

**PENGARUH JOB ANALYSIS DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ DI MAKASSAR**



SKRIPSI
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi



PEMB. PENG.	
Tgl. Terima	8-2-6.
Asal Dari	file. ekonomi
Banyaknya	1/satu/44
Harga	H
No. Inventaris	612/8-2-6

Diajukan Oleh:
DAYUSTIN GARANTA
A21199081

KEPADA
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2005

**PENGARUH JOB ANALYSIS DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ DI MAKASSAR**



Diajukan Oleh
DAYUSTIN GARANTA
A21199081

Telah Disetujui Oleh :
Dosen Konsultasi

Konsultan I

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nursiah Sallatu' with a stylized flourish at the end.

Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA
NIP: 131 660 822

Konsultan II

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hendra Gunawan' with a stylized flourish at the end.

Hendra Gunawan SE, M.Si
NIP: 131 281 888

**PENGARUH JOB ANALYSIS DALAM MENINGKATKAN
KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ DI MAKASSAR**

Dipersiapkan dan disusun oleh

DAYUSTIN GARANTA

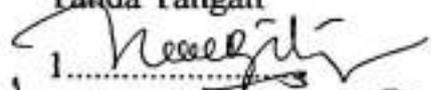
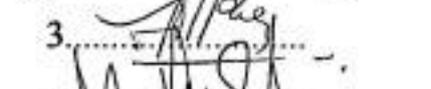
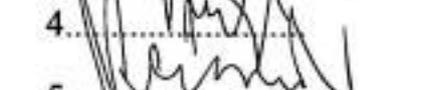
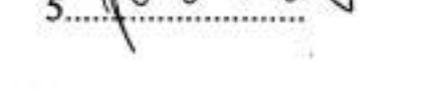
A21199081

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal 29 Agustus 2005

dan dinyatakan LULUS

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Ketua	1..... 
2	Hendra Gunawan SE, M.Si	Sekretaris	2..... 
3	Dra. Tien Kartini, M.Si	Anggota	3..... 
4	Dr. Indriati Sudirman, SE, M.Si	Anggota	4..... 
5	Drs. H. Anwar Guricci, DESS	Anggota	5..... 

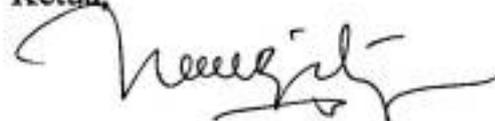
Disetujui

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,



Dr. Muhammad Ali, MS

Tim Penguji
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Ketua



Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena Rahmat dan Kasih-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan salah satu guna meraih gelar Sarjana pada jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Penyusunan skripsi ini tidak dapat selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ayahanda (Daniel Semba) dan Ibudda (Maria Somba) yang telah membesarkan, mendidik dan membimbing, terlebih doa yang selalu menyertai penulis selama penulis menduduki bangku pendidikan sampai skripsi ini selesai.
2. Ibu Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA dan Bapak Henragunawan, SE.M.Si selaku Pembimbing I dan Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Mohammad Ali, MS selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
4. Pimpinan dan segenap Staff PT. Toarco Jaya Makassar, Terutama kepada Bapak Martian Sulupadang, SE sekeluarga yang telah meluangkan waktunya dan bantuannya selama penulis melaksanakan penelitian.

5. Segenap Dosen, dan staf Administrasi fakultas Ekonomi dan staf Jurusan Manajemen (thanks buat K' Santi)
6. Buat Saudara-saudaraku, Ma' Willy, Pa' Koni, Pa' Ola, Pa' Widi, Pa' Naya, Ma' Marlon, Ma' Tesa dan Lisa Thank's atas bantuan dukungan dan doanya, dan buat ponaan-ponaanku serta segenap keluarga yang tidak sempat disebutkan namanya satu-persatu.
7. Buat teman-temanku : Ice (Thanks for everthing) Matius, Welly, Sally Wiulma, Lia Ibo, Esran thanks yang sebesar-besarnya atas bantuan dan dukungan serta doanya.
8. Rekan-rekan mahasiswa : Meli, Cakra, Lisyani, Abner, buat Mandiri Computer.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan oleh karena itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan dari semua pihak semoga limpahan berkat dan kasih karunia Tuhan Yang Maha Esa senantiasa menyertai Bapak dan Ibu serta rekan-rekan semuanya. Amin.

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	1
1.3. Tujuan dan Manfaat	5
1.4. Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR & HIPOTESIS .	8
2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.2. Pengertian Analisis Jabatan	10
2.3. Kegunaan Analisis Jabatan	18
2.4. Prosedur Analisis Jabatan	21
2.5. Kinerja Karyawan	26
2.6. Kerangka Pikir	30
2.7. Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1. Daerah dan Objek Penelitian	31
3.2. Jenis dan Sumber Data	31

3.3. Populasi dan Sampel	32
3.4. Teknik Pengumpulan Data	32
3.5. Model dan Teknik Analisis	33
3.6. Definisi Operasional dari Variabel	36
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	37
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	37
4.2. Proses Produksi	38
4.3. Proses Produksi	42
4.3.1. Pengolahan Buah Kopi menjadi Biji Kopi (Green Beans)	42
4.3.2. Pengolahan Biji Kopi menjadi Kopi Biji Gorengan dan Kopi Bubuk	47
BAB V PEMBAHASAN	50
5.1. Sistematika Pelaksanaan Job analysis dan Proses Penilaian Kinerja pada PT. XYZ	50
5.2. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan PT. XYZ	54
5.3. Hasil Analisis Uji Tanda wilcoxon	56
BAB VI PENUTUP	62
6.1. Kesimpulan	62
6.2. Saran-saran	63
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1	Kinerja Karyawan P T. XYZ tahun 1994-2004	56
Tabel 5.2	Frekuensi Statistik Tahun 1994-2004	58
Tabel 5.3	Frekuensi Tahun 1994-2004	58
Tabel 5.4	Statistik Deskriptif	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. XYZ	39
Gambar 4.2	Proses Pengolahan Biji Kopi	46
Gambar 4.3	Proses Pengolahan Green Beans Menjadi Kopi Biji Gorengan Dan Kopi Bubuk	49

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan kemajuan teknologi dalam era globalisasi melahirkan banyak pemikiran dalam mengatur strategi manajemen yang solid, bukan hanya meningkatkan quantity (hasil) produksi yang maksimal, juga diharapkan dapat menciptakan sumber daya manusia yang mampu dan siap menghadapi segala macam tantangan dan perubahan zaman.

Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat penting dalam pengembangan dan kemajuan pada setiap perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan adanya peningkatan sumber daya manusia dengan mengenal lebih jauh aspek dari segi manajemen.

Sumber daya manusia yang dicakup dalam sebuah perusahaan berbeda-beda dalam setiap fungsi dan peranan yang dimilikinya. Fungsi atau kegiatan pertama dalam manajemen sumber daya manusia adalah merekrut orang-orang untuk mengisi struktur organisasi yang ada pada perusahaan. Dalam sebuah struktur organisasi yang besar akan melibatkan sumber daya manusia yang besar pula. Demikian pula pada sebuah organisasi yang kecil membutuhkan sumber daya manusia yang kecil.

Di era globalisasi, tuntutan akan sumber daya manusia yang memiliki potensial dan kualitas tinggi dalam bekerja saat ini sudah menjadi sebuah syarat bukan hanya

gelar pendidikan semata, melainkan dengan adanya kombinasi pendidikan yang tinggi dengan keterampilan yang mendukung.

Setiap perusahaan memiliki manajemen yang berbeda-beda dengan satu tujuan yaitu merencanakan, menarik, menyeleksi, melatih, mengembangkan, dan mengelola serta bagaimana menciptakan secara efektif. Untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan serta bagaimana menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat memuaskan berbagai kebutuhan karyawan. Organisasi perlu merancang kesempatan pengembangan karier, sistem pemberian kompensasi, hubungan serikat karyawan, dan berbagai bentuk pelayanan karyawan lainnya untuk mempertahankan efektivitas dan semangat kerja yang tinggi, agar tetap efektif dalam periode waktu yang lama.

Untuk menunjang terwujudnya fungsi SDM, seperti yang diuraikan di atas, maka perlu dilakukan analisis pekerjaan atau jabatan. Di mana desain pekerjaan berfungsi menetapkan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional dan tujuannya untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan keprilakuan. Dari sudut pandang manajemen personalia, desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, serta mempengaruhi kinerja karyawan, di mana hal ini tercermin pada kepuasan individu para pemegang jabatan.

Atas dasar pentingnya peranan yang dimainkan analisis pekerjaan dalam kualitas kehidupan kerja, dan peningkatan kinerja, sehingga PT. XYZ menerapkan job analisis pada tahun 1999 di mana analisis pekerjaan dilakukan langsung oleh pimpinan. Maksud dari penerapan analisis pekerjaan ini, untuk keperluan perekrutan,



menetapkan tugas, penilaian kinerja, pemberian gaji, kebutuhan pelatihan, dan lain-lain.

Adapun prosedur analisis pekerjaan pada PT. XYZ dimulai dengan:

1. Merencanakan analisis
2. Menentukan jenis data dan bagaimana mengumpulkannya, metode pengumpulan data yang digunakan pada PT. XYZ adalah observasi dan wawancara.
3. Meninjau informasi latar belakang yang relevan seperti bagan organisasi, bagan proses, dan uraian jabatan.
4. Memilih posisi yang representatif untuk dianalisis
5. Menganalisis secara teliti jabatan dengan mengumpulkan data berdasarkan kegiatan jabatan.
6. Meninjau informasi dengan pemangku jabatan.
7. Mengembangkan suatu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan data produk yang konkrit dari analisis jabatan.

Namun pada fakta yang berkembang banyak perusahaan yang sudah menerapkan aturan atau strategi manajemen sumber daya manusia, tapi masih belum bisa memberikan hasil yang memuaskan, yang mengakibatkan adanya sikap arogan dan pesimisme yang berkembang pada sumber daya manusia yang ada dan hal ini berpengaruh pada kinerja sumber daya manusia.

Dalam kondisi yang sangat teknik dan rutin sebuah perusahaan harus cermat dan dapat mengambil keputusan-keputusan yang mendukung keprihatinan dan peningkatan pelayanan yang dapat diberikan kepada para karyawan sebagai motivasi pelengkap.

Kemajuan teknologi akan memaksa tiap perusahaan yang ada untuk terus menyesuaikan diri dengan memperhatikan segala aspek baik eksternal maupun internal lingkungan perusahaan itu sendiri. Dampak kemajuan teknologi pada perusahaan umumnya terjadi dalam dua cara. Cara pertama adalah, melalui pengaruh teknologi yang mengubah industri secara keseluruhan, sebagai contoh kemajuan teknologi di bidang transportasi dan komunikasi telah meningkatkan mobilitas pada angkatan kerja lebih lanjut perusahaan perlu merancang kegiatan-kegiatan pengaturan dan pendayagunaan SDM untuk mengikuti perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi. Cara kedua adalah, stomatisasi yakni kemajuan teknologi mempengaruhi manajemen perusahaan. Sebagai contoh perkembangan penggunaan komputerisasi dalam perusahaan mengubah kebutuhan tipe sumber daya manusia sehingga program-program penarikan dan pelatihan SDM perlu dirombak secara signifikan untuk menyesuaikan diri dengan komputerisasi perusahaan dan adaptasi teknologi yang kreatif oleh SDM dengan kinerja yang baik mempunyai pengaruh pada semua kegiatan perusahaan untuk menolak keusangan dan memperkenalkan inovasi.

Sejalan dengan perkembangan teknologi, PT. XYZ telah menerapkan job analisis dalam mengelola dan mengembangkan karyawannya guna pencapaian

tujuan perusahaan. Job analisis diterapkan untuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi pembagian tugas, penilaian kinerja, kebutuhan pelatihan, penempatan, dan lain-lain. Job analisis memiliki peranan yang sangat penting dalam melaksanakan fungsi SDM sebagaimana yang dijelaskan di atas dan dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan keterangan dan informasi dalam peningkatan kinerja SDM baik dari segi produktivitas dan kualitas kehidupan kerja melalui analisis pekerjaan dengan ini penulis mengangkat judul.

“PENGARUH JOB ANALISIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ”

1.1. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis mencoba menjelaskan “Apakah analisis pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. XYZ”.

1.2. Tujuan dan Manfaat

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk

1. Mengetahui sistematika analisis pekerjaan dan,
2. Pengaruh analisis pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ

Sedangkan manfaat penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan motivasi dalam meningkatkan kinerja SDM yang dimiliki PT. XYZ sehingga memacu optimalisasi produksi karyawan di masa mendatang.
2. Dengan job analisis kita dapat mengklasifikasikan fungsi dan hubungan struktur organisasi suatu perusahaan.
3. Sebagai bahan perbandingan bagi mahasiswa untuk peningkatan kinerja SDM dengan memahami spesifikasi struktur yang ada pada sebuah perusahaan.

1.3. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dimaksudkan agar dalam penyampaian informasi yang dikemukakan akan menjadi urutan yang logis dan berdasarkan aturan yang ada yaitu:

Bab pertama, menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua, menjelaskan teori yang berisikan tentang pengertian MSDM, *job analysis*, kegunaan analisis pekerjaan, prosedur analisis pekerjaan, pengertian kinerja dan pengukuran kinerja, kerangka pikir, dan hipotesis.

Bab ketiga, menjelaskan tentang periode metode penelitian yang mencakup daerah dan obyek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, model dan teknik analisis, serta pengertian operasional dari variabel.

Bab keempat menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan yang mencakup sejarah singkat, proses produksi, struktur organisasi dan uraian tugas.

Bab kelima merupakan pembahasan mengenai proses job analisis dan proses penilaian prestasi kerja karyawan, statistik deskriptif kinerja karyawan, hasil analisis uji tanda.

Bab keenam merupakan penutup yang berisikan kesimpulan dan saran-saran yang dibutuhkan kepada pihak yang membutuhkan.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR DAN HIPOTESIS

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi yang merupakan salah satu fungsi MSDM dalam perusahaan.

Pengelolaan SDM dalam organisasi menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang khusus yang dikenal dengan manajemen SDM, di samping manajemen pemasaran, keuangan, dan produksi. Manajemen SDM sangatlah penting dan memiliki banyak tantangan sebab manusia memiliki banyak tantangan sebab manusia memiliki katakteristik yang sangat berbeda dengan sumber daya yang lain. Manusia mempunyai perasaan, pikiran, bisa malas, bisa rewel tidak seperti sumber daya yang lain yang dapat diatur sesuka hati.

Manajemen sumber daya manusia merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara, dan mendayagunakannya. Untuk mencapai tujuannya setelah perusahaan memperoleh SDM perlu dilakukan pengembangan termasuk pengembangan sikap dan skill serta kemampuan yang dilakukan melalui pelatihan-pelatihan, membantu pegawai mencapai sasaran kariernya, hasil dari proses tersebut akan menghasilkan SDM yang mampu mengisi suatu jabatan.

Menurut Hariandja Marihot Tua Effendy (2002:2), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah:

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat”.

Menurut Flipppo, yang dikutip oleh Hany Handoko (1989 : 3) “Manajemen SDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, kegiatan pengadaan, pengembangan, dan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Sedangkan menurut French yang dikutip Hani Handoko (1989 : 3-4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan SDM oleh organisasi.

Berdasarkan definisi di atas maka Hany Handoko (1989:4) menjelaskan MSDM adalah “Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Mengingat beragamnya cara pandang dalam menjelaskan ilmu manajemen sumber daya manusia ini, sangat perlu dikemukakan terutama dalam upaya mengimplementasikan konsep-konsep, dalam pengelolaan sumber daya manusia secara tepat dan efektif.

Dengan kata lain, aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi dengan memelihara kinerja yang tinggi di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas disimpulkan bahwa sumber daya manusia dengan keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, policy, dengan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Aktivitas berarti melakukan berbagai kegiatan misalnya melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengarahan, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, orientasi, memotivasi, dan lain-lain. Menentukan berbagai *policy* sebagai arah tindakan seperti lebih mengutamakan sumber dari dalam untuk mengisi jabatan yang kosong, memberikan kesempatan pada setiap orang untuk mengisi jabatan.

2.2. Pengertian Analisis Jabatan

Fungsi atau kegiatan pertama dalam manajemen personalia adalah mendapatkan orang-orang untuk mengisi organisasi. Dalam organisasi yang besar fungsi mendapatkan orang-orang itu diserahkan kepada ahli yakni seksi penerimaan pegawai dari bagian personalia. Dalam organisasi yang kecil setiap pemimpin dapat melakukan sendiri tanpa minta bantuan kepada para ahli.

Dalam kedua hal tersebut, baik dalam organisasi kecil maupun dalam organisasi yang besar, ada suatu langkah penting yang harus dilakukan sebelum mengadakan penarikan tenaga kerja, yakni menentukan jenis (kualitas) SDM yang diinginkan untuk masing-masing jabatan dan rincian mengenai jumlah atau kuantitas

yang nanti akan disertai masing-masing jabatan itu dengan menggunakan analisis jabatan atau pekerjaan.

Analisis jabatan atau pekerjaan merupakan suatu telaahan secara mendalam dan sistematis terhadap suatu pekerjaan untuk memperoleh manfaat dari hasil penelaahan tersebut. Analisis jabatan ini paling sedikit dapat memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab, sifat pekerjaan, serta syarat pejabatnya untuk dapat melaksanakan dengan baik tugas dan tanggung jawabnya.

Analisis jabatan pada awalnya dikembangkan F.W. Taylor (Moekijat, 1998:3). Sebagaimana dikemukakan bahwa dalam upaya penyelesaian atau jabatan, maka jabatan itu harus dibagi-bagi dalam pelaksanaan sesederhana mungkin dan menentukan waktu dari pelaksanaan kegiatan itu dengan harapan dapat mempercepat serta didukung upah yang memadai. Selanjutnya dalam analisis jabatan ini beberapa manfaat yang dapat dicapai meliputi penggolongan pekerjaan, menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan, menetapkan hubungan kerja, pemindahan dan pemberian tugas, penilaian pekerjaan dan perlengkapan yang dibutuhkan.

Sesuai dengan gambaran di atas, terlihat berhasil atau tidaknya seseorang melaksanakan tugasnya sangat tergantung sepenuhnya pada faktor manusianya. Pentingnya informasi tentang SDM yang terdapat dalam suatu organisasi merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi dalam kehidupan berorganisasi. Dikatakan tantangan karena tanpa informasi tersebut suatu organisasi tidak mungkin atau bahkan sangat sulit mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memanfaatkan SDM yang semaksimal mungkin.

Melalui sistem informasi SDM yang baik akan dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Artinya dalam usaha meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi serta dalam usaha meningkatkan mutu hasil pekerjaan, titik tolak yang paling tepat adalah pengetahuan yang mendalam tentang berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh setiap orang dalam organisasi melalui analisis jabatan.

Selain itu, informasi tentang jabatan merupakan bahan dasar untuk penyusunan kegiatan-kegiatan yang menyangkut tenaga kerja dan merupakan fungsi dari MSDM seperti perencanaan tenaga kerja ataupun pembagian tugas dalam sekelompok pekerja. Informasi analisis jabatan sangat diperlukan dalam pengelolaan tenaga kerja seperti seleksi, pelatihan, pengupahan, penyusunan jenjang karier, promosi, mutasi, peramalan tenaga kerja, penentuan beban kerja dan sebagainya. Hakikat pengelolaan SDM terutama merencanakan, mendapatkan, menggunakan, membina dan memelihara tenaga kerja agar memiliki kesanggupan dan kemampuan yang tinggi dalam jabatannya masing-masing, sehingga organisasi dapat berhasil melaksanakan fungsi, tugas pokok, dan kegiatannya. Kegiatan dalam pengelolaan SDM yang sedemikian rumit dan sulit tidak akan berhasil baik tanpa menggunakan informasi analisis jabatan yang diperoleh dari analisis tugas atau analisis jabatan.

Konsep analisis jabatan merupakan istilah yang diterjemahkan dari kata bahasa Inggris *Job Analysis* dari istilah tersebut terdapat dua suku kata yaitu, *job* dan *analysis*. Dengan demikian, job analisis berarti memisah-misahkan atau

menguraikan pekerjaan menjadi bagian atau unsur (*task*) yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk tujuan tertentu.

Mengenai pengertian analisis jabatan telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Moekijat (1998 : 26) dalam salah satu uraiannya mengatakan bahwa analisis jabatan adalah kegiatan yang mempelajari, mengumpulkan dan mencatat informasi-informasi atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur. Oleh karena itu, analisis jabatan membahas mengenai jabatan dan syarat-syarat mengenai SDM untuk melaksanakan jabatan itu dengan sebaik-baiknya.

Menurut Gary Dessler (1997 : 90) analisis jabatan adalah prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan dan mengisi jabatan itu.

Sementara Marihot Tua Effendi (2002 : 48) menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan. Jabatan selalu melekat dengan orang yang melakukannya juga dengan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan di mana pekerjaan tersebut dilakukan. Sedangkan Henry Simamora (2003 : 80-81) mengatakan bahwa job analisis adalah perencanaan, pengumpulan, pemeriksaan atas aktivitas kerja utama dalam sebuah posisi, serta kualifikasi (pengetahuan, kemampuan, dan pendidikan) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas itu.



Randall S. Schuler (1997 : 181) menguraikan bahwa analisis merupakan suatu proses penggambaran dan pencatatan informasi mengenai perilaku kegiatan pekerjaan, informasi yang umumnya dicatat mencakup tujuan suatu pekerjaan, kewajiban atau kegiatan.

Berdasarkan pada pengertian dan definisi yang ada, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan pada dasarnya adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu jabatan atau pekerjaan termasuk persyaratan orang yang dibutuhkan jabatan tersebut.

Analisis jabatan dalam kenyataannya merupakan suatu prosedur untuk mengumpulkan, mengolah, menafsirkan, dan menarik kesimpulan berdasarkan segala fakta yang relevan dengan jabatan secara sistematis. Analisis jabatan menyelidiki tugas, proses, peraturan wewenang dan tanggung jawab, kondisi kerja dan syarat-syarat perseorangan.

Dalam pandangan Dessler (1997 : 90) dikatakan bahwa analisis jabatan menyediakan data tentang syarat jabatan yang kemudian digunakan untuk menyusun uraian jabatan (*job description*).

Hasil pertama yang diperoleh dari proses analisis jabatan adalah deskripsi jabatan atau pekerjaan. Deskripsi jabatan harus menunjukkan keteraturan yang sistematis dan logis dari berbagai tujuan dan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan jabatan tertentu. Dengan demikian, suatu deskripsi jabatan harus mudah dimengerti dan dipahami serta dihayati oleh karyawan.

Definisi deskripsi jabatan telah banyak dikemukakan oleh para ahli yang pada intinya mempunyai makna yang sama. Moekijat (1998 : 30) menguraikan bahwa job

deskripsi adalah suatu keterangan singkat yang ditulis secara cermat mengenai kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu jabatan.

Sedangkan T. Hany Handoko (1987 : 47) menjelaskan *job description* sebagai suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas, tanggungjawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sama halnya dengan Marihot Tua (2002 : 59) menggambarkan *job description* sebagai gambaran tugas, wewenang, tanggung jawab, dan kondisi kerja, serta aspek-aspek lain dari sebuah pekerjaan yang biasanya ditulis dalam bentuk cerita.

Berbagai tulisan mengenai deskripsi jabatan tidak seorang ahli pun yang menetapkan satu format atau standar yang harus digunakan dalam menulis deskripsi jabatan sekali pun demikian Dessler (1997 : 104) mengajukan suatu format mengenai deskripsi jabatan seperti berikut ini:

1. Identifikasi jabatan
2. Ringkasan jabatan
3. Hubungan, tanggung jawab, dan kewajiban
4. Wewenang dari pemegang jabatan
5. Standar kinerja
6. Kondisi kinerja
7. Spesifikasi jabatan

Sementara Moekijat (1997 : 99), mengemukakan hal-hal yang diuraikan dalam *job description* yaitu kewajiban-kewajiban penting yang dilakukan, presentase waktu yang diperuntukkan bagi setiap kewajiban, standar pelaksanaan pekerjaan yang harus

dicapai, kondisi kerja, dan bahaya, atau resiko yang mungkin, jumlah pegawai yang melaksanakan jabatan, dan kepada siapa melaporkan, mesin, dan perlengkapan yang dipergunakan dalam jabatan.

Kegunaan deskripsi jabatan dalam organisasi yaitu memberi aturan terinci dalam merekrut calon karyawan, uraian jabatan memberikan dasar untuk program-program pelatihan, dapat memberikan saran-saran dalam penguraian jabatan, merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan untuk reorganisasi, membantu memperbaiki administrasi dan pengawasan melalui penguraian yang objektif.

Setelah tersusunnya uraian jabatan dapat diperoleh petunjuk tentang persyaratan orang untuk melaksanakan jabatan atau pekerjaan tersebut. Spesifikasi jabatan akan memberikan gambaran tentang karakteristik pegawai yang diperlukan untuk memangku suatu jabatan tertentu.

Adapun karakteristik atau kualifikasi yang dimiliki oleh pegawai antara lain, menerangkan tingkat pendidikan keadaan fisik, pengetahuan dan kecakapan, pengalaman kerja, jenis kelamin, karakter batas umur, dan syarat-syarat khusus sesuai dengan keperluan organisasi.

Seperti yang telah dikemukakan bahwa persyaratan jabatan itu menitikberatkan pada syarat-syarat mengenai SDM yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang baik. Syarat-syarat yang penting yang biasanya dicatat dalam persyaratan jabatan menurut Dale Yoder yang dikutip oleh Moekijat (1998 : 117), yaitu:

1. Jenis kelamin
2. Usia
3. Kecakapan
4. Pelatihan
5. Pengalaman
6. Syarat-syarat badaniah khusus
7. Kemampuan khusus
8. Syarat-syarat perasaan khusus

Sedangkan T. Hany Handoko (1969 : 48), menjelaskan karakteristik-karakteristik manusia dalam spesifikasi jabatan yaitu pendidikan, pengalaman, persyaratan fisik, dan persyaratan mental.

Isi suatu rumusan spesifikasi jabatan dapat saja berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya dan penyusunan sangat bergantung pada deskripsi jabatan yang ada. Penyusunan spesifikasi jabatan tidak hanya dilakukan pada level manajemen atas tetapi sebaiknya juga pada pekerjaan-pekerjaan rutin untuk menyatakan standar maksimum yang dapat diterima.

Manfaat lain dari pada adanya spesifikasi jabatan adalah sebagai standar bagi seluruh pegawai untuk melihat tingkat kualifikasi yang dimiliki. Dengan demikian hal ini dapat dijadikan acuan bagi seluruh pegawai untuk melaksanakan kompetisi yang sehat dalam mengembangkan kariernya.

Selanjutnya, hasil dari job analysis adalah standar-standar prestasi kerja (*job performance standard*). Standar ini memberikan dua manfaat yaitu:

1. Standar berfungsi sebagai sasaran-sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan.
2. Standar adalah kriteria dengan mana keberhasilan kerja diukur atau dinilai

2.3. Kegunaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan diadakan untuk memberikan pengertian tentang tugas-tugas yang terkandung di dalam tiap jabatan, namun ini bukan satu-satunya tujuan hasil analisis jabatan dan uraian jabatan dapat digunakan untuk bermacam-macam tujuan dan menjadi landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan MSDM dalam upaya memenuhi fungsinya. Adapun fungsi dari analisis jabatan yaitu:

1. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang

Dengan adanya informasi analisis jabatan akan diketahui tugas-tugas yang dilakukan sekarang ini sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini. Hal ini akan menjadi landasan untuk memprediksi tugas tambahan bilamana kegiatan usaha bertambah pada masa depan dan untuk memprediksi atau menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

2. Menghindari persyaratan kerja yang tidak dibutuhkan yang dapat mengakibatkan diskriminasi dalam pekerjaan.

Dengan memahami tugas-tugas dalam suatu jabatan akan langsung terlihat bahwa persyaratan tertentu yang tadinya mungkin menjadi persyaratan kerja menjadi tidak begitu penting.

3. Mengungkapkan elemen-elemen kerja yang dapat membantu atau mengabaikan kualitas kehidupan kerja melalui informasi analisis jabatan akan diketahui apakah seseorang merasakan pekerjaannya terlalu sederhana atau terlalu rumit.
4. Mencocokkan pelamar kerja dengan jabatan yang kosong. Informasi analisis jabatan akan dipakai untuk menentukan uraian tugas dan persyaratan jabatan ini menjadi satu landasan yang sangat penting untuk melaksanakan rekrutment dan seleksi pegawai.
5. Menentukan pelatihan bagi karyawan baru dan karyawan yang sudah berpengalaman. Dengan diketahuinya tugas-tugas yang sudah dilakukan akan dapat ditentukan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.
6. Menentukan rencana-rencana untuk mengembangkan pegawai yang memiliki potensi. Dengan didapatkannya informasi mengenai tugas-tugas yang dilakukan dalam setiap jabatan para pegawai yang berpotensi akan dapat ditentukan, diarahkan, dan dikembangkan untuk menduduki jabatan atau rencana karier yang lebih tinggi.
7. Menentukan standar kerja yang realistis. Dari informasi analisis jabatan akan diketahui tugas-tugas apa yang dilakukan dalam waktu kerja dan tentu saja itu dapat dipakai sebagai landasan untuk menentukan standar kerja yang realistis.
8. Menempatkan pegawai dalam jabatan di mana mereka dapat menggunakan keahlian mereka secara efektif. Melalui analisis jabatan, dicari informasi tentang apakah keahlian yang mereka miliki sesuai atau tidak dengan pekerjaan yang

mereka lakukan. Informasi ini menjadi landasan bagi MSDM untuk menempatkan pegawai, di mana mereka dapat menggunakan keahlian mereka secara efektif.

9. Memberikan kompensasi kepada pemegang jabatan secara adil. Sistem kompensasi atau penggajian yang adil berarti gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan keahlian. Dari informasi analisis jabatan akan diketahui beban kerja yang realistis dari setiap jabatan. Ini menjadi landasan untuk menentukan sistem gaji yang lebih tepat dan pemberian motivasi.

Dari kesembilan point kegunaan job analisis di atas mulai dari point 1 yakni perencanaan kebutuhan SDM di masa mendatang sampai point 9 yakni memberikan kompensasi kepada pemegang jabatan dengan jelas dapat dilihat keterkaitan job analysis dengan kinerja karyawan seperti pada point ke-3 yakni mengungkapkan elemen-elemen kerja, melalui informasi job analisis akan diketahui bahwa apakah seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya terlalu sederhana ataukah terlalu rumit yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Dan pada point kelima yakni penentuan pelatihan bagi karyawan, melalui informasi dalam job analysis dengan melihat kinerja karyawan selama dalam melaksanakan tugas yang sudah dilakukan akan diketahui sampai di mana batas kemampuan karyawan sehingga pimpinan dengan mudah dapat mengambil keputusan dalam menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan untuk dapat lebih meningkatkan kinerjanya.

2.4. Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan atau pekerjaan mengumpulkan informasi tentang berbagai karakteristik pekerjaan dan pemegang jabatan. Sebelum mempelajari jabatan, analis perlu memahami organisasi terlebih dahulu, yaitu tujuan, desain, masukan-masukan (SDM, material, dan prosedur), dan keluaran-keluarannya (produk dan jasa). Mereka mungkin juga perlu mereview laporan-laporan atau catatan-catatan perusahaan atau industri dan pemerintah tentang pekerjaan dan jabatan yang akan dianalisa. Menurut Moekijat (1998 : 58-84) pengumpulan informasi mengenai jabatan dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan berikut:

1. Perencanaan Analisa Jabatan

Tujuan serta kegunaan analisis jabatan menentukan prosedur yang harus diikuti dalam program analisis jabatan langkah ini, biasanya dilakukan oleh ahli staff atau suatu panitia yang ditunjuk untuk tujuan tersebut. Adanya kerjasama pegawai yang baik sangat diharapkan. Berdasarkan alasan ini, sebelum program analisis dilakukan perlu penjelasan tentang tujuan dan metode analisis jabatan. Alasan mengadakan analisis jabatan untuk menghilangkan kecemasan dan kecurigaan karyawan. Di mana penjelasan ini dapat dilakukan secara lisan atau tertulis atau kedua-duanya.

2. Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis

Seleksi jabatan untuk dianalisis merupakan keputusan pertama yang penting yang harus diambil, suatu jabatan mungkin dipilih karena jabatan tersebut mungkin mengalami perubahan dalam isinya dan fungsi-fungsi kepegawaian yang tercantum kepada dokumentasi yang cermat tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Pemilihan jabatan untuk dianalisis dapat berasal dari permintaan karyawan, pengawas, atau manajer. Hal ini biasa terjadi karena tuntutan jabatan

baru belum mencerminkan perubahan dalam pemberian kompensasi tetapi dapat juga mereka berkepentingan dengan pembuatan dokumen resmi mengenai perubahan penting dalam penarikan tenaga kerja, seleksi, dan pelatihan untuk jabatan.

3. Jenis informasi analisis jabatan yang dikumpulkan

Dalam menganalisis jabatan perlu ditentukan terlebih dahulu jenis dan banyaknya informasi yang akan dikumpulkan. Ini tergantung pada beberapa pertimbangan misalnya, apakah analisa jabatan hanya digunakan untuk mencapai satu tujuan atau banyak tujuan, tingkat jabatan yang dipertimbangkan, pengetahuan tentang jabatan dari mereka yang melaksanakan analisis jabatan meskipun diakui bahwa ada banyak variasi tetapi ada informasi-informasi penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan analisis jabatan yang baik yaitu apa yang dilakukan, syarat-syarat perseorangan dan tanggung jawab jabatan.

4. Kondisi kerja

Analisis jabatan perlu menemukan kondisi kerja tertentu. Apakah waktu kerja terlalu lama, apakah waktu kerja tidak teratur, apakah pemegang jabatan bekerja sendiri tanpa diawasi, apakah kondisi kerja berbahaya, lembab, terlalu panas, terlalu dingin, kotor, gaduh, tidak menyenangkan, dan sebagainya.

5. Sumber informasi jabatan

Informasi tentang jabatan dapat diperoleh melalui tiga sumber pokok yaitu, karyawan-karyawan yang memegang jabatan itu, karyawan lain termasuk

pengawas yang mengetahui jabatan itu, dan pengamat bebas yang mengamati para karyawan yang sedang melaksanakan jabatan mereka.

6. Orang-orang yang bertanggungjawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan.

Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan yang akhirnya mempengaruhi ketelitian, kesempurnaan, dan biaya pengumpulan informasi. Oleh karena itu, penting bahwa orang-orang tersebut dipilih secara cermat dan apabila perlu diberi pelatihan dalam penggunaan metode-metode analisis jabatan.

7. Metode mengumpulkan informasi analisis jabatan

Yang dimaksud dengan metode analisis jabatan adalah metode untuk mendapatkan informasi jabatan. Terdapat beberapa teknik yang digunakan untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan berdasarkan tugas, tanggung jawab, dan aktivitas dari jabatan. Metode pengumpulan informasi analisis jabatan itu adalah:

1. Kuesioner

Yaitu daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis mengenai informasi yang dibutuhkan tentang jenis tugas, rincian tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan karakteristik SDM yang diperlukan untuk melakukannya. Teknik ini merupakan cara yang paling luas dilakukan disamping karena lebih murah juga lebih cepat karena dapat mengumpulkan informasi beberapa jabatan sekaligus. Namun, kuesioner juga mempunyai

kelemahan pokok, yaitu kurangnya akurasi karena kesalahan mengartikan pertanyaan serta adanya tanggapan yang kurang lengkap dan daftar pertanyaan yang tidak dikembalikan. Oleh karena itu, daftar pertanyaan harus dirancang sedemikian rupa agar mudah dijawab.

2. Wawancara atau interview

Yaitu, melakukan dialog secara langsung dengan karyawan mengenai aspek-aspek yang ada pada kuesioner. Teknik ini lebih kompleks karena apabila informasi kurang jelas dapat segera dipertanyakan kembali, teknik ini memakan waktu yang lebih lama sebab harus mewawancarai beberapa petugas secara terpisah. Bila metode ini digunakan analisis perlu mewawancarai baik karyawan yang menempati posisi maupun atasan langsungnya. Dengan wawancara ganda seperti ini, analisis dapat memeriksa kebenaran, tanggapan, dan informasi yang diterima melalui metode lain. Bagaimanapun juga efektivitas sistem ini terutama tergantung keterampilan wawancara.

3. Buku catatan

Yaitu catatan harian para petugas yang diminta untuk mencatat setiap hari mengenai kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaannya, peralatan yang digunakan, berapa waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya, keuntungan dari metode ini yaitu pegawai mungkin akan bekerja lebih baik karena hasil kerjanya tiap hari harus dicatat dalam buku catatan harian yang akan diperiksa atasannya. Dan kerugiannya adalah pada umumnya informasi



yang diperoleh kurang lengkap karena tidak memasukkan data-data lain yang diinginkan.

4. Observasi

Yaitu, melakukan pengamatan langsung ke lapangan untuk melihat secara langsung terhadap para karyawan selama mereka melaksanakan tugasnya. Metode ini paling baik diterapkan pada pekerjaan-pekerjaan yang sederhana dan sifatnya berulang. Keuntungan metode ini, adalah para analis memperoleh data yang lebih lengkap, lebih teliti, dan dapat dipercaya. Di samping itu teknik ini memungkinkan analis untuk mengenal kondisi kerja dan keterampilan yang diperlukan dan peralatan yang digunakan secara nyata. Dan kelemahan metode ini adalah mahal, lambat, dan kurang akurat dibanding metode lain.

5. Kombinasi atau gabungan metode

Pada umumnya, seorang analis tidak hanya menggunakan satu metode analisis jabatan tetapi dengan menggunakan kombinasi berbagai teknik yang tersedia. Suatu gabungan metode sering lebih tepat, misalnya dalam menganalisis jabatan tata usaha. Analis mungkin menggunakan kuesioner dibantu dengan wawancara dan pengamatan yang terbatas. Dalam mempelajari jabatan produksi, wawancara dilengkapi dengan pengamatan pekerjaan dapat memberikan data yang akurat dan lengkap pada dasarnya analisis hendaknya menggunakan gabungan teknik yang diperlukan untuk melaksanakan suatu analisis jabatan yang efektif.



yang diperoleh kurang lengkap karena tidak memasukkan data-data lain yang diinginkan.

4. Observasi

Yaitu, melakukan pengamatan langsung ke lapangan untuk melihat secara langsung terhadap para karyawan selama mereka melaksanakan tugasnya. Metode ini paling baik diterapkan pada pekerjaan-pekerjaan yang sederhana dan sifatnya berulang. Keuntungan metode ini, adalah para analis memperoleh data yang lebih lengkap, lebih teliti, dan dapat dipercaya. Di samping itu teknik ini memungkinkan analis untuk mengenal kondisi kerja dan keterampilan yang diperlukan dan peralatan yang digunakan secara nyata. Dan kelemahan metode ini adalah mahal, lambat, dan kurang akurat dibanding metode lain.

5. Kombinasi atau gabungan metode

Pada umumnya, seorang analis tidak hanya menggunakan satu metode analisis jabatan tetapi dengan menggunakan kombinasi berbagai teknik yang tersedia. Suatu gabungan metode sering lebih tepat, misalnya dalam menganalisis jabatan tata usaha. Analis mungkin menggunakan kuesioner dibantu dengan wawancara dan pengamatan yang terbatas. Dalam mempelajari jabatan produksi, wawancara dilengkapi dengan pengamatan pekerjaan dapat memberikan data yang akurat dan lengkap pada dasarnya analisis hendaknya menggunakan gabungan teknik yang diperlukan untuk melaksanakan suatu analisis jabatan yang efektif.

2.5. Kinerja Karyawan

Aspek konkrit dari job analisis adalah uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dimana uraian pekerjaan menjelaskan tentang tugas, tanggung jawab spesifikasi pekerjaan merupakan syarat-syarat mengenai SDM yang diperlukan sesuai dengan penjelasan tugas pada uraian pekerjaan, dengan adanya landasan di atas maka karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan lebih mudah karena adanya penjelasan mengenai apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Kinerja karyawan adalah kemampuan dan semangat kerja yang ditampilkan setiap karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian terhadap kinerja terdapat beberapa indikator yang dijadikan sebagai parameter, yaitu dasarnya produksi yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu, sikap pegawai, kreativitas, dan kerjasamanya. Adapun sasaran yang dituju dalam perbaikan kinerja karyawan adalah peningkatan produktivitas di mana peningkatan ini dipengaruhi oleh:

1. Pengetahuan
2. Kecakapan
3. Sikap
4. Kemampuan, dan
5. Prilaku

Menurut Dale Furtwengler, diterjemahkan oleh Fandy Tjiptono (2000 : 87 – 91), kinerja karyawan diukur dalam hal kecepatan, kualitas, layanan, dan nilai. Selain faktor-faktor di atas, ada faktor-faktor yang kalah penting dan sangat mempengaruhi

kinerja karyawan yang secara tidak langsung berhubungan dengan pekerjaan yang ia lakukan. Faktor-faktor tersebut adalah keterampilan interpersonal, mental untuk sukses, terbuka untuk berubah, kreativitas, keterampilan untuk berorganisasi dan inisiatif. Pendekatan dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Menyenangkan pengevaluasi. Pendekatan yang paling umum adalah mempersiapkan penilaian, memanggil karyawan ke ruangan pengevaluasi, memberinya waktu beberapa menit untuk membaca penilaian tersebut dan memulai dialog.
2. Pendekatan berimbang. Keadilan dapat dimasukkan ke dalam sistem tersebut dengan cukup mudah. Dengan memberi karyawan waktu yang cukup untuk mereview penilaian dan kembali kepada pengevaluasi.
3. Partisipasi karyawan. Pendekatan di mana memberi karyawan formulir yang masih kosong dan memintanya menilai dirinya sendiri namun masih menggunakan pensil. Pada hari yang disepakati mereka menukar formulir penilaian untuk membahas setiap item tersebut.

Dari ketiga pendekatan tersebut pendekatan keseimbangan dan partisipatif, keduanya memberi waktu untuk merefleksi yang merupakan elemen penting dalam keberhasilan suatu penilaian.

Sebelum menjelaskan lebih lanjut perlu diketahui definisi dari evaluasi kinerja. "Evaluasi kinerja" adalah proses untuk menafsirkan dan mengevaluasi kinerja

perorangan. Proses ini merupakan jawaban dari sebuah pertanyaan sederhana “seberapa baiknya kinerja seorang karyawan selama jangka waktu tertentu”.

Sedangkan Robert Bacal diterjemahkan Surya Dharma, Ph.D dan Yanuar Irawan (2002:112), dengan segala pertimbangan mulai dari kelebihan bagaimana membuatnya berjalan lancar serta mencocokkannya dengan tempat kerja, menjelaskan pendekatan-pendekatan dalam penilaian kinerja yaitu:

1. Sistem penilaian (*Rating system*). Sistem penilaian ini sangat umum karena merupakan cara yang paling populer untuk menilai kinerja. Disebabkan karena sistem penilaian merupakan cara yang paling sedikit membutuhkan usaha. Namun, cara ini bukan merupakan cara terbaik untuk mengevaluasi staf. Bagian skalanya mirip dengan sistem penilaian di sekolah atau perkuliahan (yaitu A, B, D, E). Namun dapat juga menggunakan angka atau kata-kata bukan huruf. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Suatu contoh yang sering dipakai dalam sistem penilaian

Kriteria Kinerja	Skala			
	1. Menyelesaikan pekerjaan pada waktunya	Pernah 1	Tidak kadang-kadang 2	kadang-biasanya 3
2. Menunjukkan keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaannya	Konsisten 1	Tidak konsisten 2	selalu 3	
3. Menunjukkan kreativitas dan inisiatif	Pernah 1	Tidak kadang-kadang 2	kadang-biasanya 3	selalu 4
4. Memenuhi atau melampaui target penjualan pada tiap kuartalnya	Ditingkatkan 1	Dapat memuaskan 2	luar biasa 3	

Sumber : Robert Bacal (performance management, 2000 : 117)



1. Sistem peringkat (*rangking system*). Sistem peringkat memperbandingkan orang satu dengan yang lainnya dan menentukan bahwa apakah seorang lebih baik, setara, ataupun lebih buruk dibandingkan rekan sekerjanya. Hal ini dilakukan berdasarkan suatu kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya. Misalnya, total penjualan ataupun kemampuan manajemen. Sistem peringkat ini memiliki potensi menyebabkan efek samping yang tidak diinginkan. Karena sistem peringkat ini, memperbandingkan rekan-rekan sekerja, sistem tersebut memaksa karyawan untuk bersaing. Dalam waktu singkat, sistem ini dapat merangsang orang untuk bekerja lebih keras agar menduduki peringkat teratas tetapi sistem ini juga dapat merangsang orang untuk secara pasif maupun aktif mengganggu pekerjaan orang lain.

3. Evaluasi berdasarkan tujuan dan standar (MBO). Cara terbaik untuk mengevaluasi kinerja, adalah dengan menggunakan tujuan, standar, ataupun target yang ditetapkan semasa perencanaan kinerja itu ditulis untuk dapat diukur secara objektif. Sasaran dan standar itu ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

2.6. Kerangka Pikir

Berdasarkan landasan teori dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis membuat suatu kerangka pikir untuk memudahkan dalam pembahasan penelitian yaitu:



2.7. Hipotesis

Dalam kaitannya dengan permasalahan, perumusan masalah dan tujuan penelitian maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

“Analisis jabatan berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. XYZ”.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Daerah dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian pada penulisan proposal ini adalah pada PT. XYZ sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan, pengolahan biji kopi dan ekspor, yang berlokasi di Kota Makassar dengan objek penelitian adalah penggunaan analisis jabatan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan subyeknya adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Alasan pemilihan lokasi ini adalah perusahaan yang bersangkutan berada tidak jauh dari lokasi di mana penulis berdomisili dengan demikian, waktu, tenaga, dan biaya dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data yang bersifat:

1. Kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka yakni data mengenai kinerja karyawan sebelum dan sesudah job analisis.
2. Data kualitatif yaitu data yang berbentuk informasi secara lisan maupun tertulis meliputi gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi.

Adapun sumber data yang digunakan adalah:

1. Data primer adalah data yang diperoleh responden secara langsung, data ini terutama mengenai kualifikasi karyawan dan tingkat kinerja karyawan.

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari organisasi maupun hasil penelusuran berbagai literatur yang relevan dengan judul ini meliputi, uraian tugas, serta buku teks mengenai manajemen SDM.

3.3. Populasi dan Sampel

1. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ terdiri atas Direktur Utama, Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Kepala sub. Bagian dan Staf Operasional secara keseluruhan populasi dalam penelitian ini sebanyak 107 karyawan.
2. Sampel, untuk kepentingan ini populasi penelitian ditarik sebagai sampel ditentukan secara Random Sampling, yakni memberi peluang yang sama kepada seluruh anggota populasi untuk dapat dipilih sebagai anggota sampel. Sampel yang baik adalah sampel yang representatif mewakili populasi yakni karyawan yang bekerja sebelum ada analisis pekerjaan dan masih bekerja sesudah ada analisis pekerjaan. Berdasarkan jumlah anggota populasi sebanyak 107 orang, maka ditentukan jumlah sampel sebanyak 26 orang.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Field Research (Penelitian Lapangan), yaitu peneliti melakukan penelitian secara langsung pada obyek penelitian dengan cara:

- a. Observasi adalah pengamatan langsung yang dilakukan terhadap penelitian dan data yang dikumpulkan mengenai kinerja pegawai. Instrument yang digunakan dalam pengumpulan data ini adalah pencatatan setiap gejala yang ditemukan saat karyawan melaksanakan pekerjaan maupun hasil-hasil yang telah dilaksanakan.
 - b. Wawancara yaitu dengan melakukan dialog dengan pimpinan, data yang dikumpulkan mengenai analisis pekerjaan dan prosedur analisis pekerjaan.
2. Library Research (Penelitian Kepustakaan), yaitu penelitian yang dilakukan dengan membaca dan mempelajari buku-buku manajemen, literatur, karya ilmiah lainnya. Untuk memperoleh landasan teori dan bahan analisis yang menunjang penelitian ini.

3.5. Model dan Teknik Analisis

Sehubungan dengan desain penelitian maka data yang telah dikumpulkan diolah dan dianalisis dengan menggunakan statistik nonparametrik uji Wilcoxon Match Pairs (Sugiyono, 2004:44-48) yakni seperti dalam uji tanda, teknik ini digunakan untuk menguji signifikan hipotesis komparatif dua sampel yang berkorelasi bila datanya berbentuk ordinal. Rancangan penelitian metode ini berbentuk "before after" yang membandingkan antara nilai sebelum dan sesudah ada *treatment* untuk membuktikan ada tidaknya perubahan. Kemudian, menentukan jenjang mulai dari beda yang terkecil sampai yang terbesar.

Uji pairs ini merupakan penyempurnaan uji tanda karena disamping tandanya (+ atau -) besarnya beda juga diperhatikan, adapun langkah-langkah dalam pengujian ini yaitu:

1. Berikan jenjang (*rank*) untuk tiap-tiap beda dari pasangan pengamatan sesuai dengan besarnya dari yang terkecil sampai yang terbesar tanpa memperhatikan tanda dari beda itu (nilai beda absolut). Bila ada dua atau lebih beda yang sama maka jenjang untuk tiap-tiap beda itu adalah jenjang rata-rata.
2. Berikan tanda positif (+) atau negatif (-) pada jenjang untuk tiap-tiap beda sesuai dengan tanda dari beda itu, beda nol tidak diperhatikan.
3. Jumlah semua jenjang yang bertanda positif (+) dan jumlahkan pula jenjang yang bertanda negatif (-) tergantung dari mana yang memberikan jumlah yang lebih kecil setelah tandanya dihilangkan, notasikan jumlah jenjang yang lebih kecil dengan T.
4. Kemudian, bandingkan nilai T yang diperoleh dengan nilai T untuk uji jenjang bertanda Wilcoxon.

Pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah variabel (b) pada kerangka pikir yaitu analisis pekerjaan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan membandingkan kinerja karyawan sebelum dan sesudah perlakuan (analisis pekerjaan) dengan memperhatikan nilai jenjang positif (+) dan jenjang negatif (-). Perumusan hipotesis sebagai berikut:



H_0 : tidak terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan sesudah analisis pekerjaan.

H_a : terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan sesudah analisis pekerjaan.

Ketentuan pengujian adalah bila harga jumlah jenjang yang terkecil $>$ dari harga T tabel (T adalah harga Wilcoxon) maka H_0 diterima dan H_a ditolak sebaliknya jika harga jumlah jenjang yang terkecil $<$ dari harga T tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pengujian dilakukan pada tingkat signifikan 5% pengujian dua arah.

Bila sampel pasangan lebih besar dari 25, maka distribusinya akan mendekati distribusi normal. Untuk itu digunakan rumus Z dalam pengujiannya.

$$Z = \frac{T - \mu_T}{\sigma_T}$$

Dimana : T = Jumlah total jenjang atau ranking pada kolom negatif

$$\mu_T = \frac{n(n+1)}{4}$$

$$\sigma_T = \frac{n(n+1)(2n+1)}{24}$$

Dengan demikian,

$$Z = \frac{T - \mu_T}{\sigma_T} = \frac{T - \frac{(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Seperti yang dikemukakan di atas bahwa $n > 25$ maka distribusi nilai T mendekati normal sehingga metode pendekatan normal dapat digunakan, kriteria keputusan pengujiannya adalah jika nilai Z hitung $<$ dari nilai Z tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak sebaliknya jika nilai Z hitung $>$ dari nilai Z tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Dalam penelitian ini data diolah dengan menggunakan bantuan SPSS Versi 10

3.6. Definisi Operasional dari Variabel

1. *Job analysis* (analisis jabatan) adalah suatu kegiatan dalam MSDM yang mempelajari, mengumpulkan, dan mencatat informasi atau fakta-fakta yang berhubungan dengan jabatan atau pekerjaan termasuk syarat-syarat sumber daya manusia yang dibutuhkan jabatan itu.
2. Kinerja adalah kemampuan dan semangat kerja yang ditampilkan setiap karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya kinerja karyawan dinilai berdasarkan absensi dan hasil kerja.
3. Karena data diolah dengan menggunakan uji tanda maka perlu dilakukan pembatasan waktu, antara periode sebelum dan sesudah dalam penelitian ini periode 1994 - 1999 adalah kinerja karyawan sebelum job analisis dan periode 2000 - 2004 adalah kinerja karyawan sesudah job analisis.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. XYZ merupakan suatu bentuk usaha patungan antara perusahaan swasta Jepang dengan swasta Indonesia, yaitu antara SULAWESI DEVELOPMENT CO., LTD, yang berkedudukan di Tokyo dan PT. UTESCO KONSULTAN dari group PT. KONSULTAN PEMBANGUNAN yang berkedudukan di Jakarta. Kedua perusahaan ini sepakat untuk mengadakan kerjasama di bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan ekspor kopi.

Persetujuan kerjasama tersebut tertuang dalam memorandum kerjasama, pada tanggal 29 September 1974, yang pada waktu itu dari PT. Utesco Konsultan di wakili oleh H.N. Sumual dan Moh. Saleh Lahade sedangkan dari pihak Suladeco Co., Ltd. Diwakili oleh Mr. Hisashi Ohki dan Mr. Tusuka Tsuru.

Setelah dua tahun pengurusan pendiriannya, baik di tingkat pusat, propinsi, maupun daerah, yang melibatkan berbagai Departemen dan Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), maka pada tanggal 14 Pebruari 1976 keluarlah persetujuan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 - 09/Pres/2/1976 yang isinya memberikan izin pembentukan dan operasi bagi PT.XYZ.

PT. XYZ menempatkan pabriknya pada dua lokasi di Tana Toraja masing-masing berada di daerah Pedamaran, Desa Bokin Kecamatan Sanggalangi yang lebih dikenal dengan "Pedamaran *Plantation*" dan di daerah Tondoklitak, Desa

Landorundun Kecamatan Sesean. Di daerah Pedamaran, bahan bakunya diperoleh dari hasil perkebunan sendiri sedangkan di daerah Tondoklitak, bahan bakunya selain diperoleh dari hasil perkebunan sendiri juga diperoleh dari hasil pembelian di sekitar daerah Tondoklitak.

4.2. Struktur Organisasi

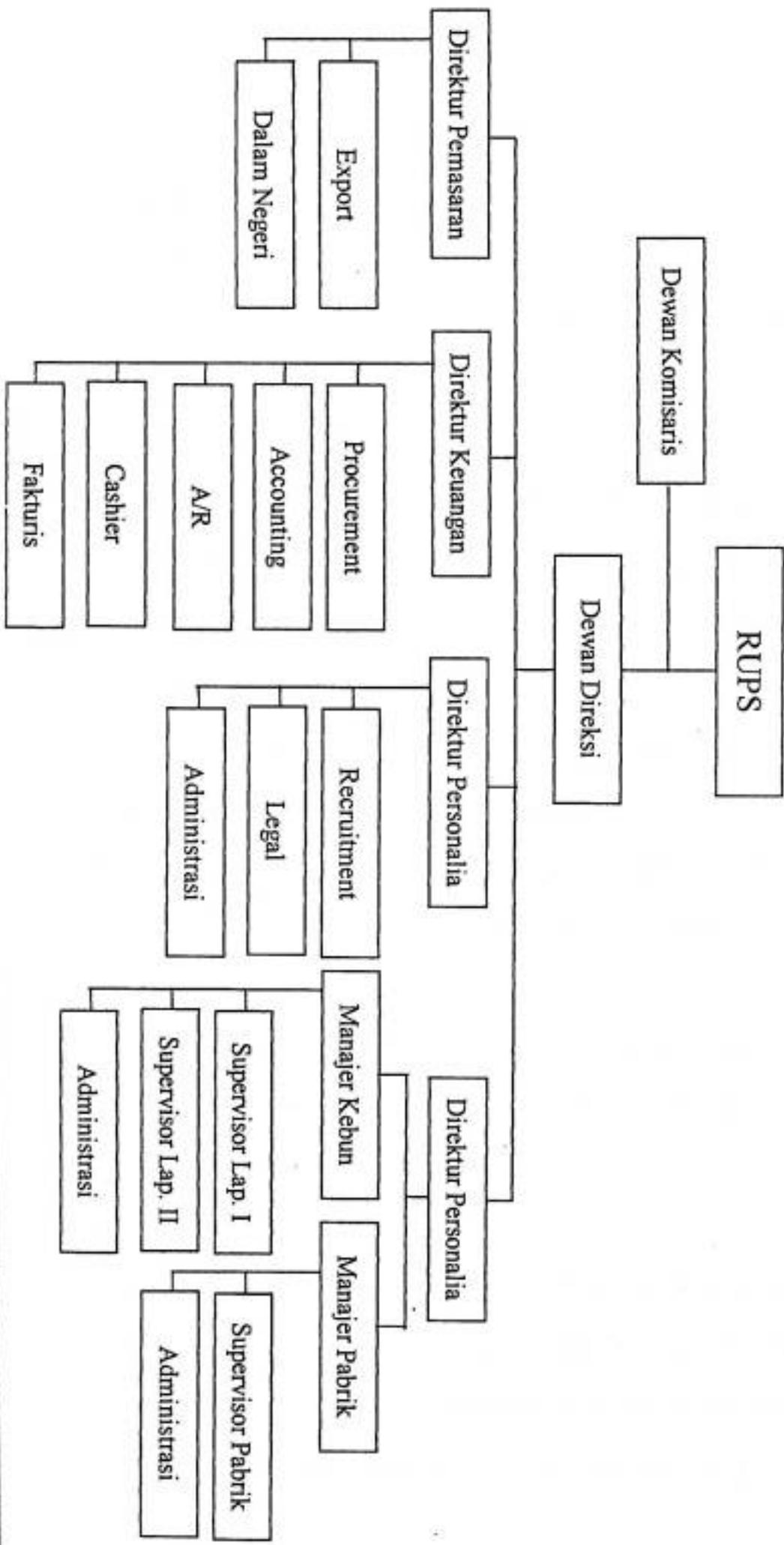
Struktur organisasi yang baik akan mendorong kerjasama yang baik pula, dan bersamaan dengan itu dapat meningkatkan motivasi para pekerja serta keinginan untuk melakukan sesuatu dengan baik sehingga dengan demikian tercipta kepuasan yang dapat dirasakan baik secara individu maupun perusahaan secara keseluruhan. Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi tersebut dapat dilihat pada gambar 4.1.

Uraian tentang tanggung jawab masing-masing bagian dijelaskan sebagai berikut:

Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertanggung jawab memantau dan menilai pelaksanaan tugas Dewan Direksi serta menilai kinerja perusahaan.

Gambar 4.1
 Struktur Organisasi
 PT. XYZ



Dewan Direksi

1. Bertanggung jawab pada pemegang saham
2. Membuat perencanaan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan
3. Melakukan penilaian dan evaluasi kegiatan usaha

Direktur Pemasaran

Direktur pemasaran bertanggung jawab untuk mempertahankan pasar yang telah ada dan mencari peluang pasar yang baru. Dalam pelaksanaan tugasnya, bagian ini terbagi atas bagian pemasaran ekspor dan pemasaran dalam negeri.

Direktur Keuangan

Direktur keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan, keakuratan pencatatan akuntansi, penyusunan anggaran, penilaian kinerja, dan pembuatan laporan keuangan periodik. Bagian ini terbagi atas bagian *accounting*, *procurement*, *A/R*, kasir, dan fakturis.

Direktur Personalia

Direktur Personalia bertanggung jawab dalam rekrutmen karyawan dan melakukan pengawasan serta penilaian prestasi karyawan. Bagian ini terbagi atas bagian *recruitment*, legal, dan administrasi.

Direktur Produksi

Direktur produksi bertanggung jawab untuk mengawasi seluruh proses produksi mulai dari pengawasan bahan baku sampai menjadi produksi akhir. Manajer Kebun dan Manajer Pabrik bertanggung jawab langsung pada Direktur Produksi. Manajer Kebun bertanggung jawab dalam hal pembibitan tanaman

kopi serta pemeliharaan dan pemetikan kopi. Manajer pabrik bertanggung jawab dalam hal pengolahan kopi sampai menjadi produk akhir yang siap untuk dipasarkan.

4.3. Proses Produksi

Proses produksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk menghasilkan produk. Proses produksi dalam pembuatan kopi biji gorengan dan kopi bubuk terbagi dua yaitu pengolahan buah kopi menjadi biji kopi (*green beans*) dan pengolahan biji kopi (*green beans*) menjadi produk akhir.

4.3.1. Pengolahan Buah Kopi Menjadi Biji Kopi (*Green Beans*)

Pengolahan ini melalui beberapa tahapan yang mana tiap tahapannya akan disertai dengan perubahan perlakuan dan bentuk kopi pula. Untuk lebih memudahkan maka diberikan istilah untuk setiap perubahan yang terjadi. Adapun istilah yang digunakan antara lain:

1. Buah yang baru selesai dipetik dinamakan "*cherry*"
2. Biji setelah dipisahkan dengan kulit buah tetapi masih ada kulit tanduknya dinamakan "*parchment*"
3. Kopi setelah dipisahkan dari kulit tanduknya dinamakan "*green beans*"

Proses pengolahan kopi pada PT. XYZ (Pedamaran Plantation) ini menggunakan "*wet method*" yaitu suatu metode pengolahan kopi melalui proses fermentasi biji kopi. Tahapan pengolahan buah kopi (*cherry*) sampai menjadi biji kopi (*green beans*) adalah sebagai berikut:

a. Tahap Persiapan Bahan

Persiapan bahan yang dimaksud adalah pengecekan mutu *cherry* secara manual yang juga berfungsi sebagai sortasi awal. *Cherry* yang dipilih adalah

cherry yang matang di pohon (cukup lunak dan berwarna merah pada seluruh permukaan kulitnya).

b. Tahap *Pulping* (Pengupasan Kulit Buah)

Cherry yang telah terkumpul kemudian dialirkan ke mesin pengupas (pulper) dengan aliran air. *Parchment* dialirkan ke bak pemisah yang akan memisahkan antara *parchment* normal (tenggelam) dan *parchment* yang terapung.

c. Tahap Fermentasi (Pembusukan Lendir pada *Parchment* Basah)

Proses fermentasi pada *parchment* basah berlangsung pada bak-bak fermentasi. Fermentasi berlangsung sampai diperkirakan bahwa lendir pada *parchment* telah membusuk (selama lebih kurang 36 jam) oleh aktivitas mikroba yang dipacu oleh enzim pengurai pektin (depolimerase) yang secara alami ada pada kopi.

d. Tahap Pencucian *Parchment*

Parchment dikeluarkan dari bak fermentasi dengan mengikuti aliran air ke saluran bak pencucian. *Parchment* yang telah terkumpul kemudian digosok atau diaduk menggunakan suatu alat yang serupa bajak dengan bahan dari karet dan bergagang kayu. Pengadukan dihentikan bila air pencucian telah jernih dan *parchment* telah terasa kasar bila digosokkan di tangan.

e. Tahap Pengeringan

Proses pengeringan *parchment* terbagi atas 2 yaitu pengeringan dengan bantuan sinar matahari (sun drying) dan dengan bantuan mesin (mechanical

drying). Pengeringan dengan sinar matahari dilakukan jika keadaan cuaca cukup baik. Pengeringan dengan mesin (dryer) dilakukan jika keadaan cuaca kurang baik untuk pengeringan dengan sinar matahari. Pengeringan berlangsung sampai dicapai kadar air maksimum antara 9 – 10%.

f. Tahap *Hulling* (Pengupasan Kulit Tanduk)

Proses *hulling* menggunakan mesin pengupas yang disebut *huller*. Penggunaan mesin *huller* diharapkan dapat mengupas kulit tanduk pada biji *parchment* secara sempurna.

g. Tahap *Grading* (Pemisahan Biji Kopi Berdasarkan Bentuk dan Ukuran Biji)

Biji kopi (green beans) yang dihasilkan langsung dialirkan ke mesin *grader*. Bentuk dan ukuran biji kopi ini diperoleh dengan menggunakan saringan (screen) yang merupakan standar intern perusahaan.

h. Tahap *Gravity Separating* (Pemisahan Biji Kopi Berdasarkan Berat Jenis Setiap Biji)

Biji kopi (green beans) dipisahkan lagi berdasarkan berat jenis dari setiap biji dengan menggunakan mesin *gravity separator*. Tujuan pemisahan ini adalah untuk menghasilkan biji-biji kopi yang tidak (berisi) yang terpisah dari biji-biji kopi yang tidak baik (biasanya ringan karena terinfeksi oleh hama atau penyakit).

i. Tahap *Sorting* (Pilih Kopi)

Proses sortasi cacat fisik biji dilakukan dengan pemilihan biji per biji oleh tenaga pilih kopi berdasarkan standar cacat fisik biji yang diberlakukan oleh

drying). Pengeringan dengan sinar matahari dilakukan jika keadaan cuaca cukup baik. Pengeringan dengan mesin (dryer) dilakukan jika keadaan cuaca kurang baik untuk pengeringan dengan sinar matahari. Pengeringan berlangsung sampai dicapai kadar air maksimum antara 9 – 10%.

f. Tahap *Hulling* (Pengupasan Kulit Tanduk)

Proses *hulling* menggunakan mesin pengupas yang disebut *huller*. Penggunaan mesin *huller* diharapkan dapat mengupas kulit tanduk pada biji *parchment* secara sempurna.

g. Tahap *Grading* (Pemisahan Biji Kopi Berdasarkan Bentuk dan Ukuran Biji)

Biji kopi (green beans) yang dihasilkan langsung dialirkan ke mesin *grader*. Bentuk dan ukuran biji kopi ini diperoleh dengan menggunakan saringan (screen) yang merupakan standar intern perusahaan.

h. Tahap *Gravity Separating* (Pemisahan Biji Kopi Berdasarkan Berat Jenis Setiap Biji)

Biji kopi (green beans) dipisahkan lagi berdasarkan berat jenis dari setiap biji dengan menggunakan mesin *gravity separator*. Tujuan pemisahan ini adalah untuk menghasilkan biji-biji kopi yang tidak (berisi) yang terpisah dari biji-biji kopi yang tidak baik (biasanya ringan karena terinfeksi oleh hama atau penyakit).

i. Tahap *Sorting* (Pilih Kopi)

Proses sortasi cacat fisik biji dilakukan dengan pemilihan biji per biji oleh tenaga pilih kopi berdasarkan standar cacat fisik biji yang diberlakukan oleh



perusahaan. Biji-biji kopi yang baik dimasukkan dalam karung-karung goni kemudian ditimbang dengan berat bersih 60 kg setiap karung.

h. Tahap *Cup-Test* (Pengujian Cita Rasa Biji Kopi yang Telah Disangrai atau digoreng)

Pengujian cita rasa diawali dengan pengambilan sampel sebanyak 0,1 kg dari setiap karung kopi. Biji-biji kopi tersebut selanjutnya disangrai atau digoreng pada alat penggorengan (roaster sample) selama 15 menit lalu digiling dengan menggunakan mesin giling skala laboratorium (grinding mill). Hasil penggilingan berupa bubuk kasar langsung ditampung dalam gelas (cup) pengujian untuk kemudian diuji oleh penulis yang bersertifikasi nasional dan internasional. Pengujian cita rasa dari hasil seduhan kopi lalu dibuatkan *quality test report* yang meliputi: spesifikasi, observasi, dan kualitas seduhan.

Gambar 4.2
Proses Pengolahan Biji Kopi Menjadi Green Beans
PT. XYZ
(Pendamaran Plantation)



Sumber : PT. XYZ (Pendamaran Plantation)

4.3.2. Pengolahan Biji Kopi (Green Beans) Menjadi Kopi Biji Gorengan dan Kopi Bubuk

Bahan baku berupa biji kopi (green beans) *Grade 1, Grade 2, Grade 3,* dan *Grade 4* dari hasil produksi *unit processing* PT. XYZ (Pedamaran Plantation). Pengolahan biji kopi menjadi kopi hasil gorengan dilakukan oleh divisi khusus pada PT. XYZ yaitu *Roasting Coffe Division*. Pengolahan kopi hasil gorengan berdasarkan standar yang ditetapkan oleh *Key Coffe* karena produk kopi hasil gorengan adalah lisensi dari *Key Coffe* yang berpusat di Tokyo, Jepang.

Tahapan pengolahan biji kopi menjadi kopi hasil gorengan adalah sebagai berikut:

a. Tahap Penanganan Bahan Baku

Biji-biji kopi yang telah dimasukkan dalam karung lalu dimasukkan kembali ke dalam karung berlapis plastik jenis *polyethylen* kemudian dijahit dengan dua kali jahitan. Hal ini dimasukkan untuk menjaga mutu kopi agar tetap baik selama dalam penyimpanan sementara ini.

b. Tahap *Roasting* (Penggorengan atau Penyangraian)

Proses penggorengan dilakukan setelah ada pesanan, baik jumlah maupun jenis gorengannya. Penggorengan atau penyangraian dilakukan pada *roaster* dengan menggunakan rentang suhu $200^{\circ}\text{C} - 250^{\circ}\text{C}$. Setelah gorengan matang, biji-biji kopi segera didinginkan dengan kipas angin.

4.3.2. Pengolahan Biji Kopi (Green Beans) Menjadi Kopi Biji Gorengan dan Kopi Bubuk

Bahan baku berupa biji kopi (green beans) *Grade 1, Grade 2, Grade 3,* dan *Grade 4* dari hasil produksi *unit processing* PT. XYZ (Pedamaran Plantation). Pengolahan biji kopi menjadi kopi hasil gorengan dilakukan oleh divisi khusus pada PT. XYZ yaitu *Roasting Coffe Division*. Pengolahan kopi hasil gorengan berdasarkan standar yang ditetapkan oleh *Key Coffe* karena produk kopi hasil gorengan adalah lisensi dari *Key Coffe* yang berpusat di Tokyo, Jepang.

Tahapan pengolahan biji kopi menjadi kopi hasil gorengan adalah sebagai berikut:

a. Tahap Penanganan Bahan Baku

Biji-biji kopi yang telah dimasukkan dalam karung lalu dimasukkan kembali ke dalam karung berlapis plastik jenis *polyethylen* kemudian dijahit dengan dua kali jahitan. Hal ini dimasukkan untuk menjaga mutu kopi agar tetap baik selama dalam penyimpanan sementara ini.

b. Tahap *Roasting* (Penggorengan atau Penyangraian)

Proses penggorengan dilakukan setelah ada pesanan, baik jumlah maupun jenis gorengannya. Penggorengan atau penyangraian dilakukan pada *roaster* dengan menggunakan rentang suhu $200^{\circ}\text{C} - 250^{\circ}\text{C}$. Setelah gorengan matang, biji-biji kopi segera didinginkan dengan kipas angin.

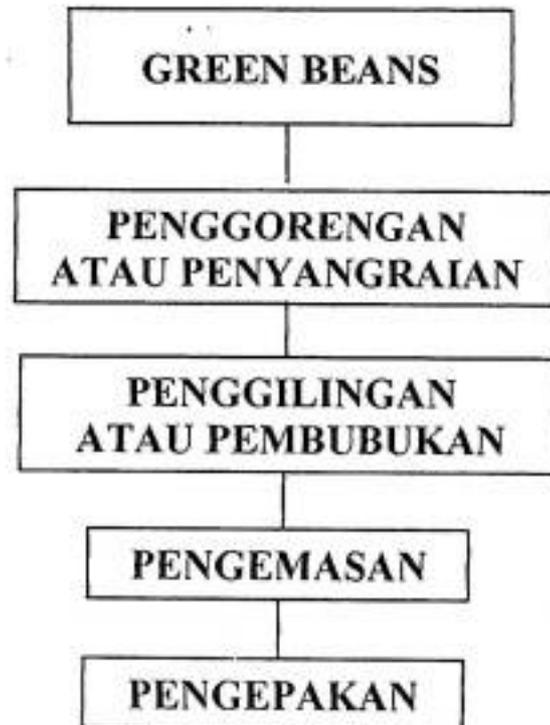
c. Tahap *Grinding* (Penggilingan)

Penggilingan dilakukan dengan *grinding mill* dan juga disesuaikan dengan pesanan (*grinding* bubuk halus 75 – 80 mesh dan bubuk kasar 50 mesh).

d. Tahap *Packing* (Pengemasan)

Pengemasan dilakukan berdasarkan jenis produk yang dipesan. Mula-mula produk ditimbang kemudian dimasukkan dalam kemasan bersamaan dengan dimasukkannya pengawet (*ageless*). Kopi yang telah dikemas lalu dimasukkan ke dalam kardus-kardus yang telah diberi merek produk, berat produk, jenis produk, dan masa kadaluarsa.

Gambar 4.3
Proses Pengolahan Green Beans Menjadi
Kopi Biji Gorengan dan Kopi Bubuk
PT. XYZ
(Pendamaran Plantation)



Sumber : PT. XYZ (Pendamaran Plantation)

BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Sistematika Pelaksanaan Job Analysis dan Proses Penilaian Kinerja pada PT. XYZ

Adapun proses pelaksanaan Job Analysis pada PT. XYZ secara sistimatis adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan analisis jabatan, perencanaan analisis jabatan dilakukan oleh panitia yang akan melakukan job analisis, dimana perencanaan ini berguna untuk menjelaskan alasan-alasan, mengadakan job analisis. Menghilangkan kecemasan serta kecurigaan dan mendapatkan kerjasama karyawan secara tulus ikhlas.
2. Menentukan jenis data dan metode pengumpulan data, metode pengumpulan data yang digunakan pada PT. XYZ adalah observasi dan wawancara.
3. Meninjau informasi latar belakang yang relevan seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian jabatan.
4. Memilih posisi yang representatif untuk dianalisis
5. Menganalisis secara teliti jabatan dengan mengumpulkan data berdasarkan kegiatan jabatan.
6. Meninjau informasi dengan pemangku jabatan
7. Mengembangkan suatu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan produk yang konkrit dari Job Analysis.

Proses Penilaian Kinerja pada PT. XYZ

PT. XYZ dalam menilai karyawannya dilakukan dengan menggunakan empat jenis formulir yang mencerminkan empat kelompok karyawan yaitu:

1. Formulir A untuk staff (umum) yang mencakup chief of section ke atas
2. Formulir B untuk sub chief of section dari divisi Direct Division
3. Formulir C₁ untuk karyawan biasa, dari divisi Direct Division
4. Formulir C₂ untuk karyawan biasa, dari divisi indirect Division

1. Pengelompokan Karyawan

Untuk menyempurnakan penilaian karyawan, terlebih dahulu dilakukan pengelompokan berdasarkan jenis tugas serta berdasarkan tingkat golongan dan tanggung jawab karyawan.

Pengelompokan pertama berdasar jenis tugas/kegiatan adalah:

1. Direct division : adalah divisi/kelompok karyawan yang jenis tugas dan kegiatannya sehari-hari berhubungan langsung dengan kegiatan utama berupa proses produksi perusahaan.
2. Indirect division: adalah divisi/kelompok karyawan yang jenis tugas dan kegiatannya sehari-hari bersifat pelayanan/memperlancar kegiatan utama, yaitu urusan administrasi.

Pengelompokan kedua, berdasar tingkat, golongan dan tanggung jawabnya adalah:

1. Golongan staff : adalah karyawan dengan jabatan chief of section ke atas
2. Golongan sub chief of section: adalah karyawan dengan jabatan sub chief of section yang sehari-harinya mengawasi langsung pelaksanaan kerja.
3. Golongan karyawan biasa adalah karyawan yang secara langsung melaksanakan kegiatan dan pekerjaan sesuai dengan petunjuk kerja perusahaan.

2. Tolak Ukur dalam Menilai Karyawan

Penilaian karyawan dilakukan terhadap kehadiran dan absensi, serta prestasi atau hasil kerja yang terdiri dari pelaksanaan, pengawasan, inisiatif perbaikan, pemahaman pada pekerjaan, kerjasama, kemampuan berkomunikasi, dan hasil yang dicapai.

3. Penilaian dan Angka Penilaian

Semua pihak penilai harus memahami dengan baik pengertian tentang faktor atau hal-hal yang dinilai khususnya dalam menilai dan mengevaluasi prestasi karyawan.

Dalam penilaian digunakan nilai atau angka mulai dari 1 sampai 5 dengan pedoman penggunaan sebagai berikut:

Nilai 1 diberikan bila yang bersangkutan tidak mempunyai kemampuan kerja untuk posisinya sekarang.

- Nilai 2 diberikan bila karyawan dapat bekerja sesuai standar /normal, tetapi masih terus memerlukan bimbingan atasannya.
- Nilai 3 diberikan bila karyawan telah bekerja sesuai standar yang ditetapkan tanpa memerlukan bimbingan tambahan.
- Nilai 4 diberikan bila karyawan telah memperlihatkan prestasi kerja di atas rata-rata secara konstan.
- Nilai 5 diberikan bila karyawan yang bersangkutan telah memiliki dan memperlihatkan prestasi kerja yang setingkat lebih tinggi dari posisinya sekarang.

Prinsip penilaian dilakukan dalam tiga tingkatan sesuai pengaturan wewenang di masing-masing lokasi kerja perusahaan. Sesuai tingkatan yang ada, maka penilai akan terdiri dari:

1. Penilai Langsung : yang dilakukan oleh pejabat yang langsung mengatur dan bertanggung jawab pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari
2. Penilai pengatur : yang dilakukan oleh pejabat yang merupakan atasan langsung dari penilai langsung di atas.
3. Penilai final : yang dilakukan oleh manajer masing-masing lokasi kerja yang sekaligus melakukan pengolahan data sebelum diserahkan ke dewan direksi.

4. Pengaturan atau Penyesuaian

Penilai pengatur melakukan penyesuaian menurut pertimbangan dan penilaiannya pada masing-masing karyawan. Penyesuaian antar bagian dapat juga dilakukan oleh manajer (bila diperlukan) misalnya untuk menghindari beda penafsiran diantara kepala bagian. Pengisian terakhir dalam formulir adalah perbitungan angka penilaian dengan bobot tiap faktor dan menjumlahkan hasil perkalian dari semua factor-faktor yang dinilai.

5. Waktu dan Jangka Waktu Penilaian

Penilaian karyawan dilakukan secara tetap setiap tahun pada awal bulan Januari. Adapun jangka waktu atau periode kegiatan yang dinilai adalah satu tahun yang baru dijalani yaitu antara 01 Januari sampai dengan 31 Desember.

5.2. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan PT. XYZ

Dengan melihat tabel 5.4 pada halaman 61 maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Sebelum job analisis (Tahun 1994 – 1999) rata-rata kinerja karyawan sebesar 2,3397, setelah job analisis (Tahun 2000 – 2004) rata-rata kinerja karyawan meningkat sebesar 3,2231. Atau dengan kata lain rata-rata kinerja setelah job analysis naik sebesar 37,76%.
2. Sebelum job analisis karyawan mempunyai standar deviasi 0,3511 dan setelah job analisis mempunyai standar deviasi sebesar 0,6484, standar deviasi sebelum job analisis datanya tidak begitu beragam karena

mendekati nol, sebaliknya standar deviasi setelah job analisis datanya lebih beragam karena nilainya jauh dari nol. Hal ini berarti meskipun terjadi kenaikan prestasi rata-rata sebagaimana yang disebut dalam point 1, tetapi terjadi variabilitas dalam kinerja.

3. Sebelum job analisis nilai minimum kinerja karyawan sebesar 1,83 setelah job analisis nilai minimum kinerja karyawan meningkat sebesar 2,00 Sebelum job analisis nilai maximum kinerja karyawan sebesar 3,000 setelah job analisis nilai maximum kinerja karyawan meningkat sebesar 4,40. Dengan demikian meskipun kinerja karyawan semakin bervariasi tetapi keadaan ini tetap positif. Hal ini dikarenakan nilai minimum kinerja karyawan setelah job analisis naik sebesar 9,28% begitupula dalam nilai maksimum, setelah job analisis naik sebesar 46,6%.

5.3. Hasil Analisis Uji Tanda

Tabel 5.1.
Kinerja Karyawan
Tahun 1994 – 2004

Karyawan	Tahun										
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	1	2	2	2	2	3	3	4	4	4	5
2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4
3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4
4	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4
5	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3
6	1	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4
7	1	1	2	2	3	4	4	4	4	4	4
8	1	1	2	2	2	3	3	3	3	4	5
9	2	2	2	2	3	4	2	3	2	3	3
10	2	3	2	3	3	4	2	2	4	2	3
11	2	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5
12	2	3	2	2	3	4	4	4	3	5	5
13	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3
14	2	3	2	2	3	4	4	4	3	5	5
15	2	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3
16	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4
17	1	1	2	2	2	3	3	3	2	4	4
18	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3
19	1	1	2	2	2	3	3	2	3	3	3
20	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4
21	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4
22	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
23	2	2	2	3	3	4	2	2	2	3	3
24	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3
25	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2
26	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2

Sumber : PT. XYZ.

Pada tabel 5.1 disajikan data hasil penilaian karyawan dari tahun 1994 – 2004.

Pada tahun 1999 job analisis dilakukan, berdasarkan keterangan tersebut, maka penulis membuat batasan yakni 1994 – 1999 adalah hasil kinerja karyawan sebelum

job analisis dilakukan dan tahun 2000 – 2004 adalah hasil kinerja karyawan setelah job analisis dilakukan.

Hasil output SPSS terlampir menunjukkan nilai Z sebesar -3,823 dan probabilitas signifikansi 0,000.

Oleh karena nilai Z (-3,823) lebih kecil daripada $Z_{0,025}$ (-1,96) dan tingkat signifikansi yang jauh di bawah 5% menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja sebelum job analisis dan kinerja sesudah job analisis. Dimana nilai signifikan $< 0,025$ ($0,000 < 0,025$). Kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima ini berarti bahwa job analisis berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. XYZ

Tabel 5.2.
Frekuensi Statistik
Tahun 1994 – 2004

Frequencies

Statistics

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
N	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Valid	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.6154	2.0000	2.0385	2.3846	2.6538	3.3462	2.8846	2.8846	3.1538	3.5385	3.6538
Median	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000	4.0000
Mode	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
Std. Deviation	.4961	.6928	.1961	.4961	.4852	.5616	.6528	.7114	.7317	.8593	.8918
Variance	.2462	.4800	3.46E-02	.2462	.2354	.3154	.4262	.5062	.5354	.7385	.7954
Minimum	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Maximum	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00
Sum	42.00	52.00	53.00	62.00	69.00	67.00	75.00	75.00	82.00	92.00	95.00

Tabel 5.3.
Frekuensi
Tahun 1994 – 2004

Frequency Table

1994

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	10	38.5	38.5	38.5
2.00	16	61.5	61.5	100.0
Total	26	100.0	100.0	

1995

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	6	23.1	23.1	23.1
2.00	14	53.8	53.8	76.9
3.00	6	23.1	23.1	100.0
Total	26	100.0	100.0	

1996

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	25	96.2	96.2	96.2
	3.00	1	3.8	3.8	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

1997

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	16	61.5	61.5	61.5
	3.00	10	38.5	38.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

1998

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	34.6	34.6	34.6
	3.00	17	65.4	65.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

1999

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.8	3.8	3.8
	3.00	15	57.7	57.7	61.5
	4.00	10	38.5	38.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

2000

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	26.9	26.9	26.9
	3.00	15	57.7	57.7	84.6
	4.00	4	15.4	15.4	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

2001

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	30.8	30.8	30.8
	3.00	13	50.0	50.0	80.8
	4.00	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

2002

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	19.2	19.2	19.2
	3.00	12	46.2	46.2	65.4
	4.00	9	34.6	34.6	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

2003

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	11.5	11.5	11.5
	3.00	9	34.6	34.6	46.2
	4.00	11	42.3	42.3	88.5
	5.00	3	11.5	11.5	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

2004

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	7.7	7.7	7.7
	3.00	10	38.5	38.5	46.2
	4.00	9	34.6	34.6	80.8
	5.00	5	19.2	19.2	100.0
	Total	26	100.0	100.0	

Tabel 5.4.
Statistik Deskriptif

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Rata-rata kinerja sebelum job analisis	26	2.3397	.3511	1.83	3.00
Rata-rata kinerja setelah job analisis	26	3.2231	.6483	2.00	4.40

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Rata-rata kinerja setelah job analisis - Rata-rata kinerja sebelum job analisis	Negative Ranks	5 ^a	5.00	25.00
	Positive Ranks	21 ^b	15.52	326.00
	Ties	0 ^c		
	Total	26		

- a. Rata-rata kinerja setelah job analisis < Rata-rata kinerja sebelum job analisis
- b. Rata-rata kinerja setelah job analisis > Rata-rata kinerja sebelum job analisis
- c. Rata-rata kinerja sebelum job analisis = Rata-rata kinerja setelah job analisis

Test Statistics^b

	Rata-rata kinerja setelah job analisis - Rata-rata kinerja sebelum job analisis
Z	-3.823 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000

- a. Based on negative ranks.
- b. Wilcoxon Signed Ranks Test

BAB IV

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analysis data kinerja karyawan pada PT. XYZ, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. PT. XYZ di Makassar telah melakukan job analysis pada tahun 1999, dimana sistematika job analysis PT. XYZ dimulai dari perencanaan analysis pekerjaan, menentukan jenis data dan metode pengumpulan data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, memilih posisi yang representatif untuk dianalisis, menganalisis secara teliti pekerjaan sesuai dengan kegiatan jabatan, dan mengembangkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari job analysis.
2. Berdasarkan hasil analysis data dengan bantuan SPSS diketahui bahwa rata-rata kinerja karyawan meningkat setelah job analysis sebesar 37,76 % begitupun dengan standar deviasi setelah job analysis (1999) data kinerja karyawan lebih beragam dimana nilai minimum kinerja karyawan meningkat sebesar 9,28% demikian halnya dengan nilai maximumnya meningkat sebesar 46,6 %.
3. dari uji wilcoxon dengan bantuan SPSS nampak nilai sebesar -3,823 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 yang jauh dibawah 0,025 yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum job analysis (thn 1994-1999) dengki kinerja karyawan sesudah job analysis (2000-2004).

4. Dari 26 karyawan yang dijadikan sampel, sebelum dan sesudah job analysis dapat dilihat bahwa :
- Ada 5 karyawan yang mempunyai kinerja setelah job analysis lebih rendah dibandingkan dengan sebelum job analysis
 - Ada 21 karyawan yang mempunyai kinerja setelah job analysis lebih besar dibandingkan dengan sebelum job analysis
 - Tidak ada karyawan yang mempunyai rata-rata kinerja sama sebelum job analysis dan setelah job analysis

6.2 Saran-saran

Dibawah ini adalah saran-saran yang dikemukakan oleh penulis untuk perkembangan PT-XYZ dimasa yang akan datang :

1. Hasil dari informasi job analysis sebaiknya direalisasikan dalam mengelola karyawan, khususnya dalam penilaian prestasi karyawan agar betul dinilai sesuai dengan standar prestasi kerja yang ada
2. Melihat begitu berperannya job analysis dalam menunjang terwujudnya fungsi SDM, maka job analysis baiknya dilakukan selama kurun waktu tertentu misalnya tiap tahun atau tiap 3 tahun agar mudah mengetahui penyimpangan dan kendala yang terjadi.
3. Tetap berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang merupakan salah satu output dari job analysis dalam merekrut karyawan baru dan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Dale Furtwengler, (2002). *Penilaian Kinerja*.
- Djarwanto, ps, edisi (2003/2004). *Statistik Non Parametrik*.
- Gary Dessler, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I.
- Hany Handoko, (1989), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua.
- Henry Simamora, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III.
- Marihot Tua Affendi, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mockijat, (1998). *Analisis Jabatan*.
- Randall, S. Shulel, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, New York University.
- Robert bacal, (2001). *Performance Management*.
- Sugiyono, (2004). *Statistik Nonparametris untuk Penelitian*.
- Vernon A. Musselman, (1989). *Ekonomi Perusahaan*, Konsep-konsep dan Praktek-praktek Sezaman, Edisi Kesepuluh, Jilid I.