nawawi, Hadari. 2008. "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif". Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. "Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah". Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2018. "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis". Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Pattisahusiwa, Salmah. 2013. "Pengaruh Job Description dan Job Specification terhadap kinerja proses". Jurnal Akuntabel. Vol. 10, No. 1.
- I Komang Ardhana, Ni Wayan Mujiarti, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Swasto, Bambang. 2011. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Mangakuprawira, Tb. Sjafrli. 2011, "Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik". Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jusmaliani. 2011. "Pengelolaan Sumber Daya Insani". Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. "Manajemen Tenaga Kerja Indonesia". Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Iskandar. 2009. "Metodologi Penelitian Kualitatif". Jakarta: Gaung Persada.
- Herdiansyah, Haris. 2010. "Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial". Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Sugiarto, Eko. 2015 "Menyusun Proposal Kualitatif: Skripsi dan Tesis". Yogyakarta: Suaka Media.
- Dimiyati, Johny. 2013. "Metodologi Penelitian Pendidikan dan Aplikasinya Pada Pendidikan Anak Usia Dini". Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Sugiono. 2013. "Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)". Bandung: Alfabeta
- Creswell, John. W. 2013. "Research Design". Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tuner J.C & Giles. 1985. "Intergroup Behaviour". Oxford: Basil Blacwell.
- Devi Martha Ariyanti, Fahrul Agus, dan Dyna Marisa Khairina. 2016. "Sistem Pendukung Keputusan Untuk Seleksi Penerimaan Dan Penentuan Posisi Karyawan". Jurnal Informatika Mulawarman. Vol. 10 No. 1 Februari.
- Moekijat. 1992. "Analisis Jabatan". Bandung: Mandar Maju.
- Moekijat. 1989. "Analisis Jabatan". Bandung: Mandar Maju.
- Kaswan. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi". Jakarta: Graha Ilmu.
- Tim Penulis TSM. 2015. "Paduan Praltis Menyusun Jobdesc". Jakarta: Raih Asa Sukses.

