ANALISA JABATAN:

TEORI, METODE, DAN APLIKASI



Lupi Yudhaningrum, M.Psi., Psikolog
Khairina Widya Primanda, M.Psi., Psikolog
Dewi Fransiska Simanjuntak, S.Psi., M.Si

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014

tentang Hak Cipta

Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

ANALISA JABATAN:

TEORI, METODE, DAN APLIKASI

Lupi Yudhaningrum, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Khairina Widya Primanda, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Dewi Fransiska Simanjutak, S.Psi.,M.Si

ANALISA JABATAN:

TEORI, METODE, DAN APLIKASI

Lupi Yudhaningrum, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Khairina Widya Primanda, S.Psi., M.Psi., Psikolog
Dewi Fransiska Simanjutak, S.Psi.,M.Si

Copyright@2026

Penata Letak : Alcearose

Pendesain Sampul :Tim Madani

Diterbitkan oleh : Yayasan Marwah Madani Riau

Alamat :Dusun IV Kasang Kulim Desa Kubang Jaya,
Kec. Suak Hulu Kabupaten Kampar, Riau
Indonesia, Kp. 28452

ISBN:

Telp. 0851-1720-7375

Email: admin@madanipublisher.id

Cetakan Pertama Oktober 2026
231 Halaman, Ukuran 15,5 cm x 23 cm

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang memperbanyak atau mengutip sebagian atau seluruh ini buku ini tanpa izin tertulis dan Penerbit.

KATA PENGANTAR / UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan buku berjudul *Analisis Jabatan*. Buku ini hadir sebagai jawaban atas kebutuhan akademisi, praktisi, dan pengelola sumber daya manusia (SDM) untuk memahami pentingnya analisis jabatan dalam organisasi modern.

Analisis jabatan merupakan fondasi dalam manajemen SDM yang digunakan untuk merumuskan deskripsi pekerjaan, spesifikasi jabatan, evaluasi jabatan, hingga penilaian kinerja. Melalui analisis yang sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu menempati posisi yang sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan kepribadiannya. Hal ini sejalan dengan filosofi "the *right man on the right job*" yang menjadi dasar efektivitas kerja.

Buku ini disusun secara sistematis mulai dari konsep dasar analisis jabatan, elemen-elemen penting, metode pengumpulan data, hingga penerapan kompetensi kerja dalam organisasi. Setiap bab dilengkapi dengan contoh kasus, evaluasi, dan rujukan dari regulasi terbaru, termasuk Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PP Nomor 17 Tahun 2020, Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020, serta regulasi BKN terbaru tahun 2022. Dengan demikian, buku ini tidak hanya memuat teori, tetapi juga praktik yang dapat diterapkan di berbagai sektor organisasi, baik publik maupun swasta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga buku ini bermanfaat bagi

mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi HR, serta seluruh pembaca yang memiliki minat dalam bidang manajemen SDM.

Jakarta, 2026

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang.....1
B. Tujuan.....6
C. Ruang Lingkup.....7
D. Manfaat.....8
E. Petunjuk Penggunaan Buku.....8

BAB II KONSEP DASAR ANALISA JABATAN 13
A. Capaian Pembelajaran.....13
B. Sub Capaian Pembelajaran.....13
C. Pokok-Pokok Materi (Peta Konsep).....14
D. Uraian Materi.....15
E. Rangkuman Materi.....30
F. Tugas.....31
G. Tes Formatif.....32
H. Glosarium.....35

BAB III ELEMEN ANALISA JABATAN.....39
A. Capaian Pembelajaran.....39
B. Sub Capaian Pembelajaran.....39
C. Pokok-Pokok Materi (Peta Konsep).....40
D. Uraian Materi.....40
E. Rangkuman Materi.....56
F. Tugas.....57
G. Tes Formatif.....58
H. Glosarium.....61

BAB IV METODE PENGUMPULAN DATA ANALISA JABATAN.....**64**
A.Capaian Pembelajaran.....64
B.Subcapaian Pembelajaran.....64
D.Uraian Materi.....67
E.Rangkuman Materi.....93
F.Tugas.....95
G.Tes Formatif.....95
H. Glosarium.....95

BAB V KOMPETENSI KERJA DALAM ORGANISASI.....**98**
A. Capaian Pembelajaran.....98

B.Sub Capaian Pembelajaran 98
C.Pokok-Pokok Pembelajaran (Peta Konsep) 99
D. URAIAN MATERI 99
E.TUGAS 122
F. TES FORMATIF 123
G. GLOSARIUM 125

BAB VI PERSYARATAN JABATAN (*JOB SPECIFICATION*) **.....129**

BAB VII TAHAPAN DALAM PELAKSANAAN ANALISA JABATAN 151
A. Capaian Pembelajaran 151
B.Sub Capaian Pembelajaran..... 151
C.Uraian Materi 153
D.Rangkuman Materi 179

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Mencari orang yang tepat untuk posisi kerja bukanlah pekerjaan yang gampang. Sebuah keadaan kemanusiaan dengan populasi tenaga kerja yang menua, beragam secara budaya dan heterogen meningkatkan tingkat kesulitan. Di atas segalanya, karena sifatnya kompetitif secara global, itu merupakan tantangan jauh lebih besar untuk mencari pekerja terampil. Kedatangan internet dan banjir iklan pekerjaan yang masuk setiap kali lowongan diterbitkan membuat mencari kandidat yang persis sesuai menjadi rumit dan melelahkan.

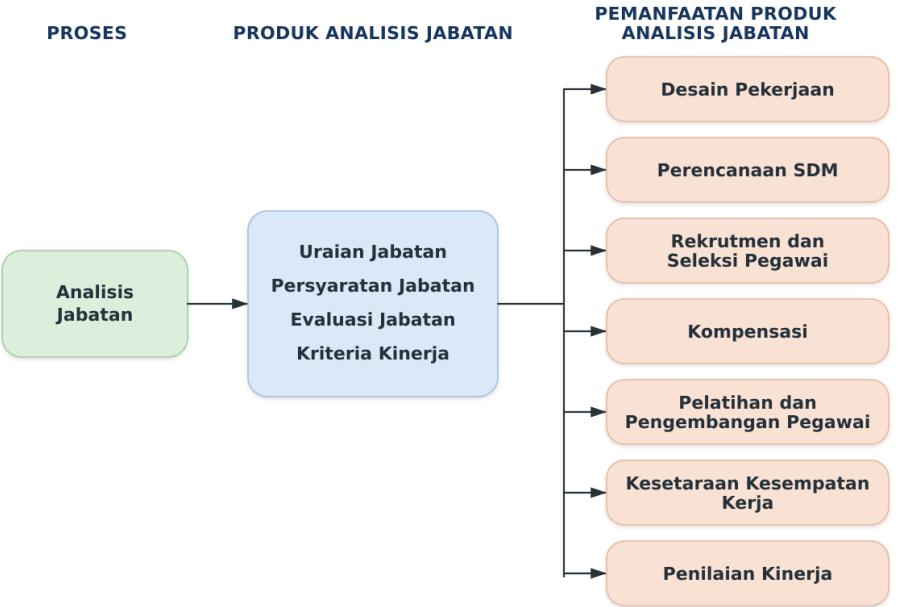
Namun demikian, mempekerjakan orang yang salah dapat menimbulkan risiko serius bagi organisasi, baik perusahaan kecil maupun korporasi multinasional besar. Biaya akibat kesalahan rekrutmen diperkirakan bisa mencapai antara setengah hingga sepuluh kali lipat dari gaji tahunan karyawan tersebut. Oleh karenanya, pengeluaran akibat kesalahan rekrutmen harus dikendalikan dengan menerapkan pendekatan sistem rekrutmen yang sesuai dengan kapabilitas organisasi dengan merekrut orang yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Mempekerjakan individu yang kompeten dan cocok untuk mengisi suatu posisi adalah situasi yang saling menguntungkan (*win–win proposition*), baik bagi karyawan baru maupun bagi pemberi kerja. Menerima karyawan yang tepat di posisi yang sesuai memungkinkan mereka untuk berhasil, merasa bangga dengan pekerjaannya, serta mendapatkan penghargaan dan penerimaan positif baik dari rekan kerja maupun dari organisasi tempat ia bekerja. Hal ini akan memberikan dorongan besar terhadap rasa harga diri dan kepercayaan diri karyawan. Mereka merasa lebih nyaman, bekerja dengan fokus dan energi yang lebih tinggi, serta mengalami peningkatan kepuasan kerja. Pertumbuhan rasa pencapaian dan kemampuan ini pada akhirnya akan meningkatkan motivasi,

menumbuhkan rasa kompetensi sehingga dapat mendorong kinerja yang produktif.

Perkembangan organisasi dan perubahan struktur dalam organisasi yang dinamis tentu akan menyebabkan kebutuhan akan jabatan baru semakin meningkat. Sebelum organisasi melakukan seleksi terhadap orang yang akan menduduki jabatan tersebut, maka perlu diketahui dan diidentifikasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukan dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan serta jenis personal yang bagaimana yang kayak menduduki jabatan tersebut. Dalam hal ini, organisasi perlu menetapkan standar-standar pekerjaan dan kriteria keterampilan, pendidikan dan pengalaman yang diperlukan. Untuk mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana melakukan pekerjaan dan siapa yang tepat untuk melakukan pekerjaan itu perlu dilakukan analisis terhadap isi jabatan itu sendiri yang disebut sebagai analisis jabatan (*job analysis*).

Analisis jabatan dalam suatu organisasi merupakan suatu penentuan atau ketetapan dari isi suatu jabatan yang meliputi tugas, tanggung jawab, dan hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, serta persyaratan jabatan yang dibutuhkan agar seseorang atau karyawan mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan yang ditentukan atau ditetapkan. Jabatan menurut Permenaker No. 1 tahun 2017 merupakan sekelompok tugas dan pekerjaan dalam organisasi Perusahaan. Sedangkan analisis menurut KBBI adalah suatu kegiatan untuk memeriksa atau menyelidiki suatu peristiwa melalui data, karangan, perbuatan, atau objek lainya. Melalui analisis jabatan akan diperoleh berbagai ukuran yang merupakan dasar untuk kegiatan-kegiatan dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya. Analisis jabatan diperlukan untuk mengumpulkan informasi-informasi yang akan dipergunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), serta evaluasi pekerjaan (job evaluation). Analisis jabatan memiliki kaitan dengan berbagai fungsi dari manajemen sumber daya manusia, karena dapat menghasilkan deskripsi jabatan atau pekerjaan yang berisi gambaran mengenai isi dari suatu jabatan baik yang menyangkut tugas atau pekerjaan, standar kinerja

(performance standard), dan bobot jabatan (position weight), maupun persyaratan pemegang jabatan (*job specification*) yang nantinya akan dapat digunakan sebagai dasar dalam melaksanakan pekerjaan rekrutmen atau penarikan karyawan. Gambar 1.1 berikut adalah fungsi dari Anajab.



G**ambar 1.1.** Fungsi Analisis Jabatan (Anajab)

Sumber: Diadaptasi dari Ghorpade (1988, hlm. 6), dalam *Job Analysis*: A Handbook for the Human Resource Director.

Pada Gambar 1.1. dapat dijelaskan bahwa analisis jabatan memiliki peran yang sangat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia atau kepegawaian. Melalui analisis jabatan, organisasi dapat memahami secara mendalam mengenai deskripsi jabatan dan persyaratan dari setiap pekerjaan. Pemahaman ini menjadi dasar bagi pengelolaan SDM yang efektif dan efisien, karena setiap keputusan terkait tenaga kerja sebaiknya didasarkan pada informasi yang komprehensif dan sesuai mengenai jabatan. Dengan mengetahui jumlah, jenis, dan kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan, organisasi atau perusahaan dapat menentukan

kebutuhan tenaga kerja baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, analisis jabatan berperan penting dalam proses rekrutmen dan seleksi, yang akan membantu penyusunan kriteria seleksi yang objektif, sehingga organisasi dapat menemukan individu dengan kompetensi dan karakteristik yang paling sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi. Analisis jabatan mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan mengetahui tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, organisasi dapat merancang program pelatihan yang relevan untuk menutup kesenjangan kompetensi dan meningkatkan kinerja. Analisis jabatan menjadi dasar dalam penilaian kinerja dan sistem kompensasi. Standar kinerja yang digunakan dalam evaluasi karyawan bersumber dari hasil analisis jabatan yang menggambarkan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana kualitas pelaksanaannya diukur. Dari sisi manajemen kepegawaian, analisis jabatan berfungsi untuk memastikan kesesuaian antara individu dan pekerjaannya (*person–job fit*). Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan.

Analisis Jabatan (Anajab) merupakan suatu proses penting dan fundamental dalam mengelola manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) atau kepegawaian untuk memperoleh informasi yang akurat tentang tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan dalam suatu jabatan (Riggio, 2022). Melalui Anajab, organisasi atau perusahaan dapat memahami dengan jelas tuga dan, fungsi dari setiap posisi/jabatan dalam struktur organisasi, serta bagaimana posisi/jabatan tersebut berkontribusi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya Anajab dalam manajemen SDM atau kepegawaian terletak pada aspek-aspek yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Sebagai dasar atau acuan untuk perencanaan SDM atau kepegawaian.

   Analisis Jabatan memberikan informasi yang komprehensif mengenai dekripsi pekerjaan dan karakteristik setiap jabatan. Hasil anajab akan menjadi landasan dalam perencanaan tenaga kerja, di antaranya dalam proses perekrutan, pelatihan, dan pengembangan pegawai. Dengan Anajab, organisasi dapat

menentukan perencanaan kebutuhan SDM secara lebih sistematis dan dan dengan visi dan misi organisasi.

b) Meningkatkan Efektivitas Organisasi.

Organisasi dapat memastikan bahwa setiap jabatan memiliki deskripsi yang jelas, termasuk tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang spesifik. Hal ini membantu meminimalkan tumpang tindih tugas, memastikan pembagian tanggung jawab yang seimbang, dan memperbaiki alur kerja, sehingga organisasi dapat beroperasi dengan lebih efisien dan efektif.

c) Dasar untuk Penilaian Kinerja

Anajab menghasilkan deskripsi jabatan yang rinci yang digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja. Standar dan indikator kinerja yang ditetapkan berdasarkan hasil Anajab membantu organisasi dalam mengukur produktivitas dan kualitas kerja karyawan secara objektif, sehingga dapat memberikan umpan balik yang konstruktif serta menetapkan strategi pengembangan lebih lanjut.

d) Perekrutan dan Seleksi yang Lebih Tepat

Dalam proses perekrutan, Anajab memberikan gambaran jelas tentang kompetensi, kualifikasi, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap jabatan. Ini memungkinkan organisasi menyusun kriteria yang tepat dalam seleksi calon pegawai, sehingga mendapatkan individu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan jabatan tersebut.

e) Pengembangan Karier dan Pengelolaan Talenta

Melalui Anajab, organisasi dapat mengidentifikasi jalur karier dan kesempatan pengembangan untuk setiap jabatan. Hal ini sangat penting dalam program pengembangan karier dan manajemen talenta, di mana pegawai dapat dibimbing untuk mencapai potensi penuh mereka dengan dukungan pelatihan dan promosi yang sesuai.

f) Kepatuhan terhadap Regulasi dan Standar Organisasi

Banyak peraturan dan kebijakan pemerintah yang mewajibkan organisasi untuk melakukan Analisis Jabatan, terutama dalam instansi pemerintah. Melaksanakan Anajab

sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku akan membantu organisasi tetap patuh terhadap regulasi, sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan SDM.

Pentingya Analisis Jabatan ini telah tertuang pula beberapa peraturan pemerintah seperti:

1. Permenaker Nomor 39 Tahun 2016 tentang Penempatan Tenaga Kerja;
2. Permenpan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
3. Permenaker No. 1 tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah
4. Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 14 tahun 2022 tentang Kamus Kelas Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah.
5. Menpan & RB melalui Kepmenpan Nomor:kep/61/M.PAN/2004 jo Kepmenpan & RB Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan bukan sekadar kegiatan administratif, namun juga dapat menjadi instrumen strategis dalam manajemen SDM. Informasi yang dihasilkan dari proses anajab akan menjadi landasan utama bagi berbagai fungsi penting, seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier. Tanpa adanya analisis jabatan yang mutakhir, komprehensif, dan sistematis, organisasi akan kesulitan untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat untuk mencapai kinerja optimal secara berkelanjutan.

B. Tujuan

Buku ajar ini memiliki tujuan yang mendasar terkait dengan Analisis Jabatan. Tujuannya yaitu pembaca dapat mengetahui, memahami, dan mengaplikasikan Analisis Jabatan dalam konteks industri dan organisasi. Mengapa pembaca perlu mempelajari buku ajar ini, terutama Anda mahasiswa psikologi?

Buku ajar ini merupakan buku ajar yang merangkum dari berbagai buku sumber yang banyak digunakan secara aplikatif pada Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI).

C. Ruang Lingkup

Bab I: Pendahuluan Bab ini menguraiakan latar belakang mengapa buku analisis jabatan penting dikarenakan pada sebuah organisasi, setiap pekerjaan memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Agar organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien, diperlukan pemahaman yang jelas mengenai setiap jabatan yang ada. Bab II: Konsep Dasar Analisis Jabatan Bab ini menjelaskan definisi, tujuan, manfaat, dan hasil dari analisis jabatan dalam dunia kerja serta bagaimana penerapannya dalam organisasi. Setiap sub-materi akan dilengkapi dengan contoh kasus dan evaluasi untuk menguji pemahaman mahasiswa. Bab III: Elemen Analisis Jabatan Bab ini membahas berbagai elemen dalam analisis jabatan, termasuk deskripsi jabatan, wewenang dan tanggung jawab, serta hubungan dan lingkungan kerja. Bab ini juga akan memuat contoh kasus dan evaluasi untuk memastikan mahasiswa dapat menerapkan konsep yang dipelajari. Bab IV: Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam analisis jabatan, seperti wawancara, observasi, kuesioner menggunakan PAQ (Position Analysis Questionaire), dan analisis dokumen, serta mencakup contoh kasus dan evaluasi untuk memperdalam pemahaman. Bab V: Kompetensi Kerja dalam Organisasi Bab ini menguraikan konsep kompetensi dalam organisasi, tipe organisasi, budaya kerja, serta hubungan antara posisi jabatan dan kompetensi yang dibutuhkan, disertai contoh kasus dan evaluasi. Bab VI: Persyaratan Jabatan (*Job Specification*) Bab ini membahas spesifikasi jabatan, asesmen pegawai, dan filosofi "*Right Man on the Right Job*," dilengkapi dengan contoh kasus dan evaluasi. Bab VII: Tahapan dalam Pelaksanaan Analisis Jabatan Bab ini menjelaskan langkah-langkah dalam melakukan analisis jabatan secara sistematis dan aplikatif dalam organisasi, serta menyediakan contoh kasus dan evaluasi.

D. Manfaat

Melakukan analisis jabatan yang baik biasanya menjadi langkah penting untuk menyusun deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, serta peta jabatan. Deskripsi jabatan yaitu pernyataan formal yang berisi tanggung jawab dan kualifikasi yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Spesifikasi jabatan adalah karakteristik KSAO's (*Knowledge, Skill, Attitude, and Other Characteristics)* yang akan menduduki jabatan tersebut. Struktur Organisasi adalah manifestasi dari peta jabatan. Tanpa analisis jabatan, organisasi akan kesulitan dalam menggerakkan roda bisnis karena tidak didukung oleh kandidat atau karyawan yang tepat, serta pengadaan program pengembangan karyawan yang tepat sasaran.

E. Petunjuk Penggunaan Buku

Buku ajar ini disusun untuk membantu mahasiswa, dosen, dan praktisi sumber daya manusia memahami konsep, prinsip, dan penerapan analisis jabatan secara komprehensif. Materi dalam buku ini diadaptasi dari buku A Practical Guide to *Job Analysis* (Prien, Goodstein, Goodstein, & Gamble, 2009), berbagai penelitian terbaru terkait analisis jabatan pada organisasi, serta kebijakan pemerintah (Kemnaker_Kementerian Tenaga Kerja) yangdisesuaikan dengan konteks organisasi dan kebijakan ketenagakerjaan di Indonesia.

Agar pembaca dapat memperoleh manfaat maksimal dari buku ini, berikut petunjuk penggunaannya:

1. Bagi Pembelajar

a. Membaca setiap bab secara berurutan karena materi disusun secara sistematis, dimulai dari konsep dasar hingga penerapan praktis analisis jabatan.

b. Perhatikan bagian tujuan pembelajaran di awal setiap bab untuk mengetahui kompetensi apa yang diharapkan dapat dikuasai.

c. Catat istilah-istilah penting seperti *job analysis*, *job description*, competency, work activities (WA), dan KSAO's (Knowledge, Skills, Attitude, and Other Characteristics).

d. Pecahkan studi kasus dan latihan analisis jabatan di akhir bab untuk melatih kemampuan berpikir kritis dan aplikatif.

e. Diskusikan hasil latihan dengan teman atau dosen untuk memperdalam pemahaman.

2. Bagi Pengajar

a. Buku ini dapat dijadikan bahan utama perkuliahan Analisis Jabatan atau mata kuliah sejenis terutama yang berhubungan dengan *Human Resource Management* (HRM).

b. Gunakan setiap bab sebagai satu unit pertemuan atau modul pembelajaran. Misalnya:

   1. Bab 1–2: Konsep Dasar dan Pentingnya Analisis Jabatan
   2. Bab 3–4: Elemen dan Teknik Analisis Jabatan
   3. Bab 5–6: Penerapan Hasil Analisis Jabatan dalam HRM

c. Manfaatkan contoh deskripsi jabatan, format formulir analisis jabatan, dan tugas proyek lapangan sebagai bagian dari penilaian mahasiswa.

d. Dosen dapat menugaskan mahasiswa untuk melakukan mini project analisis jabatan di instansi pendidikan, lembaga sosial, atau organisasi bisnis.

3. Bagi Praktisi atau Pengguna di Lapangan

a. Buku ini dapat menjadi panduan praktis untuk menyusun atau memperbarui dokumen analisis jabatan di lingkungan kerja.

b. Gunakan bagian "Elemen Analisis Jabatan" sebagai acuan dalam membuat format *Job Description* dan *Job Specification* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. Terapkan prinsip-prinsip yang dijelaskan pada bab Metode Analisis Jabatan untuk memilih teknik pengumpulan data yang efektif (observasi, wawancara, atau kuesioner).

d. Gunakan hasil analisis jabatan untuk menyusun struktur organisasi, sistem rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi.

4. Simbol dan Fitur dalam Buku

 Ringkasan Konsep: Menyajikan inti teori atau langkah penting dalam analisis jabatan.

 Insight Praktis: Memberikan contoh penerapan dalam konteks dunia kerja di Indonesia.

Latihan / Studi Kasus: Menantang pembaca untuk menerapkan konsep secara nyata.

 Refleksi: Mengajak pembaca berpikir kritis tentang relevansi teori dengan praktik.

5. Capaian Pembelajaran

Setelah menggunakan buku ini, pembaca diharapkan mampu:

a. Memahami dan menjelaskan konsep serta tujuan analisis jabatan;

b. Melakukan proses analisis jabatan dengan metode ilmiah;

c. Menyusun deskripsi dan spesifikasi jabatan yang akurat;

d. Menggunakan hasil analisis jabatan untuk mendukung fungsi-fungsi manajemen SDM seperti rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja;

e. Mengintegrasikan analisis jabatan dengan sistem manajemen kinerja dan pengembangan karier organisasi.

Landasan Literatur Bab

Analisis jabatan merupakan fondasi keputusan pengelolaan SDM karena menghubungkan isi pekerjaan dengan persyaratan pekerja dan tujuan organisasi (Prien et al., 2009; Morgeson et al., 2019; Ghorpade, 1988).

Informasi jabatan mendukung perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan pengelolaan kinerja secara terpadu (Armstrong & Taylor, 2023; Dessler, 2020; Noe et al., 2023).

Dalam konteks Indonesia, penyusunannya perlu memperhatikan regulasi ASN dan pedoman analisis jabatan, sekaligus prinsip validitas profesional (Kementerian PANRB, 2020; Republik Indonesia, 2023; SIOP, 2018; Riggio, 2022).

Daftar Pustaka

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of *human resource management* practice (16th ed.). Kogan Page.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Ghorpade, J. V. (1988). *Job analysis*: A handbook for the human resource director. Prentice Hall.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). Job and work analysis: Methods, research, and applications for *human resource management* (3rd ed.). SAGE Publications.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human resource management*: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw Hill.

Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble, L. G., Jr. (2009). A practical guide to *job analysis*. Pfeiffer.

Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Riggio, R. E. (2022). Introduction to industrial/organizational psychology (8th ed.). Routledge.

Society for Industrial and Organizational Psychology. (2018). Principles for the validation and use of personnel selection procedures (5th ed.). Cambridge University Press.

BAB II KONSEP DASAR ANALISA JABATAN

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu memahami konsep dasar analisis jabatan, menjelaskan kedudukannya dalam pengelolaan sumber daya manusia, serta menganalisis hubungan antara aktivitas kerja, kompetensi, tingkat kinerja, dan karakteristik tempat kerja. Pembaca juga diharapkan mampu menggunakan hasil analisis jabatan secara bertanggung jawab untuk mendukung rekrutmen, seleksi, pengembangan, manajemen kinerja, perencanaan organisasi, dan pemenuhan prinsip keadilan kerja (Prien et al., 2009; Brannick et al., 2019).

B. Sub Capaian Pembelajaran

- Menjelaskan pengertian jabatan, pekerjaan, analisis jabatan, uraian jabatan, dan persyaratan jabatan secara tepat.
- Membedakan analisis jabatan sebagai proses dari uraian jabatan sebagai salah satu produk proses tersebut.
- Menjelaskan alasan organisasi perlu melakukan analisis jabatan dan risiko penggunaan informasi jabatan yang tidak mutakhir.
- Menganalisis posisi analisis jabatan dalam siklus modal manusia, mulai dari rekrutmen sampai pelatihan dan pengembangan.
- Menguraikan berbagai penerapan hasil analisis jabatan dalam fungsi manajemen sumber daya manusia.

Menjelaskan empat elemen analisis jabatan menurut Prien et al. (2009): aktivitas kerja, kompetensi, tingkat kinerja, dan karakteristik tempat kerja.

- Membedakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain atau KSAO sebagai persyaratan pekerja.

- Menilai kualitas informasi jabatan berdasarkan prinsip relevansi pekerjaan, keteramatan, keterverifikasian, dan kemutakhiran.
- Menunjukkan sikap objektif, etis, dan tidak diskriminatif ketika menyusun atau menggunakan informasi jabatan.

C. Pokok-Pokok Materi (Peta Konsep)

Konsep dasar analisis jabatan dapat dipahami melalui alur yang menghubungkan konteks organisasi, proses pengumpulan dan analisis data, empat elemen isi jabatan, produk analisis, serta penggunaannya dalam keputusan sumber daya manusia. Analisis jabatan tidak berhenti pada daftar tugas, tetapi menjelaskan pekerjaan, persyaratan individu, standar keberhasilan, dan lingkungan tempat pekerjaan dilaksanakan (Prien et al., 2009; Morgeson et al., 2020).

Konteks	Proses	Elemen yang Dianalisis	Produk	Pemanfaatan
Strategi, struktur, proses bisnis, teknologi, dan regulasi	Mengumpulkan, memeriksa, membandingkan, dan memvalidasi data pekerjaan	Aktivitas kerja; kompetensi/KSAO; tingkat kinerja; karakteristik tempat kerja	Uraian jabatan, persyaratan jabatan, standar kinerja, dan informasi pendukung	Rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi, kompensasi, karier, desain organisasi

Peta konsep tersebut menunjukkan bahwa kualitas keputusan SDM bergantung pada kualitas informasi jabatan yang mendasarinya. Apabila aktivitas kerja atau kompetensi disusun berdasarkan asumsi, organisasi berisiko memilih alat seleksi, indikator kinerja, atau program pelatihan yang tidak benar-benar berhubungan dengan pekerjaan (SIOP, 2018; AERA et al., 2014).

D. Uraian Materi

1. Pengantar: Mengapa Analisis Jabatan Penting?

Organisasi mencapai tujuan melalui pekerjaan yang dilakukan oleh individu dan kelompok. Oleh sebab itu, pengelolaan manusia tidak dapat dimulai hanya dari pertanyaan "siapa yang tersedia", tetapi harus didahului oleh pemahaman mengenai pekerjaan apa yang perlu dilakukan, hasil apa yang diharapkan, serta karakteristik apa yang diperlukan agar pekerjaan tersebut terlaksana dengan baik. Proses sistematis untuk membangun pemahaman tersebut disebut analisis jabatan (Prien et al., 2009; Brannick et al., 2019).

Prien et al. (2009) menempatkan analisis jabatan sebagai fondasi fungsi sumber daya manusia. Organisasi akan kesulitan menyusun iklan lowongan, menyeleksi kandidat, menetapkan kebutuhan pelatihan, menilai kinerja, atau membandingkan nilai relatif pekerjaan apabila belum memiliki gambaran yang dapat dipertanggungjawabkan mengenai isi dan tuntutan jabatan. Analisis jabatan karena itu bukan sekadar pekerjaan administratif, melainkan infrastruktur informasi bagi berbagai keputusan organisasi (Prien et al., 2009).

Perubahan teknologi, strategi, regulasi, dan pola kerja membuat isi jabatan tidak bersifat tetap. Pekerjaan administrasi yang dahulu didominasi pencatatan manual kini banyak melibatkan sistem digital, pengolahan data, dan koordinasi melalui platform daring. Akibatnya, uraian jabatan yang pernah benar dapat kehilangan relevansi ketika cara kerja, alat, atau hasil yang diharapkan berubah (Morgeson et al., 2020).

Dalam konteks organisasi publik Indonesia, analisis jabatan juga digunakan sebagai dasar penataan kelembagaan, penyusunan kebutuhan pegawai, dan analisis beban kerja. PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020 menegaskan perlunya informasi jabatan yang sistematis dalam pengelolaan aparatur, sedangkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 mengarahkan manajemen ASN pada sistem merit dan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, serta kinerja (Kementerian PANRB, 2020; Republik Indonesia, 2023).

2. Pengertian Jabatan, Pekerjaan, dan Analisis Jabatan

Jabatan merupakan sekumpulan tugas, tanggung jawab, dan peran yang ditetapkan organisasi untuk menghasilkan kontribusi tertentu. Sebuah jabatan dapat ditempati oleh satu atau lebih pemegang jabatan, sedangkan pekerjaan merujuk pada aktivitas yang benar-benar dilakukan untuk memenuhi tuntutan jabatan tersebut. Pemisahan ini penting karena perilaku seorang pemegang jabatan belum tentu mewakili seluruh isi jabatan, terutama apabila individu tersebut mengembangkan kebiasaan kerja yang sangat personal (Brannick et al., 2019).

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, menelaah, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan. Informasi tersebut meliputi aktivitas dan prosedur kerja, interaksi dengan manusia atau teknologi, cara menilai hasil, konteks kerja, serta persyaratan individu yang relevan dengan keberhasilan kerja (Prien et al., 2009).

Definisi tersebut menegaskan dua orientasi data. Orientasi pekerjaan berfokus pada apa yang dilakukan, bagaimana pekerjaan dilakukan, alat apa yang digunakan, dan hasil apa yang dihasilkan. Orientasi pekerja berfokus pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melakukan aktivitas tersebut secara efektif (Brannick et al., 2019; Morgeson et al., 2020).

Analisis jabatan harus dibedakan dari uraian jabatan. Analisis jabatan merupakan proses memperoleh dan menafsirkan data, sedangkan uraian jabatan merupakan dokumen yang merangkum hasil proses tersebut. Menyamakan keduanya dapat membuat organisasi berfokus pada pengisian format tanpa memastikan kualitas bukti yang mendasarinya (Prien et al., 2009).

Konsep	Fokus	Bentuk	Pertanyaan Utama
Analisis jabatan	Proses memperoleh dan menganalisis informasi pekerjaan	Kegiatan metodologis	Apa pekerjaan tersebut dan apa yang diperlukan untuk melakukannya?

Konsep	Fokus	Bentuk	Pertanyaan Utama
Uraian jabatan	Isi dan kedudukan pekerjaan	Dokumen hasil	Apa tujuan, tugas, tanggung jawab, hubungan, dan kondisi jabatan?
Persyaratan jabatan	Karakteristik minimum/ideal pemegang jabatan	Bagian dokumen atau dokumen tersendiri	Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan karakteristik apa yang diperlukan?
Evaluasi jabatan	Nilai relatif jabatan bagi organisasi	Proses dan hasil pembobotan	Seberapa besar kontribusi, kompleksitas, tanggung jawab, dan tuntutan jabatan dibandingkan jabatan lain?

3. Tujuan Analisis Jabatan

Tujuan paling mendasar analisis jabatan adalah menghasilkan pemahaman yang akurat mengenai pekerjaan dan persyaratan keberhasilannya. Pemahaman ini memungkinkan organisasi menghubungkan tujuan strategis dengan pembagian pekerjaan, kemudian menghubungkan pekerjaan dengan orang yang memiliki kapasitas sesuai (Prien et al., 2009; Dessler, 2020).

- Menentukan fungsi utama dan alasan keberadaan suatu jabatan.
- Mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hasil kerja yang penting.
- Menentukan kompetensi atau KSAO yang berhubungan langsung dengan pekerjaan.
- Menggambarkan tingkat kinerja yang diharapkan pada tahap pengalaman yang berbeda.

- Mendokumentasikan kondisi, risiko, hubungan kerja, dan karakteristik lingkungan.
- Menyediakan dasar yang dapat ditelusuri untuk keputusan rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian, dan kompensasi.
- Mengidentifikasi tumpang tindih, kekosongan peran, ketergantungan, dan peluang perbaikan desain kerja.

Tujuan analisis harus ditentukan sebelum data dikumpulkan karena tujuan memengaruhi tingkat rincian, sumber informasi, dan cara penilaian. Analisis untuk seleksi pegawai baru, misalnya, perlu membedakan persyaratan yang harus dimiliki saat masuk dari kompetensi yang masih dapat dipelajari setelah bekerja. Analisis untuk pengembangan karier dapat lebih menekankan kompetensi pembeda antara kinerja memadai dan unggul (Prien et al., 2009).

4. Analisis Jabatan dalam Siklus Modal Manusia

Prien et al. (2009) menggambarkan analisis jabatan sebagai titik awal siklus modal manusia yang mencakup analisis jabatan, rekrutmen, penyaringan, seleksi akhir, orientasi, serta pelatihan dan pengembangan. Setiap tahap menggunakan informasi dari tahap sebelumnya dan sekaligus dapat menghasilkan umpan balik untuk memperbarui pemahaman organisasi mengenai pekerjaan.

Tahap	Peran Informasi Analisis Jabatan	Risiko Jika Informasi Lemah
Analisis jabatan	Menetapkan aktivitas, kompetensi, standar, dan konteks kerja	Pekerjaan dan kriteria keberhasilan tidak jelas
Rekrutmen	Menyusun pesan lowongan dan kriteria kandidat	Pelamar tidak sesuai atau ekspektasi keliru
Penyaringan	Membedakan syarat esensial dan tambahan	Kandidat potensial tersisih atau kandidat tidak relevan lolos

Tahap	Peran Informasi Analisis Jabatan	Risiko Jika Informasi Lemah
Seleksi akhir	Menentukan pertanyaan, simulasi, tes, dan bukti yang dinilai	Keputusan didominasi kesan subjektif
Orientasi	Menjelaskan peran, prioritas, risiko, dan indikator keberhasilan	Pegawai baru lambat beradaptasi
Pelatihan dan pengembangan	Mengidentifikasi kesenjangan terhadap tuntutan jabatan	Program pelatihan tidak relevan dengan pekerjaan

4.1 Rekrutmen

Pada tahap rekrutmen, analisis jabatan menyediakan informasi tentang tanggung jawab dan kualifikasi yang perlu dikomunikasikan kepada calon pelamar. Informasi yang cukup spesifik membantu individu melakukan penilaian awal terhadap kesesuaian dirinya, sekaligus membantu organisasi menjaga konsistensi antara iklan, proses seleksi, dan pekerjaan yang kelak dijalankan (Prien et al., 2009).

4.2 Penyaringan dan Seleksi

Penyaringan bertujuan mengidentifikasi sejumlah kandidat yang memenuhi persyaratan esensial untuk maju ke tahap seleksi. Kriteria penyaringan harus diturunkan dari aktivitas penting dan kompetensi yang benar-benar diperlukan, bukan dari kebiasaan organisasi atau karakteristik pemegang jabatan sebelumnya yang tidak berkaitan dengan keberhasilan kerja (Prien et al., 2009; SIOP, 2018).

Pada seleksi akhir, hasil analisis jabatan menjadi dasar penyusunan wawancara terstruktur, simulasi kerja, tes pengetahuan, atau instrumen psikologis. Bukti validitas suatu prosedur seleksi perlu dikaitkan dengan interpretasi skor dan penggunaan yang dimaksud, sedangkan persyaratan yang diukur harus memiliki hubungan rasional atau empiris dengan pekerjaan (AERA et al., 2014; SIOP, 2018).

4.3 Orientasi

Orientasi tidak hanya menjelaskan fasilitas dan administrasi, tetapi juga membantu pegawai baru memahami cara berhasil dalam jabatan. Informasi mengenai prioritas tugas, hubungan kerja, batas wewenang, risiko, dan standar perilaku dapat disusun dari hasil analisis jabatan sehingga proses adaptasi menjadi lebih terarah (Prien et al., 2009).

4.4 Pelatihan dan Pengembangan

Kesenjangan antara kompetensi aktual individu dan kompetensi yang diperlukan jabatan menjadi dasar analisis kebutuhan pelatihan. Namun, tidak semua kesenjangan harus diselesaikan melalui pelatihan; masalah dapat berasal dari alat yang tidak memadai, proses yang tidak jelas, beban kerja, dukungan atasan, atau desain pekerjaan. Analisis jabatan membantu membedakan masalah kemampuan individu dari masalah sistem kerja (Noe et al., 2023).

5. Penerapan Analisis Jabatan dalam Fungsi SDM

5.1 Rekrutmen dan Daya Tarik Pekerjaan

Uraian yang realistis tentang pekerjaan membantu organisasi menarik kandidat yang sesuai dan mengurangi kesenjangan harapan. Informasi tentang tugas, jadwal, mobilitas, kondisi kerja, dan tuntutan interpersonal perlu disampaikan secara proporsional agar kandidat memahami keuntungan sekaligus tantangan pekerjaan (Dessler, 2020).

5.2 Seleksi dan Penempatan

Dalam seleksi, analisis jabatan menentukan atribut yang perlu dinilai dan bobot kepentingannya. Prediktor seperti tes, wawancara, atau simulasi tidak seharusnya dipilih karena populer, tetapi karena mampu menghasilkan informasi yang relevan dengan kompetensi dan perilaku kerja yang ditargetkan. Pembaruan meta-analisis seleksi juga mengingatkan bahwa estimasi validitas harus ditafsirkan secara hati-hati sesuai konteks dan kualitas bukti (Sackett et al., 2022).

5.3 Pelatihan dan Pengembangan

Daftar aktivitas dan kompetensi memungkinkan organisasi menyusun tujuan belajar yang konkret. Pelatihan dapat diprioritaskan pada tugas yang penting, sering dilakukan, berisiko tinggi, atau menunjukkan kesenjangan besar. Setelah pelatihan, indikator kinerja yang berasal dari analisis jabatan dapat digunakan untuk menilai transfer pembelajaran ke tempat kerja (Noe et al., 2023).

5.4 Manajemen Kinerja

Analisis jabatan membantu memastikan bahwa penilaian kinerja berfokus pada kontribusi yang berada dalam kendali wajar pegawai. Aktivitas penting dan hasil utama dapat diterjemahkan menjadi indikator kuantitas, kualitas, waktu, biaya, kepatuhan, layanan, atau keselamatan. Bobot penilaian perlu mengikuti kepentingan hasil, bukan sekadar kemudahan pengukuran (Aguinis, 2019; Prien et al., 2009).

5.5 Kompensasi dan Evaluasi Jabatan

Informasi tentang kompleksitas, tanggung jawab, kemandirian, risiko, tuntutan intelektual, dan kondisi kerja menjadi bahan evaluasi nilai relatif jabatan. Analisis jabatan menyediakan data isi pekerjaan, sedangkan evaluasi jabatan menggunakan faktor dan metode tertentu untuk membandingkan pekerjaan. Karena itu, analisis jabatan yang baik merupakan prasyarat, tetapi tidak otomatis menentukan besaran upah (Prien et al., 2009; Dessler, 2020).

5.6 Perencanaan Organisasi dan Tenaga Kerja

Pada tingkat organisasi, analisis jabatan dapat mengungkap tumpang tindih tugas, kekosongan akuntabilitas, duplikasi proses, dan ketergantungan kritis pada individu tertentu. Informasi tersebut membantu desain ulang struktur, perencanaan suksesi, pemetaan keterampilan, serta keputusan mengenai pekerjaan yang perlu dipertahankan, disederhanakan, dialihkan, atau dikembangkan (Morgeson et al., 2020).

5.7 Perlindungan Keadilan dan Kepatuhan

Keputusan kerja yang berdampak pada individu harus didasarkan pada kriteria yang relevan dengan pekerjaan dan diterapkan secara konsisten. Dokumentasi analisis jabatan membantu organisasi menjelaskan mengapa persyaratan tertentu digunakan dan bagaimana persyaratan tersebut berhubungan dengan perilaku atau hasil kerja. Meskipun tidak menghapus seluruh risiko sengketa, proses yang sistematis, mutakhir, dan terdokumentasi memperkuat akuntabilitas keputusan (Prien et al., 2009; SIOP, 2018).

6. Empat Elemen Utama Analisis Jabatan

Menurut Prien et al. (2009), analisis jabatan yang komprehensif memuat empat elemen: aktivitas kerja, kompetensi atau KSA, rentang tingkat kinerja, dan karakteristik tempat kerja. Keempatnya perlu dibaca sebagai satu kesatuan karena tugas tanpa kompetensi tidak menjelaskan siapa yang mampu melakukannya, sedangkan kompetensi tanpa tugas mudah berubah menjadi daftar atribut yang abstrak.

Elemen	Pertanyaan Kunci	Contoh Data
Aktivitas kerja	Apa yang dilakukan, untuk hasil apa, dengan alat apa, dan dengan diskresi seberapa besar?	Tugas, prosedur, hasil, frekuensi, kepentingan, alat
Kompetensi/KSAO	Apa yang perlu diketahui atau mampu dilakukan agar tugas berhasil?	Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, karakteristik lain
Tingkat kinerja	Seperti apa kinerja minimum, memadai, dan unggul?	Mutu, jumlah, waktu, kesalahan, layanan, keselamatan
Karakteristik tempat kerja	Dalam kondisi apa pekerjaan dilaksanakan?	Iklim, budaya, risiko, jadwal, tuntutan fisik dan psikososial

6.1 Aktivitas Kerja

Aktivitas kerja menggambarkan fungsi dan tindakan yang dilakukan pemegang jabatan. Rumusan aktivitas yang berguna biasanya memuat kata kerja yang dapat diamati, objek atau sasaran tindakan, hasil yang diharapkan, alat yang digunakan, dan tingkat kebebasan pengambilan keputusan. Pendekatan ini sejalan dengan functional *job analysis* yang menekankan tindakan, hasil, alat, serta diskresi pekerja (Prien et al., 2009).

Dua penilaian penting terhadap aktivitas adalah frekuensi dan kepentingan. Aktivitas yang sering dan penting jelas perlu masuk ke uraian jabatan, tetapi aktivitas yang jarang tidak boleh otomatis diabaikan. Tugas tanggap darurat, misalnya, mungkin jarang dilakukan tetapi memiliki konsekuensi keselamatan yang tinggi sehingga tetap termasuk aktivitas kritis (Prien et al., 2009).

Rumusan Kurang Tepat	Rumusan Lebih Tepat	Alasan
Bertanggung jawab atas laporan.	Menyusun dan memeriksa laporan realisasi anggaran bulanan untuk memastikan ketepatan data dan kepatuhan jadwal.	Memuat tindakan, objek, tujuan, dan periode.
Mengurus pegawai.	Memproses perubahan data kepegawaian melalui sistem informasi sesuai dokumen pendukung dan standar layanan.	Menjelaskan proses, alat, serta standar.
Melakukan koordinasi.	Mengoordinasikan jadwal kegiatan dengan unit terkait agar sumber daya dan keluaran tersedia tepat waktu.	Menjelaskan pihak, objek, dan hasil koordinasi.

6.2 Pengetahuan, Keterampilan, Kemampuan, dan Karakteristik Lain

Pengetahuan adalah kumpulan informasi faktual atau prosedural yang memungkinkan aktivitas dilakukan dengan benar. Pengetahuan sering disimpulkan dari pendidikan, pelatihan, pengalaman, atau hasil tes karena tidak selalu tampak langsung dalam perilaku. Contohnya mencakup pengetahuan akuntansi, regulasi ketenagakerjaan, prosedur keselamatan, atau prinsip asesmen psikologis (Prien et al., 2009).

Keterampilan adalah kemahiran melakukan tindakan manual, verbal, sosial, atau mental. Keterampilan lebih mudah diamati melalui sampel kerja, simulasi, atau perilaku nyata, misalnya mengoperasikan perangkat lunak, melakukan wawancara, menulis laporan, atau memperbaiki mesin (Prien et al., 2009).

Kemampuan merupakan kapasitas yang lebih umum untuk melakukan rangkaian aktivitas, seperti penalaran, pemecahan masalah, orientasi spasial, atau koordinasi gerak. Karakteristik lain dapat mencakup lisensi, pengalaman, nilai kerja, minat, gaya kerja, atau atribut personal yang memiliki alasan jelas untuk dikaitkan dengan pekerjaan. Istilah KSAO digunakan untuk mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain tersebut (Brannick et al., 2019).

Analis perlu menghindari daftar karakteristik yang terlalu umum, seperti "jujur", "loyal", atau "berkepribadian baik", tanpa definisi perilaku dan hubungan dengan tugas. Persyaratan seharusnya dapat ditelusuri kembali kepada aktivitas atau risiko kerja tertentu, dibedakan antara yang wajib saat masuk dan yang dapat dikembangkan, serta dinilai dengan metode yang sesuai (SIOP, 2018).

Komponen	Definisi Operasional	Contoh	Cara Verifikasi
Pengetahuan	Informasi faktual/prosedural yang diperlukan	Prinsip akuntansi; regulasi ASN	Tes pengetahuan; sertifikat; wawancara teknis

Komponen	Definisi Operasional	Contoh	Cara Verifikasi
Keterampilan	Kemahiran melakukan tindakan	Menyusun laporan; mengoperasikan alat	Sampel kerja; simulasi; observasi
Kemampuan	Kapasitas umum untuk menjalankan fungsi	Penalaran; pemecahan masalah	Tes kemampuan; simulasi kompleks
Karakteristik lain	Atribut relevan di luar KSA	Lisensi, pengalaman, gaya kerja	Dokumen; biodata; inventori teruji; wawancara terstruktur

6.3 Tingkat Kinerja

Analisis jabatan perlu menjelaskan rentang kinerja, bukan hanya gambaran pekerja berprestasi tinggi. Standar bagi pegawai baru dapat berbeda dari standar pemegang jabatan berpengalaman karena kecepatan, kemandirian, dan kompleksitas penanganan kasus berkembang melalui pembelajaran. Tujuan penggunaan informasi karena itu harus dipertimbangkan saat menetapkan tingkat kinerja (Prien et al., 2009).

Standar kinerja yang baik membedakan hasil minimum yang masih dapat diterima, hasil yang memenuhi harapan, dan hasil unggul. Perbedaan tersebut dapat didasarkan pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kepatuhan, layanan, inovasi, atau keselamatan. Penetapan standar perlu mempertimbangkan sumber daya dan kewenangan agar individu tidak dinilai atas faktor yang sepenuhnya berada di luar kendalinya (Aguinis, 2019).

6.4 Karakteristik Tempat Kerja

Karakteristik tempat kerja mencakup kondisi fisik, jadwal, risiko, intensitas interaksi, iklim, budaya, dan norma yang memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Prien et al. (2009) menekankan bahwa aspek ini sering kurang diperhatikan, padahal pekerjaan yang tampak sama dapat menuntut perilaku berbeda apabila dilaksanakan dalam lingkungan yang berbeda.

Sistem O*NET juga mengorganisasi informasi pekerjaan ke dalam unsur pekerja dan pekerjaan, termasuk aktivitas, tugas, persyaratan pengalaman, gaya kerja, serta konteks kerja. Struktur tersebut menunjukkan bahwa pemahaman pekerjaan modern memerlukan data tentang apa yang dikerjakan sekaligus kondisi dan karakteristik individu yang mendukung keberhasilan (National Center for O*NET Development, 2026).

Dimensi Konteks	Contoh Pertanyaan
Fisik dan ergonomi	Apakah pekerjaan melibatkan kebisingan, suhu ekstrem, postur statis, angkat beban, atau penggunaan APD?
Waktu dan mobilitas	Apakah ada kerja malam, lembur, perjalanan, kerja lapangan, atau respons di luar jam kerja?
Sosial dan emosional	Seberapa sering menghadapi konflik, keluhan, penderitaan, tekanan publik, atau keputusan berisiko?
Teknologi dan informasi	Sistem apa yang digunakan, seberapa sensitif datanya, dan seberapa cepat teknologi berubah?
Budaya dan tata kelola	Nilai, prosedur, tingkat formalitas, serta pola pengambilan keputusan apa yang memengaruhi pekerjaan?

7. Produk Analisis Jabatan

Empat elemen analisis jabatan diintegrasikan menjadi gambaran pekerjaan yang koheren. Produk utama biasanya berupa uraian jabatan dan persyaratan jabatan, tetapi proses juga dapat menghasilkan inventori tugas, matriks tugas-kompetensi, profil kondisi kerja, standar kinerja, serta catatan validasi. Produk perlu disesuaikan dengan tujuan penggunaan dan tidak semua data harus dipaksakan masuk ke satu format (Brannick et al., 2019).

- Identitas jabatan: nama, kode, unit, lokasi, dan atasan langsung.

- Tujuan jabatan: kontribusi utama posisi terhadap unit atau organisasi.
- Tugas dan tanggung jawab utama: tindakan, objek, hasil, frekuensi, dan kepentingan.
- Wewenang dan hubungan kerja: batas keputusan serta pihak internal/eksternal yang terkait.
- Peralatan, bahan, dan informasi kerja: teknologi, dokumen, data, atau sumber daya yang digunakan.
- Kondisi dan risiko kerja: karakteristik fisik, psikososial, waktu, mobilitas, dan keselamatan.
- Persyaratan jabatan: pendidikan, pengalaman, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, lisensi, dan karakteristik lain.
- Standar atau indikator kinerja: ukuran hasil yang relevan dengan tanggung jawab.
- Informasi validasi: sumber data, tanggal berlaku, pihak yang memeriksa, dan jadwal pemutakhiran.

8. Prinsip Kualitas Analisis Jabatan

8.1 Berbasis Pekerjaan

Setiap kriteria harus memiliki hubungan yang dapat dijelaskan dengan aktivitas atau hasil kerja. Persyaratan yang tidak terkait pekerjaan dapat mempersempit kelompok kandidat tanpa meningkatkan kualitas keputusan dan berpotensi menciptakan ketidakadilan. Prinsip *job-relatedness* karena itu menjadi dasar penting dalam pengembangan prosedur seleksi (SIOP, 2018).

8.2 Menggunakan Berbagai Sumber

Pemegang jabatan mengetahui detail aktivitas, atasan memahami hasil dan standar, sedangkan pelanggan internal atau

rekan kerja dapat menjelaskan hubungan dan dampak pekerjaan. Tidak satu pun sumber selalu lengkap. Triangulasi sumber dan metode membantu mengurangi bias ingatan, kepentingan, atau kebiasaan individual (Brannick et al., 2019).

8.3 Memisahkan Pekerjaan dari Individu

Analisis jabatan mempelajari pekerjaan, bukan menilai kualitas orang yang sedang menddukinya. Analis perlu membedakan aktivitas yang memang dituntut jabatan dari aktivitas tambahan yang muncul karena keahlian, preferensi, atau keterbatasan individu tertentu. Pemegang jabatan berkinerja tinggi tetap penting sebagai sumber, tetapi praktiknya tidak otomatis menjadi standar bagi semua orang (Morgeson et al., 2020).

8.4 Spesifik tetapi Adaptif

Informasi harus cukup rinci untuk mendukung keputusan, tetapi tidak terlalu sempit sehingga menghambat fleksibilitas wajar. Uraian dapat berfokus pada fungsi, hasil, dan tanggung jawab utama, sementara prosedur yang sangat mudah berubah ditempatkan dalam SOP atau instruksi kerja. Pendekatan ini menjaga akuntabilitas tanpa menjadikan uraian jabatan cepat usang (Dessler, 2020).

8.5 Mutakhir dan Dapat Ditelusuri

Dokumen perlu memuat tanggal analisis, sumber data, pihak yang memvalidasi, dan pemicu pembaruan. Peninjauan diperlukan ketika terjadi perubahan strategi, struktur, teknologi, proses, regulasi, risiko, atau standar layanan. Kemutakhiran lebih penting daripada sekadar memiliki dokumen formal (Morgeson et al., 2020).

8.6 Etis dan Inklusif

Persyaratan fisik, pendidikan, pengalaman, kepribadian, atau pola kerja harus dirumuskan hati-hati agar tidak menjadi pengganti tidak langsung bagi identitas pribadi yang dilindungi atau kelompok tertentu. Fokus perlu diarahkan pada kemampuan menjalankan fungsi esensial, kemungkinan akomodasi, dan penggunaan instrumen yang memiliki bukti validitas serta diterapkan secara konsisten (AERA et al., 2014; SIOP, 2018).

9. Kesalahan Umum dalam Memahami Analisis Jabatan

Kesalahan	Dampak	Perbaikan
Menganggap uraian lama selalu benar	Tugas dan kompetensi tidak sesuai kondisi aktual	Verifikasi dengan data dan pemangku kepentingan terkini
Menyalin jabatan organisasi lain	Mengabaikan strategi, proses, budaya, dan teknologi lokal	Gunakan benchmarking sebagai pembanding, bukan pengganti analisis
Mencatat semua yang dilakukan individu	Dokumen dipenuhi kebiasaan personal dan tugas insidental	Pisahkan fungsi esensial, berkala, dan tambahan
Menulis persyaratan terlalu tinggi	Kelompok kandidat menyempit dan biaya meningkat	Tentukan minimum yang benar-benar diperlukan
Menggunakan istilah abstrak tanpa indikator	Sulit diukur dan rawan subjektivitas	Definisikan perilaku, hasil, dan konteks
Mengabaikan tugas jarang tetapi kritis	Risiko keselamatan atau kepatuhan tidak terpetakan	Nilai frekuensi bersama kepentingan dan konsekuensi
Menganggap analisis selesai setelah formulir terisi	Informasi tidak diuji dan cepat usang	Lakukan validasi, persetujuan, dokumentasi, dan pembaruan

10. Contoh Aplikasi Sederhana

Misalkan organisasi hendak menganalisis jabatan Analis Sumber Daya Manusia. Analis tidak langsung menulis persyaratan "minimal S2, komunikatif, dan mampu bekerja di bawah tekanan". Ia terlebih dahulu mengidentifikasi aktivitas esensial, hasil, frekuensi, kepentingan, alat, keputusan, hubungan, dan konteks. Setelah itu barulah kompetensi diturunkan dari aktivitas yang sudah tervalidasi (Brannick et al., 2019).

Aktivitas Esensial	Hasil	Kompetensi Terkait	Indikator Kinerja	Konteks
Menganalisis data kebutuhan pegawai	Rekomendasi kebutuhan dan distribusi pegawai	Analisis data; pemahaman proses bisnis; penalaran	Ketepatan data, ketepatan waktu, keterpakaian rekomendasi	Data sensitif; koordinasi lintas unit
Menyusun uraian dan persyaratan jabatan	Dokumen jabatan tervalidasi	Teknik wawancara; penulisan; analisis jabatan	Kelengkapan, konsistensi, persetujuan pemangku kepentingan	Perbedaan persepsi antarunit
Memfasilitasi validasi informasi jabatan	Kesepakatan atas isi dan batas peran	Fasilitasi; komunikasi; manajemen konflik	Isu terselesaikan dan keputusan terdokumentasi	Rapat dengan pejabat dan ahli bidang

Dari contoh tersebut terlihat bahwa persyaratan pendidikan dan pengalaman harus ditentukan setelah hubungan aktivitas-kompetensi dipahami. Organisasi juga perlu membedakan kompetensi yang wajib ada saat masuk, kompetensi yang dapat dikembangkan, dan persyaratan administratif yang ditentukan regulasi. Langkah ini mencegah persyaratan yang berlebihan dan menjaga konsistensi antara seleksi, orientasi, serta pengembangan (Prien et al., 2009; SIOP, 2018).

E. Rangkuman Materi

- Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan; uraian jabatan merupakan salah satu produknya.
- Analisis jabatan menjadi fondasi rekrutmen, penyaringan, seleksi, orientasi, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, dan perencanaan organisasi.

Empat elemen utama menurut Prien et al. (2009) adalah aktivitas kerja, kompetensi atau KSA, tingkat kinerja, dan karakteristik tempat kerja.

- Aktivitas kerja perlu dinilai berdasarkan tindakan, hasil, alat, diskresi, frekuensi, kepentingan, dan konsekuensi.
- KSAO mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang harus berhubungan dengan aktivitas atau hasil kerja.
- Standar kinerja perlu disesuaikan dengan tujuan penggunaan dan tahap pengalaman pemegang jabatan.
- Karakteristik tempat kerja meliputi kondisi fisik, psikososial, waktu, teknologi, risiko, iklim, dan budaya.
- Analisis jabatan berkualitas harus berbasis pekerjaan, menggunakan berbagai sumber, memisahkan pekerjaan dari individu, mutakhir, dapat ditelusuri, etis, dan inklusif.

F. Tugas

Tugas Individu: Audit Sederhana Informasi Jabatan

Pilih satu jabatan yang dapat diamati atau diwawancarai secara etis. Susun analisis awal sepanjang 3–5 halaman dengan menggunakan struktur berikut. Jangan mencantumkan data pribadi atau informasi organisasi yang bersifat rahasia.

1. Identitas dan tujuan jabatan.
2. Lima sampai delapan aktivitas kerja utama, masing-masing memuat tindakan, objek, dan hasil.
3. Penilaian frekuensi dan kepentingan setiap aktivitas.
4. Kompetensi/KSAO yang diturunkan dari setiap aktivitas.

5. Gambaran tingkat kinerja minimum, memenuhi harapan, dan unggul.
6. Karakteristik tempat kerja dan risiko utama.
7. Dua potensi ketidaksesuaian antara dokumen formal dan praktik kerja.
8. Refleksi singkat mengenai sumber data, keterbatasan, dan kebutuhan validasi.

Rubrik Penilaian Tugas

Aspek	Bobot	Kriteria Utama
Ketepatan identifikasi aktivitas	25%	Aktivitas esensial, spesifik, dan berorientasi hasil
Hubungan aktivitas-kompetensi	20%	KSAO dapat ditelusuri ke aktivitas dan tidak berlebihan
Tingkat kinerja dan konteks	20%	Standar serta karakteristik tempat kerja relevan
Penggunaan bukti dan validasi	20%	Sumber dijelaskan, perbedaan data dianalisis, keterbatasan diakui
Sistematika, bahasa, dan etika	15%	Rapi, akademik, menjaga kerahasiaan, dan menggunakan sitasi

G. Tes Formatif

1. Analisis jabatan paling tepat dipahami sebagai ...

A. dokumen yang berisi daftar tugas
B. proses sistematis pengumpulan dan analisis informasi pekerjaan

C. metode penilaian prestasi individu
D. cara menentukan besaran gaji pegawai

2. Pernyataan yang tepat mengenai uraian jabatan adalah ...

A. uraian jabatan sama dengan proses analisis jabatan
B. uraian jabatan hanya memuat kualifikasi pendidikan
C. uraian jabatan merupakan salah satu produk analisis jabatan
D. uraian jabatan tidak perlu diperbarui

3. Manakah yang termasuk empat elemen menurut Prien et al. (2009)?

A. aktivitas kerja, kompetensi, tingkat kinerja, dan karakteristik tempat kerja
B. struktur, strategi, teknologi, dan kompensasi
C. rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pensiun
D. pendidikan, masa kerja, usia, dan jenis kelamin

4. Mengapa aktivitas yang jarang dilakukan tetap dapat dimasukkan?

A. semua aktivitas harus ditulis
B. frekuensi tidak pernah penting
C. aktivitas tersebut dapat memiliki kepentingan atau konsekuensi tinggi
D. agar uraian jabatan lebih panjang

5. Contoh keterampilan adalah ...

A. pengetahuan tentang regulasi
B. kemahiran menggunakan perangkat lunak analisis data

C. kapasitas penalaran umum

D. masa kerja lima tahun

6. Persyaratan jabatan yang baik harus ...

A. meniru persyaratan pemegang terbaik

B. sebanyak dan setinggi mungkin

C. terkait aktivitas atau hasil kerja

D. selalu menggunakan gelar pendidikan tertentu

7. Fungsi analisis jabatan dalam seleksi adalah ...

A. menentukan siapa yang disukai pewawancara

B. menentukan kompetensi dan bukti yang perlu dinilai

C. menghilangkan kebutuhan validasi alat

D. menjamin semua kandidat diterima

8. Triangulasi dilakukan dengan ...

A. menggunakan satu sumber paling senior

B. menggabungkan berbagai sumber atau metode untuk memeriksa informasi

C. menyalin data organisasi lain

D. mengabaikan perbedaan pendapat

9. Pemutakhiran analisis jabatan terutama diperlukan ketika ...

A. format dokumen berubah warna

B. terjadi perubahan strategi, teknologi, proses, atau regulasi

C. pemegang jabatan meminta kenaikan gaji

D. organisasi memiliki arsip lama

10. Pernyataan tugas yang paling baik adalah ...

A. bertanggung jawab atas data
B. mengerjakan administrasi
C. memproses perubahan data pegawai melalui sistem sesuai dokumen dan standar layanan
D. harus jujur dan loyal

Kunci Jawaban

1. B; 2. C; 3. A; 4. C; 5. B; 6. C; 7. B; 8. B; 9. B; 10. C.

Pertanyaan Esai

1. Jelaskan mengapa analisis jabatan disebut fondasi pengelolaan sumber daya manusia.
2. Bandingkan analisis jabatan, uraian jabatan, persyaratan jabatan, dan evaluasi jabatan.
3. Jelaskan hubungan antara aktivitas kerja dan KSAO dengan satu contoh.
4. Mengapa tingkat kinerja pegawai baru dapat berbeda dari pemegang jabatan berpengalaman?
5. Jelaskan dua risiko apabila organisasi menggunakan uraian jabatan yang sudah tidak mutakhir.

H. Glosarium

Aktivitas kerja: Tindakan atau rangkaian tindakan yang dilakukan untuk menghasilkan keluaran pekerjaan.

Analisis jabatan: Proses sistematis untuk mengumpulkan, menelaah, dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan dan persyaratan keberhasilannya.

Diskresi: Ruang kebebasan pemegang jabatan untuk menentukan cara atau keputusan dalam batas wewenangnya.

Evaluasi jabatan: Proses menilai nilai relatif jabatan dibandingkan jabatan lain menggunakan faktor tertentu.

Fungsi esensial: Bagian mendasar dari pekerjaan yang menjadi alasan utama keberadaan jabatan.

Jabatan: Sekumpulan tugas, tanggung jawab, dan peran yang ditetapkan organisasi untuk menghasilkan kontribusi tertentu.

Karakteristik tempat kerja: Kondisi fisik, sosial, psikologis, teknologi, waktu, budaya, dan risiko tempat pekerjaan dilakukan.

KSAO: Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang relevan dengan pelaksanaan pekerjaan.

Pemegang jabatan: Individu yang pada saat tertentu menduduki dan melaksanakan suatu jabatan.

Persyaratan jabatan: Kualifikasi dan karakteristik individu yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

Relevansi pekerjaan: Derajat keterkaitan suatu kriteria, kompetensi, atau alat ukur dengan aktivitas dan hasil kerja.

Standar kinerja: Tingkat atau kriteria hasil yang diharapkan dari pelaksanaan pekerjaan.

Triangulasi: Pemeriksaan informasi dengan membandingkan beberapa sumber atau metode.

Uraian jabatan: Dokumen yang merangkum tujuan, tugas, tanggung jawab, hubungan, kondisi, dan informasi penting lain mengenai jabatan.

Landasan Literatur Bab

Konsep dasar analisis jabatan perlu ditempatkan dalam sistem manajemen kinerja dan pengambilan keputusan SDM (Aguinis, 2019; Dessler, 2020; Noe et al., 2023).

Kualitas informasi jabatan ditentukan oleh ketepatan metode, bukti validitas, dan keterhubungannya dengan pekerjaan (AERA et al., 2014; Brannick et al., 2019; Morgeson et al., 2020; SIOP, 2018).

Pemutakhiran informasi dapat dibantu oleh taksonomi pekerjaan serta harus selaras dengan ketentuan nasional (National Center for

O*NET Development, 2026; Kementerian PANRB, 2020; Republik Indonesia, 2023; Sackett et al., 2022; Prien et al., 2009).

Daftar Pustaka

Aguinis, H. (2019). Performance management (4th ed.). Chicago Business Press.

American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (2014). Standards for educational and psychological testing. American Educational Research Association.

Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2019). Job and work analysis: Methods, research, and applications for *human resource management* (3rd ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang pedoman analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2020). Job and work analysis: Reflections on past, present, and future. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 27–48. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044523

National Center for O*NET Development. (2026). The O*NET content model. https://www.onetcenter.org/content.html

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human resource management*: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw Hill.

Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble, L. G., Jr. (2009). A practical guide to *job analysis*. Pfeiffer.

Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. Journal of Applied Psychology, 107(11), 1910–1930. https://doi.org/10.1037/apl0000994

Society for Industrial and Organizational Psychology. (2018). Principles for the validation and use of personnel selection procedures (5th ed.). Cambridge University Press.

BAB III
ELEMEN ANALISA JABATAN

A. Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengintegrasikan elemen-elemen analisis jabatan menjadi informasi jabatan yang akurat, relevan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pembaca juga diharapkan mampu menurunkan kompetensi dan standar kinerja dari aktivitas kerja, serta menjelaskan pengaruh karakteristik tempat kerja terhadap keberhasilan pelaksanaan jabatan (Prien et al., 2009; Brannick et al., 2019).

B. Sub Capaian Pembelajaran

- Menjelaskan hubungan antara identitas, tujuan, fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hasil jabatan.
- Merumuskan aktivitas kerja menggunakan kata kerja yang dapat diamati, objek, hasil, alat, serta tingkat diskresi.
- Menilai aktivitas berdasarkan frekuensi, kepentingan, konsekuensi kesalahan, dan kebutuhan saat masuk.
- Membedakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik lain atau KSAO.
- Menyusun matriks keterkaitan antara aktivitas kerja dan kompetensi.
- Menentukan rentang tingkat kinerja untuk pegawai baru, pemegang jabatan berpengalaman, dan kinerja unggul.
- Menganalisis karakteristik tempat kerja yang mencakup kondisi fisik, psikososial, teknologi, budaya, dan risiko.

- Mengintegrasikan seluruh elemen menjadi uraian dan persyaratan jabatan yang konsisten.
- Mengevaluasi kualitas elemen jabatan berdasarkan relevansi, keteramatan, keterverifikasian, dan kemutakhiran.

C. Pokok-Pokok Materi (Peta Konsep)

Prien et al. (2009) mengelompokkan isi analisis jabatan ke dalam empat elemen utama, yaitu aktivitas kerja, kompetensi atau KSA, tingkat kinerja, dan karakteristik tempat kerja. Keempat elemen tersebut perlu dihubungkan dengan identitas, tujuan, tanggung jawab, wewenang, hubungan kerja, serta keluaran jabatan agar membentuk gambaran pekerjaan yang utuh.

Landasan Jabatan	Empat Elemen Inti	Integrasi	Produk
Identitas, kedudukan, tujuan, fungsi, tanggung jawab, dan wewenang	Aktivitas kerja → kompetensi/KSAO → tingkat kinerja → karakteristik tempat kerja	Pemeriksaan hubungan logis, bukti, sumber, dan konsistensi	Uraian jabatan, persyaratan jabatan, standar kinerja, serta informasi pengembangan

Alur tersebut tidak selalu berlangsung satu arah. Informasi mengenai risiko tempat kerja dapat mengubah rumusan kompetensi; standar kinerja dapat menunjukkan bahwa sebuah aktivitas perlu dipecah; dan hasil validasi dapat mengoreksi tujuan atau batas wewenang. Analisis jabatan karena itu merupakan proses iteratif, bukan pengisian daftar secara mekanis (Brannick et al., 2019; Morgeson et al., 2020).

D. Uraian Materi

1. Pengantar Elemen Analisis Jabatan

Elemen analisis jabatan adalah kelompok informasi yang diperlukan untuk menjelaskan mengapa suatu jabatan ada, apa

yang dikerjakan, bagaimana pekerjaan dilaksanakan, hasil apa yang diharapkan, siapa yang berhubungan dengan pekerjaan, serta apa yang perlu dimiliki individu agar dapat bekerja secara efektif. Elemen yang lengkap memungkinkan pembaca memahami pekerjaan tanpa bergantung pada pengetahuan informal pemegang jabatan tertentu (Prien et al., 2009).

Daftar tugas saja belum cukup. Dua jabatan dapat sama-sama "mengolah data", tetapi berbeda dalam kompleksitas, risiko, diskresi, standar, teknologi, dan dampak keputusan. Sebaliknya, dua jabatan dengan nama berbeda dapat memiliki aktivitas dan tuntutan yang hampir sama. Analisis yang baik berfokus pada isi pekerjaan dan konteksnya, bukan sekadar nomenklatur (Morgeson et al., 2020).

Dalam praktik, elemen jabatan disusun pada tingkat rincian yang sesuai dengan tujuan. Informasi untuk rekrutmen lebih ringkas daripada inventori tugas untuk pengembangan tes atau pelatihan. Meskipun demikian, versi ringkas tetap harus ditopang oleh data yang dapat ditelusuri dan telah divalidasi oleh sumber yang memahami pekerjaan (SIOP, 2018).

2. Identitas dan Kedudukan Jabatan

Identitas jabatan memuat nama jabatan, kode, unit, lokasi, status, serta kedudukan dalam struktur. Nama jabatan harus singkat, tidak menyesatkan, dan mencerminkan kontribusi utama. Gelar yang terlalu luas dapat mengaburkan isi, sedangkan nama yang terlalu spesifik mudah menjadi usang ketika alat atau proses berubah (Dessler, 2020).

Kedudukan jabatan menunjukkan atasan langsung, jabatan yang disupervisi, dan hubungan koordinasi formal. Informasi ini membantu membedakan tanggung jawab individual, tanggung jawab supervisi, dan kontribusi lintas fungsi. Bagan organisasi perlu digunakan sebagai sumber awal, tetapi harus diperiksa terhadap praktik aktual karena struktur formal dan alur kerja nyata tidak selalu sama (Brannick et al., 2019).

Komponen Identitas	Isi yang Dicatat	Pertanyaan Verifikasi
Nama dan kode jabatan	Nomenklatur resmi serta kode unik	Apakah nama menggambarkan kontribusi utama?
Unit dan lokasi	Unit induk, subunit, lokasi kerja	Apakah pekerjaan dilakukan pada satu atau beberapa lokasi?
Atasan langsung	Jabatan yang memberi arahan dan menilai hasil	Siapa menetapkan prioritas dan menyetujui keputusan?
Bawahan langsung	Jabatan dan jumlah bawahan	Apakah hubungan berupa supervisi formal atau koordinasi?
Status/kategori	Manajerial, profesional, teknis, administratif, atau operasional	Apakah kategori konsisten dengan isi pekerjaan?

3. Tujuan dan Ringkasan Jabatan

Tujuan jabatan menjelaskan alasan posisi dibentuk dan kontribusi utamanya bagi unit atau organisasi. Rumusan tujuan sebaiknya menjawab apa hasil utama yang dihasilkan, untuk siapa hasil tersebut bermanfaat, dan mengapa hasil itu penting. Tujuan bukan daftar tugas dan sebaiknya dapat dinyatakan dalam satu paragraf yang fokus (Brannick et al., 2019).

Ringkasan jabatan memberikan gambaran singkat tentang ruang lingkup, fungsi inti, dan tingkat tanggung jawab. Ringkasan yang baik membantu pembaca membedakan jabatan dari posisi yang berdekatan tanpa mengulang seluruh tugas. Istilah umum seperti "membantu pimpinan" perlu dijelaskan melalui jenis dukungan, keluaran, serta batas tanggung jawab (Dessler, 2020).

Rumusan Lemah	Rumusan Lebih Informatif
Membantu kegiatan SDM.	Mengelola data dan layanan administrasi SDM untuk memastikan informasi pegawai akurat dan layanan selesai sesuai standar.

harus dipenuhi, seperti waktu respon atau tingkat keberhasilan penyelesaian masalah

- *Job Description* (Uraian Jabatan): Dokumen yang memuat nama jabatan, ringkasan jabatan, tugas dan tanggung jawab, alat kerja, konteks kerja, standar kinerja, dan informasi lain terkait pekerjaan
- *Job Specification* (Spesifikasi Jabatan): Dokumen yang berisi kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan jabatan secara efektif, seperti pendidikan, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan

Landasan Literatur Bab

Pelaksanaan analisis jabatan perlu dilakukan secara sistematis, terdokumentasi, dan diverifikasi melalui lebih dari satu sumber informasi (Prien et al., 2009; Morgeson et al., 2019; Ghorpade, 1988).

Hasilnya menjadi masukan bagi perencanaan, seleksi, pengembangan, kompensasi, dan manajemen talenta (Armstrong & Taylor, 2023; Dessler, 2020; Noe et al., 2023; Gatewood et al., 2019; Cascio & Aguinis, 2019).

O*NET dapat digunakan sebagai pembanding eksternal, sedangkan keputusan akhir tetap perlu menjaga relevansi pekerjaan dan prinsip profesional (National Center for O*NET Development, 2026; SIOP, 2018).

I. Daftar Pustaka

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of *human resource management* practice (16th ed.). Kogan Page.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). Applied psychology in talent management (8th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2019). Human resource selection (9th ed.). Cengage.

Ghorpade, J. V. (1988). *Job analysis*: A handbook for the human resource director. Prentice Hall.

Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). Job and work analysis: Methods, research, and applications for *human resource management* (3rd ed.). SAGE Publications.

National Center for O*NET Development. (2026). The O*NET content model. https://www.onetcenter.org/content.html

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human resource management*: Gaining a competitive advantage (12th ed.). McGraw Hill.

Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble, L. G., Jr. (2009). A practical guide to *job analysis*. Pfeiffer.

Society for Industrial and Organizational Psychology. (2018). Principles for the validation and use of personnel selection procedures (5th ed.). Cambridge University Press.

LAMPIRAN 1

K-1

LEMBAR KERJA ANALISIS JABATAN
UNTUK
PEMEGANG JABATAN MANAJERIAL

DATA RESPONDEN

1. NAMA PERUSAHAAN / INSTANSI:
2. KBLI:
3. NAMA RESPONDEN:
4. JABATAN RESPONDEN:
   a. Atasan langsung
   b. Rekan kerja setara
   c. Bawahan
   d. Pemegang jabatan sendiri
   e. Lain lain .....

PERTANYAAN:

1. NAMA JABATAN
(sesuai dengan Surat Keputusan)
.....
.....

2. NAMA PEMEGANG JABATAN:
.....
.....

3. UNIT KERJA
(Tuliskan unit kerja tempat Saudara bekerja secara berjenjang, contoh: Bagian Produksi - Divisi Operasional)
.....
.....

4. NAMA JABATAN YANG BERADA DI BAWAH INI

Tuliskan nama jabatan bawahan langsung Saudara dan jumlah pemangku jabatannya

NO.	NAMA JABATAN	JUMLAH PEMANGKU JABATAN

5. RINCIAN TUGAS

A	B	C
APA TUGAS YANG SAUDARA KERJAKAN,	BAGAIMANA CARA SAUDARA MELAKSANAKAN TUGAS	APA TUJUAN TUGAS YANG SAUDARA KERJAKAN

6. HASIL KERJA

Tuliskan hasil kerja yang Saudara peroleh dalam melaksanakan tugas baik hasil yang bersifat manajerial maupun non manajerial.

a. Hasil manajerial adalah hasil yang diperoleh dari tugas tugas manajerial.

Contoh: merencanakan kegiatan, hasilnya adalah rencana kegiatan.

b. Hasil non manajerial adalah hasil yang diperoleh dalam melakukan tugas teknis atau tugas lain yang tidak berhubungan dengan bawahan.

Contoh: tugas mengevaluasi data, hasilnya adalah evaluasian data.

MACAM HASIL KERJA

7. BAHAN KERJA

Tuliskan bahan-bahan yang Saudara gunakan dalam melaksanakan tugas:

Bahan kerja dapat berupa data / informasi

Contoh: data penjualan, data presensi karyawan

MACAM BAHAN KERJA	DIGUNAKAN UNTUK TUGAS

8. PERALATAN KERJA

Tuliskan peralatan kerja yang Saudara gunakan dalam melaksanakan tugas.

Peralatan Kerja adalah alat yang digunakan oleh karyawan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja.

Contoh: alat kerja dapat berupa mesin, perkakas tangan, ATK, laptop, alat komunikasi, SOP perusahaan, company profile perusahaan, LCD Proyektor

MACAM PERALATAN KERJA	DIGUNAKAN UNTUK TUGAS

9. JAM KERJA

Ada jenis pekerjaan yang dilakukan dalam jam kerja biasa, misalnya:

Hari Senin s/d Kamis: Jam 08.00 – Jam 15.00

Hari Jumat: Jam 08.00 – Jam 11.20

Hari Sabtu: Jam 08.00 – Jam 14.00

Ada juga jenis pekerjaan yang dilaksanakan selama 24 jam, misalnya:

Anggota Satuan Pengaman, Penjaga Mercu Suar, Pengamat Gunung Berapi, Penjaga Pintu Kereta Api, dll.

Selain itu ada juga jenis pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu, misalnya:

Pemantau Satwa Liar; pekerjaan dilakukan tergantung jenis satwanya, yaitu ada yang siang, ada yang malam.

Sebutkan apakah jabatan Saudara dikerjakan dalam jam kerja biasa, atau selama 24 jam, atau dalam waktu tertentu yang lain.

Pilih salah satu, dan lingkarilah pada nomor yang Saudara pilih.

1. Jam kerja biasa
2. **24 jam**
3. Dalam waktu tertentu

10. TANGGUNG JAWAB

Sebutkan, apa tanggung jawab Saudara atas bahan yang Saudara olah, alat kerja yang Saudara gunakan, hasil yang harus Saudara peroleh, lingkungan kerja, dan tanggung jawab kepada orang lain.

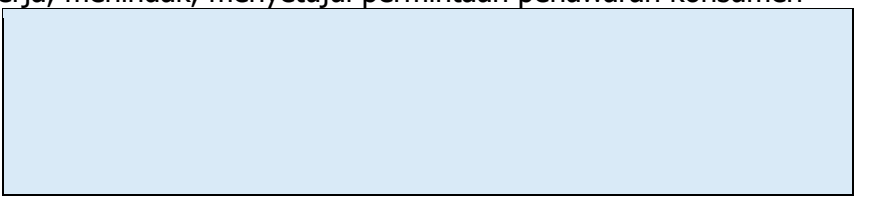
Contoh: kebenaran laporan, ketepatan petunjuk kerja, keakuratan produk yang dihasilkan



11. WEWENANG

Wewenang adalah hak pemegang jabatan untuk memilih atau mengambil sikap atau tindakan tertentu. Sebutkan, apa wewenang yang Saudara miliki sehubungan dengan tugas yang dibebankan kepada Saudara.

Contoh: Menegur anggota tim, meminta bahan dan peralatan kerja, menindak, menyetujui permintaan penawaran konsumen



12. HUBUNGAN JABATAN

Hubungan Jabatan adalah keterkaitan jabatan yang satu dengan unit dan jabatan lain baik di dalam maupun di luar lingkungan unit kerja baik vertikal, horizontal, maupun diagonal.

NO.	JABATAN	UNIT KERJA/INSTANSI	HUBUNGAN TUGAS

13. KONDISI LINGKUNGAN KERJA

Dalam melaksanakan tugas, berapa % Saudara berada di dalam ruangan, dan berapa % Saudara berada di luar ruangan?

a. Di dalam ruangan:.....%
b. Di luar ruangan:.....%

Catatan:

- Di dalam ruangan adalah di tempat yang sepenuhnya terlindung dari cuaca.

- Di luar ruangan adalah di tempat kerja yang tidak terlindung cuaca.

Sebutkan pula hal-hal yang menjadikan tempat kerja Saudara tidak nyaman, dan sebutkan pula penyebabnya.

Misalnya: panas karena di lapangan terbuka, sangat dingin karena AC, bising karena ruangan dekat mesin produksi, dan sebagainya.

NO.	HAL-HAL YANG TIDAK NYAMAN	PENYEBAB

14. RESIKO BAHAYA

Sebutkan risiko fisik, risiko non fisik yang dapat timbul sebagai akibat melaksanakan tugas.

JENIS RESIKO	PENYEBAB

15. PANGKAT / GOLONGAN / TINGKATAN / LEVEL

Pangkat apa dan golongan berapa yang minimal dapat menduduki jabatan ini?

.....
.....

16.PENDIDIKAN

Menurut Saudara, untuk menduduki jabatan ini minimal harus mempunyai latar belakang pendidikan apa?

TINGKAT PENDIDIKAN	JURUSAN

17. KURSUS / PELATIHAN

Menurut Saudara, kursus/pelatihan apa yang diperlukan untuk dapat menduduki jabatan ini, atau kursus/pelatihan apa yang dapat menunjang untuk dapat menduduki jabatan ini.

JENIS KURSUS / PELATIHAN

18. LISENSI / SERTIFIKAT

Menurut Saudara, lisensi/sertifikat apa yang diperlukan untuk dapat menduduki jabatan ini, atau kursus/pelatihan apa yang dapat menunjang untuk dapat menduduki jabatan ini.

JENIS LISENSI / SERTIFIKAT

19. PENGETAHUAN KERJA

Pengetahuan kerja adalah pengetahuan yang diperlukan agar dapat menyelesaikan tugas.

.....
.....

20. KETRAMPILAN / KOMPETENSI

20.1. Keterampilan

.....
.....

20.2. Kode Kompetensi (lihat di SKKNI). *dilengkapi oleh analis

.....
.....

21. PENGALAMAN KERJA

Menurut Saudara, untuk dapat menduduki jabatan ini harus berpengalaman dalam jabatan atau di bidang apa dan berapa lamanya?

PENGALAMAN DALAM BIDANG	LAMANYA

22. UPAYA FISIK DAN KONDISI FISIK

a. Sebutkan upaya fisik yang banyak Saudara gunakan dalam melaksanakan tugas.

b. Menurut Saudara, jenis kelamin apa yang dapat menduduki jabatan ini.

JENIS KELAMIN :

c. Menurut Saudara, untuk dapat menduduki jabatan ini minimal atau maksimal berumur berapa?

a. Umur minimal :	Th
b. Umur maksimal :	Th

d. Menurut Saudara, berapa tinggi badan dan berat badan untuk dapat menduduki jabatan ini minimal atau maksimal

a. Tinggi badan :	Cm
b. Berat badan :	Kg

e. Kondisi Fisik

Sebutkan syarat kondisi fisik lain yang disyaratkan untuk dapat menduduki jabatan ini.

Misalnya: berparu-paru baik, suara merdu, diizinkan dengan disabilitas sensorik, dll.

K-2

LAMPIRAN 2

LEMBAR KERJA ANALISIS JABATAN
UNTUK
PEMEGANG JABATAN NON MANAJERIAL

DATA RESPONDEN

1. NAMA PERUSAHAAN / INSTANSI:
2. KBLI:
3. NAMA RESPONDEN:
4. JABATAN RESPONDEN:
- **a.** Atasan langsung:
- **b.** Rekan kerja setara:
- **c.** Bawahan:
- **d.** Pemegang jabatan sendiri:
- **e. Lain lain .....**

PERTANYAAN:

1. NAMA JABATAN

(sesuai dengan Surat Keputusan)

.....
.....

2. NAMA PEMEGANG JABATAN:

.....
.....

3. UNIT KERJA

(Tuliskan unit kerja tempat Saudara bekerja secara berjenjang, contoh: Bagian Produksi - Divisi Operasional)

.....
.....

4. **RINCIAN TUGAS**

A	B	C
APA TUGAS YANG SAUDARA KERJAKAN,	BAGAIMANA CARA SAUDARA MELAKSANAKAN TUGAS	APA TUJUAN TUGAS YANG SAUDARA KERJAKAN

5. HASIL KERJA

Tuliskan hasil kerja yang Saudara peroleh dalam melaksanakan tugas baik hasil yang bersifat manajerial maupun non manajerial.

a. Hasil manajerial adalah hasil yang diperoleh dari tugas tugas manajerial.

Contoh: merencanakan kegiatan, hasilnya adalah rencana kegiatan.

c. Hasil non manajerial adalah hasil yang diperoleh dalam melakukan tugas teknis atau tugas lain yang tidak berhubungan dengan bawahan.

Contoh: tugas mengevaluasi data, hasilnya adalah evaluasian data.

MACAM HASIL KERJA

6. BAHAN KERJA

Tuliskan bahan-bahan yang Saudara gunakan atau obyek yang Saudara olah dalam melaksanakan tugas:

Bahan kerja dapat berupa benda, jasa, data / informasi

Contoh: data penjualan, data presensi karyawan

MACAM BAHAN KERJA	DIGUNAKAN UNTUK TUGAS

7. PERALATAN KERJA

Tuliskan peralatan kerja yang Saudara gunakan dalam melaksanakan tugas.

Peralatan Kerja adalah alat yang digunakan oleh karyawan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja.

Contoh: alat kerja dapat berupa mesin, perkakas tangan, ATK, laptop, alat komunikasi, SOP perusahaan, company profile perusahaan, LCD Proyektor

MACAM PERALATAN KERJA	DIGUNAKAN UNTUK TUGAS

8. JAM KERJA

Ada jenis pekerjaan yang dilakukan dalam jam kerja biasa, misalnya:

Hari Senin s/d Kamis: Jam 08.00 – Jam 15.00

Hari Jumat: Jam 08.00 – Jam 11.20

Hari Sabtu: Jam 08.00 – Jam 14.00

Ada juga jenis pekerjaan yang dilaksanakan selama 24 jam, misalnya:

Anggota Satuan Pengaman, Penjaga Mercu Suar, Pengamat Gunung Berapi, Penjaga Pintu Kereta Api, dll.

Selain itu ada juga jenis pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu, misalnya:

Pemantau Satwa Liar; pekerjaan dilakukan tergantung jenis satwanya, yaitu ada yang siang, ada yang malam.

Sebutkan apakah jabatan Saudara dikerjakan dalam jam kerja biasa, atau selama 24 jam, atau dalam waktu tertentu yang lain.

Pilih salah satu, dan lingkarilah pada nomor yang Saudara pilih.

a. Jam kerja biasa

b. 24 jam

c. Dalam waktu tertentu

9. TANGGUNG JAWAB

Sebutkan, apa tanggung jawab Saudara atas bahan yang Saudara olah, alat kerja yang Saudara gunakan, hasil yang harus Saudara peroleh, lingkungan kerja, dan tanggung jawab kepada orang lain.

Contoh: kebenaran laporan, ketepatan petunjuk kerja, keakuratan produk yang dihasilkan

10. WEWENANG

Wewenang adalah hak pemegang jabatan untuk memilih atau mengambil sikap atau tindakan tertentu. Sebutkan, apa wewenang yang Saudara miliki sehubungan dengan tugas yang dibebankan kepada Saudara.

Contoh: Menegur anggota tim, meminta bahan dan peralatan kerja, menindak, menyetujui permintaan penawaran konsumen

11. HUBUNGAN JABATAN

Hubungan Jabatan adalah keterkaitan jabatan yang satu dengan unit dan jabatan lain baik di dalam maupun di luar lingkungan unit kerja baik vertikal, horizontal, maupun diagonal.

NO.	JABATAN	UNIT KERJA/INSTANSI	HUBUNGAN TUGAS

12. KONDISI LINGKUNGAN KERJA

Dalam melaksanakan tugas, berapa % Saudara berada di dalam ruangan, dan berapa % Saudara berada di luar ruangan?

a. Di dalam ruangan:.....%
b. Di luar ruangan:.....%

Catatan: - Di dalam ruangan adalah di tempat yang sepenuhnya terlindung dari cuaca.

- Di luar ruangan adalah di tempat kerja yang tidak terlindung cuaca.

Sebutkan pula hal-hal yang menjadikan tempat kerja Saudara tidak nyaman, dan sebutkan pula penyebabnya. Misalnya: panas karena di lapangan terbuka, sangat dingin karena AC, bising karena ruangan dekat mesin produksi, dan sebagainya.

NO.	HAL-HAL YANG TIDAK NYAMAN	PENYEBAB

13. RESIKO BAHAYA

Sebutkan risiko fisik, risiko non fisik yang dapat timbul sebagai akibat melaksanakan tugas. (Lihat Lampiran B)

JENIS RESIKO	PENYEBAB

14. PANGKAT / GOLONGAN / TINGKATAN / LEVEL

Pangkat apa dan golongan berapa yang minimal dapat menduduki jabatan ini?

.....
.....

15. PENDIDIKAN

Menurut Saudara, untuk menduduki jabatan ini minimal harus mempunyai latar belakang pendidikan apa?

TINGKAT PENDIDIKAN	JURUSAN

16. KURSUS / PELATIHAN

Menurut Saudara, kursus/pelatihan apa yang diperlukan untuk dapat menduduki jabatan ini, atau kursus/pelatihan apa yang dapat menunjang untuk dapat menduduki jabatan ini.

JENIS KURSUS / PELATIHAN

17. LISENSI / SERTIFIKAT

Menurut Saudara, lisensi/sertifikat apa yang diperlukan untuk dapat menduduki jabatan ini, atau kursus/pelatihan apa yang dapat menunjang untuk dapat menduduki jabatan ini.

JENIS LISENSI / SERTIFIKAT

18. PENGETAHUAN KERJA

Pengetahuan kerja adalah pengetahuan yang diperlukan agar dapat menyelesaikan tugas.

.....
.....

19. KETRAMPILAN / KOMPETENSI

19.1 Keterampilan

.....
.....

19.2 Kode Kompetensi (lihat di SKKNI). *dilengkapi oleh analis

.....
.....

20. PENGALAMAN KERJA

Menurut Saudara, untuk dapat menduduki jabatan ini harus berpengalaman dalam jabatan atau di bidang apa dan berapa lamanya?

PENGALAMAN DALAM BIDANG	LAMANYA

21. UPAYA FISIK DAN KONDISI FISIK

a. Sebutkan upaya fisik yang banyak Saudara gunakan dalam melaksanakan tugas.

b. Menurut Saudara, jenis kelamin apa yang dapat menduduki jabatan ini.

JENIS KELAMIN :

c. Menurut Saudara, untuk dapat menduduki jabatan ini minimal atau maksimal berumur berapa?

a. Umur minimal :	Th
b. Umur maksimal :	Th

d. Menurut Saudara, berapa tinggi badan dan berat badan untuk dapat menduduki jabatan ini minimal atau maksimal

a. Tinggi badan :	Cm
b. Berat badan :	Kg

e. Kondisi Fisik

Sebutkan syarat kondisi fisik lain yang disyaratkan untuk dapat menduduki jabatan ini.

Misalnya: berparu-paru baik, suara merdu, diizinkan dengan disabilitas sensorik, dll.

LAMPIRAN 3

FORMULIR URAIAN JABATAN (UJ)

1. **NAMA JABATAN:**
2. **KODE JABATAN / KBJI:**
3. **KODE LAPANGAN USAHA / KBLI:**
4. **UNIT KERJA:**
5. **IKHTISAR JABATAN**

6. **HASIL KERJA**

a.
b.
c.
d.
e.
f. dst

7. **BAHAN KERJA**

a.
b.
c.
d.
e.
f. dst

8. **PERANGKAT KERJA**

a.
b.
c.
d.
e.
f. Dst

9. SIFAT JABATAN

Bekerja dengan jam kerja sebagai berikut:

.....
.....

10.PELAKSANAAN KERJA

10.1 URAIAN TUGAS:

No	Rincian Tugas
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7 dst	

10.2 TANGGUNG JAWAB

a.
b.
c. dst

10.3 WEWENANG

a.
b.
c.
d.
e. dst

11.NAMA JABATAN ATASAN LANGSUNG

.....
.....

12.NAMA JABATAN BAWAHAN LANGSUNG

a.
b.
c. Dst

13.KORELASI JABATAN

No. Urut	Jabatan	Unit Organisasi / Instansi	Dalam Hal
	Internal : Ekternal		

14.KONDISI PELAKSANAAN KERJA

14.1 <u>Kondisi Lingkup Kerja</u>

No.	Aspek	Faktor	K	S	T
1	Tempat Kerja	Dalam ruangan/Luar ruangan			
2	Suhu	Panas / Dingin / Sedang			
3	Udara	Lembab / Kering / Berbau			
4	Keadaan Ruangan	Luas / Sempit			
5	Letak	Miring / Tinggi / Rendah			
6	Keadaan Tempat Kerja	Bersih / Berair / Licin			
7	Penerangan	Silau / Terang / Gelap			
8	Suara	Berisik / Sunyi			
9	Getaran	Bergetar			

Keterangan: K=Kurang; S=Sering; T=Tidak Pernah

14.2 Risiko Bahaya

No.	Macam Bahaya	Sebab Bahaya
1		
2		
3		

15. SYARAT JABATAN

15.1 Jenis Pendidikan:
Jenis Pelatihan:
15.2 Pengetahuan:
15.3 Keterampilan:
15.4 Kompetensi:
15.5 Pengalaman

Jabatan/Bidang Kerja	Lama

15.6 Upaya Fisik / Penggunaan Fisik / Disabilitas

Upaya fisik merupakan gambaran penggunaan anggota tubuh dalam melaksanakan tugas jabatan. Penggunaan anggota tubuh dalam upaya fisik adalah penggunaan mata, telinga, hidung, mulut, tangan, jari, bahu, kaki, dan pinggang

No.	Jenis Upaya Fisik	Frekuensi		
		K (Kurang)	S (Sering)	T (Tidak Pernah)
1. 2. 3. dst				

15.7 Kondisi Fisik

a. Jenis Kelamin:
b. Usia:
c. Tinggi:
d. Berat:
e. Faktor Lain:

15.8 Bakat yang Perlu dimiliki

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
		K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
G	INTELEGENSI (INTELEGENCE) Kemampuan belajar secara umum : Kemampuan menangkap suatu pengertian atau memahami instruksi-instruksi dan dasar-dasar suatu prinsip, kemampuan menguraikan suatu pendapat dan membuat keputusan-keputusan. Singkatnya berdekatan dengan hal-hal yang berhubungan dengan kepandaian di sekolah.			
V	KEMAMPUAN VERBAL (VERBAL APTITUDE) Kemampuan dalam mengartikan kata-kata dan menggunakannya secara efektif. Kemampuan memahami bahasa, paham akan hubungan antara kata-kata satu dengan lainnya, memahami arti kalimat dalam keseluruhan kalimat dan paragraf.			

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
N	KEMAMPUAN HITUNG MENGHITUNG (NUMERICAL APTITUDE) Kemampuan untuk melakukan operasi aritmetika secara tepat dan akurat.			
S	KEMAMPUAN DALAM HAL PANDANGAN RUANG (SPATIAL APTITUDE) Kemampuan untuk berpikir visual dan memahami benda-benda yang mempunyai 3 (tiga) dimensi. Kemampuan untuk mengenai jumlah, hubungan-hubungan dari corak benda-benda dalam ruangan.			
P	KEMAMPUAN PENGLIHATAN BENTUK (FORM PERCEPTION) Kemampuan melihat dengan tepat sampai detail-detailnya dari suatu benda, suatu gambaran atau sebuah grafik. Kemampuan membuat perbedaan dan perbandingan visual serta dapat melihat perbedaan-perbedaan dalam bentuk, ukuran lebar dan panjang serta batas-batas lukisan.			
Q	KEMAMPUAN DALAM KETELITIAN/KETATA-USAHAAN Kemampuan menerap perincian yang berkaitan dalam bahan verbal atau dalam tabel. Kemampuan mengetahui adanya perbedaan huruf-huruf dan angka dalam kopi, dalam percobaan percetakan dan lain-lainnya. Penyerapan dalam ketelitian diperlukan dalam berbagai pekerjaan di Industri bahkan jika pekerjaan tersebut sehat tidak mempunyai isi verbal atau memetik sekalipun.			

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
F	KETERAMPILAN JARI (FINGER DEXTERITY) Kemampuan untuk menggerakkan jari-jari dan ketangkasan memperlakukan benda-benda kecil dengan jari-jari secara cepat, cermat dan tepat.			
M	KETANGKASAN TANGAN (MANUAL DEXTERITY) Kemampuan untuk menggerakkan tangan dengan mudah dan cekatan. Kemampuan untuk mengerjakan dengan tangan dalam menempatkan sesuatu dan gerakan memutar.			
K	KOORDINASI GERAKAN (MOTOR COORDINATOR) Kemampuan mengkoordinir apa yang dilihat dengan gerakan tangan atau jari-jari dengan segera dan tepat dalam suatu gerakan yang memerlukan kecepatan dan Ketelitian. Kemampuan untuk menyesuaikan gerakan yang cepat dengan ketepatan yang diperlukan.			
E	KOORDINASI MATA-TANGAN-KAKI (EYE-HAND– FOOD COORDINATION) Kemampuan menggerakkan tangan dan kaki secara koordinatif satu sama lain sesuai dengan rangsangan penglihatan.			

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
C	MEMBEDAKAN WARNA (COLOR DISCRIMINATION) Kemampuan memadukan atau membedakan berbagai warna, yang asli yang gemerlapan. Mengenal warna khusus atau kombinasi secara dengan mengingatnya dan mampu memahami kombinasi warna yang selaras atau kontras.			

15.9. Syarat Kepribadian Kerja yang perlu dimiliki (Temperamen Kerja)

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
		K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
J	SITUASI KEGIATAN MENTAL			
	Penyesuaian dalam membuat kesimpulan evaluasi dan keputusan dengan menggunakan kriteria Panca Indera atau berdasarkan pendapat. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan menggunakan salah satu atau lebih dari unsur-unsur panca indera atau pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman pada waktu membuat evaluasi, yang pada umumnya menggunakan data sebagai bahan.			
S	SITUASI YANG MENGANDUNG RISIKO BAHAYA	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
	Penyesuaian dalam melaksanakan tugas-tugas yang mengandung risiko yang berhadapan dengan situasi luar biasa, darurat, kritis, bahaya atau kecepatan tinggi. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan tingkat bahaya dan risikonya tinggi atau biasa bekerja dalam lingkungan yang sering menimbulkan rasa tegang sebagai salah satu bagian dari tugasnya.			
V	SITUASI KEGIATAN YANG BERVARIASI	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
	Penyesuaian dalam melaksanakan tugas aneka ragam, sering pindah dari satu tugas ke tugas lain yang berbeda tanpa kehilangan prinsip efisiensi dan ketenangan diri. Jangan ditafsirkan variasi atau aneka ragam dari segi perbedaannya semata-mata. Adanya perbedaan tugas (yang seluruhnya memerlukan kecakapan, kemampuan pengetahuan dasar yang sama) tidak selalu dinyatakan sebagai variasi. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan situasi yang dapat dimasukkan dalam faktor ini ialah apabila dalam perbedaan tugas terdapat pula perbedaan yang tegas mengenai teknik atau teknologinya, prosedurnya, faktor lingkungan, keadaan tempat kerja, syarat kemampuan jasmani.			
D	MEMIMPIN, MENGAWASI DAN MERENCANAKAN	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
	Penyesuaian dalam bertanggung jawab dalam kegiatan di bidang pengarahan, pengawasan dan perencanaan. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan Kegiatan-kegiatan organisasi, rapat, bimbingan, supervisi, memberi petunjuk atau membuat keputusan final. Tidak termasuk dalam faktor ini ialah jabatan dimana perencanaan merupakan tugas utamanya.			
F	KREATIVITAS BERUPA IDE, ANALISA, UNGKAPAN FAKTA, MENCIPTA	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
	Penyesuaian dalam situasi yang bersangkutan dengan penafsiran yang diungkapkan dengan perasaan, gagasan atau fakta, dilihat dari sudut pandangan individual. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan kreatif, ekspresif dan daya fantasi, misalnya orang-orang yang menyusun konsep secara individual di bidang seni masalah-masalah tertentu, perencanaan dan lain-lain, seperti pergelaran seni, keputusan-keputusan mengenai suatu masalah dan hal-hal semacam ini.			
M	SITUASI UNTUK MEMBUAT KESIMPULAN, PENENTUAN, PERTIMBANGAN BERDASARKAN HASIL PENELITIAN ATAU PENGECEKAN	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
	Penyesuaian dalam membuat kesimpulan, pertimbangan atau keputusan berdasarkan hasil pengukuran atau pemeriksaan secara seksama. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan membuat evaluasi berdasarkan data yang ada			
I	OPINI MASYARAKAT	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
	Penyesuaian dalam mempengaruhi orang dengan pendapatnya, sikapnya atau pandangannya yang berhubungan dengan ide atau benda Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan memberikan motivasi, keyakinan atau wawancara/wawanrembug.			
P	KOMUNIKASI DUA ARAH DENGAN ORANG	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
	Penyesuaian dalam mempengaruhi orang dengan mengemukakan pendapatnya, sikapnya atau pandangannya yang berhubungan dengan ide atau benda. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan berhubungan langsung dengan orang yang keterlibatannya tidak sekadar hanya memberi atau menerima petunjuk saja.			
R	SITUASI TUGAS YANG KONTINYU BERULANG-ULANG RUTIN TANPA VARIASI	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
	Penyesuaian dalam melaksanakan pekerjaan yang sama secara berulang-ulang atau terus menerus (kontinyu) sesuai dengan prosedur, berangkai-rangkai, langkah demi langkah. Ini berbeda dengan pekerjaan yang hakekatnya memang berulang-ulang tetapi tujuannya adalah melayani masyarakat sebagai tugas rutin yang menyenangkan. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan kegiatan rutin dan berangkai-rangkai secara tegas dan nyata.			

KODE	URAIAN	Nilai Rating		
T	SITUASI TUGAS YANG MEMERLUKAN KETELITIAN ATAU KECERMATAN DALAM MENCATAT DATA, MENGHITUNG, MENGUKUR, MENGOLAH BERDASARKAN PEDOMAN ATAU STANDAR TERTENTU	K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
	Penyesuaian dalam menghadapi situasi yang memerlukan kecermatan dan ketelitian dalam menentukan unit, toleransi dan standar. Pertimbangan untuk dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan berhubungan dengan bahan yang harus ditangani secara teliti, cermat, seksama, tepat dan sungguh-sungguh atau kegiatan-kegiatan seperti menghitung mengolah dokumen atau mengadakan pemeriksaan.			

15.10. Minat Kerja yang Perlu dimiliki

KODE	Jenis	Uraian	Nilai Rating		
			K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
a	Realistik	Aktivitas yang memerlukan manipulasi Eksplisit teratur atau sistematik terhadap obyek/alat/benda/ mesin			
b	Investigatif	Aktivitas yang memerlukan penyelidikan observasional, simbolik dan sistematik terhadap fenomena dan kegiatan ilmiah.			
c	Artistik	Aktivitas yang sifatnya ambigu, kreatif, bebas dan tidak istematis dalam proses penciptaan produk/karya bernilai seni.			
d	Sosial	Aktivitas yang bersifat sosial atau memerlukan keterampilan berkomunikasi dengan orang lain.			

KODE			Nilai Rating		
e	Kewirausahaan	Aktivitas yang melibatkan kegiatan pengelolaan/ manajerial untuk pencapaian tujuan organisasi.			
f	Konvensional	Aktivitas yang memerlukan manipulasi data yang eksplisit, kegiatan administrasi, rutin dan klerikal.			

16. FUNGSI KERJA

16.1 DATA

KODE	TINGKATAN FUNGSI KERJA DENGAN DATA	Nilai Rating		
		K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
0	Memadukan (*synthesizing*)			
1	Mengkoordinasikan (*coordinating*)			
2	Menganalisa (*analyzing*)			
3	Menyusun (*compiling*)			
4	Menghitung (*computing*)			
5	Menyalin (*copying*)			
6	Membandingkan (*comparing*)			

16.2 ORANG

KODE	TINGKATAN FUNGSI KERJA DENGAN ORANG	Nilai Rating		
		K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
0	Menasihati (*Mentoring*)			
1	Berunding (*Negotiating*)			
2	Mengajar (*Instructing*)			
3	Menyelia (*Supervising*)			
4	Menghibur (*Diverting*)			

KODE	TINGKATAN FUNGSI KERJA DENGAN ORANG	Nilai Rating		
5	Mempengaruhi (*Persuading*)			
6	Berbicara – Memberi Tanda (*Speaking - Signaling*)			
7	Melayani (*Serving*)			
8	Menerima – Instruksi - Membantu (*Taking - Instruction On Helping*)			

16.3 BENDA

KODE	TINGKATAN FUNGSI KERJA DENGAN BENDA	Nilai Rating		
		K (kurang)	C (Cukup)	B (Baik)
0	Memasang			
1	Mengerjakan Presisi			
2	Menjalankan – Mengontrol			
3	Mengemudikan – Menjalankan			
4	Mengerjakan Benda Dengan Tangan/Perkakas			
5	Melayani			
6	Memasukkan – Mengeluarkan			
7	Memegang			

LAMPIRAN 4

FAKTOR KEMUNGKINAN POTENSI BAHAYA

1. Faktor Bahaya Biologi

Bahaya Biologis di berbagai lingkungan kerja terdapat bahaya yang bersumber dari unsur biologis seperti flora dan fauna yang terdapat di lingkungan kerja atau berasal dari aktivitas kerja. Faktor bahaya ini ditemukan dalam industri makanan, farmasi, yang disebabkan oleh:

a. Jamur
b. Virus
c. Bakteri
d. Tanaman
e. Binatang

2. Faktor Bahaya kimia

Bahaya Kimiawi Bahan kimia mengandung berbagai potensi bahaya sesuai dengan sifat dan kandungannya. Banyak kecelakaan terjadi akibat bahaya kimiawi. Bahaya yang dapat ditimbulkan oleh bahan-bahan kimia antara lain keracunan yang bersifat racun (toxic), iritasi, kebakaran, peledakan, polusi dan pencemaran lingkungan.

a. Bahan/Material/Cairan/Gas/Debu
b. Beracun
c. Reaktif
d. Radioaktif
e. Mudah Meledak
f. Mudah terbakar/menyala
g. Iritan
h. Korosif

3. Faktor Bahaya fisik/mekanik

Bahaya Mekanis Merupakan bahaya yang bersumber dari peralatan mekanis atau benda yang bergerak dengan gaya mekanik yang digerakkan secara manual atau dengan penggerak. Bagian yang bergerak pada mesin mengandung bahaya, seperti: gerakan memotong, menempa, menjepit, menekan, mengebor dan bentuk gerakan lainnya. Gerakan mekanis ini dapat menimbulkan cidera atau kerusakan, seperti: tersayat, tergores, terjepit, terpotong, terkupas dan lain sebagainya

a. Ketinggian
b. Konstruksi
c. Mesin/Alat/Kendaraan/Alat Berat
d. Ruangan Terbatas
e. Tekanan
f. Kebisingan
g. Suhu
h. Cahaya
i. Listrik
j. Getaran
k. Radiasi

4. Faktor Bahaya Biomekanik/Ergonomi

Bahaya Ergonomi Bahaya ergonomi merupakan bahaya yang timbul karena alat kerja, lingkungan kerja, atau cara kerja yang dirancang tidak sesuai dengan kemampuan tubuh manusia secara fisik maupun kejiwaan. Sebagai contoh, kursi yang dirancang tidak sesuai dengan struktur punggung manusia akan dapat menyebabkan penyakit punggung. Penerangan yang dibuat berlebihan atau terlalu gelap bagi penglihatan mata manusia dapat menyebabkan sakit mata. Indikator di ruang kendali yang dirancang tidak selaras dengan kemampuan manusia pun dapat menimbulkan salah baca atau salah reaksi dari operator. Salah satu bahaya ergonomi yang sering kali menyebabkan cidera adalah kesalahan

mengangkat secara manual, baik di tempat kerja maupun rumah. Hal ini terjadi karena banyak kalangan muda yang mengangkat beban dengan cara yang paling mudah, yaitu dengan pinggang. Akibatnya, saraf penggerak yang terletak secara aman di dalam tulang belakang akan terjepit atau putus. Hal ini mengakibatkan terjadinya kelumpuhan anggota tubuh bagian belakang sebelah bawah. Di samping itu, kesalahan mengangkat ini dapat juga menyebabkan terlukanya bantalan di antara dua ruas tulang belakang yang keras, sehingga akan timbul rasa nyeri di punggung untuk jangka panjang.

a. Gerakan berulang
b. Postur/Posisi kerja
c. Pengangkutan manual
d. Desain tempat kerja/alat/mesin

5. Faktor Bahaya Sosial Psikologis

Faktor bahaya ini memang tidak terlihat begitu jelas layaknya yang lain akan tetapi sangat berbahaya apabila dibiarkan begitu saja. Faktor Bahaya psikologis sosiologis adalah bahaya yang timbul akibat terganggunya psikologis seseorang yang diakibatkan oleh banyak hal seperti stres, kekerasan, pelecehan, pengucilan, intimidasi dan emosi negatif.

a. Stress
b. Kekerasan
c. Pelecehan
d. Pengucilan
e. Intimidasi
f. Emosi Negatif

Sumber Informasi

* Sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja – persyaratan PP 50 tahun 2012

LAMPIRAN 5

UPAYA/AKTIFITAS FISIK

NOMOR	SYARAT UPAYA FISIK
1.	Berdiri
2.	Berjalan
3.	Duduk
4.	Jongkok
5.	Menginjak
6.	Berlutut
7.	Menjangkau
8.	Meraba
9.	Menggerakkan Jari
10.	Memutar
11.	Memegang
12.	Menekan
13.	Mengangkat
14.	Membawa
15.	Mendorong
16.	Menarik
17.	Merangkak
18.	Memanjat
19.	Merunduk
20.	Menengadah
21.	Membungkuk

NOMOR	SYARAT UPAYA FISIK
22.	Menelentang
23.	Membau
24.	Melihat
24.1.	Melihat tajam jarak dekat
24.2.	Melihat tajam jarak jauh
24.3.	Melihat untuk mengamati mendalam
24.4.	Melihat untuk membedakan warna
24.5.	Melihat gerakan
24.6	Penyesuaian penglihatan
25.	Mendengar
25.1.	Mendengar jarak dekat
25.2.	Mendengar jarak jauh
26	Berbicara

Profil Penulis



Lupi Yudhaningrum, M.Psi., Psikolog merupakan dosen tetap pada Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana Psikologi dan Magister Psikologi Profesi (M.Psi., Psikolog). Penulis juga memiliki pengalaman sebagai konsultan sumber daya manusia di berbagai organisasi pemerintah maupun swasta, khususnya dalam bidang analisis jabatan, analisis beban kerja, assessment center, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, desain pelatihan, pengembangan organisasi, serta manajemen kinerja. Bidang kajian dan minat penelitian dan pengabdian sebagai manifestasi Tridharma berfokus pada *Employee Well-Being*, dalam mendukung peningkatan kesejahteraan karyawan, keberlanjutan organisasi, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan *sustainable* terhadap perkembangan teknologi dan kecerdasan buatan.



Khairina Widya Primandari Haryono, M.Psi., Psikolog merupakan psikolog yang memiliki kepakaran dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, Perubahan dan Pengembangan Organisasi, serta Manajemen Sumber Daya Manusia. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana Psikologi di Universitas Diponegoro dan meraih gelar Magister Profesi Psikologi dari Universitas Gadjah Mada dengan peminatan Psikologi Industri dan Organisasi.

Saat ini, penulis mengabdikan diri sebagai dosen di Fakultas Psikologi Universitas Negeri Jakarta. Dalam menjalankan perannya sebagai akademisi, penulis aktif melaksanakan kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, khususnya pada topik-topik yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, perilaku organisasi, kesiapan kerja, kesejahteraan karyawan, pengembangan karier, serta perubahan dan pengembangan organisasi.

Email Penulis: khairinamanda45@gmail.com

Profil Penulis



Dewi Fransiska Simanjuntak merupakan dosen dan peneliti di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana Psikologi dan Magister Sains Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Indonesia. Saat ini, ia aktif dalam kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengembangan keilmuan psikologi. Bidang keahliannya meliputi Psikologi Industri dan Organisasi, dengan ketertarikan pada isu individu, pekerjaan, organisasi, dan pengembangan manusia. Selain mengajar dan melakukan penelitian, Dewi aktif menulis serta menjadi narasumber dalam berbagai kegiatan dengan topik pengembangan diri dan isu-isu psikologi dalam kehidupan sehari-hari maupun dunia kerja.

Korespondensi: fransiskad1991@gmail.com