

## **BAB II**

### **ANALISIS JABATAN PADA STAF TATA USAHA**

#### **A. Analisis Jabatan**

##### **1. Pengertian Analisis Jabatan**

Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan atau penempatan pegawai. Dengan demikian, kegiatan perencanaan sumber daya manusia tidak terlepas dari analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan secara sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasikan pekerjaan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan berperan penting dalam perencanaan sumber daya manusia karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.<sup>1</sup>

Analisis jabatan merupakan awal dari kegiatan manajemen sumber daya manusia, kegiatan ini akan berkaitan dengan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya, seperti pengadaan, pelatihan, dan pengembangan sampai pada keselamatan dan kesehatan tenaga kerja. Kesalahan dalam menganalisis pekerjaan akan berdampak pada seluruh upaya peningkatan sumber daya manusia menjadi tidak bermanfaat. Selain itu, jika suatu perusahaan tidak mengetahui deskripsi pekerjaan maka tidak akan dapat menentukan siapa yang dipekerjakan dan bagaimana mengerjakannya, serta siapa yang dipekerjakan atau bagaimana melatih karyawan.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), hlm. 25

<sup>2</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 74

Beberapa pengertian analisis jabatan menurut para ahli, sebagai berikut :

- a. Menurut Sinambela, analisis jabatan adalah suatu aktivitas yang sistematis untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban dan tanggungjawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi.<sup>3</sup>
- b. Menurut Heneman, Judge dan Heneman, analisis jabatan adalah proses sistematis, dengan tujuan tertentu, untuk mengumpulkan informasi tentang aspek-aspek yang terkait dengan pekerjaan dari sebuah jabatan.<sup>4</sup>
- c. Menurut Mondy dan Noe, analisis jabatan proses sistematis untuk mengumpulkan informasi tentang tugas, kewajiban, tanggungjawab, sebuah jabatan.<sup>5</sup>
- d. Menurut Abdurrahmat, analisis pekerjaan adalah suatu penelaahan secara mendalam dan sistematis terhadap suatu pekerjaan, untuk memperoleh manfaat dari hasil penelaahan.<sup>6</sup>
- e. Menurut Gomez-Mejia, analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis untuk membuat keputusan tentang pekerjaan. Analisis

---

<sup>3</sup> *Ibid*, hlm. 28

<sup>4</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Op., Cit*, hlm. 27

<sup>5</sup> Mondy dan Noe, *Human resource management*, (Massachusetts: Pearson Education, 2005) hlm. 64

<sup>6</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 82

jabatan mengidentifikasi tugas-tugas, kewajiban, dan tanggungjawab sebuah jabatan atau pekerjaan tertentu.<sup>7</sup>

Analisis jabatan didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang tersedia, dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya. Proses penghimpun informasi setiap jabatan, mempelajari berbagai informasi yang berhubungan dengan pekerjaan secara operasional dan tanggungjawabnya, dan menyusun informasi berkenaan tugas, jenis pekerjaan, dan tanggungjawab yang bersifat khusus merupakan kegiatan yang dilakukan dalam analisis jabatan. Analisis jabatan juga dapat sebagai pedoman bagi penerimaan dan penempatan, penentuan jumlah pegawai, dan landasan kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia.<sup>8</sup>

Dari beberapa pengertian mengenai analisis jabatan diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan proses sistematis yang berisi tentang tugas, wewenang, dan tanggungjawab terkait dengan suatu pekerjaan. Analisis jabatan didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat dan bebanpekerjaan sehingga diperlukannya orang yang kompeten dan berpengalaman dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya.

---

<sup>7</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*, (Bandung: CV Alfabeta, 2016), hlm. 57

<sup>8</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 45

## 2. Manfaat Analisis Pekerjaan

Menurut Abdurrahmat Fathoni, manfaat analisis jabatan mencakup: dapat menggolongkan pekerjaan, untuk menentukan latihan apa yang diperlukan, untuk menetapkan upah/gaji, menetapkan hubungan kerja sehingga mempermudah dalam menggariskan kebijaksanaan kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberian tugas, mendapatkan fakta-fakta pekerjaan yang berisiko, penilaian pekerjaan, penetapan alat-alat yang diperlukan, merencanakan penerimaan pegawai.<sup>9</sup>

Adapun menurut Wilson Bangun, manfaat dari analisis jabatan antara lain :

- a. Perancangan Jabatan
- b. Perencanaan Sumber Daya Manusia
- c. Rekrutmen dan Seleksi
- d. Pengembangan Sumber Daya Manusia
- e. Penilaian kinerja
- f. Perencanaan karir
- g. Pemberian kompensasi
- h. Evaluasi pekerjaan.<sup>10</sup>

Sedangkan menurut Lijan Poltak Sinambela, analisis pekerjaan memberikan manfaat dilihat dari dua fungsi yaitu fungsi administrasi dan fungsi pengembangan.<sup>11</sup>

Berikut manfaat dari analisis jabatan :

- a. Fungsi Administrasi

---

<sup>9</sup> Abdurrahmat Fathoni, *Loc., Cit*

<sup>10</sup> Wilson Bangun, *Op., Cit*, hlm. 82-83

<sup>11</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Op., Cit*, hlm. 31

1) Perencanaan pegawai

Berbekal dengan informasi dari analisis pekerjaan dan desainnya maka perencanaan sumber daya manusia organisasi dalam hal permintaan dan persediaan pegawai untuk masa yang akan datang dapat diperkirakan secara sistematis dan akurat.

2) Seleksi dan penempatan

Analisis pekerjaan akan menyajikan informasi tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang menduduki jabatan tertentu.

3) Kompensasi

Informasi dari analisis jabatan juga akan mendasari perkiraan nilai dan kompensasi yang tepat diberikan untuk pegawai yang mengisi suatu jabatan.

4) Pendidikan dan pelatihan

Analisis pekerjaan dilakukan untuk menjadi landasan penentuan pendidikan dan pelatihan seperti apa yang akan dilakukan oleh organisasi. Program pelatihan dapat dibuat sesuai kebutuhan yang telah ditetapkan.

5) Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja berhubungan erat dengan penetapan kinerja. Menurut Lijan Poltak Sinambela, dkk kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid*, hlm. 31

## b. Fungsi Pengembangan

### 1) Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi dilakukan ketika organisasi bertumbuh. Meskipun sudah diperoleh analisis pekerjaan sebelumnya, dengan pertumbuhan yang dialami, dibutuhkan kembali analisis pekerjaan yang baru untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai divisi, unit atau bagian mana yang akan dikembangkan.

### 2) Penilaian dan standar kerja

Untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi pekerjaan perlu dilakukan penilaian pekerjaan sesuai dengan ketentuan. Penilaian atau evaluasi pekerjaan akan menghasilkan informasi yang objektif apabila memiliki standar kerja yang baku, dan proses penilaian yang benar.

### 3) Perencanaan karier

Setiap pekerja (pegawai) yang memasuki suatu organisasi mengharapkan gambaran karier yang jelas sehingga dapat memproyeksikan apa yang akan diperoleh dalam jangka menengah dan jangka panjang selama mengabdikan pada organisasi tersebut.

### 4) Konseling

Konseling adalah proses pemberian bantuan yang dilakukan oleh seorang ahli kepada individu yang mengalami sesuatu masalah yang bermuara pada teratasinya masalah yang dihadapi klien.

#### 5) Keselamatan dan kesehatan kerja

Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan untuk memberikan informasi dan mengidentifikasi pertimbangan terkait dengan keamanan dan kesehatan kerja.<sup>13</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari analisis jabatan yaitu dapat merencanakan sumber daya manusia, menggolongkan pekerjaan, untuk menentukan latihan apa yang diperlukan, untuk menetapkan gaji dan pemberian kompensasi, pemindahan dan pemberian tugas, mendapatkan fakta-fakta pekerjaan yang berisiko, penilaian pekerjaan, dan merancang pekerjaan.

### 3. Tujuan Analisis Jabatan

Analisis jabatan mempunyai beberapa tujuan spesifik sebagai berikut :

- a. Menyediakan informasi realistik yang berkaitan dengan aktivitas, kondisi, tempat kerja, dan persyaratan kerja kepada pelamar pekerjaan,
- b. Identifikasi hubungan antara atasan dan bawahan,
- c. Membantu dalam merumuskan aktivitas setiap karyawan dan kaitannya dengan tugas,
- d. Menyediakan informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan tentang ketenagakerjaan konsisten dengan aspek legalitas,
- e. Sumber informasi pelatihan yang diperlukan, perencanaan dan pengembangan karir,

---

<sup>13</sup>*Ibid*, hlm. 32

- f. Digunakan dalam penentuan nilai relatif suatu pekerjaan, dan oleh karena itu bermanfaat untuk memelihara kewajaran upah baik secara eksternal maupun internal,
- g. Dapat digunakan sebagai alat yang memfasilitasi redesign dan perubahan pekerjaan,
- h. Memberikan pedoman bagi penyelia dan pengampu pekerjaan dalam menulis referensi dan mempersiapkan resum untuk karyawan yang meninggalkan dan mencari pekerjaan baru.<sup>14</sup>

#### **4. Metode Pengumpulan Informasi Analisis Jabatan**

Seperti halnya banyak sumber yang menyediakan informasi mengenai pekerjaan, banyak metode digunakan untuk memperoleh informasi tersebut. Empat metode yang umum adalah observasi, wawancara, kuesioner, dan buku harian.

##### **a. Observasi atau Pengamatan**

Menurut Marwansyah, analis mengamati seorang pekerja atau sekelompok pekerjaan yang sedang melakukan sebuah pekerjaan. Tanpa intervensi apapun, analis mencatat tentang apa, mengapa dan bagaimana berbagai bagian pekerjaan itu dilakukan.<sup>15</sup>

Frederick Taylor, sangat paham bahwa mengamati karyawan yang sedang melakukan tugas akan menghasilkan informasi yang kaya mengenai tugas-tugas yang tercakup didalamnya. Pengamatan ini mencakup

---

<sup>14</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hlm. 183

<sup>15</sup> Marwansyah, *Op., Cit*, hlm. 63



penggunaan *videotape*, *audiotape*, dan bahkan pemantauan secara elektronik. Pengukuran secara fisik atas kegiatan yang dilakukan, seperti mengukur objek yang harus dipindahkan, dan uraian mengenai cara kerja sebuah mesin, seringkali memerlukan sejumlah observasi terhadap pekerjaan pada saat dilakukan.<sup>16</sup>

b. Wawancara

Dapat dikatakan bahwa teknik wawancara merupakan salah satu diantara sekian banyak teknik pengumpulan data yang sering digunakan. Salah satunya ialah karena informasi yang digali melalui teknik ini dipandang cukup akurat.<sup>17</sup>

Metode wawancara memerlukan analisis bertemu dengan pelaksana pekerjaan dan mewawancarainya. Sejumlah pekerjaan mencakup tugas-tugas yang sulit untuk diamati. Suatu cara yang baik untuk memahami pekerjaan semacam ini mungkin dengan melakukan wawancara dengan sejumlah orang yang berkaitan.<sup>18</sup>

c. Kuesioner

Mempersilakan karyawan mengisi kuesioner untuk menggambarkan kewajiban dan tanggung jawab dalam pekerjaannya adalah cara lain yang baik untuk mendapatkan informasi dalam analisis pekerjaan. Kuesioner yang telah

---

<sup>16</sup> Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson, *Op., Cit*, hlm. 190-191

<sup>17</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm.86

<sup>18</sup> Siti Al Fajar dan Tri Heru, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2013), hlm. 27

disesuaikan dengan keadaan, biasanya menghasilkan informasi yang jauh lebih spesifik terhadap pekerjaan khusus yang tercakup di dalamnya.<sup>19</sup>

Kuesioner Analisis Posisi merupakan kuesioner yang dibakukan yang berisi serangkaian butir pertanyaan-pertanyaan. Butir-butir tersebut mewakili berbagai perilaku pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan karakteristik pekerjaan yang dapat disamaratakan pada berbagai pekerjaan.<sup>20</sup>

#### d. Buku Harian

Jika pemegang jabatan atau dan supervisor memiliki sebuah buku harian selama kurun waktu beberapa minggu, hasil analisis jabatan akan berkurang biasanya akibat tidak tepatnya waktu pelaksanaan analisis. Untuk *job* yang berbeda pada waktu yang berbeda di tahun tersebut, buku harian mungkin sangat bermanfaat.<sup>21</sup>

### 5. Proses Analisis Pekerjaan

Analisis jabatan akan terbentuk melalui berbagai tahapan dan ketersediaan informasi yang lengkap serta memilih metode dan teknik yang tepat. Para analis pekerjaan akan dapat melaksanakan tugasnya untuk menghasilkan analisis pekerjaan yang bermanfaat pada organisasi.

#### a. Merencanakan Analisis Pekerjaan

Sebagai langkah awal yang penting dilakukan dalam analisis pekerjaan adalah perencanaan dimana kegiatan ini dilakukan sebelum pengumpulan

---

<sup>19</sup>*Ibid*, hlm. 28

<sup>20</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Op., Cit*, hlm. 48

<sup>21</sup>*Ibid*, hlm. 190-191

informasi dari berbagai sumber. Pada tahap ini, analisis pekerjaan menentukan tujuan dari analisis pekerjaan sebagai dasar untuk menetapkan jenis dan metode pengumpulan informasi yang dibutuhkan untuk kegiatan itu.<sup>22</sup>

Merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan. Melalui analisis pekerjaan harus dapat diperoleh gambaran tentang kemampuan para pekerja yang ada sekarang, arah dan kecenderungan dimasa depan yang dikaitkan dengan dampak terhadap ketenagakerjaan dimasa yang akan datang.<sup>23</sup>

#### **b. Mempersiapkan Analisis Pekerjaan**

Tugas para analisis pekerjaan pada tahap ini adalah menentukan jenis pekerjaan menurut tinjauan. Pada tahap ini akan dilakukan pengidentifikasian tugas-tugas dalam pekerjaan untuk mengetahui karakter pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui hal itu perlu diketahui sumber dan jenis serta metode dan teknik pengumpulan informasi yang dibutuhkan untuk kepentingan analisis pekerjaan.<sup>24</sup>

#### **c. Implementasi Analisis Pekerjaan**

Setelah persiapan selesai dilakukan, tahap berikutnya adalah mengumpulkan dan menganalisis informasi. Berbagai informasi dikumpulkan untuk keperluan analisis pekerjaan yang menghasilkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Beberapa macam teknik pengumpulan informasi yang dapat digunakan

---

<sup>22</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), hlm. 79

<sup>23</sup> Sondang P Siagian, *Op., Cit*, hlm. 77

<sup>24</sup> Wilson Bangun, *Op., Cit*, hlm. 79

antara lain pengamatan, wawancara, kuesioner, dan dari catatan-catatan karyawan.<sup>25</sup>

#### **d. Membuat Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan**

Setelah mengumpulkan dan menganalisis informasi, tahap selanjutnya para analis pekerjaan mempersiapkan konsep deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Draf deskripsi dan spesifikasi pekerjaan telah dibuat secara lengkap oleh para analis pekerjaan sebagai bahan pertimbangan untuk disahkan pimpinan.<sup>26</sup>

Deskripsi pekerjaan ialah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan berbagai segi suatu pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan berisi tentang karakteristik orang yang akan menjadi pemangku jabatan.<sup>27</sup>

#### **e. Evaluasi Pekerjaan**

Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan telah dilaksanakan sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan. Pada tahap ini deskripsi dan spesifikasi pekerjaan perlu dilakukan evaluasi, apakah efektif untuk dapat dilaksanakan selanjutnya. Penilaian dilakukan dengan melihat hasil kerja karyawan melalui deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang telah disahkan tersebut. Dalam beberapa organisasi, para manajer melakukan peninjauan atas deskripsi pekerjaan melalui wawancara dengan pemangku pekerjaan dan supervisor.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> *Ibid*, hlm.80

<sup>26</sup> *Ibid*

<sup>27</sup> Sondang P Siagian, *Op., Cit*, hlm. 89

<sup>28</sup> Wilson Bangun, *Op., Cit*, hlm. 81

## 6. Hasil Analisis Jabatan

Analisis pekerjaan tidak hanya melibatkan upaya menganalisis isi pekerjaan tetapi juga laporan hasil analisis. Umumnya, hasil analisis pekerjaan ditampilkan dalam bentuk deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

### a. Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilaksanakan oleh karyawan, bagaimana ia melaksanakannya, dan seperti apa kondisi kerjanya.<sup>29</sup> Tidak ada bentuk standar untuk menuliskan deskripsi pekerjaan, meskipun demikian sebagian besar deskripsi pekerjaan mencakup :

- 1) Identifikasi pekerjaan. Terdiri dari nama jabatan, departemen, disiapkan oleh (penyusun deskripsi pekerjaan), tanggal dipersiapkan, disetujui oleh siapa, dan tanggal disetujui.<sup>30</sup>
- 2) Ringkasan pekerjaan. Menggambarkan karakteristik umum dari pekerjaan dan hanya mencakup fungsi atau pelaksanaan tugas utama dari pekerjaan tersebut.
- 3) Tugas-tugas. Merupakan penjabaran lebih lanjut dari ringkasan pekerjaan.
- 4) Wewenang. Menunjukkan hak untuk melakukan sesuatu atau untuk memerintahkan orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
- 5) Tanggungjawab. Merupakan kewajiban pemegang jabatan untuk melaksanakan tugas-tugas utamanya.

---

<sup>29</sup> Siti Al Fajar dan Tri Heru, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2013), hlm. 32

<sup>30</sup> *Ibid*

- 6) Standar kinerja. Merupakan standar atau ukuran-ukuran yang harus dicapai oleh pemegang jabatan dalam melaksanakan tugas-tugas utamanya.
- 7) Hubungan (*relationship*). Menggambarkan hubungan internal maupun eksternal (bila ada).
- 8) Kondisi kerja. Menunjukkan tingkat gangguan, keadaan yang membahayakan, penerangan, sirkulasi udara, kelembaban udara, kebisingan yang ada ditempat kerja.<sup>31</sup>

b. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan adalah kualifikasi atau persyaratan minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar ia dapat melakukan sebuah pekerjaan tertentu.<sup>32</sup> Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam penyusunan spesifikasi pekerjaan yaitu spesifikasi untuk orang yang terlatih dan tidak terlatih, spesifikasi berdasarkan pendapat, dan spesifikasi berdasarkan pada analisis statistik.

- 1) Spesifikasi untuk orang yang terlatih dan tidak terlatih. Menyusun spesifikasi pekerjaan untuk orang yang terlatih relatif bisa langsung. Adapun spesifikasi ini berisi tentang persyaratan pendidikan, pengalaman, sifat-sifat kepribadian, dan kemampuan fisik.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Siti Al Fajar dan Tri Heru, *Op., Cit*, hlm. 33

<sup>32</sup> Marwansyah, *Op., Cit*, hlm. 71

<sup>33</sup> Siti Al Fajar dan Tri Heru, *Op., Cit*, hlm. 35

- 2) Spesifikasi berdasarkan pendapatan. Kebanyakan spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan hasil prediksi pendidikan seseorang yang umumnya dilakukan oleh penyelia dan manajer sumber daya manusia.<sup>34</sup>
- 3) Spesifikasi berdasarkan pada analisis statistik. Mendasarkan spesifikasi pekerjaan pada analisis statistik adalah pendekatan yang lebih dapat dipertanggungjawabkan, tetapi juga lebih sulit. Tujuan utamanya adalah menentukan (secara statistik) hubungan antara beberapa prediktor yang berupa karakteristik orang, seperti tinggi badan, kecerdasan, dan kelincahan dengan beberapa indikator atau kriteria keefektifan pelaksanaan pekerjaan, seperti kinerja hasil penilaian penyelia.<sup>35</sup>

## **B. Tata Usaha**

### **1. Pengertian Tata Usaha**

Suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari bidang administrasi, sehingga sangat diperlukan bidang ketatausahaan. Pada dasarnya bidang ketatausahaan memiliki tugas menghimpun, mengolah, menyimpan data, mengarsipkan atau mendokumentasikan data-data organisasi yang diperlukan.<sup>36</sup>

Administrasi dalam arti sempit yaitu pengertian yang ditarik dari bahasa Belanda, *administratie* yang sangat terbatas, hanya menyangkut sebagian kecil dari pengertian administrasi yang sesungguhnya terutama dimaksudkan dengan Tata

---

<sup>34</sup> *Ibid*

<sup>35</sup> *Ibid*

<sup>36</sup> Nur Aedi, *Manajemen Pendidikan dan Tenaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016), hlm. 101

Usaha yang diartikan sebagai kegiatan menyusun keterangan-keterangan secara sistematis dan pencatatan-pencatatan semua keterangan yang diperlukan untuk memperoleh suatu ikhtisar/ringkasan mengenai keterangan dalam keseluruhannya, untuk bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam mengambil atau menentukan langkah-langkah yang akan datang.<sup>37</sup>

Tata usaha adalah senua hal yang berkaitan dengan tata penyelenggaraan komunikasi dan pelayanan warkat dari suatu organisasi, artinya semua kegiatan tulis-menulis, arus informasi dan semua warkat pendukungnya harus ditata secara baik dan benar, baik artinya mudah digunakan dan benar artinya tidak ada kekeliruan dalam penataannya.<sup>38</sup>

Sedangkan pengertian tata usaha menurut *Pedoman Pelayanan Tata Usaha* ialah segenap kegiaian pengelolaan surat menyurat yang dimulai dari menghimpun (menerima), mencatat, mengolah, mengadakan, mengirim dan menyimpan semua bahan yang diperlukan oleh organisasi. Menurut The Liang Gie dalam bukunya “Tata Usaha” ialah segenap rangkaian aktivitas mengimpun, mencatat, mengelola, menggandakan, mengirim, dan menyimpan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam setiap usaha kerja. Sedangkan dalam arti sempit, “Tata Usaha” juga dapat diartikan sebagai kegiatan untuk mengadakan pencatatan dan penyusunan keterangan-keterangan, sehingga keterangan-keterangan tersebut dapat digunakan

---

<sup>37</sup> Mufti Ahmad, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Palembang: IAIN Raden Fatah Press, 2005), hlm. 4

<sup>38</sup> Abdul Jalaludin Sayuti, *Manajemen Kantor Praktis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 11



secara langsung sebagai bahan informasi bagi pimpinan suatu organisasi yang bersangkutan dan juga oleh siapa saja yang membutuhkannya.<sup>39</sup>

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tata usaha adalah kegiatan administrasi yang dilakukan dalam suatu organisasi mulai dari pencatatan, pengelolaan, pengadaan, pengiriman dan penyimpanan semua bahan yang diperlukan organisasi.

Menurut The Liang Gie, tenaga tata usaha memiliki tiga peranan pokok, yaitu:

- a. Melayani pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan operatif untuk mencapai tujuan dari sesuatu organisasi
- b. Menyediakan keterangan-keterangan bagi kepala pimpinan organisasi itu untuk membuat keputusan atau melakukan tindakan yang tepat
- c. Membantu kelancaran perkembangan organisasi sebagai suatu keseluruhan.<sup>40</sup>

Selain itu, menurut The Liang Gie tata usaha ini pekerjaannya menyangkut segala usaha perbuatan yang menyangkut warkat, pemakaian warkat-warkat dan pemeliharaannya guna dipakai untuk mencapai keterangan dikemudian hari.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup>Siti Al Fajar dan Tri Heru, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2013), hlm. 35

<sup>40</sup>The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern*, (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 2007), hlm. 20

<sup>41</sup>*Ibid*

## 2. Tujuan Tata Usaha

Menurut Rahmawati tata usaha adalah kegiatan yang berwujud pada 6 pola, yaitu :

- a. Menghimpun, merupakan kegiatan-kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya segala keterangan yang tadinya belum ada atau berserakan dimana-mana sehingga siap untuk dipergunakan bilamana diperlukan.
- b. Mencatat, merupakan kegiatan membubuhkan dengan berbagai peralatan tulis keterangan-keterangan yang diperlukan sehingga berwujud tulisan yang dapat dibaca, dikirim dan disimpan.
- c. Mengolah merupakan bermacam-macam kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikannya dalam bentuk yang lebih berguna.
- d. Mengganda, merupakan kegiatan memperbanyak dengan berbagai cara dan alat sebanyak jumlah yang dipergunakan.
- e. Mengirim, merupakan kegiatan menyampaikan dengan berbagai cara dan alat dari satu pihak kepada pihak lain.
- f. Menyimpan, merupakan kegiatan menaruh dengan berbagai cara dan alat ditempat tertentu yang aman.<sup>42</sup>

Dari 6 pola kegiatan tata usaha itu yang menjadi sasarannya adalah tersusunnya informasi atau keterangan tentang suatu hal atau peristiwa yang diperoleh melalui pembacaan atau pengamatan. Dalam perkembangan yang mutakhir, keterangan atau informasi dapat berbentuk visual (penglihatan) dan berbentuk audial

---

<sup>42</sup> Rahmawati, *Manajemen Perkantoran*, (Yogyakarta: Fisip Untirta Press, 2014), hlm. 18

(pendengaran). Keterangan visual dapat berupa tulisan atau gambar dan wujudnya adalah warkat (record).<sup>43</sup>

### **3. Ruang Lingkup Tata Usaha**

- a. Organisasi dan struktur pegawai tata usaha
- b. Anggaran belanja keuangan sekolah
- c. Masalah kepegawaian dan personalia sekolah
- d. Keuangan dan pembukuannya
- e. Koresponden/surat menyurat
- f. Masalah pengangkatan, pemindahan, penempatan, laporan, pengisian buku induk, rapot dan sebagainya.<sup>44</sup>

### **4. Kegiatan Tata Usaha Pada Suatu Lembaga/Sekolah**

Di lembaga-lembaga pendidikan sejak dari tingkat awal sampai tingkat tertinggi kegiatan administrasi tata usaha mencakup :

- a. Penerimaan Siswa/Mahasiswa Baru
  - 1) Pengaturan dan penyelenggaraan teknis penerimaan siswa/ mahasiswa
  - 2) Pencatatan siswa baru dan siswa lama
  - 3) Pengaturan dan pencatatan siswa/mahasiswa yang lulus dan tidak lulus
  - 4) Pengaturan dan pencatatan siswa yang tidak lulus yang berkeinginan untuk mengulang kembali
  - 5) Mengadakan pencatatan siswa/mahasiswa yang *drop out* (keluar).<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> *Ibid*

<sup>44</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2011), hlm. 24

b. Mengatur jadwal hadir /absensi

Untuk mengetahui kehadiran atau ketidakhadiran pimpinan sekolah dan staf, guru-guru, para murid dan karyawan pegawai tata usaha, baik sepanjang hari maupun pada jam-jam tertentu selama kegiatan lembaga pendidikan berlangsung, maka diperlukan daftar hadir atau absensi yang biasanya dibedakan antara lain :

- 1) Absen guru dan staf
- 2) Absen murid.<sup>46</sup>

c. Mengatur dokumentasi kelas

Penyimpanan bahan dokumentasi dan penyampaian laporan tentang data yang terdapat di lingkungan suatu lembaga pendidikan, sangat penting karena:

- 1) Data yang lengkap tentang perkembangan lembaga pendidikan dapat dipergunakan untuk menilai realisasi program dalam rangka meningkatkan pembinaan lembaga tersebut. Data yang lengkap merupakan petunjuk yang sangat berharga dalam mengambil keputusan untuk melakukan perubahan dan perbaikan yang diperlukan.<sup>47</sup>
- 2) Data yang lengkap tentang murid akan sangat berguna dalam membantu perkembangannya atau mengatasi kesulitan yang dihadapinya, baik yang akan dilakukan oleh personel di sekolah yang memikul tugas tersebut

---

<sup>45</sup>Mufti Ahmad, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Palembang: IAIN Raden Fatah Press, 2005), hlm. 4

<sup>46</sup>*Ibid*

<sup>47</sup>*Ibid*

maupun oleh orang tua murid yang harus terus menerus didorong agar bertanggungjawab terhadap kemajuan anak-anaknya di sekolah. Data yang terdapat dalam dokumentasi dan laporan akan sangat penting artinya bagi kontinuitas pembinaan dan perkembangan lembaga pendidikan oleh atasan oleh pihak-pihak yang berminat memberikan bantuan dan bilamana terjadi pertukaran pimpinan.<sup>48</sup>

d. Pengaturan/penjadwalan proses belajar mengajar

Kegiatan ini merupakan kegiatan utama dilingkungan suatu lembaga pendidikan. Oleh karena itu tanggungjawab sepenuhnya berada pada puncak pimpinan. Petugas dilingkungan tata usaha berkewajiban membantu pimpinan agar kebijaksanaannya terwujud secara operatif. Beban kerja yang termasuk dalam bidang ini antara lain : mengatur jadwal pelajaran, mengatur penggunaan kelas/lokal, mengatur penggunaan peralatan mengajar belajar, menyelenggarakan ulangan dan ujian sekolah.<sup>49</sup>

e. Mengatur dan menata buku administrasi tata usaha

1) Buku agenda surat masuk dan surat keluar

Pencatatan surat masuk dan surat keluar di suatu lingkungan dapat dilakukan terpisah dan dapat pula dilakukan sebagai satu kesatuan. Pencatatan surat keluar dan surat masuk di suatu lingkungan dapat dilakukan terpisah dan dapat pula dilakukan sebagai satu kesatuan. Catatan

---

<sup>48</sup>*Ibid*, hlm. 5

<sup>49</sup>*Ibid*

dalam buku agenda, baik secara terpisah maupun sebagai satu kesatuan memerlukan kolom-kolom sebagai berikut :

- a) Dalam agenda surat-surat keluar disediakan kolom untuk mencatat nomor surat, tanggal surat, alamat yang dikirim, perihal surat atau isi surat secara singkat
- b) Dalam agenda surat-surat masuk disediakan kolom-kolom untuk mencatat nomor surat (termasuk kode lainnya), tanggal surat dan tanggal penerimaan, nomor urut penerimaan yang bersama-sama tanggal penerimaan dituliskan juga pada surat yang diterima serta catatan kemana surat itu didistribusikan/diteruskan.<sup>50</sup>

## **5. Fungsi Tata Usaha**

Suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari bidang administrasi, sehingga sangat diperlukan bidang ketatausahaan. Pada dasarnya bidang ketatausahaan memiliki tugas, menghimpun, mengolah dan menyimpan data mengarsipkan dan mendokumentasikan data-data organisasi yang diperlukan. Selain itu, organisasi bukan hanya sekedar kumpulan dari beberapa orang maupun pembagian kerja. Akan tetapi organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis, karena hal tersebut akan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> *Ibid*

<sup>51</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2006), hlm. 94

Adapun fungsi dari kegiatan-kegiatan tata usaha, yaitu :

- a. Menghimpun yaitu : kegiatan-kegiatan mencari data, mengusahakan tersedianya segala keterangan yang terjadi belum ada, sehingga siap untuk digunakan bilamana diperlukan.
- b. Mencatat yaitu : kegiatan membubuhkan dengan berbagai peralatan tulis keterangan yang diperlukan sehingga terwujud tulisan yang dapat dibaca, dikirim dan disimpan.
- c. Mengolah yaitu : bermacam kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan dalam bentuk yang lebih berguna.
- d. Menggandakan yaitu : kegiatan memperbanyak dengan berbagai cara dan alat.
- e. Mengirim yaitu : kegiatan menyampaikan dengan berbagai cara dan alat dari satu pihak ke pihak yang lain.
- f. Menyimpan yaitu : kegiatan menaruh dengan berbagai cara dan alat ditempat yang tertentu dan aman.<sup>52</sup>

Dengan adanya tata usaha maka dapat membantu pihak pimpinan pada suatu organisasi/ sekolah dalam membuat keputusan dan melakukan tindakan yang tepat. Dan tata usaha juga mempunyai peranan melancarkan kehidupan dan perkembangan suatu organisasi karena fungsinya sebagai ingatan dan sumber informasi. Pencatatan keterangan-keterangan itu selain untuk keperluan informasi juga bertalian dengan

---

<sup>52</sup>*Ibid*

pertanggungjawaban dan fungsi kontrol pada suatu lembaga pendidikan, oleh karena itu pegawai tata usaha sangat dibutuhkan pada suatu lembaga pendidikan.<sup>53</sup>

### **C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Analisis Jabatan**

Dibawah ini adalah tiga faktor utama yang mempengaruhi dalam analisis suatu pekerjaan, yaitu :

#### **1. Faktor Pendukung**

a. Faktor Internal, yang mempengaruhi analisis jabatan, yaitu :

1) Individu; secara psikologis, keterampilan, pengalaman dan pengetahuan

Setiap individu memiliki kebutuhan, tujuan, serta motivasi berbeda dalam menanggapi sebuah pekerjaan. Peran individu memiliki arti penting sama dengan pekerjaan itu sendiri, sehingga interaksi antara organisasi dan individu menjadi fokus perhatian para manajer.

2) Keputusan Kepala Organisasi untuk melaksanakan analisis jabatan.

Analisis dilakukan apabila suatu organisasi menganggap perlunya dilakukan analisis jabatan bagi setiap pekerja agar memudahkan dalam menyeleksi dan penempatan pegawai.

3) Struktur organisasi; digerakkan oleh roda operasional yang mampu melihat perubahan kedepan. Organisasi tersebut haruslah lebih ramping untuk dapat melakukan kecepatan perubahan dan ketidakpastian global.

4) Biaya atau anggaran; variabel krusial di tiap organisasi yang beroperasi.

Anggaran merupakan variabel yang krusial di tiap organisasi yang

---

<sup>53</sup>*Ibid*, hlm. 95



beroperasi. Apapun metode yang digunakan manajemen, harus berpijak pada sisi ekonomis organisasi. Oleh karena itu, sumber daya yang representatif harus direncanakan sebagai awal langkah keberhasilan organisasi.<sup>54</sup>

b. Faktor Eksternal, yang mempengaruhi analisis jabatan, yaitu :

- 1) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.16 Tahun 2004 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Dalam keputusannya kementerian memberikan pedoman dalam melaksanakan analisis jabatan tetapi bukan metode yang baku. Setiap organisasi dapat menggunakan metode sendiri yang telah dimiliki sebelumnya.
- 2) Faktor Organisasi; adalah masalah arus dan kebiasaan-kebiasaan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Pertimbangan organisasi dalam analisis pekerjaan baru itu, mencangkup juga dalam hal-hal pemilihan struktur organisasi, pola tanggungjawab dan wewenang tugas, perlu tidaknya pengembangan dan pelatihan.
- 3) Faktor lingkungan; mempengaruhi dalam analisis pekerjaan dimana pekerja itu berinteraksi dengan masyarakat sekitar. Paling tidak sebagai analis harus melihat dari beberapa sudut pandang, seperti pekerjaan yang memang perlu diciptakan, tersedia atau tidaknya tenaga-tenaga pelaksana dan perlu tidaknya pemanfaatan teknologi canggih.

---

<sup>54</sup>Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hlm. 133

- 4) Faktor keperilakuan juga sangat signifikan dalam meningkatkan mutu kehidupan berkarya seseorang di suatu organisasi sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia. Keleluasaan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab pekerjaannya akan berdampak kepada kepuasan batin pekerja.<sup>55</sup>

**c. Faktor Penghambat Analisis Jabatan**

- a. Faktor Internal, yang mempengaruhi penghambatan analisis jabatan, yaitu:
  - 1) Terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Setiap organisasi memiliki keinginan tersendiri dalam diri pegawainya. Harapan yang dimiliki terkadang tidak sesuai dengan kenyataan dilapangan.
  - 2) Terjadi ketidaksambungan antara kemampuan pegawai dengan jenis pekerjaan. Analisis jabatan dilaksanakan berdasarkan pada tumpuhan kesesuaian antara, orang, tempat, dan waktu. Tetapi, terkadang keahlian yang dimiliki pegawai tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
  - 3) Adanya pemaksaan pekerjaan. Dalam hal ini, terkadang organisasi sulit untuk menemukan pekerja yang sesuai dengan jenis pekerjaan. Sehingga organisasi memilih pekerja yang ada untuk menempati suatu pekerjaan.
  - 4) Hasil kerja tidak efektif. Saat melaksanakan suatu pekerjaan maka yang akan dilihat adalah hasil dari pekerjaan itu sendiri apakah sesuai dengan harapan, ketepatan waktu, dan efektifitas pekerjaan.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup>*Ibid*

<sup>56</sup> Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenhallindo, 2000), hlm. 49

- b. Faktor Eksternal, yang mempengaruhi penghambatan analisis jabatan, yaitu :
- 1) Terbatasnya wewenang yang dimiliki. Organisasi tidak sepenuhnya melakukan analisis jabatan melainkan melainkan adanya organisasi lain yang mengawasi dalam pelaksanaan analisis jabatan dan pedoman dalam melaksanakan analisis jabatan.
  - 2) Adanya keterikatan dengan Badan Kepegawaian Daerah. Pada instansi negeri yang melakukan analisis jabatan adalah Badan Kepegawaian Daerah, yang mana instansi lain akan menerima hasil dari analisis yang dilakukan oleh badan tersebut.
  - 3) Tidak adanya sinkronisasi antara kedua lembaga. Beberapa organisasi dalam melaksanakan analisis jabatan bukanlah organisasi itu sendiri melainkan organisasi pemerintahan. Yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan organisasi yang akan pegawai tempati.
  - 4) Menempatkan pegawai yang tidak memenuhi kualifikasi. Saat melaksanakan analisis jabatan organisasi memiliki kualifikasi dalam memperhitungkan pegawai yang akan menempati jabatan. Kualifikasi tersebut harus dipenuhi oleh setiap pegawai yang akan mengikuti analisis jabatan.
  - 5) Perbedaan perseptif diantara anggota tim Badan Pelaksana Analisis Jabatan. Dalam menyikapi persyaratan jabatan yang dijadikan sebagai dasar pengangkatan dalam jabatan dan masih lemahnya pemahaman

pegawai terhadap arti pentingnya analisis jabatan, dimana banyak pegawai yang tidak melakukan pencatatan hasil kerja.<sup>57</sup>

Berdasarkan beberapa faktor diatas, maka dapat disimpulkan bahwa setiap faktor memiliki dampaknya bagi setiap organisasi yang melaksanakan analisis jabatan. Faktor pendukung merupakan hal-hal yang dapat menjadi kekuatan dalam proses analisis jabatan. Sementara faktor penghambat merupakan hal-hal yang dapat menghambat dalam proses analisis jabatan. Dengan adanya faktor-faktor tersebut diharapkan dapat menjadikan acuan saat melaksanakan analisis jabatan.

---

<sup>57</sup>*Ibid*