

TUGAS DAN KARAKTERISTIK STAF ADMINISTRASI PT. XX BERDASARKAN ANALISA JABATAN

Nurul Qomariyah

Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma
Jl. Margonda Raya No 100, Depok, 16424, Jawa Barat
nurul_q@staff.gunadarma.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis jabatan staf administrasi PT. XX. Jabatan staf administrasi merupakan salah satu jabatan yang sangat penting di PT XX. Metode analisis jabatan yang digunakan antara lain adalah self-repport, wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Subjek penelitian ini adalah jabatan staf administrasi. Responden penelitian ini berjumlah enam orang, yang terdiri atas satu orang supervisor keuangan dan administrasi, serta lima orang pemegang jabatan staf administrasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa di dalam jabatan staf administrasi ada tugas tugas yang berbeda di antara para pemegang jabatan. Oleh karena itu, harus ada deskripsi jabatan yang berbeda pula.

Kata Kunci: Analisa jabatan, Deskripsi jabatan, Karakteristik jabatan

TASK AND CHARACTERISTIC ADMINISTRATION STAFF POSITION IN PT. XX BASED ON JOB ANALYSIS

Abstract

The aim of this study is to analyze the administration staff position in PT XX. Staff administration is one of the most crucial position in PT XX. Method use in this research are self-repport, interview and observation, dan document analysis. The participants of this research are six persons whose position in PT XX as an finance and administration supervisor, and the rest five persons are administration staffs. The result shows the overlapping job description and responsibility between the staffs. Beside this finding, there should be different job description between the position even though it is in the same level.

Keywords: Job analysis, Job description, Job characteristics

PENDAHULUAN

Bagian sumber daya manusia atau bagian Human Resource (HR) merupakan salah satu ujung tombak perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penge-lolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh HR, dikenal dengan istilah Human Resources Management atau Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber

daya manusia ini memiliki hubungan yang signifikan dengan intensi *turn-over* karyawan (Soonhee, 2012). Sementara itu di sisi lain, HR dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini dapat terjadi karena HR dapat mendorong inisiatif karyawan dalam bekerja (Prieto, Santana, & Pilar, 2014). Kegiatan yang dilakukan oleh HR juga merupakan prediktor yang paling kuat dalam menjelaskan persepsi individu

mengenai performasi organisasi (Giaque, Biget, & Varone, 2013).

HR merupakan bagian yang sangat penting bagi perusahaan karena memiliki tugas utama dalam memastikan perusahaan dapat sukses melalui orang-orang yang ada di dalam perusahaan tersebut (Armstrong, 2009). Strategi HR dalam memastikan tugas tersebut dapat tercapai adalah dengan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Namun, pada kenyataannya, strategi tersebut tidak mudah dilakukan. Agar penempatan orang yang tepat di tempat yang tepat bisa diterapkan di dalam perusahaan, maka bagian HR harus memiliki pemahaman yang lengkap mengenai semua pekerjaan di dalam perusahaan.

Pemahaman yang baik mengenai semua pekerjaan dapat dicapai jika HR memiliki data lengkap mengenai pekerjaan. Data tersebut tersedia, jika HR sudah melakukan analisa jabatan. Analisa jabatan adalah proses mengumpulkan, menganalisa, dan merancang informasi yang terkait dengan komponen-komponen jabatan, karakteristik, dan syarat-syarat jabatan (Aamodt, 2007). Adapun Harvey (dalam Prien dkk., 2009) mendefinisikan analisa jabatan sebagai kumpulan data mengenai (1) perilaku yang mengarah pada jabatan yaitu tugas-tugas jabatan dan prosedur kerja, (2) perilaku yang mengarah pada pekerja seperti pengambilan keputusan, pengawasan, dan pengolahan informasi, (3) perilaku yang berkaitan dengan mesin-mesin, bahan-bahan, dan peralatan, (4) metode-metode evaluasi kinerja seperti produktivitas dan tingkat kesalahan, (5) konteks jabatan seperti kondisi pekerjaan dan sistem kompensasi, dan (5) ciri-ciri orang yang dibutuhkan seperti keahlian, kemampuan fisik, dan karakteristik pribadi.

Analisa jabatan merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh HR. Ini karena analisa jabatan merupakan aktivitas kunci bagi fungsi HR yang lainnya seperti seleksi, training, penilaian kinerja, dan kompensasi (Truxillo, Paronto, Collins, & Sulzer, 2004). Selain itu analisa jabatan juga menyediakan informasi yang sangat penting bagi manajemen, di mana informasi tersebut digu-

nakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan (I-Wei & Kleiner, 2002). Hasil analisa jabatan juga merupakan informasi yang sangat penting bagi luaran HR yang lainnya seperti deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar jabatan (Bratton & Gold, 1999; Pilbeam & Corbridge, 2006; Prien, Prien & Wooten, 2003).

Deskripsi jabatan berisikan garis besar mengenai peran dan tanggung jawab jabatan. Spesifikasi jabatan berisikan karakteristik yang harus dimiliki pemegang jabatan (Cook, 2005). Adapun standar jabatan adalah tingkat minimal hasil pekerjaan (Bratton & Gold, 1999; Pilbeam & Corbridge, 2006).

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diketahui bahwa analisa jabatan, dan ketiga luarannya, yaitu deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar jabatan, merupakan hal yang sangat penting bagi HR. Namun masih ada banyak perusahaan yang tidak mau melakukannya. Ada berbagai macam alasan yang menyebabkan HR perusahaan tidak mau melakukan analisa jabatan, antara lain menganggap bahwa (1) ada pekerjaan yang lebih penting daripada menulis deskripsi jabatan, (2) semua orang sudah tahu pekerjaan masing-masing, dan (3) deskripsi jabatan terlalu membatasi sehingga karyawan menjadi tidak fleksibel (Prien dkk, 2009).

Salah satu perusahaan yang tidak melakukan analisa jabatan adalah perusahaan XX. PT. XX merupakan rekanan PT. T yang bergerak di bidang telekomunikasi. Salah satu jabatan yang memiliki peran penting adalah jabatan administrasi. Ini karena pekerjaan bagian administrasi berkaitan dengan penulisan laporan data-data mengenai pekerjaan yang akan dan telah dilaksanakan oleh bagian lapangan. Laporan ini merupakan dasar data untuk penagihan biaya ke PT. T.

Disebabkan karena PT. XX belum memiliki deskripsi jabatan yang terstruktur dan tertulis dengan baik untuk semua jabatan, termasuk bagian administrasi, maka ada ketidakjelasan mengenai apa yang harus dilakukan pada jabatan bagian administrasi.

Hal ini menyebabkan tidak adanya standar yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, sehingga penilaian mengenai ketepatan standar kinerja juga sulit dilakukan. Padahal, ketepatan dalam melaksanakan tugas itu penting untuk mencapai kinerja yang optimal. Jika bagian administrasi tepat dalam melaksanakan tugas, maka laporan yang ditulis bagian administrasi benar dan dapat dipercaya. Berdasarkan laporan yang benar dan dapat dipercaya, maka proses pembayaran biaya dari PT. T pun akan sesuai. Sebaliknya, jika laporan tersebut tidak benar dan tidak dapat dipercaya, maka proses pembayaran dari PT. T menjadi tidak sesuai. Hal ini akan merugikan kedua belah pihak.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti ingin mengetahui tugas tugas dan karakteristik staf administrasi berdasarkan analisa jabatan pada PT XX.

METODE PENELITIAN

Subjek pada penelitian ini adalah jabatan staf administrasi PT. XX. Adapun responden dalam penelitian ini adalah lima orang pemegang jabatan staf administrasi serta seorang supervisor keuangan dan administrasi. Tahap-tahap penelitian yang disusun oleh peneliti dibuat berdasarkan teori tahap-tahap pelaksanaan analisa jabatan menurut Mathis dan Jackson (1999), Pilbeam dan Corbridge (2006), Cascio (1998), Bratton dan Gold (1999), serta Preindkk. (2009).

Peneliti menggunakan empat metode dalam mengumpulkan data analisis jabatan. Metode-metode itu adalah *self-repport*, wawancara, observasi serta telaah dokumen. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Adapun alat bantu (instrumen tambahan) yang digunakan antara lain lembar *self-report*, pedoman wawancara, pedoman observasi, kamera dan alat tulis. Guna mengecek keabsahan dan keajegan penelitian digunakan adalah teknik pemeriksaan triangulasi dengan kriteria kredibilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah penilaian dilakukan, diketahui bahwa PT. XX belum memiliki deskripsi jabatan untuk jabatan staf administrasi. Padahal, jabatan ini memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan. Karena laporan pekerjaan yang dikerjakan oleh staf admnistrasi merupakan dasar data penagihan biaya ke PT. T, yang merupakan rekanan PT. XX. Jika laporan yang ditulis oleh staf admnistrasi tidak benar, maka perusahaan akan mengalami kerugian. Dengan demikian maka penyusunan deskripsi jabatan staf administrasi PT. XX perlu dilakukan.

Tahap-tahap analisa jabatan staf administrasi PT. XX terdiri dari beberapa hal. Pertama adalah perencanaan analisa jabatan. Perencanaan ini mencakup kegiatan-kegiatan (a) menentukan tujuan analisa jabatan, (b) mendapatkan dukungan dari pihak manajemen perusahaan, (c) menetapkan pelaksana analisa jabatan, (d) menetapkan daftar responden dan sumber-sumber yang akan dimintai keterangan berkaitan dengan analisa jabatan, dan (e) menetapkan metodologi pengambilan data.

Kedua adalah persiapan analisa jabatan. Persiapan ini terdiri dari langkah-langkah yaitu (a) meninjau struktur organisasi yang ada, (b) mengkomunikasikan proses analisa jabatan yang akan dilaksanakan kepada pihak-pihak yang terkait, dan (c) pelaksanaan analisa jabatan. Pelaksanaan ini merupakan kegiatan pengambilan data berdasarkan metode-metode analisa jabatan yang sudah ditentukan sebelumnya, yaitu *self-report*, wawancara, observasi, dan telaah dokumen.

Ketiga, pengolahan data. Di dalam mengolah data, yang peneliti lakukan antara lain adalah (a) mengorganisasikan data, (b) meninjau kelengkapan data yang sudah terkumpul, (c) mengelompokkan data berdasarkan jabatan yang serupa, (d) membuat konsep deskripsi jabatan, dan (e) menyerahkan konsep dekripsi jabatn kepada manajemen perusahaan untuk ditinjau ulang.

Keempat adalah hasil analisa jabatan. Hal yang dilakukan peneliti adalah (a) memperbaiki konsep dekripsi jabatan yang sudah ditinjau ulang oleh pihak manajemen PT. XX, dan (b) menjadikannya sebagai deskripsi jabatan staf administrasi umum PT. XX yang benar.

Setelah tahap-tahap penelitian analisa jabatan staf administrasi umum tersusun selanjutnya peneliti melaksanakan analisa jabatan staf administrasi berdasarkan tahap-tahap tersebut. Di dalam pelaksanaannya, pihak manajemen perusahaan sangat kooperatif. Manajemen perusahaan memberikan kesempatan dan waktu bagi peneliti untuk mengambil data di perusahaan tersebut. Selain itu, data-data lain yang dibutuhkan oleh peneliti juga disediakan oleh manajemen perusahaan.

Selama proses mendapatkan dukungan manajemen dan pelaksanaan analisa jabatan staf administrasi PT. XX, peneliti tidak menemukan kendala yang berarti. Hanya saja, rencana awal menggali informasi dari seluruh pemegang jabatan staf administrasi PT. XX, yaitu enam orang, berubah menjadi lima orang saja. Hal ini karena salah satu pemegang jabatan staf administrasi umum sakit saat pengambilan data dilaksanakan. Akan tetapi, informasi yang ingin digali dari calon responden yang sakit tersebut sudah terwakili oleh responden lain.

Langkah selanjutnya, berdasarkan data-data yang diperoleh, diketahui bahwa sebenarnya jabatan staf administrasi memiliki tiga bagian yang berbeda. Bagian-bagian tersebut adalah staf administrasi, staf pemeliharaan data, dan staf proyek data. Perbedaan ketiga bagian tersebut terlihat pada aktivitas pekerjaan yang dilakukan.

Menurut supervisor keuangan dan administrasi perbedaan aktivitas pekerjaan pada beberapa staf administrasi disebabkan karena beberapa hal, yaitu (1) bagian administrasi sebenarnya terdiri dari tiga bagian yang berbeda, yaitu pemeliharaan data, proyek data, dan administrasi, (2) pekerjaan pemeliharaan rutin sangat banyak, oleh karena itu, staf administrasi yang bertanggung jawab terhadap pemeliharaan

data lebih banyak, (3) pekerjaan proyek lebih sedikit dibandingkan pemeliharaan rutin, oleh karena itu, staf administrasi yang bertanggung jawab terhadap proyek data memiliki pekerjaan tambahan yang lebih banyak dibandingkan staf administrasi yang lain, dan (4) staf administrasi yang bertanggung jawab terhadap perhitungan absensi dan lembur karyawan serta keuangan perusahaan yang berkaitan dengan masyarakat dibutuhkan untuk membantu pekerjaan supervisor keuangan dan administrasi.

Para pemegang jabatan sebenarnya sudah mengetahui perbedaan masing-masing bagian. Hanya saja, secara struktural, nama jabatan mereka tetap satu yaitu staf administrasi. Hal ini harus segera diperbaiki, yaitu dengan memperjelas nama jabatan untuk setiap jabatan. Karena menurut Aamodt (2007), judul jabatan merupakan hal yang penting. Sebab, judul jabatan yang tepat dapat menggambarkan kodrat pekerjaan sebenarnya, dapat membantu dalam proses seleksi dan rekrutmen karyawan, memberi karyawan sebuah identitas, serta mempengaruhi persepsi mengenai status dan nilai sebuah jabatan.

Setelah dilakukan pengelompokan dan perbandingan antar 3 jabatan, yaitu jabatan staf administrasi, staf pemeliharaan data, dan staf proyek data, maka diketahui bahwa jabatan-jabatan tersebut memiliki persamaan dan perbedaan elemen deskripsi jabatan (Aamodt, 2007). Persamaan elemen deskripsi jabatan antara ketiganya yaitu peralatan dan perlengkapan pekerjaan, keadaan pekerjaan, standar hasil kerja, informasi mengenai kompensasi, serta spesifikasi pribadi. Sementara itu, perbedaannya antara lain terletak pada judul atau nama jabatan, ringkasan, dan aktivitas pekerjaan

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka peneliti menyusun tiga deskripsi jabatan staf administrasi PT. XX, yaitu untuk jabatan staf administrasi, jabatan staf pemeliharaan data, dan jabatan proyek data. Penyusunan deskripsi jabatan tersebut didasarkan pada teori Aamodt (2007) mengenai elemen deskripsi jabatan. Detail dari apa yang dikerjakan terpaparkan di Tabel 1.

Tabel 1. Paparan Analisa Jabatan

	Staf Data Maintenance	Staf. Data Project	Staf. Administrasi
Ringkasan	Staf data maintenance adalah jabatan yang bertanggung jawab terhadap semua hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maintenance rutin seperti menerima dan mengumpulkan data-data maintenance rutin (berupa foto, gambar, dan data kuantitatif) dari bagian lapangan dan kemudian mengolahnya menjadi sebuah laporan yang dapat dipertanggung jawabkan serta mengurus semua permasalahan warga terkait dengan pekerjaan maintenance rutin tersebut.	Staf data <i>project</i> adalah jabatan yang bertugas menerima dan mengumpulkan data-data (berupa foto, gambar, dan data kuantitatif) yang berkaitan dengan proyek yang diterima PT. Depotel diluar pekerjaan <i>maintenance</i> rutin, dari bagian lapangan serta kemudian mengolahnya menjadi sebuah laporan yang dapat dipertanggung jawabkan.	Staf administrasi umum adalah jabatan yang bertugas mengerjakan tugas-tugas administrasi di dalam perusahaan, seperti surat-menyurat, menghitung absensi, dan waktu lembur karyawan, serta hal-hal keuangan yang hubungannya dengan pihak di luar perusahaan.
Aktivitas Pekerjaan	1. Menerima data-data <i>maintenance</i> rutin (foto, angka, data kuantitatif) dari bagian lapangan. 2. Mengolahnya data-data <i>maintenance</i> rutin (foto, angka, data kuantitatif) menjadi sebuah laporan pekerjaan mingguan yang lengkap, rapih, dan dapat dipertanggungjawabkan. 3. Membuat laporan bulanan pekerjaan <i>maintenance</i> rutin berdasarkan laporan pekerjaan mingguan yang ada 4. Menyerahkan laporan pekerjaan, baik laporan mingguan atau laporan bulanan, ke supervisor <i>finance</i> dan administrasi umum untuk diperiksa. 5. Menyerahkan laporan pekerjaan pihak klien. 6. Berkoordinasi dan berbagi data dengan rekan sekerja (staf administrasi yang lain) dan bagian lapangan. 7. Merespon surat-surat yang masuk ke PT.	1. Menerima data-data pekerjaan (foto, angka, data kuantitatif) yang bersifat proyek dari bagian lapangan. 2. Mengolahnya data-data pekerjaan (foto, angka, data kuantitatif) yang bersifat proyek menjadi sebuah laporan pekerjaan yang lengkap, rapih, dan dapat dipertanggungjawabkan. 3. Menyerahkan laporan pekerjaan yang bersifat proyek, baik laporan mingguan atau laporan bulanan, ke supervisor <i>finance</i> dan administrasi umum untuk diperiksa. 4. Menyerahkan laporan pekerjaan yang bersifat proyek pihak klien (PT. Telkomsel) 5. Berkoordinasi dan berbagi data dengan rekan sekerja (staf administrasi yang lain) dan bagian lapangan. 6. Membuat surat-surat yang dibutuhkan untuk kelancaran pekerjaan seperti surat jalan 7. Memperbaiki computer perusahaan 8. Mengerjakan tugas-tugas administrasi lain	1. Menerima klaim warga sekitar lokasi tower sinyal kemudian mengolahnya menjadi laporan klaim 2. Menyerahkan laporan klaim warga sekitar lokasi tower sinyal kepada klien (PT. T) 3. Menangani berita kehilangan perangkat site 4. Menghitung absensi dan waktu lembur karyawan setiap bulannya 5. Berkoordinasi dan berbagi data dengan rekan sekerja (staf administrasi yang lain) dan bagian lapangan. 6. Mengerjakan tugas-tugas administrasi lain yang diminta oleh atasan

	Staf Data Maintenance	Staf. Data Project	Staf. Administrasi
	Depotel, terutama yang berkaitan dengan <i>community problem</i> .	yang diminta oleh atasan	
	8. Mengerjakan tugas-tugas administrasi lain yang diminta oleh atasan		
Standar Kinerja	1. Laporan Pekerjaan (mingguan / bulanan) Laporan pekerjaan harus selesai tepat waktu serta rapih dan lengkap. Data-data yang harus ada di dalam laporan antara lain data-data (berupa foto, gambar, data kuantitatif) sebelum pekerjaan, saat proses pekerjaan, dan setelah pekerjaan. 2. Surat Bagian-bagian surat harus lengkap. Antara lain: nomer surat, perihal, penerima surat, dan tujuan surat.	1. Laporan Pekerjaan Laporan pekerjaan proyek harus rapih, selesai tepat waktu, rapih, lengkap, dan sesuai dengan permintaan klien. Data-data yang harus ada di dalam laporan antara lain data-data (berupa foto, gambar, data kuantitatif) sebelum pekerjaan, saat proses pekerjaan, dan setelah pekerjaan. 2. Surat Bagian-bagian surat harus lengkap. Antara lain: nomer surat, perihal, penerima surat, dan tujuan surat.	1. Laporan Klaim Laporan pekerjaan harus lengkap rapih dan lengkap. Adapun data-data yang harus ada antara lain kronologis kejadian, foto perangkat warga yang rusak, dan surat penunjukan mitra (SPM) 2. Berita Kehilangan Berita kehilangan harus mencakup data-data mengenai kronologis kejadian, asset yang hilang, bukti kepolisian, serta surat kuasa. 3. Laporan absensi dan waktu lembur harus dihitung rutin setiap bulan dan harus sesuai dengan kenyataan di lapangan.
Spesifikasi Pribadi	1. Pendidikan: Minimal D3 semua jurusan 2. Kemampuan: mampu mengerjakan tugas-tugas administratif, mampu mengoperasikan komputer, mampu menjalankan aplikasi komputer yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ms.office (word dan excel), corel draw, atau autocad 3. Sifat : - dapat bekerja sama (bekerja dalam tim), cekatan, teliti dan cermat 4. Kesehatan: Sehat fisik dan psikis	1. Pendidikan: Minimal D3 semua jurusan 2. Kemampuan: - mampu mengerjakan tugas-tugas administratif, mampu mengoperasikan komputer, mampu menjalankan aplikasi komputer yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ms.office (word dan excel), corel draw, atau autocad 3. Sifat: - dapat bekerja sama (bekerja dalam tim), cekatan, teliti dan cermat 4. Kesehatan: Sehat fisik dan psikis	1. Pendidikan: Minimal D3 semua jurusan 2. Kemampuan: - mampu mengerjakan tugas-tugas administratif, mampu mengoperasikan komputer, mampu menjalankan aplikasi komputer yang berhubungan dengan pekerjaan seperti ms.office (word dan excel). 3. Sifat: - dapat bekerja sama (bekerja dalam tim), cekatan, teliti dan cermat 4. Kesehatan : Sehat fisik dan psikis

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa jabatan yang telah maka diketahui bahwa (1) adanya ketidakjelasan identitas jabatan staf administrasi bagi para pemegang jabatannya di mana hal ini tampak dari ketidak-samaan nama jabatan yang ditulis dalam *self-report*. Setelah digali lebih dalam melalui wawancara, diketahui bahwa ada beberapa pemegang jabatan yang tidak yakin mengenai nama jabatan yang mereka duduki, (2) jabatan administrasi PT. XX terdiri dari tiga bagian dengan tugas-tugas yang berbeda, dan (3) telah berhasil disusun deskripsi jabatan untuk jabatan administrasi, jabatan pemeliharaan data, dan jabatan proyek data.

Saran

Saran-saran penelitian adalah sebagai berikut (1) kepada pihak manajemen PT. XX disarankan untuk memberi nama jabatan resmi untuk tiga bagian di bawah jabatan administrasi umum, melakukan sosialisasi nama jabatan yang baru kepada setiap pemegang jabatan agar tidak terjadi lagi kesalahpahaman mengenai identitas jabatan, serta melakukan sosialisasi deskripsi jabatan yang telah dihasilkan kepada semua pihak yang terkait dengan jabatan staf, kemudian melakukan analisa jabatan untuk jabatan-jabatan yang lain, (2) kepada staf administrasi PT. XX disarankan untuk memahami deskripsi jabatan yang telah berhasil disusun. Dengan demikian diharapkan bekerja menjadi lebih efektif dan efisien, dan (3) kepada peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan analisa beban kerja, dengan demikian sistem kompensasi dapat di dasarkan pada berat-ringannya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Aamodt, M.G. (2007). *Industrial / organizational psychology: An applied*

ppproach (5thed). Moncton: Thomson Wadsworth.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed). London: Kogan Page.

Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human resource management: Theory and practice* (2nd ed). New Jersey: Macmillan Press LTD.

Cascio, W.F. (1998). *Applied psychology in human resource management* (5thed). London: Prentice Hall International, Inc.

Cook, S. (2005). Learning needs analysis: Part 6 analysing the job. *Training Journal*, 1, 64-68.

Giauque, D., Biget, S.A., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in public sector. *Journal Public Personnel Management*, 42, 123-150.

I-Wei, C., & Kleiner, B.H. (2002). How to conduct job analysis effectively. *Management Research News*, 25, 73-81.

Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (1999). *Human resource management* (9th ed). New York: South-Western Educational Publishing.

Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Harlow: FT. Prentice Hall.

Prien, E.I., Goodstein, L.D., Goodstein, J., & Gamble, L.G. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.

Prien, K.O., Prien, E.P., & Wooten, W. (2003). Interrater reliability in job analysis: Differences in strategy and perspective. *Journal Public Personnel Management*, 32, 125-141.

Prieto, S.I., & Pilar, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Journal Personnel Review*, 43, 184-208.

Soonhee, K. (2012). The impact of human resource management on state government IT employee turnover

intentions. *Journal Public Personnel Management*, 41, 257-279.

Truxillo, D.M., Paronto, M.E., Collins, M., & Sulzer, J.L. (2004). Effects of subject matter expert viewpoint on job analysis results. *Jornal Public Personnel Management*, 33, 33-46.

