

## BAB II

### KERANGKA TEORI DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Pustaka / Kepustakaan

Analisis Jabatan diperlukan pihak manajemen perusahaan untuk digunakan sebagai pedoman bagi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan. Sebuah penelitian telah dilakukan sebelumnya oleh Dewi Wulandari pada tahun 2007 yang lalu, dengan judul “Persepsi Karyawan Peringkat 11 Sampai 22 Terhadap Penerapan Analisis Jabatan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang”. Penelitian yang dilakukan terhadap salah satu unit bisnis PT PLN (Persero) ini mengemukakan bahwa dalam perusahaan tersebut analisis jabatan dibuat sejelas dan sepraktis mungkin sehingga memudahkan dalam penyusunan uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*) melalui penataan organisasi yang merupakan persyaratan utama bagi implementasi sistem *Enterprise Resources Planning* (ERP), yaitu sistem otomatisasi untuk bidang keuangan, bidang SDM, dan bidang material<sup>17</sup>. Dengan diterapkannya Sistem ERP, khususnya untuk bidang SDM, sebutan jabatan dan nama organisasi harus jelas agar dapat dikenali oleh sistem ini. Untuk memenuhi kebutuhan ini, PT PLN (Persero) Disjaya Tangerang melakukan penataan organisasi sebagai *tools* untuk mencapai tujuan perusahaan. Penataan organisasi inilah yang menyebabkan manajemen dalam hal ini bidang SDM harus berkerja ekstra untuk mendesain

---

<sup>17</sup> Dewi Wulandari, “Persepsi Karyawan Peringkat 11 Sampai 22 Terhadap Penerapan Analisis Jabatan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya Dan Tangerang”, *Skripsi*. FISIP-UI, 2007, bahan tidak diterbitkan.

SDM yang ada sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hasil analisis jabatan tersebut telah berhasil menempatkan 294 (dua ratus sembilan puluh empat) *Supervisor* di APL, 92 (sembilan puluh dua) *Supervisor* di AJ.

Kenyataan dan kondisi PT PLN (Persero) saat ini disyaratkan memiliki SDM dengan kualitas serta spesifikasi terbaik sehingga dapat memberikan hasil kinerja dan hasil kerja yang memuaskan serta dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Analisis jabatan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan sehingga tidak kaku namun dalam perubahan atau penyesuaian tersebut tetap berpedoman pada analisis jabatan yang telah dibuat oleh PT PLN (Persero) Kantor Pusat tanpa mengurangi eksistensinya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tersebut, hasil pelaksanaan analisis jabatan yang dikaitkan dengan persepsi karyawan peringkat 11 sampai 22 pada PT PLN (Persero) Distribusi Jakarta Raya dan Tangerang menuntut setiap karyawan dapat menjadi agen bagi perubahan lingkungan kerjanya, sehingga terjadi perubahan terus menerus yang berjalan secara bersamaan dengan perubahan pada kondisi eksternal dan internal dalam pengelolaan tenaga listrik secara profesional. Namun disamping itu masih ada kendala dalam hal penerapan sistem ERP, khususnya untuk jabatan *Supervisor* masih tersisa lowongan 56 (lima puluh enam) lagi yang belum terisi, sehingga permasalahan yang muncul adalah pengisian kekosongan jabatan tersebut memakan waktu karena masih perlu diadakan penyeleksian untuk mengisi jabatan kosong tersebut. Selain itu terdapat beberapa jabatan pada Unit Pelaksana yang belum memiliki uraian jabatan, terutama untuk bidang baru yaitu Bidang Pengendalian *Losses* dan Penerangan Jalan Umum (PJU). PT PLN (Persero) Disjaya sebagai Unit Induk diharapkan dapat menjadi barometer bagi

perencanaan SDM yang terbaik sehingga permasalahan-permasalahan tersebut dapat diatasi.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang juga membahas mengenai hasil pelaksanaan analisis jabatan, yang dikaitkan dengan pengisian kekosongan jabatan. Penelitian yang dilakukan pada penulisan skripsi kali ini, Penulis lebih menekankan kepada unsur pemecahan permasalahan mengenai bagaimana persepsi karyawan atas pelaksanaan analisis jabatan yang dilakukan oleh PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat Jakarta, yang dikaitkan dengan pencapaian *Goal 2010 One*, khususnya pada tenaga operasional dan tenaga penjualan (*sales*) yang tergabung dalam *Employee Benefit Department*.

Jabatan merupakan sekelompok posisi yang sama dalam jenis dan tingkatan pekerjaannya<sup>18</sup>. Fokus organisasi ditujukan pada penentuan jabatan yang diperlukan untuk memberikan dan mendukung manfaat utama organisasi. Apabila jabatan disusun secara buruk, kemungkinan orang untuk berhasil dalam pekerjaannya pun kecil. Akan dapat membantu jika membagi jabatan kedalam 2 (dua) bagian yang terpisah tetapi saling mengisi. **Aspek Teknis** dari suatu jabatan adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan peralatan dan teknik yang digunakan untuk melaksanakan tugas dan memerlukan pengetahuan serta keterampilan untuk memanfaatkan peralatan dan teknik tersebut secara efektif<sup>19</sup>. **Aspek prosedural** merupakan hal-hal yang berkaitan dengan sistem internal yang digunakan oleh suatu organisasi tertentu<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Komaruddin, *Pengadaan Personalia*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1996), hal. 4.

<sup>19</sup> Margaret Dale, *Successful Recruitment and Selection-A Practical Guide For Line Managers-Edisi Bahasa Indonesia*, (Jakarta : PT Buana Ilmu Populer, 2003), hal. 41.

<sup>20</sup> *Ibid.*

Menurut **Soeprihanto**, jabatan dapat dibagi ke dalam 2 (dua) kategori sebagai berikut :

**Jabatan struktural** yaitu jabatan yang secara tegas ada di dalam struktur organisasi (Direktur, Manajer, dst) dan **jabatan fungsional**, yaitu jabatan yang tidak jelas disebut atau digambar dalam struktur organisasi, tetapi jabatan itu harus ada karena fungsinya yang memungkinkan kelancaran pelaksanaan tugas suatu organisasi (Operator Telepon, Satpam, Supir, Instruktur (*trainner*), dst)<sup>21</sup>.

Berdasarkan kategori jabatan pada kutipan diatas, bahwa suatu jabatan yang di desain dengan baik akan dapat menciptakan nilai tambah bagi organisasi antara lain memotivasi karyawan dan memberikan peluang untuk pribadi serta pengembangan karir. Di dalam kategori jabatan fungsional, karyawan akan merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, walaupun tidak jelas tersebut dalam struktur organisasi.

Desain jabatan yang baik dimulai dengan suatu analisis awal mengenai apa yang diminta oleh organisasi, tetapi analisis ini harus lebih dari sekedar melihat kesuksesan kinerja pada masa lalu<sup>22</sup>. Analisis ini harus dihubungkan secara erat dengan kebutuhan pelaksanaan bisnis organisasi dan apa yang diperlukan pada masa yang akan datang untuk mempertahankan keberhasilan, mencapai sasaran baru dan memperbaiki kinerja<sup>23</sup>. Hal inilah yang disebut dengan analisis jabatan (*job analysis*).

---

<sup>21</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2004), hal. 74.

<sup>22</sup> *Ibid.*, hal. 19.

<sup>23</sup> *Ibid.*

## B. Konstruksi Model Teoritis

### 1. Pengertian dan Pemahaman Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Analisis jabatan merupakan hal mendasar dalam proses pengembangan SDM. Tanpa adanya data yang akurat mengenai profil dari masing-masing jabatan, jenis-jenis kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan, serta pengalaman dan pendidikan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut, maka proses pengembangan SDM akan menjadi semakin sulit, hal ini dapat mengakibatkan harapan dari efektivitas kerja karyawan banyak yang tidak sesuai dengan kenyataan perusahaan yang berdampak pada tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Berikut ini tabel perbandingan harapan dengan kenyataan di dalam banyak perusahaan tradisional yang bersifat hierarkis<sup>24</sup>.

Tabel II.1

#### PERBANDINGAN HARAPAN KARYAWAN DAN KENYATAAN PERUSAHAAN

Yang Diharapkan Karyawan	Kenyataan Perusahaan
Tantangan dan peluang perkembangan	Pekerjaan sederhana dan berulang
Pendekatan yang demokratis, dengan konsultasi	Hierarki yang "jangkung" dan rantai komando yang panjang
Komitmen yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri	Tekanan pada masukan material kepada karyawan
Partisipasi, keterlibatan, komunikasi dua arah	Komunikasi satu arah, dari atas ke bawah
Perencanaan kerja dan pengambilan keputusan bersama	Struktur berdasarkan otoritas
Manajemen berdasarkan karier dan pengembangan pribadi	Pergeseran tergantung pada kebutuhan organisasi
Sikap berdasarkan saling mempercayai, saling menghargai, dan kerja sama	Interaksi antar personal di antara tingkatan hierarkis

Sumber : Manchester Open Learning (MOL), *Merencanakan dan Mengelola Perubahan (Planning and Managing Change)*-Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 1994), hal. 52-53.

<sup>24</sup> Manchester Open Learning (MOL), *Merencanakan dan Mengelola Perubahan (Planning and Managing Change)*-Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 1994), hal. 52-53.

Berdasarkan uraian yang termuat dalam Tabel II.1 tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada perusahaan yang menganut prinsip hierarkis tersebut, akan dapat menimbulkan jurang pemisah antara aspirasi individu, dalam hal ini karyawan, terhadap realitas perusahaan dan cenderung terhambat dalam menghasilkan sikap yang bertentangan dari apa yang diharapkan, serta mengikis kemampuan untuk menghadapi perubahan. Untuk menghindari sikap tersebut, diperlukan suatu landasan yang diperoleh dari hasil pelaksanaan suatu analisis jabatan.

Analisis jabatan atau *job analysis* merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang paling luas. *Job analysis* terdiri dari 2 (dua) perkataan, yaitu *job* dan *analysis*. *Job* dapat diterjemahkan sebagai jabatan, pekerjaan, tugas, dan macam pekerjaan. Sedangkan *analysis* berasal dari kata *to analyse* yang berarti memisah-misahkan atau menguraikan. Definisi analisis jabatan menurut **Flippo** adalah, "*Job analysis is the process of studying and collecting information relating to the operations and responsibilities of a specific job*"<sup>25</sup>.

Yang diterjemahkan sebagai berikut :

" Analisis jabatan adalah sebuah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan tanggung jawab-tanggung jawab dari suatu jabatan tertentu".

---

<sup>25</sup> Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management*, (New York-Toronto-London : McGraw Hill Book Company, Inc., 1961), page. 117.

Sementara definisi analisis jabatan menurut **Dessler** adalah :

Analisis jabatan atau *job analysis* adalah prosedur yang Anda lalui untuk menentukan tanggung jawab posisi yang dibuatkan susunan staf-nya dan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat uraian jabatan (daftar tentang jabatan/pekerjaan) dan spesifikasi jabatan (jenis orang yang seperti apa yang berkerja untuk jabatan/pekerjaan tersebut) <sup>26</sup>.

Berdasarkan uraian-uraian diatas mengenai definisi analisis jabatan, secara sederhana dapat diartikan bahwa analisis jabatan pada dasarnya bermaksud untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut :

- a. Apa yang harus dikerjakan (*What*) ?
- b. Bagaimana mengerjakannya (*How*) ?
- c. Mengapa harus dikerjakan seperti itu (*Why*) ? <sup>27</sup>

## 2. Prinsip Analisis Jabatan

Dalam analisis jabatan yang dibuat perusahaan melalui departemen SDM, dapat memberikan gambaran persyaratan untuk dipenuhi tenaga kerja yang dibutuhkan. Sehingga dalam penyusunan analisis jabatan harus didasarkan kepada **prinsip-prinsip** sebagai berikut :

- 1) Analisis jabatan harus dapat memberikan semua fakta-fakta penting, berkaitan dengan jabatan yang tersedia.
- 2) Analisis jabatan harus dapat memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk berbagai tujuan.
- 3) Analisis jabatan harus dapat menunjukkan tugas pokok atau terpenting di antara berbagai tugas yang ada dalam sebuah jabatan.
- 4) Analisis jabatan hendaknya memberikan informasi secara lengkap dan dapat dipercaya.
- 5) Suatu analisis jabatan harus ditinjau, dan kalau perlu diadakan perbaikan sesuai kebutuhan <sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> Gary Dessler, *Op. Cit.*, hal. 70.

<sup>27</sup> H. Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia-untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1996), hal. 105.

<sup>28</sup> Mulia Nasution, *Manajemen Personalia-Aplikasi Dalam Perusahaan*, (Jakarta : Djambatan, 1994), hal. 26-27.

Berdasarkan penjabaran mengenai prinsip-prinsip analisis jabatan diatas, dapat diartikan bahwa suatu analisis jabatan diberlakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi mengenai prosedur pekerjaan untuk masing-masing kebutuhan secara rinci. Sehingga hasil dari pelaksanaan analisis jabatan tetap harus ditinjau dan diadakan perbaikan sesuai dengan kebutuhan, apabila diperlukan.

### 3. Langkah-langkah dan Tahapan Analisis Jabatan

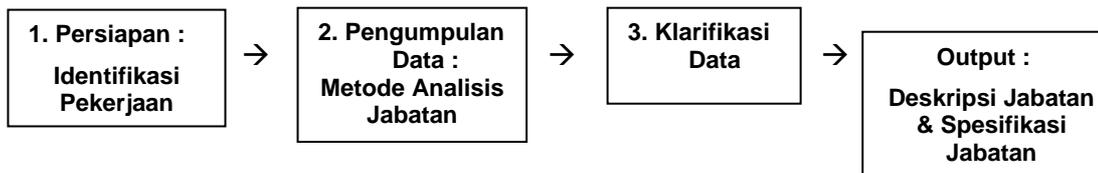
Dalam membuat analisis jabatan sangat diperlukan ketelitian dan kecermatan yang tinggi, sehingga tidak terdapat informasi yang simpang siur antara tanggung jawab dan tugas yang ada dalam beberapa jabatan yang dianalisa. Juga dalam membuat analisis jabatan perlu dipikirkan jangan sampai menimbulkan kerugian bagi perusahaan, untuk itu perlu dilakukan secara sistematis, dengan **langkah-langkah** sebagai berikut :

- 1) Menentukan posisi setiap jabatan dalam struktur organisasi.
- 2) Melakukan inventarisasi jabatan yang ada dalam perusahaan.
- 3) Menyeragamkan nama-nama jabatan dalam perusahaan.
- 4) Perlu mendapatkan informasi setiap jabatan melalui kuesioner, uraian tertulis, wawancara, dan pengamatan langsung.
- 5) Mencatat hasil wawancara dan pengamatan langsung secara sistematis, kemudian membuat uraian jabatan yang ada.
- 6) Menganalisa lebih lanjut uraian jabatan, kemudian baru dapat ditentukan suatu pedoman kerja yang menggambarkan tanggung jawab dan tugas-tugas jabatan <sup>29</sup>.

**Tahapan** atau alur dari proses pelaksanaan analisis jabatan secara lebih jelasnya dapat digambarkan dalam Bagan II.1 sebagai berikut :

---

<sup>29</sup> *Ibid.*



Bagan II.1

## TAHAPAN ANALISIS JABATAN

Sumber : Analisis Jabatan, *www.usu.ac.id*, diunduh tanggal 03 Maret 2008, hal. 27.

Berdasarkan Tahapan Analisis Jabatan pada Bagan II.1, dapat dijabarkan keterangan untuk masing-masing tahapan, sebagai berikut :

- 1) Persiapan : Identifikasi pekerjaan, meliputi :
  - a. Merancang bentuk dan merencanakan penyelenggaraan analisis jabatan.
  - b. Koordinasi dengan semua pihak yang terlibat dalam analisis jabatan.
  - c. Mendapatkan gambaran tentang fungsi, arus proses, dan struktur organisasi yang akan dianalisis, berdasarkan hasil analisis yang pernah dilakukan.
  - d. Mengadakan inventarisasi pekerjaan dan tenaga kerja yang ada sekarang<sup>30</sup>.
- 2) Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode analisis jabatan, antara lain :
  - a. Observasi  
Metode yang dilakukan dengan cara melakukan pengamatan langsung dan mencatat untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukan terhadap karyawan selama melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya, baik pekerjaan yang sifatnya sederhana, maupun siklus pekerjaan yang lengkap<sup>31</sup>.  
  
Kelebihan : Memperoleh informasi dari tangan pertama, mengenai kondisi kerja, ketrampilan yang diperlukan dan peralatan yang digunakan secara riil.  
Kelemahan : Lambat, mahal, terkadang data kurang akurat.

<sup>30</sup> Analisis Jabatan, *www.usu.ac.id*, diunduh tanggal 03 Maret 2008, hal. 27.

<sup>31</sup> *Ibid.*

- b. Wawancara, yaitu metode dengan cara bertatap muka langsung dengan karyawan yang melakukan setiap pekerjaan dengan atasannya, untuk memperoleh pemahaman yang lengkap tentang pekerjaan tersebut<sup>32</sup>.

Kelemahan : Metode wawancara dapat sangat memakan waktu, khususnya jika pewawancara berbicara dengan dua atau tiga karyawan yang melakukan setiap pekerjaan. Pekerjaan yang sifatnya profesional dan manajerial sering kali lebih rumit untuk dianalisis dan biasanya memerlukan wawancara yang lebih mendalam. Oleh sebab itu, menggabungkan wawancara dengan metode lainnya sangat dianjurkan<sup>33</sup>.

- c. Kuesioner, yaitu metode dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya.

Kelebihan : Biaya relatif murah, waktu lebih efisien.

Kelemahan : Jika terjadi salah pemahaman maka data akan bias, terkadang tanggapan kurang lengkap<sup>34</sup>.

- d. Catatan Harian/Log Karyawan

Merupakan metode yang menuntut karyawan untuk mengamati kinerja mereka sendiri dengan cara membuat suatu catatan harian/log tentang tugas mereka, dengan memperhatikan berapa sering semua itu dilakukan dan berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk setiap tugas tersebut<sup>35</sup>.

Kelemahan : Tidak dapat menunjukkan data penting, seperti kondisi kerja, peralatan yang digunakan, dan terkadang karyawan enggan untuk mengisi catatan harian tersebut bahkan bisa menjadi merepotkan karyawan untuk mengkompilasi suatu log yang akurat, akibat kesibukannya sehingga data yang dihasilkan tidak lengkap.

---

<sup>32</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resources Management 9<sup>th</sup> Edition*, Terjemahan Jimmy Sadeli, Bayu Prawira Hie dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia-Edisi Pertama* (Jakarta : PT Salemba Empat Patria, 2001), hal. 253.

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Analisis Jabatan, *Op. Cit.*, hal. 27.

<sup>35</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Op. Cit.*, hal. 253.

e. Kombinasi

Dilakukan dengan cara menggabungkan metode yang ada. Metode yang masih dianggap terbaik adalah observasi dan wawancara karena mampu menghasilkan data pekerjaan yang akurat dan lengkap. Namun demikian, penggunaan kombinasi tersebut tergantung jenis situasi dan pekerjaan yang akan dianalisis<sup>36</sup>.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk menetapkan metode analisis yang terbaik adalah :

- Karakteristik pekerjaan (fungsi, tanggung jawab, kondisi).
- Lokasi tempat kerja.
- Persiapan pendahuluan yang dilakukan oleh analisis.
- Sikap dan tanggapan karyawan.
- Standar kinerja yang diterapkan<sup>37</sup>.

3) Klarifikasi data

Melakukan penyaringan, pemisahan dan peninjauan kembali informasi yang dikumpulkan agar diperoleh informasi yang akurat dan tidak bias.

4) Output : Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan atau merupakan unsur analisis jabatan.

Suatu analisis jabatan akan dapat memberikan gambaran secara jelas mengenai tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan atau jabatan, dan memberikan penjelasan mengenai persyaratan yang dituntut jabatan, sehingga analisis jabatan dapat dibedakan atas **unsur-unsur** sebagai berikut :

1) Uraian Jabatan (*Job Description*)

Merupakan langkah pertama dalam proses analisis jabatan, yaitu gambaran jabatan yang tersedia, seperti dalam formulir permintaan tenaga kerja pada departemen SDM. Formulir ini merupakan suatu catatan yang berisikan fakta-fakta pekerjaan, berhubungan dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang ada dalam suatu jabatan.

2) Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Proses selanjutnya adalah spesifikasi jabatan. Persyaratan suatu jabatan biasanya diberikan perusahaan merupakan persyaratan yang paling minimal, karena persyaratan minimal ini sudah sesuai dengan jabatan, dapat dikategorikan sebagai berikut :

---

<sup>36</sup> Analisis Jabatan, *Op. Cit.*, hal. 27.

<sup>37</sup> *Ibid.*, hal 28.

- a) Syarat pendidikan : syarat pendidikan untuk memangku suatu jabatan sangat diperlukan demi kelancaran tugas dan tanggung jawab yang diemban jabatan tersebut.  
(Misal : S2 untuk posisi Manajer, dst).
- b) Syarat kesehatan : tujuannya untuk menjamin kesehatan dan keselamatan kerja.  
(Misal : tidak buta warna, tidak cacat pendengaran, dst).
- c) Syarat lainnya, antara lain :
  - Pengalaman kerja : diperlukan perusahaan untuk mengetahui seberapa jauh penguasaan terhadap pekerjaan dan menghilangkan waktu yang terbuang untuk pelatihan.
  - Penguasaan bahasa : diperlukan perusahaan untuk memperlancar komunikasi, penyelesaian tugas administrasi dalam kegiatan operasional perusahaan.
  - Batas maksimal usia untuk jenis pekerjaan tertentu, dikarenakan penentuan usia tersebut sangat mendukung pekerjaan tersebut<sup>38</sup>.

Berdasarkan uraian diatas, analisis jabatan merupakan suatu proses, maka dalam membuat analisis jabatan dapat mengikuti langkah-langkah yang telah disebut diatas. Sehingga hasil analisis jabatan dapat lebih sistematis dan terarah, serta diharapkan dapat mencapai sasaran kualifikasi perusahaan untuk mendapatkan SDM yang efektif dan efisien dengan harapan dapat mewujudkan pencapaian tujuan perusahaan.

#### 4. Manfaat Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan salah satu tugas manajemen SDM, dengan analisis jabatan akan dapat memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai pekerjaan, mencakup tanggung jawab dan tugas-tugasnya. Disamping itu **manfaat** informasi analisis jabatan bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) Landasan untuk melaksanakan mutasi/rotasi pekerjaan.
- 2) Landasan untuk melaksanakan promosi.
- 3) Landasan untuk melaksanakan pelatihan atau *training*.
- 4) Landasan untuk melaksanakan kompensasi.
- 5) Landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja.
- 6) Landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Mulia Nasution, *Op. Cit.*, hal. 28-31.

## 5. Jenis Analisis Jabatan

Terdapat 2 (dua) jenis analisis jabatan, yakni : analisis jabatan tradisional (*traditional job description*) dan analisis jabatan yang berorientasikan hasil (*result-oriented job description*).

- 1) Analisis jabatan tradisional (*traditional job analysis*), mencakup pencarian informasi dalam aspek sebagai berikut :
  - Tanggung jawab (*responsibilities*), merinci unit organisasi kepada mana suatu kedudukan harus bertanggung jawab, harus tunduk kepada pengarahannya dan bagian pengendalian pelaksanaan.
  - Kewajiban-kewajiban (*duties*) umum dari seorang yang sedang memegang suatu kedudukan.
  - Kualifikasi-kualifikasi (*qualifications*) minimal yang diterima sebagai kelayakan.

Kelemahan metode analisis jabatan tradisional :

- Uraian tugas tidak dapat merinci performansi yang diharapkan dari pekerja
  - Tidak dapat merinci hubungan atau keterkaitan antara standar-standar, kecakapan, dan kualifikasi minimal<sup>40</sup>.
- 2) Analisis jabatan berorientasikan hasil (*result-oriented job description*, atau RODs), mencakup pencarian informasi dalam aspek sebagai berikut :
    - Mencakup harapan organisasi terhadap karyawan.
    - Mencakup keterkaitan antara tugas, standar kinerja, kecakapan dan kualifikasi minimal, memuat pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :
      - a. Tugas (*Tasks*) : Perilaku, kewajiban/tanggung jawab apa yang penting bagi suatu perusahaan ?
      - b. Kondisi Pekerjaan (*Job Conditions*): Bagaimana sifat dasar pekerjaan atau syarat apa yang diperlukan agar pekerjaan terlaksana, biasanya mudah atau sulit ? Petunjuk apa yang tersedia untuk membantu karyawan dalam melaksanakan tugas tertentu ?
      - c. Standar Kinerja (*Standards*) : Kinerja seperti apa yang diharapkan, baik berdasarkan standar kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang ditetapkan oleh perusahaan yang dikaitkan dengan tujuan organisasi ?

---

<sup>39</sup> Analisis Jabatan, *Op. Cit.*, hal. 26.

<sup>40</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Andi Offset, 1995), hal. 95.

- d. SKAs (*Skills, Knowledges, and Abilities*) : Kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas dengan standar minimal ?
- e. Kualifikasi (*Qualifications*) : Pendidikan dan pengalaman yang bagaimana dan apa yang dibutuhkan untuk mampu melaksanakan suatu pekerjaan ? <sup>41</sup>

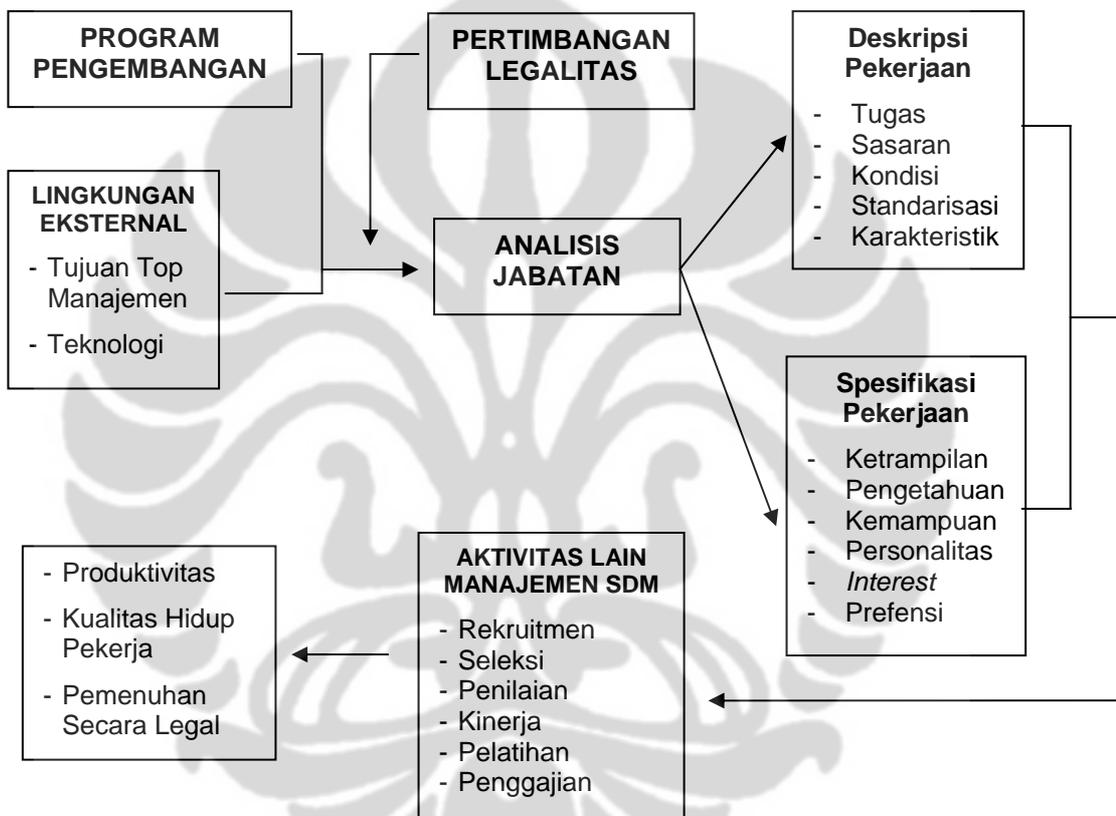
Berdasarkan penjelasan mengenai jenis analisis jabatan pada uraian diatas, apabila dikaitkan dengan jenis analisis jabatan pada penelitian ini lebih mengacu pada analisis jabatan berorientasikan hasil, dimana hasilnya adalah mencakup kekerkaitan antara tugas, standar kinerja, kecakapan dan kualifikasi minimal, memuat pernyataan-pernyataan mengenai analisis jabatan. Sedangkan jenis analisis jabatan tradisional sudah jarang dipergunakan oleh perusahaan karena dirasa sudah tidak begitu efektif dalam pelaksanaannya, karena uraian tugas tidak dapat merinci performansi yang diharapkan dari karyawannya serta tidak dapat merinci hubungan atau keterkaitan antara standar-standar, kecakapan dan kualifikasi minimal mengenai pekerjaan yang dilakukan.

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, hal. 99.

## 6. Hubungan Keterkaitan Analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki keterkaitan dengan faktor lainnya seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian prestasi kerja, pelatihan, penggajian, dan sebagainya. Penjabaran mengenai hubungan keterkaitan analisis jabatan dapat digambarkan dalam Bagan II.2 berikut ini :



Bagan II.2

### HUBUNGAN KETERKAITAN ANALISIS JABATAN

Sumber : Analisis Jabatan, [www.usu.ac.id](http://www.usu.ac.id), diunduh tanggal 03 Maret 2008, hal. 29.

Berdasarkan hubungan keterkaitan analisis jabatan pada Bagan II.2 diatas, keterkaitan analisis jabatan dengan bidang lainnya dapat dijabarkan, sebagai berikut :

**a. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Rekrutmen dan Seleksi**

Analisis jabatan menyajikan banyak sasaran dan berhubungan secara ekstensif dengan sejumlah aktivitas personalia. Sebagai contoh, dasar analisis jabatan dan perencanaan SDM organisasi dapat digunakan untuk mengetahui siapa yang akan direkrut. Tanpa perencanaan SDM dan analisis jabatan, organisasi tidak akan mampu menspesifikasikan tipe karyawan seperti apa yang dibutuhkan, bilamana direkrut dan dimana direkrut. Hal ini akan berakibat negatif pada produktifitas organisasi dan validitas masing-masing prosedur dan keputusan seleksi. Hanya dengan informasi analisis jabatan organisasi dapat memperlihatkan bahwa prosedur seleksi berkaitan dengan pekerjaan.

**b. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Penilaian Kinerja dan Pelatihan**

Untuk mengefektifkan evaluasi kinerja pekerja, metode penilaian yang digunakan haruslah merefleksikan kepentingan tugas dari pekerjaan. Hanya dengan menguji persyaratan ketrampilan untuk pekerjaan (yang didefinisikan sebagai spesifikasi jabatan), pelatihan dan promosi pekerja dapat diorganisasikan bersamaan dengan kebutuhan SDM yang diterjemahkan oleh aktivitas perencanaan SDM. Dengan kata lain, seleksi dan program pelatihan harus didasarkan pada kriteria adanya hubungan dengan pekerjaan.

**c. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Penggajian**

Salah satu bentuk perhatian terhadap individu karyawannya adalah penggajian. Analisis jabatan dapat digunakan untuk membantu menentukan seberapa besar layakannya seorang karyawan mendapatkan gaji/upah untuk jenis dan tingkat pekerjaan tertentu. Analisis jabatan juga penting untuk memastikan tingkat upah suatu pekerjaan. Adalah adil mengkaitkan tingkat upah dengan tingkat pekerjaan dan prestasi kerja.

**d. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Program Perbaikan**

Program untuk memperbaiki organisasi seringkali meliputi perubahan rancangan jabatan. Tanpa memperhatikan hasil rancangan pekerjaan alamiah, tugas, sasaran dan kondisi yang baru harus dianalisis. Sejak awal, pekerjaan dirancang untuk individu. Hal ini lebih kompleks untuk menganalisis rancangan pekerjaan per tim. Saat fokus kerja dipindahkan dari tugas individu ke tugas tim, hal ini akan lebih sulit untuk menganalisis

apakah tugas masing-masing individu serta pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan individu memungkinkan. Salah satu konsekuensi hal ini berawal dari evaluasi pekerjaan dan rata-rata bayaran untuk pekerjaan spesifik untuk mengevaluasi ketrampilan dan pembayaran pengetahuan yang dimiliki pekerja.

#### **e. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Lingkungan Internal**

Dua aspek lingkungan internal yang sangat erat kaitannya dengan analisis jabatan adalah target yang ditetapkan oleh top manajemen dan teknologi yang digunakan untuk menterjemahkan tujuan organisasi ke dalam bentuk program kegiatan. Tugas top manajemen menetapkan target yang hendak dicapai dalam program tersebut. Penetapan target dapat dilakukan secara sendiri oleh top manajemen atau bersama-sama dengan bawahannya. Bersamaan dengan penetapan target, maka ditetapkan pula kriteria evaluasi pekerjaan. Adanya penetapan target dan kriteria evaluasi akan sangat membantu bagi tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan penetapan target dan evaluasi pencapaian target inilah analisis jabatan dibuat.

#### **f. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Lingkungan Eksternal**

Kaitan analisis jabatan dengan teknologi yang digunakan terletak pada rancangan pekerjaan. Berdasarkan rancangan pekerjaan tersebut dapat diketahui teknologi apa dan yang bagaimana yang semestinya diterapkan. Teknologi yang digunakan saat ini adalah evaluasi dalam analisis jabatan. Hasil analisis dapat menunjukkan tepat tidaknya teknologi yang digunakan serta pengaruh teknologi terhadap pencapaian tujuan organisasi<sup>42</sup>.

### **7. Informasi Analisis Jabatan**

Berdasarkan data yang dikumpulkan akan didapat 2 (dua) *output* besar yaitu deskripsi/ uraian pekerjaan dan spesifikasi jabatan. Dari hasil uraian jabatan kemudian dapat dibangun formulir penilaian prestasi kinerja dan sistem klasifikasi pekerjaan. Sistem klasifikasi ini kemudian secara mantap digunakan untuk mengevaluasi dan sasaran kompensasi. Berdasarkan spesifikasi jabatan, maka rekrutmen dan seleksi dapat direncanakan serta dapat pula digunakan untuk merancang pelatihan pengembangan karyawan<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Analisis Jabatan, [www.usu.ac.id](http://www.usu.ac.id), diunduh tanggal 03 Maret 2008, hal. 30-31.

<sup>43</sup> *Ibid.*

Sejumlah informasi yang akan didapat dari hasil analisis jabatan dapat meliputi beberapa hal, seperti :

1. Orientasi pekerjaan (kapan, mengapa dan bagaimana kinerja karyawan), seperti :
  - a. Proses aktivitas kerja
  - b. Penggunaan prosedur
  - c. Catatan aktivitas (dokumentasi)
  - d. Tanggung jawab perorangan
2. Orientasi aktivitas kerja, seperti :
  - a. Kinerja perilaku manusia dalam bekerja (komunikasi, pengambilan keputusan, perasaan).
  - b. Gerakan dasar.
  - c. Permintaan pekerjaan perorangan.
3. Mesin, peralatan, perlengkapan dan berbagai alat bantu kerja yang digunakan.
4. Relasi pekerjaan yang bisa diukur dan yang tidak bisa diukur :
  - a. Proses material,
  - b. Pembuatan produk,
  - c. Pengetahuan yang dimiliki,
  - d. Jasa yang diberikan.
5. Kinerja, seperti :
  - a. Ukuran pekerjaan,
  - b. Standar kerja,
  - c. Tingkat kesalahan,
  - d. Aspek lainnya.
6. Isi pekerjaan, seperti :
  - a. Kondisi fisik kerja,
  - b. Jadwal kerja,
  - c. Konteks organisasi,
  - d. Konteks sosial,
  - e. Insentif (Uang dan non uang).
7. Persyaratan perorangan :
  - a. Pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan.
  - b. Atribut diri (karakteristik, fisik, personalitas).
8. Beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja <sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, hal. 31-33.

Berdasarkan kutipan mengenai informasi analisis jabatan diatas, dapat diartikan bahwa suatu informasi yang diberikan dalam pelaksanaan analisis jabatan sangat berpengaruh kepada hasil dari pelaksanaan analisis jabatan tersebut. Informasi yang akurat yang diberikan oleh karyawan atau SDM dalam suatu perusahaan akan mendukung keberhasilan pelaksanaan analisis jabatan yang dapat menunjang pekerjaan, sehingga karyawan mengetahui secara detail tugas-tugas apa yang dikerjakan, baik itu berkaitan dengan target perusahaan atau kepuasan konsumen.

## 8. Persepsi

Persepsi karyawan merupakan hal terpenting dalam pelaksanaan analisis jabatan. Istilah persepsi biasanya digunakan untuk mengungkapkan tentang pengalaman terhadap sesuatu benda ataupun kejadian yang dialami. Seperti yang dinyatakan oleh **Sekuler dan Blake** seperti dikutip oleh **Baron dan Greenberg** : *“Perception defined as the process through which we select, organized, and interpret information brought to us by our sense in order to understand the world around us”*<sup>45</sup>.

Yang diterjemahkan sebagai berikut :

Persepsi merupakan sebuah proses kunci dalam perilaku manusia, karena perilaku manusia dalam keadaan apapun termasuk dalam lingkungan organisasi merupakan sebuah peranan besar dari interpretasi atau persepsi tertentu dari individu-individu akan dunia sekitarnya, orang-orang secara aktif akan

---

<sup>45</sup> Robert A. Baron, Jerald Greenberg, *Behavior Organization : Understanding and Managing The Human Side of Work-3rd Edition*, (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1990), page. 116.

memproses informasi-informasi dengan berfikir dan kemudian memberikan reaksi terhadap interpretasi yang di dapat seperti misalnya berupa keputusan, pendapat, perilaku, dan perasaan.

Sedangkan menurut **Aaeker** dan **Myer**, persepsi adalah suatu proses ketika seseorang menangkap stimulasi melalui panca indera lalu menginterpretasikan proses persepsi melalui pengindraan (*sense*), perhatian (*attention*), interpretasi (*interpretation*), dan pengertian (*comprehension*)<sup>46</sup>.

Menurut **Robbins**, ada faktor-faktor yang dapat membentuk dan terkadang mengubah persepsi seseorang terhadap suatu objek yaitu sebagai berikut :

### 1) Perilaku Persepsi

Bila seseorang individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individual itu. Diantara karakteristik pribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan atau ekspektasi.

### 2) Target

Karakteristik-karakteristik dalam target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Gerakan, bunyi, ukuran, dan atribut-atribut lain dari target membentuk cara manusia memandangnya. Karena target tidak dipandang dalam keadaan terpencil, hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berkaitan atau mirip.

---

<sup>46</sup> David A. Aaeker, Jhon G. Myer, *Advertising Management*, (New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1986), page. 237.

### 3) Situasi

Adalah penting konteks dimana manusia melihat obyek-obyek atau peristiwa-peristiwa dan unsur-unsur dalam lingkungan sekitar dapat mempengaruhi persepsi kita <sup>47</sup>.

Berdasarkan penjabaran tersebut, dapat diartikan bahwa apabila keseluruhan faktor-faktor di atas dilakukan bersama-sama dapat mempengaruhi secara langsung persepsi seseorang terhadap sesuatu.

#### C. Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep merupakan jembatan dedukasi terpenting yang menghubungkan antara rangkaian penjelasan teoritis dengan instrumennya. Operasionalisasi konsep pada penelitian ini dapat dijabarkan dalam Tabel II.2 berikut ini :

---

<sup>47</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta : PT Prenhallindo, 1996), hal. 22.

Tabel II.2

**OPERASIONALISASI KONSEP**

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Persepsi Analisis Jabatan (Job Analysis)	Uraian Jabatan (Job Description)	a) Tugas-tugas	1. Terdefiniskan dan terstruktur jelas 2. Tidak <i>overlapping</i> dengan <i>department</i> lain 3. Pekerjaan masih sesuai untuk dilaksanakan	Ordinal
		b) Tanggung jawab karyawan	1. Karyawan bertanggung jawab untuk keberhasilan penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan 2. Jalur dan arah pertanggung jawaban jelas	Ordinal
		c) Kondisi pekerjaan	1. Sifat peraturan atau kebijaksanaan fleksibel 2. Peraturan dan sanksi pekerjaan dapat diterima karyawan	Ordinal
		d) Fasilitas kerja	1. Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan 2. Kemudahan penggunaan fasilitas kerja	Ordinal
		e) Standar hasil kerja	1. Standar hasil kerja dapat dicapai dengan baik oleh karyawan 2. Hasil kerja sesuai dengan target yang direncanakan	Ordinal
	Persyaratan Jabatan (Job Specification)	a) Pendidikan dan Pelatihan	1. Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja sebelumnya 2. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan menunjang pekerjaan	Ordinal
		b) Keahlian & Ketrampilan (Skills)	1. Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian dan ketrampilan 2. Keahlian dan ketrampilan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif	Ordinal

- Sumber : 1. J. Ravianto, *Dasar-dasar Produktivitas*, (Jakarta : PT Karunia, 1993), hal. 30, dan
2. Robert L. Mathis, John H. Jackson, *Human Resources Management 9<sup>th</sup> Edition*, Terjemahan Jimmy Sadeli, Bayu Prawira Hie dalam *Manajemen Sumber Daya Manusia*-Edisi Pertama (Jakarta : PT Salemba Empat Patria, 2001), hal. 104, serta dengan penambahan sesuai kebutuhan analisis.

## **D. Metode Penelitian**

### **1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu peneliti melakukan suatu rangkaian penelitian yang berawal dari teori<sup>48</sup>, yaitu melihat persepsi karyawan atas pelaksanaan analisis jabatan pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat Jakarta, khususnya pada *Employee Benefit Department*. Teori tersebut kemudian didedukasikan menjadi suatu kerangka pemikiran yang terjabarkan dan terdiri dari indikator-indikator yang akan mengarah kepada operasionalisasi konsep.

Adapun alasan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif adalah karena penggunaan pendekatan ini bertujuan untuk membantu peneliti dalam mengevaluasi sejauh mana data yang dihasilkan melalui metode tertentu adalah benar (*valid*) berdasarkan realitas yang ada, melalui tanggapan dan jawaban yang diberikan oleh sampel.

### **2. Tipe Penelitian**

Penelitian ini bersifat *descriptive*, yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang akan diteliti. Dalam hal ini ingin memberikan gambaran mengenai pelaksanaan analisis jabatan pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia yang didukung dengan data kuantitatif.

---

<sup>48</sup> W. L. Nemann, *Social Research Methods : Quantitative and Qualitative Approaches*, (USA : Allys and Bacon, 2003), page. 126.

Berdasarkan dimensi waktu, jenis penelitian ini termasuk ke dalam *cross sectional*, karena penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan hanya pada satu waktu tertentu saja, yaitu pada tanggal 01 Maret 2008 sampai dengan 14 Juli 2008. Konsep satu waktu tertentu dalam satu penelitianlah yang digunakan untuk menentukan bahwa penelitian tersebut merupakan penelitian *cross sectional*<sup>49</sup>.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data penelitian dan sebagai penguat bahan kelengkapan penelitian, peneliti memperoleh informasi, data pendukung, petunjuk dan bahan-bahan lainnya dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain melalui :

#### 1) Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan<sup>50</sup>. Data ini dapat berwujud hasil survei, wawancara, atau pengisian kuesioner yang merupakan data mentah yang nantinya akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan. Untuk mengumpulkan data primer, dalam penelitian ini menggunakan metode :

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, hal. 45.

<sup>50</sup> Husein Umar, *Metode Riset Bisnis*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal. 84.

a) Survei

Metode survei adalah penelitian yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul<sup>51</sup>. Survei dapat membandingkan kondisi-kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan dengan cara sensus maupun *sampling*<sup>52</sup>.

b) Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian<sup>53</sup>.

2) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk seperti tabel, grafik, diagram, gambar, dan sebagainya sehingga penyampaiannya lebih informatif<sup>54</sup>. Data sekunder yang dipergunakan adalah studi kepustakaan, yaitu dengan cara mempelajari buku, dokumen, artikel dan literatur terutama yang berkaitan dengan masalah SDM.

Manfaat dalam menggunakan metode pengumpulan data sekunder, yaitu :

- a. Menggali teori-teori dasar dan konsep yang telah ditemukan oleh para ahli terdahulu.
- b. Mengikuti perkembangan penelitian dalam bidang yang akan diteliti.
- c. Memperoleh orientasi yang lebih luas mengenai topik yang dipilih.
- d. Menghindarkan duplikasi penelitian.
- e. Dapat dipelajari cara mengungkapkan buah pikiran secara sistematis, kritis dan ekonomis<sup>55</sup>.

---

<sup>51</sup> *Ibid.*, hal. 44.

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta : BPEFE, 2002), hal. 58.

<sup>54</sup> Husein Umar, *Op. Cit.*, hal. 84-85.

<sup>55</sup> Dewi Rotua Sianipar, "Analisis Pelaksanaan Mutasi Karyawan Pada Biro Umum Sekretariat Jenderal Departemen Pendidikan Nasional", *Skripsi*, FISIP-UI, 2005, bahan tidak diterbitkan.

#### 4. Populasi dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang ingin diteliti<sup>56</sup>. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan *Employee Benefit Department* pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia yang merupakan pelaksana pekerjaan. Jabatan yang ada pada karyawan *Employee Benefit Department* adalah *General Manager, Manager, Assistant Manager, Supervisor, Senior Staff, Staff*, dan *Office Boy*, dengan jumlah total karyawan adalah 52 (lima puluh dua) orang, dapat dilihat pada Tabel II.3. sebagai berikut :

Tabel II.3

**TINGKAT JABATAN KARYAWAN  
EMPLOYEE BENEFIT DEPARTMENT  
PT ASURANSI ALLIANZ LIFE INDONESIA  
KANTOR PUSAT JAKARTA**

No.	Tingkat Jabatan	Jumlah Karyawan (Orang)
1.	<i>General Manager</i>	1
2.	<i>Pension &amp; Sales Manager</i>	4
3.	<i>Group Life Manager</i>	1
4.	<i>Assistant Manager</i>	4
5.	<i>Pension Specialist</i>	2
6.	<i>Account Executive (Sales)</i>	21
7.	<i>Pension Supervisor</i>	3
8.	<i>Group Life Supervisor</i>	4
9.	<i>Customer Service</i>	1
10.	<i>Group Life Staff</i>	5
11.	<i>Pension Staff</i>	5
12.	<i>Office Boy / Messenger</i>	1
<b>Total Karyawan</b>		<b>52</b>

Sumber : Arsip bagian *Human Resources Department* (HRD) PT Asuransi Allianz Life Indonesia, 2008.

<sup>56</sup> Dergibson Siagian, Sugianto, *Metode Statistika Untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2000), hal. 9.

## **b. Sampel**

Sampel merupakan sebagian anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya<sup>57</sup>. Cara pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara acak atau random. Cara acak merupakan suatu cara pemilihan sejumlah elemen dari populasi untuk menjadi anggota sampel, pemilihan dilakukan sedemikian rupa sehingga setiap elemen mendapatkan kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel<sup>58</sup>.

Berdasarkan hal tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebesar 45 orang atau 86,54 % dari total 52 (lima puluh dua) populasi karyawan *Employee Benefit Department* pada PT Asuransi Allianz Life Indonesia Kantor Pusat Jakarta, yang menjadi responden penelitian dan tersebar dalam 12 (dua belas) tingkat jabatan dengan total pada 12 (dua belas) bidang pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing populasi.

## **5). Teknik Analisis Data**

Analisis dilakukan melalui sistem penilaian skor dengan mengolah data yang berasal dari hasil isian kuesioner. Dari operasionalisasi konsep, dimensi-dimensi yang akan diukur melalui indikator-indikator yang telah dijabarkan dengan menggunakan teknik pengukuran (skala) *Likert*.

Skala ***Likert*** merupakan skala pengukuran yang subyek penelitiannya dihadapkan pada pernyataan positif dan negatif (dalam jumlah yang berimbang) dan responden diminta untuk menyatakan apakah "sangat setuju", "setuju",

---

<sup>57</sup> *Ibid.*, hal. 8.

<sup>58</sup> *Ibid.*, hal. 11.

"ragu-ragu", "tidak setuju", dan "sangat tidak setuju"<sup>59</sup>. Penelitian ini menggunakan pernyataan positif dimana setiap jawabannya dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dalam suatu skor sesuai dengan dukungan terhadap pernyataan sebagai berikut :

Sangat Setuju	(SS)	Diberi skor 5
Setuju	(S)	Diberi skor 4
Ragu-ragu	(R)	Diberi skor 3
Tidak Setuju	(TS)	Diberi skor 2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	Diberi skor 1

Skala pengukuran penelitian ini adalah menggunakan **Skala Ordinal**, yaitu merupakan skala yang memiliki urutan, namun jarak antara titik-titik atau kategori terdekat tidak perlu menunjukkan rentang yang sama<sup>60</sup>. Skala ordinal hanya mengidentifikasi kategori yang menjadi urutan pertama posisinya lebih tinggi daripada kategori urutan kedua, dan urutan kategori kedua mempunyai kedudukan yang lebih tinggi daripada urutan ketiga, dan seterusnya<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> *Ibid.*, hal. 144.

<sup>60</sup> *Ibid.*

<sup>61</sup> *Ibid.*