

ANALISIS JABATAN SEBAGAI DASAR REKRUTMEN UNTUK PENINGKATAN KINERJA SUPERVISOR (STUDI KASUS DI PT. SUKSES ANUGRAH SEJAHTERA)

¹ Imam Setiawan*, ² Nazaruddin Matondang, ³ Sutarman

Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia
Email: iemaem@yahoo.com*

ABSTRACT

PT SAS is one of national facility service company in Indonesia which provide services about cleaning service professional, security service, pest control, and handling & managing people. The core business service is professional cleaning service. In data that has been collected, show that performance of Supervisor PT. SAS was bad, which caused by recruitment process that is misfit from job analysis. The purpose of this research is to get job analysis design of supervisor PT SAS in order to improving recruitment efectivity. Theory which is used in this research is perfomance theory, recruitment, dan job analysis. Research method which is used in this research is kualitatif descriptive method. Instrument which is used in this research by qusioner, interview, and observation with 360 degrees session, to get comprehensive information in order to make job analysis design of supervisor PT SAS. The results of research is show comprehensive information about job description and job specification which used as a competency model for recruitment process. Comparing between before and after job analysis have done, it shows that information about qualification of supervisor have many contents about skill, knowledge, and attitude. Before job analysis did'nt do, information about qualification of supervisor is only about skill & other characteristic.

Keywords : *Performance, Recruitment, Job analysis*

ABSTRAK

PT SAS adalah salah satu perusahaan jasa fasilitas nasional di Indonesia yang menyediakan jasa profesional cleaning service, security service, pest control, dan handling & manage people. Layanan bisnis inti adalah layanan pembersihan profesional. Pada data yang telah dikumpulkan, menunjukkan bahwa kinerja Supervisor PT. SAS buruk, yang disebabkan oleh proses rekrutmen yang tidak sesuai dari analisis jabatan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan desain analisis jabatan supervisor PT SAS dalam rangka meningkatkan efektivitas rekrutmen. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja, rekrutmen, dan analisis jabatan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dengan kuesioner, wawancara, dan observasi dengan sesi 360 derajat, untuk mendapatkan informasi yang komprehensif dalam rangka membuat desain analisis pekerjaan supervisor PT SAS. Hasil penelitian menunjukkan informasi yang komprehensif tentang deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai model kompetensi untuk proses rekrutmen. Perbandingan antara sebelum dan sesudah analisis pekerjaan dilakukan, menunjukkan bahwa informasi tentang kualifikasi supervisor memiliki banyak kandungan tentang keterampilan, pengetahuan, dan sikap. Sebelum analisis pekerjaan tidak dilakukan, informasi tentang kualifikasi supervisor hanya tentang keterampilan & karakteristik lainnya.

Kata Kunci: Kinerja, Rekrutmen, Analisis Pekerjaan

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan faktor utama yang sangat menentukan berjalannya suatu kegiatan dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang unggul dan produktif akan menghasilkan output yang maksimum bagi perusahaan. Produktifitas seorang karyawan ditentukan berdasarkan kinerja yang dilakukan. Semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan semakin baik outputnya, sebaliknya apabila kinerja karyawan buruk maka output yang dihasilkan juga akan buruk. Hartati (2014) mengemukakan bahwasanya kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi nilai bisnis diperusahaan. Perusahaan yang memiliki SDM yang berkinerja baik akan membawa bisnis perusahaan semakin berkembang.

PT. Sukses Anugrah Sejahtera atau yang lebih dikenal dengan PT. SAS merupakan salah satu perusahaan *facility service consortium* nasional di Indonesia yang menyediakan layanan jasa *cleaning service professional, security service, pest control, handling & managing people*. Salah satu jasa *outsourcing* yang menjadi *core bisnis* perusahaan adalah *cleaning service*. Saat ini profesi *cleaning service* menjadi bagian dari Program Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang diwajibkan untuk mengikuti sertifikasi oleh Badan Sertifikasi Nasional Profesi (BNSP) dengan Lembaga Sertifikasi Profesi Asosiasi Klining servis Indonesia (LSP APKLINDO). Dari sisi kinerja bisnis, PT SAS memiliki pertumbuhan *sales* yang cukup baik, namun tidak dibarengi dengan kemampuan supervisor operasional untuk mempertahankan portofolio bisnisnya,

sehingga pertumbuhan bisnis yang ada menjadi tidak signifikan

Pertumbuhan bisnis PT SAS menjadi tidak signifikan karena penjualan tahunan yang tinggi dan dibarengi dengan banyaknya kontrak bisnis yang berakhir. Pada tahun 2013, kontrak yang berakhir sebesar 12%, pada tahun 2014 kontrak yang berakhir sebesar 15%, dan pada tahun 2015 kontrak yang berakhir sebesar 13%. Secara rata-rata maka disimpulkan bahwasanya portofolio bisnis yang berkurang sebesar 13% (>10%) setiap tahunnya.

Penyebab pemutusan kontrak (*loss contract*) lebih disebabkan karena faktor kualitas pelayanan yang buruk, dibandingkan dengan faktor eksternal yang bersumber dari klien (*customer*), seperti ketidakmampuan penyesuaian perusahaan dalam *budget* tahunan, perubahan kebijakan *outsourcing*, dan lain sebagainya. Pada tahun 2013 rendahnya kualitas berkontribusi pada pemutusan kontrak sebesar 8%, pada tahun 2014 berkontribusi sebesar 10%, dan pada tahun 2015 berkontribusi sebesar 10%. Hal ini menunjukkan bahwasanya kinerja PT SAS yang menjadi tanggungjawab supervisor masih rendah. Menurut (Mathis, Robert L., Jackson, 2010) kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu. Apabila kinerja karyawan buruk maka pencapaian kinerja organisasi akan buruk, sebaliknya bila kinerja karyawan baik maka pencapaian kinerja organisasi akan baik. banyak supervisor yang memiliki kinerja buruk pada tahun 2013 hingga tahun 2015 dengan persentase lebih dari 20% pada setiap tahunnya. Pada tahun 2013 yang memiliki kinerja buruk sebesar 29%, pada tahun 2014 sebesar 37.5%, dan pada tahun 2015 sebesar 23%.

Hal ini menunjukkan bahwasanya kinerja supervisor masih sangat rendah, karena presentase karyawan buruk lebih dari 3% dari total supervisor yang ada. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Kamjula, 2012) bahwasanya pengelolaan SDM yang *professional* ditandai dengan angka kinerja karyawan yang tinggi dan karyawan yang berkinerja buruk tidak boleh melebihi dari 3%.

Untuk menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, perencanaan sumber daya manusia yang *professional* merupakan hal yang paling utama harus dilakukan. Perusahaan harus memilih sumber daya manusia yang tepat untuk setiap jabatan dalam perusahaan. Ketepatan ini sangat dipengaruhi oleh proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan (Muscalu, 2015). Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Harmein, 2012) bahwasanya salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah ketepatan dalam proses rekrutmen yang dilakukan, rekrutmen yang selektif akan menghasilkan karyawan yang berkinerja baik. Begitu juga keberhasilan dalam proses rekrutmen sangat dipengaruhi oleh manajemen SDM dalam menjalankan fungsinya (Ntiamoah, Abrokwah, Agyei-Sakyi, Siaw, & Opoku, 2014).

Rekrutmen merupakan serangkaian proses untuk memilih kandidat yang tepat pada sebuah posisi jabatan yang tepat di sebuah perusahaan (Kumari, 2012). Melalui rekrutmen, kandidat yang terpilih merupakan individu yang diharapkan memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan di salah satu bidang pekerjaan tertentu. Dengan kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan jabatan yang diemban maka kinerja yang dihasilkan juga akan maksimal, yang pada

akhirnya dapat membawa organisasi mencapai tujuan bisnisnya. banyak *on-trainee* supervisor yang memiliki kinerja buruk pada tahun 2013 hingga tahun 2015 dalam evaluasi kinerja yang dilakukan 6 bulan setelah bekerja di PT SAS. Pada tahun 2013 yang memiliki kinerja buruk sebesar 50%, pada tahun 2014 sebesar 33%, dan pada tahun 2015 sebesar 59%. Hal ini menunjukkan adanya kegagalan dalam proses rekrutmen yang ditunjukkan dengan kesenjangan yang besar antara *on-trainee* supervisor yang seharusnya diharapkan dapat bekerja dengan baik, ternyata lebih banyak yang memiliki kinerja yang buruk. dapat disimpulkan bahwasanya kinerja supervisor yang direkrut oleh PT.SAS tidak sesuai dengan harapan manajemen, dikarenakan hasil penilaian kinerja yang dilakukan memiliki nilai yang buruk yang disebabkan karena proses rekrutmen yang tidak selektif. Proses rekrutmen merupakan langkah awal yang menjadi pintu masuk bagi seorang kandidat baru untuk bekerja di suatu perusahaan. Ketepatan dalam rekrutmen akan menghasilkan kandidat yang berkompoten dan berkinerja baik.

Keberhasilan dan efektifitas proses rekrutmen ditentukan dari beberapa faktor, salah satunya adalah kesesuaian kriteria dalam seleksi pada proses rekrutmen terhadap spesifikasi jabatan yang terdapat dalam analisis jabatan (Nyasha et al, 2013) mengatakan bahwasanya terdapat korelasi yang positif antara analisis jabatan dengan efektifitas rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan. Apabila informasi di dalam analisis jabatan tidak sejalan dengan proses perencanaan rekrutmen karyawan, maka kecenderungan perusahaan untuk mengalami kegagalan dalam proses rekrutmen akan terjadi.

Analisis jabatan merupakan rangkuman dari suatu jabatan tertentu yang berisi tentang uraian mengenai komponen tugas dan fungsi dalam suatu area pekerjaan (Nyasha et al, 2013). Melalui analisis jabatan maka akan didapatkan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari suatu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (Nyasha et al, 2013)

Analisis jabatan merupakan hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai dasar dalam penentuan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam meningkatkan produktifitas sumber daya manusia yang dimiliki (Tanumihardjo, Hakim, & Noor, 2014). Dalam Penelitian (Nyasha et al, 2013) tentang dampak analisis jabatan ditemukan hasil bahwasanya penerapan analisis jabatan dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis (*growth*), perluasan pangsa pasar (*market share*), dan nilai pasar (*market value*). Saat ini permasalahan yang terjadi pada PT.SAS adalah proses rekrutmen yang dilakukan tidak berdasarkan analisis jabatan dan belum memiliki analisis jabatan untuk jabatan supervisor *frontliner*.

TEORI KINERJA

Hal yang akan dibahas dalam sub bab ini adalah mengenai pengertian kinerja dan hubungan antara kinerja dengan analisis jabatan. Kinerja merupakan aspek yang menjadi sumber permasalahan dalam penelitian dalam kaitannya dengan proses rekrutmen dan analisis jabatan, sehingga perlu dilakukan kajian teoritis yang membahas mengenai kinerja.

Pengertian Kinerja

Berikut dikemukakan pengertian kinerja menurut beberapa tokoh. Menurut (Long & Kowang, 2015) kinerja merupakan suatu pengukuran yang dilakukan kepada seorang karyawan apakah karyawan tersebut telah menyelesaikan tugas dengan baik. Menurut (Khuong & Yen, 2016) kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang berpengaruh pada tujuan organisasi, dapat dikontrol dan diukur. Kinerja juga merupakan total output yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam bekerja atas kesempatan, kemampuan, dan motivasi yang mereka miliki. Menurut (Koivunen, Ylöstalo, & Otonkorpi-Lehtoranta, 2015) kinerja adalah harapan-harapan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan terhadap karyawan yang direkrut oleh perusahaan yang berhubungan dengan pencapaian organisasi.

Hubungan Kinerja dengan Analisis Jabatan

Baik secara langsung maupun tidak langsung, analisis jabatan berhubungan erat dengan pencapaian kinerja karyawan. Melalui analisis jabatan maka karyawan dapat mencapai kinerja maksimal karena karyawan memahami dengan benar uraian pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka dan keahlian yang dimiliki karyawan disesuaikan dengan spesifikasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian (Tanumihardjo et al, 2014) mengenai pengaruh antara analisis jabatan dengan kinerja didapatkan hasil bahwasanya analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat terlihat bahwa apabila pegawai memiliki jabatan yang jelas di suatu organisasi maka akan memberikan kontribusi kerjanya secara positif dengan

didukung kondisi lingkungan kerja yang baik. Sehingga, akan dapat mengemban tugas-tugas dan tanggung jawab dengan maksimal.

Dalam penelitian (Giyarto, 2015), ditemukan bahwasanya terdapat hubungan positif antara uraian jabatan dan spesifikasi kerja terhadap kinerja proses dan kinerja hasil karyawan universitas muhammadiyah Malang. (Nyasha et al., 2013) dalam penelitiannya tentang persepsi karyawan terhadap manfaat analisis jabatan didapatkan hasil bahwa responden percaya bahwa ada hubungan yang kuat antara analisis jabatan dengan kinerja, sebab analisis jabatan yang membuat karyawan terikat dengan standar apa yang diinginkan perusahaan terhadap diri mereka.

Safdar, Waheed, & Rafiq (2010) dalam studinya mengatakan bahwasanya terdapat hubungan yang erat antara analisis jabatan terhadap kinerja karyawan (*job performance*) dan menganggap bahwasanya analisis jabatan merupakan hal yang vital dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia di perusahaan. Dalam penelitian lainnya (Meili, 2011) mencoba menganalisis kesalahan penerapan analisis jabatan dalam industri manufaktur di Cina yang berdampak pada menurunnya produktifitas bisnis perusahaan.

Dari beberapa penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwasanya keberadaan analisis jabatan menjadi hal yang utama yang harus dimiliki oleh perusahaan pada setiap level jabatan guna menjadi acuan bagi karyawan untuk mencapai kinerja maksimal sesuai dengan uraian jabatan yang ada.

Teori Tentang Rekrutmen

Hal yang dibahas di dalam sub-bab ini adalah mengenai definisi rekrutmen dan hubungan antara rekrutmen dengan analisis

jabatan. Rekrutmen dalam penelitian ini merupakan aspek penting sebab rekrutmen merupakan suatu proses yang menjadi dasar dalam upaya peningkatan kinerja supervisor.

Pengertian Rekrutmen

Terdapat beberapa pengertian sehubungan dengan rekrutmen, salah satu diantaranya adalah seperti yang dikemukakan oleh (Koivunen et al., 2015) bahwasanya rekrutmen adalah proses dimana para kandidat ataupun pelamar menawarkan pengetahuan, skill, dan sikap serta pengalaman yang mereka miliki untuk mengisi jabatan tertentu di dalam suatu perusahaan. Menurut (Kazim & Jabeen, 2015) rekrutmen berkaitan erat dengan fungsi pengembangan sumber daya manusia. Metode yang digunakan dalam rekrutmen harus berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sulit bagi perusahaan untuk melakukan rekrutmen yang efektif jika proses rekrutmen tidak terdefiniskan dengan baik sesuai dengan tujuan dari kriteria yang sesuai dengan kebutuhan rekrutmen (*right person for the right job*).

Hubungan Rekrutmen dengan Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan hal yang fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia guna menjadi dasar bagi perusahaan untuk melakukan fungsi rekrutmen dan seleksi karyawan. Berikut beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian yang berkaitan dengan rekrutmen dengan analisis jabatan, yakni :

1. Terdapat korelasi yang positif antara analisis jabatan dengan efektifitas rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan. Penerapan analisis jabatan yang baik dan benar akan dapat

meningkatkan efektifitas rekrutmen dan seleksi (Nyasha et al., 2013).

2. Terdapat hubungan searah yang terjadi antara analisis jabatan dengan rekrutmen karyawan. Rekrutmen yang merupakan suatu proses awal untuk menerima kandidat untuk bekerja diperusahaan memiliki standar kualifikasi sesuai dengan yang diharapkan jika sesuai dengan analisis jabatan yang tertulis di perusahaan (Irvianti & Adi, 2010).
3. Analisis jabatan dapat meningkatkan produktifitas dalam bekerja (Edien, 2015)

Dari beberapa hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwasanya terdapat korelasi positif antara analisis jabatan terhadap efektifitas rekrutmen karyawan. Melalui analisis jabatan, seleksi karyawan dapat dilakukan dengan menyesuaikan kandidat sesuai dengan spesifikasi jabatan yang harus dimiliki oleh kandidat sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja dan produktifitas bisnis perusahaan.

Rancangan Analisis jabatan

Hal yang akan dibahas dalam sub bab ini adalah mengenai pengertian, langkah-langkah, data yang dikumpulkan, model dan metode dalam perancangan analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan aspek utama yang dibahas dalam bab ini sebab analisis jabatan merupakan variabel yang akan dirancang sebagai dasar rekrutmen guna meningkatkan kinerja supervisor.

Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah aspek yang paling fundamental dan penting dari proses pengelolaan SDM, seleksi dan assessment (Moekijat, 2011). Menurut (Moekijat, 2011) Analisis jabatan adalah sebuah proses untuk mengolah sebuah jabatan ke

dalam komponen tugas dan fungsi dalam suatu area pekerjaan tertentu. Analisis jabatan berisi tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSA) yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Selain itu analisis jabatan juga berisi hasil identifikasi dan deskripsi atas tugas-tugas yang harus dilakukan seorang karyawan, serta kondisi lingkungan kerja tempat mereka bekerja (Saif et al., 2013). Analisis jabatan merupakan fungsi utama dalam sistem manajemen sumber daya manusia karena berhubungan erat dengan karakteristik suatu pekerjaan yang akan dilakukan oleh seseorang (David R. Shetterly & Krishnamoorthy, 2008).

Langkah langkah Melakukan Analisis jabatan

Berikut beberapa tahapan yang biasanya dilakukan sebelum melakukan analisis jabatan menurut (Dessler, 2013).

1. Memutuskan bagaimana menggunakan informasi yang tersedia: Hal ini berkaitan dengan bagaimana mengumpulkan data, dapat dilakukan melalui interview dan menuliskan deskripsi kerja. Teknik lain yang dapat digunakan adalah menggunakan teknik kuesioner.
2. Melakukan review atas latar belakang informasi yang tersedia seperti struktur organisasi, proses kerja, dan deskripsi kerja: struktur organisasi berisi tentang divisi-divisi dalam suatu organisasi, proses kerja mengacu kepada gamabran tentang sebuah proses kerja dilakukan, dan yang terakhir mereview tentang deskripsi kerja yang dilakukan dari proses kerja yang terjadi.
3. Memilih beberapa posisi jabatan yang akan dilakukan analisis: hal ini dilakukan untuk mempermudah

pengambilan data dengan meminimalisir jumlah individu yang akan di analisa

4. Lakukan analisis jabatan dengan mengumpulkan data mengenai aktifitas kerja, kondisi lingkungan kerja, kepribadian dan karakter tenaga kerja, dan keahlian yang harus dimiliki oleh pekerja.
5. Lakukan verifikasi hasil analisis jabatan yang telah dilakukan dengan membandingkan kepada atasan mereka.
6. Mengembangkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian Deskriptif-kualitatif (*Qualitative Descriptive Research*), yaitu suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, dan berbagai fenomena sosial yang menjadi objek penelitian dan berupaya untuk menarik realitas tersebut ke dalam suatu sifat atau model tertentu (Bungin, 2007). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan sebuah rancangan ataupun gambaran tentang suatu fenomena dari suatu organisasi atau kelompok tertentu.

Menurut (Bungin, 2007), objek penelitian kualitatif adalah objek yang menjadi sasaran dalam penelitian. Dalam penelitian ini objek penelitian yang akan diambil informasinya adalah seluruh supervisor PT.SAS. Sedangkan, subjek penelitian adalah subjek yang memahami informasi mengenai objek penelitian, baik sebagai pelaku maupun orang lain yang memahami objek penelitian. subjek penelitian dalam hal ini adalah manager operasional, klien (*user*), dan *frontliner* PT. SAS.

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini terdiri dari Data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber utamanya dengan cara melakukan survei menggunakan wawancara, observasi, dan angket (Bungin, 2007) dan Data Sekunder, yaitu data yang bersumber dari laporan yang telah dibuat pihak lain berupa *Logbook* (Bungin, 2007). Hasil laporan yang telah dibuat pihak lain tersebut masih dapat digunakan untuk suatu penelitian yang lain. Data Sekunder yang dikumpulkan untuk diolah ke dalam Analisis Jabatan meliputi karakteristik tambahan yang perlu dimiliki untuk menjalankan tugas dengan baik

Menurut (Miles & Huberman, 1994) terdapat tiga proses analisis data kualitatif yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Proses ini berlangsung terus-menerus selama penelitian berlangsung, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul.

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil.

2. Penyajian Data

Penyajian data adalah kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif berupa teks naratif (berbentuk catatan lapangan), matriks, grafik, dan bagan.

3. Tahap Membuat Kesimpulan

Dalam proses membuat kesimpulan, data yang sudah selesai dilakukan pengolahan selanjutnya disimpulkan berupa data kualitatif yang berisi tentang deskripsi

jabatan dan spesifikasi jabatan mengenai jabatan seorang supervisor.

Berdasarkan hasil Kuesioner yang diberikan kepada responden penelitian sebanyak 39 orang, didapatkan hasil sebagaimana disajikan pada Tabel berikut:

HASIL PENELITIAN

Data Hasil Kuesioner

Tabel 1. Rekapitulasi hasil Kuesioner

Uraian tugas supervisor	Lama waktu	Peralatan dan perlengkapan
<i>Daily Activities</i>	Menjaga Kebersihan Ruang <i>Operation centre</i>	10 Menit Jadwal Piket
	Memeriksa Chemical, Mesin, dan peralatan kerja	5 Menit Papan kerja, Notebook, pulpen
	Melakukan Briefing	15 menit Papan kerja, Form Briefing, pulpen
	Melaporkan kehadiran <i>cleaner</i> kepada atasan	5 menit handphone
	Inspeksi Area	2-3 Jam Papan kerja, Form QCR, WCS, notebook, pulpen
	Mengisi Checklist Toilet	1 menit Form Checklist Toilet, Pulpen
	Mencatat kerusakan material (jika ada)	5 Menit Form kerusakan, pulpen
	Melaporkan hasil pekerjaan kepada klien	30 menit Form CPR, notebook, Pulpen
<i>Weekly Activities</i>	Mengontrol & memandu proses kerja <i>Cleaner</i>	30 menit Peralatan cleaning
	Melakukan Training	30 menit Form Training & Peralatan cleaning
	Memberikan Konseling Meeting zona	10 Menit 2 jam Notebook & pulpen
	Check Weekly aktivitas <i>Cleaner</i>	10 menit Form DAC/PJKP, Weekly activity
<i>Monthly Activities</i>	Check Jadwal Piket kebersihan ruang OC	5 Menit Jadwal Piket
	Meeting Operation	2 jam Notebook & pulpen
	Laporan MR (Material Requisition)	- Form MR & Pulpen
	Laporan Timesheet	- Form Timesheet Supervisor
	Laporan Pelatihan	- Form Pelatihan
	Memberikan Form PK ke Klien (Penilaian Kualitas)	15 menit Form PK & VOC
	Check Monthly aktivitas <i>Cleaner</i>	10 menit Form DAC/PJKP, Weekly activity
	Laporan Bulanan Operation	20 Menit Form WCS, CPR, QCR, dll
	Melakukan Workshop Operator (3 Bulan Sekali)	2 Jam Absensi Workshop
	Membuat Manpower checksheet	15 menit Form MCS
Meeting dengan Klien	1 jam Notebook & pulpen	

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada responden penelitian sebanyak 11 orang, didapatkan hasil sebagaimana disajikan berikut:

Tabel 2. Data Hasil Wawancara Supervisor

No.	Dimensi	Pertanyaan Kunci	Jawaban
1	Tugas	Apa yang menjadi tugas utama dan tugas tambahan supervisor di Area?	Melakukan <i>briefing</i> pagi dan <i>briefing</i> pulang Melakukan inspeksi Mengisi Logbook Melakukan complaint handling
2	Tanggungjawab	Apa saja tanggungjawab supervisor di Area?	Melaksanakan tugas yang diberikan klien Melakukan kordinasi terhadap atasan Training kepada cleaner
4	Keterampilan	Sebutkan keahlian apa saja yang mesti dimiliki oleh seorang supervisor untuk mencapai tujuan organisasi?	Memiliki mental yang kuat Keahlian komunikasi Memberikan pelatihan Keahlian administrative
5	Pengetahuan	Apa saja pengetahuan dasar yang mesti dipahami oleh seorang supervisor?	Memiliki pengetahuan umum tentang perusahaan Pengetahuan tentang kepengawasan Memiliki pemahaman tentang kualitas kerja Pengetahuan mengenai regulasi Pengetahuan mengenai system M3C2Q Pengetahuan mengenai SOP
6	Sikap	Sikap apa saja yang mesti dimiliki oleh supervisor?	Keberanian Kepercayaan diri Kedisiplinan Bahasa yang baik/etika berkomunikasi Tegas Bisa mengarahkan Loyal Bertanggungjawab
7	Karakteristik tambahan	Hal-hal apa saja yang dapat menunjang keberhasilan kinerja seorang supervisor di area?	Motivasi harus kuat Tim kerja yang solid Kuasai ruang lingkup Keahlian dalam memecahkan masalah
8	Karakteristik Tambahan	Hal-hal apa saja yang dapat menghambat kinerja seorang supervisor di area?	Kurang kerjasama Kurang disiplin Tidak Solid Kompetensi yang lemah Tidak mau belajar (Malas) Lemah administrasi Banyak alasan
9	Spesifikasi Jabatan	Kebutuhan kompetensi apa yang mestinya dimiliki oleh supervisor pada masa yang akan datang?	Komputerisasi & Teknologi Leadership yang kuat Kepengawasan yang lebih detail

10	Deskripsi jabatan	Apa harapan yang diinginkan oleh atasan, klien, rekan kerja, maupun bawahan atas seorang supervisor?	Bertanggungjawab ats pekerjaan Tegas, disiplin, beretika baik Manajemen waktu yang benar Antusias Teliti dan peduli Mandiri, handal, efektif, dan otonom
----	-------------------	--	---

PEMBAHASAN

Hasil Pengolahan & Analisis Jabatan

Dari hasil pengambilan data melalui wawancara, observasi, dan kuesioner yang telah dilakukan selanjutnya data yang telah terkumpul dilakukan proses reduksi, yakni proses menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambil. Setelah data dilakukan reduksi maka data diuraikan ke dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Hasil deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan akan menjadi alat untuk merekomendasikan model kompetensi sebagai dasar melakukan proses rekrutmen Supervisor PT SAS

Deskripsi Jabatan merupakan uraian yang berisi tentang tugas-tugas, tanggung jawab, dan kewajiban supervisor PT SAS dalam bekerja. Deskripsi jabatan akan

menjadi acuan bagi supervisor untuk melakukan aktifitas pekerjaan. Selain itu, deskripsi jabatan juga berguna sebagai alat manajemen untuk menyusun sasaran kinerja (*key performance indicator*) supervisor. Sehingga diharapkan nantinya supervisor PT SAS dapat mencapai kinerja yang maksimal dengan sasaran yang jelas dan terukur. Sebagaimana telah diuraikan di dalam Kerangka konseptual, bahwasanya deskripsi jabatan terdiri dari 3 bagian besar, yakni tugas, tanggungjawab, dan kewajiban.

Dalam aspek tugas yang dilakukan oleh Supervisor terbagi ke dalam pekerjaan yang bersifat harian (*daily activity*), aktifitas mingguan (*weekly activity*), dan aktifitas bulanan (*monthly activity*) sebagaimana yang disajikan dalam Tabel berikut :

Tabel 3. Uraian Tugas Supervisor PT SAS

Uraian Tugas Supervisor	
<i>Daily Activities</i>	Menjaga Kebersihan Ruangan <i>Operation centre</i> (OC)
	Memeriksa <i>Chemical</i> , Mesin, dan peralatan kerja
	Mengecek <i>Daily activity</i> & <i>PJKP Cleaner*</i>
	Melakukan <i>Briefing*</i>
	Mengisi <i>Timesheet*</i>
	Melaporkan kehadiran <i>cleaner</i> kepada atasan
	Mengisi <i>Logbook*</i>
	Inspeksi Area
	Mengisi <i>Checklist Toilet*</i>
	Mencatat kerusakan material (jika ada)
<i>Daily Activities</i>	Melaporkan hasil pekerjaan kepada klien
	Mengontrol & memandu proses kerja <i>Cleaner</i>
	Melakukan <i>Training</i> Memberikan <i>Konseling</i> (jika diperlukan)

<i>Weekly Activities</i>	Meeting zona Laporan <i>timesheet</i> * Laporan Briefing* Check Weekly activity <i>Cleaner</i> Check Logbook* Check Jadwal Piket kebersihan ruang OC
<i>Monthly Activities</i>	Meeting Operation Laporan MR (Material Requisition) Laporan Timesheet* Laporan Pelatihan Memberikan Form PK ke Klien (Penilaian Kualitas) Check <i>Monthly activity Cleaner</i> Laporan Bulanan Operation Melakukan Workshop Operator (3 Bulan Sekali) Mengisi Manpower <i>checksheet</i> * Meeting dengan Klien

Hasil Analisis Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi Jabatan merupakan uraian yang berisi tentang Sikap (*attitude*), Pengetahuan (*knowledge*), dan Keterampilan (*Skill*) yang harus dimiliki supervisor PT SAS agar berhasil dalam mencapai target kerja. Spesifikasi jabatan merupakan alat utama yang dapat digunakan sebagai model kompetensi guna melakukan proses rekrutmen yang selektif. Ketepatan dalam merumuskan spesifikasi jabatan akan membantu proses keberhasilan sebuah proses rekrutmen sehingga dapat mencapai kinerja yang diharapkan oleh manajemen. Sebagaimana telah diuraikan di dalam kerangka konseptual, bahwasanya

spesifikasi jabatan terdiri dari Keterampilan, pengetahuan, sikap, dan karakteristik tambahan.

Perbedaan Kualifikasi Sebelum dan Sesudah Analisis Jabatan

Dalam sub bab ini akan diuraikan mengenai perbedaan kualifikasi supervisor dari hasil analisis jabatan dibandingkan dengan kualifikasi supervisor tanpa dilakukan analisis jabatan baik dari sisi teoritis maupun dari sisi manajemen. Adapun perbedaan umum antara kualifikasi supervisor sebelum dan sesudah dilakukan analisis jabatan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Kualifikasi Supervisor Sebelum Dan Sesudah Dilakukan Analisis Jabatan

Aspek	Sebelum analisis Jabatan	Sesudah analisis jabatan
Skill	-	1. <i>Soft Skill :leadership, controlling, educator, dan directing</i> 2. <i>Hard skill : SOP housekeeping & Inspection</i> 3. <i>Computeracy skill</i> 4. <i>Interpersonal Skill</i> 5. <i>Problem Solving skill</i> 6. <i>Communication skill</i>

Pengetahuan	-	1. <i>Teknikal</i> 2. <i>Organisasi</i> 3. <i>Strategis</i>
Sikap	<i>Leadership, Loyalitas, Service attitude</i>	1. Aspek Kognitif 2. Aspek Afektif 3. Aspek Konatif
Karakteristik Tambahan	- Enerjik - Tidak memiliki riwayat kriminal Usia 25 - 35 Tahun -	1. Berpenampilan menarik 2. Fisik yang kuat 3. Cerdas 4. Berpribadian baik 5. Usia 25 - 35 Tahun) 6. Berpakaian rapi (<i>well-groom</i>)
Karakteristik Tambahan	Pendidikan SMA/K - Pengalaman kerja di bidang <i>cleaning service</i> min. 3 Tahun	1. Pendidikan D1/D3 2. Tinggi minimum 160 cm(Pria), dan 155 cm (Wanita) 3. Pengalaman kerja di bidang <i>housekeeping</i> min. 3 Tahun

Implikasi Teoritis

Dalam Implikasi teoritis akan diuraikan mengenai hasil analisis jabatan dalam kaitannya terhadap teori yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Berikut beberapa Implikasi teoritis yang dapat dijelaskan dari tabel 6.13 yang telah diuraikan sebelumnya.

1. Sebagaimana yang telah dikemukakan oleh (Mathis, Robert L., Jackson, 2010) bahwasanya kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, dan kinerja individu dipengaruhi oleh rekrutmen (Mathis, Robert L., Jackson, 2010). Sedangkan rekrutmen dipengaruhi oleh analisis jabatan (Nyasha et al., 2013). Dari tabel 6.12 ditemukan bahwasanya informasi mengenai kualifikasi supervisor sebelum dilakukan analisis jabatan sangat minim informasi mengenai keahlian, pengetahuan, dan sikap. Sehingga hal tersebut mempengaruhi efektifitas rekrutmen yang dilakukan, dan pada akhirnya berdampak pada rendahnya

kinerja supervisor SAS. Hal ini sejalan sebagaimana yang telah dikemukakan dalam BAB 1. Harapannya apabila diterapkan rekrutmen berdasarkan analisis jabatan akan dapat meningkatkan produktifitas, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh (Tanumihardjo et al., 2014).

2. Rekrutmen akan berhasil dilakukan apabila dilakukan sejalan dengan apa yang tertulis dalam analisis jabatan (Tanumihardjo et al., 2014). Dengan menjadikan kualifikasi jabatan supervisor dari hasil analisis jabatan yang telah dilakukan, maka diharapkan rekrutmen yang berkualitas akan tercipta. Pada Bab V telah dikemukakan mengenai kualifikasi seorang supervisor yang tidak didasarkan melalui analisis jabatan, hal ini dapat menjadi faktor penyebab kegagalan dalam proses rekrutmen PT SAS.

3. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dihasilkan informasi berupa keahlian, pengetahuan, dan sikap yang

sistematis yang dapat dijadikan model kompetensi supervisor SAS. Informasi mengenai ASK akan membantu PT SAS dalam menyusun kerangka kualifikasi Supervisor lebih efektif dari sebelumnya. Sebagaimana yang dikatakan oleh (Tanumihardjo et al., 2014), bahwasanya salah satu metode yang efektif dalam merancang analisis jabatan adalah dengan model kompetensi (*competence model*).

Implikasi Manajemen

Dalam Implikasi manajemen diuraikan mengenai hasil analisis jabatan dalam kaitannya terhadap aplikasi langsung terhadap manajemen PT SAS. Berikut beberapa implikasi teoritis yang dapat dijelaskan

1. Persyaratan jabatan yang dibuat tanpa dilakukan sebuah proses analisis jabatan lebih banyak menghasilkan informasi yang bersifat karakteristik tambahan, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan sebagainya, dan hanya sedikit mengacu kepada model kompetensi sesungguhnya mengenai skill, pengetahuan, dan sikap. Dengan adanya model kompetensi dari hasil analisis jabatan yang telah dilakukan, Manajemen PT SAS dapat melakukan pengembangan manajemen SDM dari sisi rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, permasalahan industrial, dan aspek-aspek kepersonaliaan lainnya.
2. Persyaratan jabatan yang dihasilkan melalui analisis jabatan mendapatkan banyak informasi mengenai sikap (*attitude*), yang merupakan aspek penting yang mendorong aspek lain terhadap keberhasilan dalam mencapai kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka aspek sikap (*attitude*) sebagaimana yang telah diuraikan pada Tabel 6.12 dapat

menjadi acuan dalam proses rekrutmen PT SAS, yang sebelumnya hanya mengacu kepada karakteristik tambahan, kedepannya dapat dilakukan proses rekrutmen dan seleksi yang terintegrasi mengukur sikap (*attitude*) kandidat yang akan direkrut.

3. Persyaratan jabatan yang dihasilkan melalui analisis jabatan akan mendorong supervisor untuk mencapai kinerja yang maksimal, karena persyaratan jabatan yang dibuat sejalan dengan deskripsi jabatan yang telah diuraikan sebelumnya dalam analisis jabatan. Sedangkan persyaratan jabatan yang tidak dilakukan analisis jabatan akan sulit mencapai sasaran kinerja, karena tidak bersinergi dengan deskripsi jabatan yang dibuat. Bagi Manajemen PT SAS, hasil analisis jabatan juga dapat menjadi acuan dasar bukan hanya untuk proses rekrutmen saja, namun juga dapat dijadikan sebagai alat (*tools*) untuk mengevaluasi kembali *Key performance indicator (KPI)* yang digunakan untuk meningkatkan kinerja Supervisor.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis jabatan Supervisor PT SAS yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis jabatan yang telah dilakukan terhadap supervisor *frontliner* PT SAS didapatkan serangkaian informasi mengenai deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan supervisor yang sistematis. Dari Hasil penelitian ditemukan bahwasanya rancangan kualifikasi yang digunakan untuk melakukan rekrutmen supervisor *frontliner* PT SAS berbeda saat sebelum dan sesudah dilakukan analisis jabatan.

2. Rendahnya kinerja supervisor *frontliner* PT SAS dapat disebabkan oleh proses rekrutmen yang tidak sesuai dengan analisis jabatan. Hal ini terlihat dari kualifikasi rekrutmen supervisor *frontliner* PT SAS sebelum analisis jabatan yang hanya melihat dari sisi karakteristik sebagian saja, sedangkan kualifikasi supervisor *frontliner* PT SAS dari hasil analisis jabatan berisi tentang informasi mengenai pengetahuan, keahlian, dan sikap yang harus dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B. (2007). Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: Kencana.
- David R. Shetterly, & Krishnamoorthy, A. (2008). Job Characteristics of Officers and Agents: Results of a National Job Analysis. *Sage Journals*, 37(1), 111–131.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management, 13th Edition. Florida International University.
- Edien, A. G. A. (2015). Effects of Job Analysis on Personnel Innovation. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 09–18.
- Giyarto. (2015). "Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Pencapaian Kinerja Organisasi di Universitas Muhammadiyah Surakarta" (*Skripsi*). Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Harmein. (2012). Proses Pengelolaan SDM Berdasarkan Kompetensi. Medan: USU Press.
- Hartati, N. (2014). Intellectual Capital Dalam Meningkatkan Daya Saing: Sebuah Telaah Literatur. *Jurnal Etikonomi*, 13(1), 51–68.
- Irvianti, L. S. D., & Adi, J. (2010). Sumber Daya Manusia Terhadap Rekrutmen Karyawan. *Journal the Winners*, 11, 1–11.
- Kamjula, N. (2012). Talent Management - A Strategic Human Resource Challenge. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 3(5), 1–17.
- Kazim, W., & Jabeen, N. (2015). Recruitment and Selection Practices of Faculty in Higher Education Institutions of Pakistan: A Case of University of the Punjab. *7th South Asia International Conference*, 53(1), 21.
- Khuong, M. N., & Yen, V. H. (2016). Investigate the Effects of Job Stress on Employee Job Performance — A Case Study at Dong Xuyen Industrial. 7(2).
- Koivunen, T., Ylöstalo, H., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2015). Informal practices of inequality in recruitment in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3), 3–21.
- Kumari, N. (2012). A Study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. 2(1), 34–44.
- Long, C. S., & Kowang, T. O. (2015). The effect of leaders' emotional intelligence on employees' organization commitment in Malaysia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 377–381.
- Mathis, Robert L., Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management* (13th Editi; M. S. Acuña, Ed.). Thomson Higher Education 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA: Graphic World Inc.
- Meili, L. (2011). Job Analysis Errors and Countermeasures in Manufacturing Enterprises. *Proceedings of the Third International Symposium on Regional Management Science and Engineering*, 09(1), 391–395.
- Miles, & Huberman. (1994). Qualitative Data Analysis. Sage Publishing.
- Moekijat. (2011). Analisis Jabata. Mandar Maju.
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3), 351–359. Retrieved from <http://ezproxy.leedsbeckett.ac.uk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=110230340&site=eds-live&scope=site>
- Ntiamoah, E. B., Abrokwah, E., Agyei-Sakyi, M., Siaw, A., & Opoku, B. (2014). An Empirical Analysis of Recruitment and Selection Practices in the Public Sector. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(12), 48–54.

- Nyasha, M., P, K., T, C., Makaita, M. M., Mukondiwa, T., Farai, M., ... Taoinga, M. (2013). Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organisation: A Case Study of Bread Manufacturing Companies in Zimbabwe. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(11), 35–42.
- Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. H. (2010). Impact Of Job Analysis On Job Performance: Analysis Of A Hypothesized Model. *He Journal of Diversity Management (JDM)*, 5(2).
- Saif, N., Khan, M. S., Rehman, K., Rehman, S., Nawa, T., & Naqeeb, M. (2013). *Competency based Job Analysis Competency based Job Analysis*. 3(1), 463–472. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS>
- Tanumihardjo, S., Hakim, A., & Noor, I. (2014). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *JAB* 1(6), 1114–1122.