LIBEROSIS
PREFIX DOI : 10.6734/LIBEROSIS.V2I2.3027
Online ISSN: 3026-7889
Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling
Vol 17 No 2 Tahun 2026.

IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM MENENTUKAN PROGRAM PELATIHAN PERUSAHAAN

Haniffah Maharani Azahra[1*], Muhammad Rizki Al Hafiz[2], Putri Lestari[3], Wustari Larasati Mangundjaya[4]
[1, 2, 3, 4] Prodi Psikologi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
202110515216@mhs.ubharajaya.ac.id, 202210515240@mhs.ubharajaya.ac.id
*202110515128@mhs.ubharajaya.ac.id wustari.larasati@dsn.ubharajaya.ac.id

Abstract

Job analysis is a fundamental component of human resource management, particularly as a basis for determining effective employee training programs. This paper aims to describe the implementation of job analysis in identifying training needs at PT Harner, a company operating in the energy and mining sector. A qualitative approach was employed using a semi-structured interview with an operational manager. The data were analyzed thematically and discussed within the framework of Industrial and Organizational Psychology. The findings indicate that job analysis has been utilized in developing job descriptions and job specifications as well as in identifying employee training needs. However, several challenges remain, including the lack of regular updates to job analysis and limited availability of objective employee competency data. Therefore, stronger integration between job analysis, performance appraisal, and training planning is required to ensure more targeted and effective human resource development.

***Keyword**: job analysis, employee training, human resource development.*

Abstrak

Analisis jabatan merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya sebagai dasar penentuan program pelatihan karyawan. Makalah ini bertujuan untuk menggambarkan penerapan analisis jabatan dalam menentukan program pelatihan di PT Harner, perusahaan yang bergerak di bidang energi dan pertambangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara semi-terstruktur dengan seorang manajer operasional. Data dianalisis secara tematik dan dikaitkan dengan kajian Psikologi Industri dan Organisasi. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa analisis jabatan telah dimanfaatkan dalam penyusunan deskripsi dan spesifikasi jabatan serta identifikasi kebutuhan pelatihan. Namun, masih terdapat kendala berupa pembaruan analisis jabatan yang belum optimal dan keterbatasan data kompetensi karyawan yang objektif. Oleh karena itu, diperlukan integrasi yang lebih kuat antara analisis jabatan, penilaian kinerja, dan perencanaan pelatihan agar program pengembangan sumber daya manusia lebih efektif.

Article History
Received: Januari 2026
Reviewed: Januari 2026
Published: Januari 2026

Plagirism Checker No 77
DOI : Prefix DOI : 10.8734/Musytari.v1i2.365
Copyright : Author
Publish by : Liberosis

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

LIBEROSIS
Jurnal Psikologi dan Bimbingan Konseling
Vol 17 No 2 Tahun 2026.
PREFIX DOI : 10.6734/LIBEROSIS.V2I2.3027 Online ISSN: 3026-7889

Kata kunci: *analisis jabatan, pelatihan karyawan, pengembangan SDM.*

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah aset yang sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuan mereka. Karena itu, adalah wajib bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan mereka melalui pelatihan dan pengembangan (Hasanah, 2024). Sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, fleksibel, dan sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan diperlukan dalam era persaingan global dan dinamika industri yang semakin kompleks. Hal ini menjadi semakin penting bagi perusahaan yang bergerak di sektor energi dan pertambangan, karena jenis pekerjaan ini memiliki tingkat risiko tinggi, membutuhkan keterampilan teknis khusus, dan mengalami perubahan regulasi dan teknologi yang cepat. PT X, perusahaan yang terdaftar di Indonesia yang terkenal dengan akuisisi perusahaan pertambangan, membutuhkan sistem pengelolaan SDM yang terorganisir dan berbasis analisis ilmiah untuk memastikan keberlanjutan kinerja Perusahaan.

Analisis jabatan adalah dasar pengelolaan SDM. Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan tanggung jawab, tugas, kondisi kerja, dan kompetensi yang diperlukan untuk posisi tertentu dalam psikologi industri dan organisasi (McCormick, Jeanneret, & Mecham, 1972). Berbagai fungsi sumber daya manusia (SDM) seperti rekrutmen, seleksi, evaluasi kinerja, dan pengembangan dan pelatihan karyawan bergantung pada data yang diperoleh dari analisis jabatan. Tanpa melakukan analisis jabatan yang tepat, bisnis berisiko membuat kebijakan pengembangan SDM yang tidak memenuhi tuntutan pekerjaan. Salah satu bentuk intervensi organisasi adalah pelatihan karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan agar sesuai dengan standar jabatan dan tujuan perusahaan. Noe (2020) menyatakan bahwa efektivitas program pelatihan sangat bergantung pada keakuratan identifikasi kebutuhan pelatihan (analisis kebutuhan pelatihan). Analisis jabatan adalah sumber utama dari ini. Perusahaan seperti PT X, yang bekerja di bidang energi dan pertambangan, dapat mengalami dampak negatif yang signifikan terhadap keselamatan kerja, produktivitas, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan jika mereka salah menentukan kebutuhan pelatihan.

Perusahaan menyelenggarakan pelatihan karyawan secara berkala, program pelatihan tersebut belum sepenuhnya disusun berdasarkan analisis jabatan yang sistematis, terstruktur, dan modern. Ini adalah masalah utama yang dihadapi perusahaan. Akibatnya, ada perbedaan antara keahlian yang diperoleh melalui pelatihan dan kebutuhan sebenarnya dari jabatan masing-masing.Dalam praktiknya, analisis jabatan masih lebih banyak digunakan sebagai dokumen administratif untuk tujuan pembagian tugas dan penempatan karyawan daripada sebagai referensi strategis untuk pengembangan sumber daya manusia. Akibatnya, informasi tentang tugas, tanggung jawab, dan kompetensi jabatan belum sepenuhnya terintegrasi dengan perencanaan program pelatihan. Kondisi ini menyebabkan pelatihan yang umum dan tidak spesifik untuk kebutuhan jabatan. Selain itu, perusahaan kesulitan menemukan batas kompetensi antara kemampuan karyawan saat ini dan standar kompetensi jabatan karena keterbatasan pemetaan kompetensi yang berbasis analisis jabatan. Akibatnya, perusahaan belum mampu menetapkan prioritas pelatihan yang tepat sehingga tidak semua pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan atau efektivitas kerja di ruang operasional.

Cascio dan Aguinis (2019) menemukan bahwa kinerja karyawan akan lebih besar dipengaruhi oleh pelatihan yang didasarkan pada kompetensi inti dan tuntutan jabatan. Oleh karena itu, penerapan analisis jabatan harus dilakukan bukan hanya sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai alat strategis untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan membangun kompetensi karyawan. Hal ini sangat penting bagi bisnis yang memiliki karakteristik pekerjaan yang berisiko tinggi dan berbasis teknis, seperti dalam industry pertambangan.

Hasilnya menunjukkan bahwa analisis jabatan sangat penting untuk menentukan program pelatihan perusahaan, khususnya dalam perusahaan seperti PT X. Studi ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana analisis jabatan penting untuk perencanaan pelatihan yang efektif, relevan, dan berkelanjutan dari sudut pandang Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Tinjauan Pustaka

Menurut psikologi industri dan organisasi, analisis jabatan sangat penting untuk berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia, seperti pengembangan, rekrutmen, dan evaluasi kinerja (Michael T. Branni 2007). Analisis jabatan yang menyeluruh mencakup beberapa elemen penting, seperti tugas dan tanggung jawab, kompetensi teknis, kompetensi perilaku, hubungan kerja, dan kondisi kerja (Morgeson, 2020). Tujuan analisis ini adalah untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang tuntutan dan standar kinerja yang diharapkan untuk posisi tersebut.

Analisis jabatan yang didasarkan pada kompetensi menekankan pentingnya kompetensi sebagai penghubung antara jabatan dan kinerja. Dalam konteks perusahaan, komponen analisis jabatan termasuk tugas dan tanggung jawab utama, kompetensi teknis dan perilaku, hubungan kerja antarjabatan, kondisi kerja, dan Key Performance Indicator (KPI) (Wright, 2017). Proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyusun informasi tentang posisi tertentu disebut "analisis jabatan". Informasi ini mencakup posisi, tanggung jawab, kondisi kerja, dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Karena analisis jabatan berbasis kompetensi lebih relevan dalam lingkungan kerja kontemporer, ia memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi, dinamika organisasi, dan tuntutan strategis perusahaan.

Dalam Psikologi Industri dan Organisasi, pelatihan dipandang sebagai intervensi organisasi yang strategis, bukan sekadar aktivitas rutin. Pelatihan merupakan proses terencana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu memenuhi tuntutan jabatan dan mencapai tujuan organisasi (R. A. et al. (2021). Noe (2014) menyatakan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan sangat penting untuk efektivitas pelatihan. Ketika kompetensi karyawan tidak sebanding dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh posisi, ada kebutuhan untuk pelatihan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa HR PT X menemukan kebutuhan pelatihan melalui penilaian kinerja, analisis jabatan, dan permintaan pimpinan unit kerja. Untuk program pengembangan SDM yang berhasil, analisis jabatan harus diintegrasikan dengan pelatihan. Tanpa ini, pelatihan mungkin tidak relevan dan kurang efektif. Analisis kebutuhan pelatihan, juga dikenal sebagai TNA, adalah proses untuk menemukan kekurangan kompetensi yang membentuk dasar perancangan program pelatihan. Menurut Salas (2012), TNA yang efektif harus didasarkan pada tiga tahap: analisis individu, analisis organisasi, dan analisis jabatan.

Analisis jabatan berfungsi sebagai penghubung antara tuntutan pekerjaan dan strategi pengembangan SDM karena Wayne dan Herman Aguinis (2019) menemukan bahwa pelatihan yang berbasis analisis jabatan lebih sering memengaruhi kinerja individu dan produktivitas organisasi. Tahap penting dalam proses evaluasi pelatihan adalah menilai seberapa baik program pelatihan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Model empat tingkat Kirkpatrick, yang mencakup reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil, adalah salah satu model evaluasi pelatihan yang paling umum digunakan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2021). Perusahaan menggunakan evaluasi pelatihan empat tingkat yang sejalan dengan model Kirkpatrick untuk menilai perubahan perilaku kerja dan dampaknya terhadap kinerja dan produktivitas, menurut informan yang diwawancarai secara verbatim. Penjelasan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menggunakan metode evaluasi pelatihan yang relatif luas. Analisis jabatan dan evaluasi pelatihan memungkinkan organisasi untuk

PREFIX DOI : 10.6734/LIBEROSIS.V2I2.3027
Online ISSN: 3026-7889

memastikan bahwa pelatihan benar-benar mendukung kompetensi yang relevan dengan posisi yang dibutuhkan.

3. Metodologi

Studi ini berfokus pada proses, pengalaman, dan praktik nyata yang terjadi di dalam organisasi dari sudut pandang pelaku yang terlibat langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, pendekatan kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang cara penggunaan analisis jabatan dalam menentukan program pelatihan perusahaan.

Subjek dalam penelitian ini adalah seorang manajer operasional di PT X yang dipilih secara purposive dengan pertimbangan bahwa yang bersangkutan memiliki pengalaman dan pemahaman yang relevan terkait pelaksanaan analisis jabatan serta kaitannya dengan penentuan program pelatihan karyawan. Adapun objek penelitian adalah implementasi analisis jabatan dalam menentukan program pelatihan perusahaan, yang meliputi proses analisis jabatan, keterlibatan pihak-pihak terkait, pemanfaatan hasil analisis jabatan, serta mekanisme identifikasi dan evaluasi kebutuhan pelatihan.

Pengambilan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan konsep analisis jabatan, analisis kebutuhan pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia dalam kajian Psikologi Industri dan Organisasi. Wawancara dilakukan secara langsung, direkam dalam bentuk audio, dan selanjutnya ditranskripsikan secara verbatim guna menjaga keutuhan serta keaslian data. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang akurat mengenai praktik organisasi sebagaimana yang dialami oleh subjek penelitian.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik, yaitu dengan menelaah transkrip wawancara untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang relevan dengan tujuan penelitian. Tema-tema tersebut mencakup proses analisis jabatan, peran divisi sumber daya manusia, penentuan kebutuhan pelatihan Pengumpulan, serta evaluasi pelatihan. Selanjutnya, hasil analisis dikaitkan dengan teori dan temuan penelitian terdahulu yang relevan. Untuk meningkatkan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi teori, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan kajian literatur di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer operasional PT X, diketahui bahwa perusahaan telah melaksanakan analisis jabatan sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya manusia. Proses analisis jabatan dilakukan dengan memanfaatkan beberapa teknik, seperti observasi, wawancara, serta pengisian kuesioner oleh pemangku jabatan, yang dikoordinasikan oleh divisi sumber daya manusia. Pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan ini meliputi HRD, atasan langsung, serta karyawan yang menduduki jabatan terkait. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan di PT X melibatkan berbagai pihak yang memiliki peran penting, sehingga informasi yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi pekerjaan secara lebih akurat.

Hasil dari analisis jabatan selanjutnya dirumuskan dalam bentuk deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang mencakup uraian tugas dan tanggung jawab, kompetensi teknis dan perilaku, hubungan kerja, kondisi kerja, serta indikator kinerja utama. Informasi tersebut dimanfaatkan sebagai dasar dalam berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia, terutama dalam menentukan kebutuhan pelatihan karyawan. Temuan wawancara menunjukkan bahwa analisis jabatan membantu divisi HRD dalam mengidentifikasi kompetensi yang ideal untuk setiap posisi, sehingga program pelatihan yang dirancang dapat disesuaikan dengan tuntutan jabatan yang ada. Dalam pelaksanaannya, penentuan kebutuhan pelatihan di PT X tidak hanya mengacu pada hasil analisis jabatan, tetapi juga mempertimbangkan hasil penilaian kinerja,

perkembangan teknologi, perubahan tuntutan peran jabatan, serta arah dan strategi perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan telah berupaya menerapkan pendekatan yang menyeluruh dalam merencanakan pelatihan. Selain itu, perusahaan juga melakukan pemetaan kesenjangan kompetensi dengan membandingkan kemampuan aktual karyawan dengan standar kompetensi jabatan. Proses ini dilakukan melalui evaluasi kinerja, asesmen, serta umpan balik dari atasan dan rekan kerja, yang menunjukkan bahwa analisis jabatan berfungsi sebagai dasar penting dalam perencanaan pengembangan kompetensi karyawan.

Meskipun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan adanya sejumlah kendala dalam pemanfaatan analisis jabatan sebagai dasar penentuan pelatihan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan dalam memperoleh data kompetensi karyawan yang objektif dan konsisten. Selain itu, pembaruan analisis jabatan belum selalu dilakukan secara optimal ketika terjadi perubahan teknologi, proses kerja, maupun struktur organisasi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara kebutuhan jabatan dengan program pelatihan yang diselenggarakan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa integrasi antara analisis jabatan, sistem penilaian kinerja, dan perencanaan pelatihan masih perlu ditingkatkan.

Terkait dengan pelaksanaan pelatihan, perusahaan menerapkan kombinasi antara pelatihan internal dan eksternal, dengan materi serta metode yang disesuaikan dengan hasil identifikasi kebutuhan dan masukan dari pimpinan unit kerja. Evaluasi efektivitas pelatihan dilakukan melalui beberapa tahapan, mulai dari penilaian terhadap reaksi peserta, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, perubahan perilaku kerja, hingga dampaknya terhadap kinerja dan produktivitas. Indikator yang digunakan dalam evaluasi meliputi peningkatan hasil evaluasi pascapelatihan, penurunan tingkat kesalahan kerja, pencapaian indikator kinerja utama, serta umpan balik dari atasan dan rekan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan memiliki peran yang penting dan strategis dalam menentukan program pelatihan di PT X. Analisis jabatan tidak hanya digunakan sebagai dokumen administratif, tetapi juga dimanfaatkan sebagai dasar dalam perencanaan pengembangan kompetensi karyawan. Namun demikian, agar pelaksanaan pelatihan menjadi lebih tepat sasaran dan berkelanjutan, perusahaan perlu memperkuat integrasi antara analisis jabatan, sistem penilaian kinerja, dan perencanaan pelatihan, serta melakukan pembaruan analisis jabatan secara berkala. Dari sudut pandang Psikologi Industri dan Organisasi, upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelatihan, kinerja karyawan, serta pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dalam makalah ini, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan memegang peranan penting dalam penentuan program pelatihan karyawan di dalam organisasi. Melalui analisis jabatan, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai tuntutan pekerjaan, kompetensi yang dibutuhkan, serta standar kinerja yang harus dicapai pada setiap posisi. Informasi tersebut menjadi landasan yang penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara lebih spesifik dan relevan. Temuan dalam makalah ini menunjukkan bahwa PT X telah memanfaatkan analisis jabatan sebagai salah satu dasar dalam perencanaan pelatihan, meskipun pelaksanaannya masih belum sepenuhnya optimal. analisis jabatan membantu divisi sumber daya manusia dalam memetakan kompetensi ideal jabatan dan membandingkannya dengan kemampuan aktual karyawan. Proses tersebut memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang selanjutnya dijadikan dasar dalam perancangan program pelatihan. Selain itu, perusahaan juga telah menerapkan mekanisme evaluasi pelatihan untuk menilai dampaknya terhadap peningkatan pengetahuan, perubahan perilaku kerja, dan kinerja karyawan.

Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala yang perlu mendapat perhatian, seperti belum optimalnya pembaruan analisis jabatan serta keterbatasan dalam memperoleh data kompetensi karyawan

PREFIX DOI : 10.6734/LIBEROSIS.V2I2.3027 Online ISSN: 3026-7889

yang konsisten dan objektif. Kondisi ini berpotensi mengurangi ketepatan pelatihan yang diberikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat sinergi antara analisis jabatan, sistem penilaian kinerja, dan perencanaan pelatihan secara terpadu dan berkelanjutan.

Dari perspektif Psikologi Industri dan Organisasi, penerapan analisis jabatan yang sistematis dan berkesinambungan dapat menjadi strategi penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Dengan menjadikan analisis jabatan sebagai dasar utama penyusunan program pelatihan, perusahaan diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelatihan, kinerja karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Daftar Referensi

121_JIMaKeBiDi_vol1_no2_mei2024_h171-184. (n.d.).

BookReview. (n.d.).

Michael T. Brannick, E. L. L. F. P. M. (2007). (n.d.). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*.

Morgeson, B. & L. (2020). (n.d.). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*.

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 245–275). Annual Reviews Inc. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321

Noe, R. A. et al. (2021). (n.d.). *Employee Training & Development*.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest, Supplement*, *13*(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Wayne F. Cascio & Herman Aguinis (2019). (n.d.). *Applied Psychology in Talent Management*.

Wright, N. (2017). Gene Pease. Optimize your greatest asset—your people: How to apply analytics to big data to improve your human capital investments. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015, 195 pages, $60.00 hardcover. *Personnel Psychology*, *70*(3), 713–715. https://doi.org/10.1111/peps.12230