

## **ANALISIS PEKERJAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PADA LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM**

**Muhammad Rouf**

STAI Al Hikmah Tuban

rouf.idaman@gmail.com

### **ABSTRACT**

Islamic Education Institutions really need to understand the importance of job analysis in its function for good organizational human resource management. If all school leaders apply human resource management, the management of the institution that relies on the figures will gradually shift towards a healthy organizational climate and rests on the work responsibilities of each of its employees. Discussion of this article includes the definition of HR employment analysis, the purpose of job analysis, the importance of job analysis, aspects of job analysis, job analysis techniques, and the relationship of job analysis with the function of human resource management. Job analysis is a systematic review process and collection of information in a systematic and comprehensive about the duties, obligations and responsibilities of employees in an organization, company or school. The purpose of Job analysis is oriented on how the workforce can perform its work effectively, efficiently and professionally. Identification of job specifications is important for teachers and all employees. The development of human resource skills can be done when the employees have done the work process while held regular evaluation. The aspects of human resource management are the output of work, the tasks performed, the structure of salaries, and the competence of the workers in doing their work. Techniques or ways of doing job analysis depend on the needs of the organization itself. However, the most important is the result of job analysis must be accurate and recorded neatly to be used as a reference in the process of human resource management next. Job analysis is carried out in the human resource management planning process. The results can then be used in the decision making of the entire human resource management process.

**Keywords:** Human Resource, Management, Islamic Educations Institutions

### **A. Pendahuluan**

Peranan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi semakin diyakini kepentingannya, sehingga makin mendorong perkembangan ilmu tentang bagaimana mendayagunakan sumber daya manusia tersebut agar mencapai kondisi yang optimal. Berbagai pendekatan manajemen dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia tersebut yang berkembang mengikuti perkembangan dari falsafah manajemen yang sedang dikembangkan, yaitu manajemen sumber daya manusia.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan manajemen yang baik dan benar. Keberhasilan dan kesuksesan kinerja suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen secara makro yang mengatur manusia/pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu

tujuan dalam organisasi. Dengan melaksanakan manajemen sumber daya manusia pula akan memberikan manfaat yang besar kepada organisasi, tim, maupun individu dalam melaksanakan tugasnya.

Sumber daya manusia atau pegawai merupakan aset utama dari setiap organisasi/perusahaan, karena pegawai sangat menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, perusahaan selalu berupaya untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi agar pelaksanaan tugas dan pekerjaannya dapat dikerjakan secara baik. Untuk memperoleh pegawai yang diharapkan tersebut, salah satunya melalui pengembangan kualitas sumber daya manusia yang didasarkan pada perhitungan kebutuhan sesuai dengan analisis pekerjaan SDM yang benar-benar *qualified* sesuai dengan kebutuhan organisasi.<sup>1</sup>

Sebagaimana perusahaan, apabila sekolah ingin maju, maka ia juga harus menerapkan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia yang baik. Pada sekolah umum (yang tidak berbasis Islam), mungkin sebagian besar sudah baik manajemennya, akan tetapi yang perlu mendapatkan perhatian lebih adalah madrasah (sekolah yang berbasis Islam), karena sebagian besar lembaganya adalah dikelola secara swasta. Seperti yang diungkapkan Jamal Ma'mur Asmani, kepemimpinan yang ada di madrasah biasanya kharismatik dan sentralistik, bertumpu pada satu figur, serta belum terbangun oleh sistem yang kokoh. Ketergantungan pada pemimpin ini bisa berdampak positif dan negatif. Positif karena kepemimpinan macam ini dapat menggerakkan program secara tepat serta meminimalkan konflik terbuka dan antagonistik struktural yang bisa menghambat perkembangan madrasah. Negatif, karena dapat menyebabkan stagnasi dalam kaderisasi pemimpin untuk masa yang akan datang.<sup>2</sup> Akan tetapi kalau kita mau jujur, lebih banyak dampak negatifnya yang terjadi. Hal itu juga ditunjang dengan perekrutan tenaga kerja yang ala kadarnya, asalkan punya ijazah sarjana, semua dapat direkrut sebagai guru dan karyawan, apalagi yang memiliki hubungan keluarga.

Seiring perkembangan zaman, realitas madrasah yang digambarkan tersebut mengalami perubahan yang cukup signifikan. Siswa-siswi madrasah sekarang sudah mamakai sepatu, dasi, berbahasa asing, mengikuti kepemimpinan demokratis dan partisipatif, menikmati bangunan megah dan merespon dinamika zaman yang senantiasa

---

<sup>1</sup> Sonny Hersona, Budi Rismayadi dan Euis Siti Mariah, *Analisis Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian*, *Jurnal Manajemen*, Vol.09, No.3, April 2012, hlm.717

<sup>2</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan; Merintis dan Mengelola Madrasah yang Kompetitif*, Cet.1, (Yogyakarta: Diva Press, 2013), hlm.9-10

berubah. Akan tetapi, secara kasat mata, kita mengetahui bahwa jumlah madrasah yang maju dan berprestasi tinggi masih bisa dihitung dengan jari. Sedangkan, yang lain masih mengalami kemunduran dalam segala bidang.<sup>3</sup> Kisah sukses madrasah-madrasah yang maju itulah hendaknya ditularkan kepada madrasah lain yang masih berada dalam jurang keterpurukan.

Dalam dunia pendidikan, komponen utama dalam pembelajaran adalah guru dan murid serta ditunjang dengan karyawan sekolah yang disebut sebagai tenaga kependidikan. Dalam melaksanakan tugas dan jabatannya, masing-masing tentunya mempunyai spesifikasi yang berbeda. Oleh karena itu, di sinilah pentingnya “analisis pekerjaan”. Analisis ini berfungsi untuk mengidentifikasi semua pekerjaan pada tiap sektornya, sehingga para karyawan baik pendidik maupun tenaga kependidikan dapat mengerti job diskripsinya dan bisa menjalaninya secara profesional pada setiap jabatan yang diembannya. Sebuah sekolah, tentunya tidak ingin mendapatkan karyawan yang tidak dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Apabila ada satu saja atau beberapa karyawan tidak bekerja sesuai dengan fungsinya secara memuaskan, maka ini akan sangat berpengaruh pada bagian-bagian yang lain, karena organisasi itu ibaratnya adalah satu tubuh. Apabila satu anggota tubuh ada yang sakit, maka akan mempengaruhi fungsi anggota tubuh yang lainnya.

Analisis pekerjaan sangat penting dalam proses manajemen SDM. Praktik manajemen SDM telah terbukti mempunyai dampak yang besar pada kinerja organisasi. Memperbaiki praktik manajemen SDM organisasi, dapat meningkatkan nilai pasar sebuah perusahaan. Istilah yang digunakan untuk menggambarkan praktik yang menghasilkan hasil seperti itu adalah *praktek kerja berkinerja tinggi*. Praktek tersebut dapat menghasilkan kinerja individu dan organisasi yang tinggi. Dasar umum pada praktek kerja berkinerja tinggi adalah komitmen untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kemampuan para karyawan organisasi, meningkatkan motivasi mereka, mengurangi kemalasan dalam pekerjaan, dan meningkatkan kemampuan mempertahankan karyawan yang bermutu sambil mendorong yang tidak bekerja baik untuk keluar.<sup>4</sup>

Oleh karena itu, penting sekali lembaga pendidikan/sekolah memahami pentingnya analisis pekerjaan dalam fungsinya untuk manajemen SDM organisasi yang baik. Apabila semua pimpinan sekolah memahami manfaat, tujuan dan fungsi analisis

---

<sup>3</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan; Merintis dan Mengelola Madrasah yang Kompetitif*, hlm.10

<sup>4</sup> Stephen P. Robins dan Mary Coulter, *Manajemen*, Cet.1, Terj. Harry Slamet, (Jakarta: Indeks, 2007), hlm.342-343

pekerjaan, maka masalah rendahnya kualitas manajemen sekolah yang terutama di alami madrasah itu, akan dapat ditingkatkan menuju sekolah/madrasah unggulan yang tetap berpegang teguh pada prinsip keagamaan yang kokoh dan mampu merespon perkembangan dan kemajuan zaman.

## B. Pembahasan

### 1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan terdiri atas dua kata, analisis dan pekerjaan. Analisis berarti sifat uraian, penguraian atau kupasan,<sup>5</sup> sedangkan pekerjaan adalah barang yang dilakukan (diperbuat, dikerjakan, dan sebagainya), tugas kewajiban, hasil bekerja atau perbuatan. Sasrohadiwiryono dan B. Siswanto mengartikan, *analisis* adalah merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan *pekerjaan* adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian *analisis pekerjaan* dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik.<sup>6</sup>

Menurut Sihotang, *analisis pekerjaan* sangat esensial untuk mencari dan menentukan syarat-syarat sumber daya manusia yang sesuai untuk memangku pekerjaan. Analisis pekerjaan merupakan langkah awal dalam rangka perekrutan sumber daya manusia yang sesuai dengan jabatannya.<sup>7</sup> Sedangkan menurut Kaswan, *analisis pekerjaan* merupakan proses pengumpulan secara sistematis dan analisis informasi tentang pekerjaan, yang meliputi tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Dari pengertian tersebut, menurutnya ada beberapa istilah kunci yang menjadi penting, yaitu tugas, kewajiban dan tanggung jawab.<sup>8</sup>

Dari beberapa pengertian yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik pengertian bahwa analisis pekerjaan merupakan proses kajian dan pengumpulan informasi secara sistematis dan menyeluruh mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab semua karyawan dalam suatu organisasi, perusahaan atau sekolah.

<sup>5</sup> Risa Agustin, *Kamus Ilmiah Populer Lengkap*, (Surabaya: Serba Jaya, t.th), hlm.26

<sup>6</sup> Sastrohadiwiryono dan B. Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administratif dan Operasional*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm.127

<sup>7</sup> A. Sihotang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Pradnya Paramita, 2007), hlm.56

<sup>8</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Cet. 1, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm.25-26

Dunia pendidikan sangat perlu menerapkan analisis pekerjaan yang telah mapan di dunia bisnis atau perusahaan ini. Sekolah-sekolah, khususnya lagi sekolah Islam atau madrasah yang terutama masih berada di pedesaan harus mulai meninggalkan sistem lama, yaitu ketergantungan pada figur pemimpin. Sebaliknya, layaknya sebuah sistem, semua karyawan baik pendidik maupun tenaga kependidikan harus paham dan terampil dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan jabatannya masing-masing untuk bersama-sama mencapai tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah dicanangkan.

## 2. Tujuan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dalam siklus manajemen SDM memiliki kedudukan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan, analisis pekerjaan ini sangat menentukan bagaimana *output* kinerja para karyawan di suatu perusahaan atau sekolah yang itu sangat menentukan kualitas atau mutu produk yang dihasilkan. Dalam aplikasinya, analisis pekerjaan memiliki beberapa tujuan dalam proses manajemen SDM. Menurut Jacson, analisis pekerjaan juga bermanfaat dalam pencapaian sejumlah tujuan khusus sebagai berikut:<sup>9</sup>

- a. Menyediakan informasi pekerjaan yang realitas sebagai pelamar kerja mengenai kewajiban, kondisi kerja, dan persyaratan.
- b. Mengidentifikasi hubungan supervisor dan bawahannya.
- c. Memberi bantuan dalam menentukan kewajiban masing-masing karyawan dan tugas-tugas yang berkaitan.
- d. Menyediakan landasan informasi yang diperlukan dalam mengambil keputusan mengenai karyawan sesuai UUD Hak Sipil Tahun 1964 dan 1991 (Civil Rights Acts of 1964 & 1991).
- e. Dapat membantu perusahaan dalam memenuhi UUD untuk warga penyandang Cacat AS tahun 1990 ( American with Disalabeties Act of 1990).
- f. Menentukan arti penting dan waktu yang diperlukan seorang karyawan.
- g. Dipergunakan sebagai dasar pelatihan, perencanaan karir, dan pengembangan karir.
- h. Digunakan dalam penentuan nilai relatif suatu pekerjaan, dan oleh karena itu bermanfaat untuk memelihara kewajaran upah baik secara eksternal maupun internal.

---

<sup>9</sup> E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hlm.183

- i. Dapat berperan sebagai alat untuk memudahkan desain ulang dan perubahan pekerjaan.
- j. Dapat memperlancar perubahan organisasi dengan mengenali pengulangan yang tidak perlu selama berlangsungnya merger, akuisisi, dan perampingan.
- k. Mengarahkan supervisor dan para pemegang jabatan dalam menulis referensi dan menyiapkan resume, baik pada waktu keluarnya karyawan maupun pada waktu mencari karyawan baru

Berbeda dengan Jacson, menurut Triton, dalam sektor publik maupun swasta, ada 12 tujuan analisis pekerjaan yang digunakan, yaitu:<sup>10</sup>

- a. *Job description*, yaitu untuk mengidentifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggung jawaban, serta untuk mengetahui spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar pekerjaan.
- b. *Job classification*, yaitu penyusunan pekerjaan-pekerjaan kedalam kelas-kelas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu.
- c. *Job evaluation*, yaitu suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terikat.
- d. *Job desinng restructuring*, yaitu meliputi usaha-usaha untuk mengalokasikan dan merestrukturisasi kegiatan pekerjaan kedalam berbagai kelompok.
- e. *Personel requirement*, yaitu berupa persyaratan atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan.
- f. *Performance appraisal*, yaitu merupakan penilaian sistematis yang dilakukan oleh supervisor terhadap performansi pekerjaan dari para pekerja.
- g. *Worker training*, yaitu pelatihan yang ditujukan kepada para pekerja.
- h. *Worker mobility*, yaitu dinamika keluar-masuknya seseorang dalam posisi, perkerjaan-pekerjaan, dan okupasi-okupasi tertentu.
- i. *Efficiency*, ini mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas, serta prosedur kerja, susunan kerja dan standar kerja.
- j. *Safety*, berfokus pada identifikasi dan peniadaan perilaku kerja yang tidak aman, kondisi fisik dan kondisi lingkungan.

---

<sup>10</sup> Triton Pb, *Mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Oryza, 2009), hlm.49-52

k. *Human resource planning*, kegiatan antisipasi dan reaktif melalui suatu organisasi.

l. *Legal*, aturan dan ketentuan lain yang berkaitan dengan organisasi.

Jadi, dalam melakukan aktifitas pekerjaan, para karyawan tidak asal-asalan dalam melakukan pekerjaan. Segala yang berkaitan dengan teknis pekerjaan diatur dalam analisis pekerjaan ini. Semakin cermat analisis pekerjaan yang dilakukan, terutama dalam awal masa perekrutan akan sangat bermanfaat dalam meningkatkan kualitas pekerjaan karyawan yang juga otomatis akan juga meningkatkan mutu produk suatu perusahaan. Apabila dalam sekolah, maka akan dapat menghasikan mutu lulusan yang baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap.

### 3. Pentingnya Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan ini sangat penting dalam menentukan pekerjaan semua karyawan, mengingat profesionalitas kinerja karyawan sangat ditentukan dari bagaimana akuratnya analisis pekerjaan dalam suatu organisasi, perusahaan ataupun sekolah. Nilai pentingnya analisis pekerjaan, dijelaskan oleh Haidar Nawawi ada beberapa poin, antara lain:<sup>11</sup>

- a. Perencanaan dan pengadaan tenaga kerja. Informasi di dalam deskripsi pekerjaan/jabatan yang berisi tugas-tugas yang harus dilaksanakan, dapat digunakan untuk menetapkan volume kerja setiap unit kerja, yang jika dihimpun akan menjadi volume kerja organisasi/perusahaan secara keseluruhan. Selanjutnya dapat diperhitungkan jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk dapat melaksanakannya secara tuntas, efektif dan efisien.
- b. Rekrutmen dan seleksi tenaga kerja. Analisis pekerjaan dapat digunakan untuk pengadaan tenaga kerja, melalui kegiatan rekrutmen dan seleksi. Diantaranya adalah untuk memilih metode dan instrumen yang akan digunakan. Informasi tersebut selanjutnya digunakan dalam menyusun materi di dalam instrumen yang dipergunakan. Misalnya, melakukan konstruksi item tes, untuk memisahkan calon pekerja yang memenuhi atau tidak memenuhi persyaratan, untuk mengisi pekerjaan/jabatan yang kosong atau yang memerlukan tenaga kerja baru.

---

<sup>11</sup> Haidar Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Cet. 8, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011), hlm.110-112

- c. Orientasi dan pelatihan. Untuk pekerja baru, termasuk juga yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi atau dipindahkan pada jenjang yang sama, baginya diperlukan kegiatan pelatihan yang juga kegiatan manajemen SDM. Analisis pekerjaan ini dapat digunakan untuk menyusun kurikulum dan petunjuk materi yang harus dipelajari peserta pelatihan, agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.
- d. Pengembangan Karir Khususnya untuk Promosi dan Peminangan. Analisis pekerjaan ini sangat bermanfaat untuk meningkatkan keterampilannya masing-masing sesuai dengan karir yang diinginkan di masa depan. Salah satu caranya adalah dengan mempromosikan pekerja yang telah memenuhi persyaratan, untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena keterampilannya telah meningkat. Demikian pula untuk memindahkan pekerja pada jabatan yang setingkat, namun lebih sesuai dengan kemampuannya, sehingga kesempatannya mengembangkan karir di masa mendatang lebih terbuka.
- e. Pengaturan Kompensasi. Informasi dalam deskripsi pekerjaan/jabatan dapat dipergunakan untuk melakukan evaluasi pekerjaan, guna menentukan beban dan volume kerjanya, wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka menyusun struktur pengupahan yang kompetitif. Selanjutnya sebagai bahan perbandingan terhadap prestasi yang dicapai para pekerja, informasi tersebut dapat digunakan juga untuk memberikan program pemberian penghargaan di luar upah tetap, secara layak, wajar dan adil.
- f. Penilaian Karya. Untuk mengetahui keberhaislan atau kegagalan pekerja setelah melaksanakan pekerjaannya selama jangka waktu tertentu, perlu dilakukan penilaian karya sebagai kegiatan manajemen SDM. Penilaian karya memerlukan tolok ukur yang disebut standar pekerjaan sebagai pembanding untuk mendapatkan tingkat efektifitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja yang kemudian dapat dijadikan untuk menetapkan keberhasilan dan kegagalannya dalam bekerja.
- g. Konseling. Informasi hasil analisis pekerjaan dapat digunakan oleh para manajer, supervisor dan petugas manajemen SDM, dalam kegiatan memberikan bimbingan dan penyuluhan bagi pekerja yang memerlukannya, Bimbingan penyuluhan itu dilakukan sebagai usaha memperbaiki kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam mendukung tujuan-tujuan perusahaan/organisasi.

Pentingnya analisis pekerjaan ini merupakan bentuk ideal kinerja karyawan dan bentuk ideal dari mutu produk yang diinginkan. Semua komponen organisasi dalam melakukan pekerjaan haruslah mengarah pada bentuk ideal dari hasil analisis pekerjaan yang dilakukan. Apabila ada satu bagian saja yang tidak berorientasi pada hasil analisis itu, maka bisa mempengaruhi hasil kerja bagian yang lain. Kalau terjadi hal yang demikian, pihak yang menjadi dirugikan adalah instansi dan karyawan itu sendiri. Dalam perusahaan, bagian yang paling berperan dalam mengontrol ini adalah bagian personalia.

#### 4. Aspek-Aspek Analisis Pekerjaan

Melakukan analisis pekerjaan, ada banyak aspek yang harus di analisis. Menurut Walker, sebagaimana dikutip oleh Kaswan, aspek-aspek yang dibahas dalam analisis pekerjaan adalah seperti di bawah ini:<sup>12</sup>

- a. Output pekerjaan. Ukuran output pekerjaan amat penting dalam mendesain pekerjaan, menentukan tuntutan *staffing*, menetapkan standar dan tujuan kinerja serta mengevaluasi nilai pekerjaan. Sebagaimana lazimnya, output pekerjaan yang spesifik lebih mudah diidentifikasi dan diukur pada pekerjaan operasional di mana tugas-tugas individual mendatangkan hasil yang dapat diamati. Contohnya adalah pekerjaan produksi, posisi penjualan, programmer computer, administrasi dan lain-lain. Disini rekayasa pekerjaan membutuhkan kajian output yang dikaitkan dengan sistem pekerjaan yang lebih besar, peralatan, arus kerja dan bahan, waktu dan pola gerak (motion pattern), dan lainnya.
- b. Aktivitas/ Tugas Yang Dilakukan. Bagaimana seseorang melakukan pekerjaan (cara) kerap kali sama pentingnya dengan apa yang dicapai (tujuan). Memahami aktivitas atau tugas yang membentuk sebuah pekerjaan amat bernilai untuk tujuan mendesain pekerjaan dan struktur organisasi, mendefinisikan persyaratan pekerjaan dan jalur karir, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, mengidentifikasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, mendefinisikan kebutuhan suksesi pekerjaan, dan perencanaan serta peninjauan kinerja.
- c. Kompetensi. Makin berkembang keinginan untuk memfokuskan pada kompetensi yang dilakukan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan, daripada

---

<sup>12</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, hlm.31-33

tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan. Pergeseran itu menengaskan bahwa hanya kompetensi seseorang yang sesungguhnya memengaruhi kinerja. Kompetensi dapat diidentifikasi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektifitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi meliputi aspek yang terlihat (pengetahuan dan keterampilan) dan aspek yang tersembunyi dan aspek yang lebih penting (konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi, dan motif).

- d. Struktur Gaji. Sistem evaluasi pekerjaan secara khusus mempertimbangkan beberapa faktor, seperti output, tingkat pendidikan, dan jaminan perusahaan. Di antara faktor-faktor tambahan yang sering digunakan dan oleh karena itu layak menjadi bahan analisis pekerjaan dalam mendukung administrasi gaji adalah melaporkan hubungan, jumlah bawahan, dan aset atau anggaran yang dikendalikan. Faktor-faktor ini secara langsung dapat diukur dan diidentifikasi, meskipun masih ada pertanyaan apakah faktor itu paling cocok digunakan dalam mengevaluasi nilai pekerjaan.

Semua aspek ini harus dianalisis dengan cermat oleh perusahaan/organisasi. Besarnya gaji yang diberikan kepada para karyawan, tentunya haruslah sesuai dengan kinerja yang diberikan mereka. Aturan pemerintah tentang UMR (Upah Minimum Rata-Rata) menjadi acuan perusahaan dalam menentukan gaji, kemudian melalui analisis pekerjaan, ditentukan kinerja atau peran yang seimbang yang diberikan karyawan dalam organisasi.

## 5. Teknik Analisis Pekerjaan

Secara sederhana, analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Karena jenis data dan informasi begitu beragam, maka penggunaannya dapat dipakai untuk tujuan yang sama atau berbeda. Misalnya, data yang digunakan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja yang divisi produksi akan berbeda dengan divisi pemasaran dan sebagainya. Untuk melakukan analisis pekerjaan ini dibutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan serta pengalaman yang cukup agar tugas ini tidak menimbulkan distorsi informasi yang menyebabkan

perencanaan sumber daya manusia tidak tepat dan pelaksanaannya. Syarat-syarat teknis analisis pekerjaan yang diperlukan meliputi:<sup>13</sup>

- a. Harus dinamis sejalan dengan perubahan-perubahan lingkungan eksternal dan internal,
- b. Prosedurnya harus dapat diaplikasikan dan dikelola secara akurat, dan efisien-efektif,
- c. Pelaksana analisis jabatan memiliki pengetahuan, keahlian, dan pengalaman yang memadai, serta,
- d. Melibatkan semua komponen karyawan dan pimpinan secara aktif.

Sjafri Mangkuprawira mengidentifikasi ada 5 aspek dalam mengkaji analisis pekerjaan, antara lain:<sup>14</sup>

- a. Jenis Informasi,<sup>15</sup> adapun jenis data yang harus dikumpulkan adalah:
  - 1) Kegiatan Pekerjaan. Antara lain: deskripsi jenis kegiatan, proses kegiatan kerja, prosedur yang digunakan, catatan kegiatan dan akuntabilitas atau tanggung jawab personil.
  - 2) Kegiatan berorientasi pada pekerja. Antara lain: perilaku manusia dalam bekerja, gerakan dasar dan permintaan pekerjaana secara personal.
  - 3) Mesin, alat, perlengkapan dan alat bantu kerja. Antara lain: computer, perlengkapan keamanan, alat-alat kantor dan alat mekanik lainnya.
  - 4) Pekerjaan bersifar terlihat dan tak terlihat. Antara lain: bahan-bahan yang diproses, produksi (barang dan jasa), pengetahuan yang terpakai dan pelayanan.
  - 5) Kinerja pekerjaan. Antara lain: ukuran pekerjaan, standar kerja, analisis kesalahan kerja dan kompetensi karyawan berdasarkan tingkat pengetahuannya.
  - 6) Konteks pekerjaan. Antara lain: kondisi fisik pekerjaan, konteks terorganisasi: garis hirarkis, konteks sosial: bentuk interaksi sosial dan insentif.
  - 7) Persyaratan Personil. Antara lain: pengetahuan dan keterampilan dan atribut personil (sikap, kepribadian dan minat).

---

<sup>13</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Cet. 3, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm.43-44

<sup>14</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, hlm.44-52

<sup>15</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, hlm.44-45

b. Langkah-Langkah Analisis Pekerjaan,<sup>16</sup> diuraikan beberapa langkah analisis pekerjaan. Dalam prakteknya, tahapan analisis pekerjaan ini dapat berbeda dalam satu perusahaan dengan perusahaan yang lain atau dalam perusahaan itu sendiri, tergantung pada tujuan analisis dan perkembangan isu-isu terakhir serta kepentingan perusahaan itu sendiri yang beragam. Antara lain:

- 1) Menentukan maksud pelaksanaan analisis pekerjaan. Maksud pelaksanaan analisis pekerjaan seharusnya dinyatakan secara eksplisit dan terikat dengan keseluruhan strategi perusahaan dalam kaitannya dengan kemungkinan atau peluang keberhasilan analisis pekerjaan.
- 2) Mengidentifikasi pekerjaan yang dianalisis. Tugas berikutnya adalah memutuskan pekerjaan yang perlu dianalisis. Jika analisis pekerjaan secara formal belum pernah dilakukan, maka untuk lebih memudahkan dapat dilakukan dengan menganalisis semua jenis pekerjaan. Namun, jika telah terjadi perubahan-perubahan pada pekerjaan tertentu saja, maka manajer harus menunjukkan dengan tepat pekerjaan mana yang harus dianalisis.
- 3) Menjelaskan proses kepada karyawan dan menentukan tingkat keterlibatannya. Komunikasi merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan oleh seorang manajer. Para karyawan seharusnya sejak awal diberi tahu siapa yang akan melaksanakan analisis pekerjaan, mengapa analisis pekerjaan dibutuhkan, kepada siapa jika mereka ada pertanyaan, kapan jadwal waktunya dan apa peran mereka dalam analisis pekerjaan.
- 4) Menentukan metode dan pelaksanaan pengumpulan data informasi analisis pekerjaan. Manajer harus memutuskan metode atau kombinasi mana yang akan digunakan dan bagaimana mengumpulkan informasi. Setelah ditentukan, maka manajer harus meyakinkan bahwa data yang dikumpulkan adalah lengkap.
- 5) Memproses informasi analisis pekerjaan. Setelah informasi analisis pekerjaan telah dikumpulkan, maka penting untuk menempatkannya pada format yang bermanfaat untuk manajer dan departemen SDM. Salah satu caranya adalah dengan membuat format khusus yang dengannya hasil analisis pekerjaan dapat dilihat.

---

<sup>16</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, hlm.45-47

- 6) Mereview dan memperbaharui data. Perkembangan perusahaan yang dinamis sering tidak sejalan dengan kualitas pekerjaan. Para manajer dan spesialis profesional membutuhkan waktu yang intens, untuk mereview uraian dan spesifikasi pekerjaan. Semakin sering review dilakukan pada waktu-waktu tertentu, semakin penting manakala terjadi perubahan pada perusahaan.
- c. Metode Pengumpulan Data.<sup>17</sup> Data dan informasi yang dibutuhkan untuk keperluan analisis tentang beragam pekerjaan memerlukan metode bagaimana mengumpulkannya. Ada beberapa metode pengumpulan data dan informasi, seperti melalui data dan informasi, seperti melalui observasi, interview dan pengisian daftar pertanyaan serta catatan harian.
- 1) Observasi. Observasi merupakan cara untuk mengamati perilaku karyawan dan pekerjaan yang dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung ke khalayak atau individu yang bersangkutan. Secara langsung, para pengamat melihat pemegang pekerjaan dengan cermat, apakah yang dikerjakan sudah sesuai dengan tugasnya atau tidak, sedangkan secara tidak langsung pengamat mempelajari track record pemegang pekerjaan sebagai upaya cek silang.
  - 2) Wawancara. Wawancara merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih dalam sebuah proses komunikasi. Melalui wawancara dengan pemegang pekerjaan dan jabatan, baik secara individual atau kelompok, akan diperoleh data dan informasi tentang hubungan antara persyaratan kerja dan kinerja atau perilaku yang bersangkutan.
  - 3) Penggunaan kuesioner/catatan harian. Kuesioner adalah alat atau pedoman bagi pengamat untuk menggali data dan informasi yang diperlukan dari responden.
- d. Kriteria Keberhasilan Analisis Data.<sup>18</sup> Kriteria keberhasilan penggunaan teknik analisis pekerjaan meliputi beberapa hal berikut:
- 1) *Kehandalan*. Yaitu adanya kecocokan antara hasil yang diperoleh dengan teknik yang digunakan, termasuk derajat kelengkapan data dan data yang terkumpul.

---

<sup>17</sup> Sjafrı Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, hlm.47-48

<sup>18</sup> Sjafrı Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, hlm.50

- 2) *Keabsahan (validitas)*. Yaitu data dan informasi yang terkumpul komperhensif, akurat dan tidak bias.
- 3) *Kemampooterimaan*. Yaitu Seberapa jauh data dan informasi yang digunakan untuk memperoleh hasil analisis pekerjaan dapat diterapkan oleh perusahaan dan pemegang pekerjaan.
- 4) *Efektifitas*. Yaitu alat pengumpulan data dan informasi telah member efek positif dalam menganalisis pekerjaan dan kinerja pemegang pekerjaan.

e. *Output Data Analisis Pekerjaan*.<sup>19</sup> Data yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan dapat digunakan untuk beragam maksud. Hal yang penting adalah, data hasil analisis pekerjaan ditulis dalam bentuk uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan menggambarkan tugas-tugas, tanggung jawab, syarat-syarat kerja dan kegiatan pekerjaan utama. Sedangkan spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pangalaman, pengetahuan, keahlian, atau kemampuan yang disyaratkan untuk melaksanakan pekerjaan.

## 6. Kaitan Analisis Pekerjaan Dengan Fungsi Msdm

Dalam membahas kaitan antara analisis pekerjaan dalam perusahaan dengan fungsi-fungsi MSDM, maka perlu kiranya perlu dipahami bagaimana fungsi Manajemen SDM dalam organisasi atau perusahaan. Kegiatan atau pekerjaan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edy Sutrisno meliputi :<sup>20</sup>

- a. *Perencanaan*. Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

---

<sup>19</sup> Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, hlm.50-52

<sup>20</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal.9

- b. Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- c. Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan dan pengadaan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- d. Pengendalian, yaitu merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/ atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- e. Pengembangan, yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan yang dibutuhkan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.
- f. Kompensasi, merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.
- g. Pengintegrasian, merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/ keberuntungan, sedangkan dilain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

- h. Pemeliharaan, merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- i. Kedisiplinan, merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.
- j. Pemberhentian. Pemberhentian merupakan pemutusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagaimana yang disebutkan diatas memiliki rangkaian panjang dalam kegiatannya mulai dari tahap perencanaan hingga pada pemberhentian. Kemudian mamahami kaitan antara analisis pekerjaan dengan fungsi-fungsi MSDM, berarti kita mencoba memahami dan menjelaskan apa kontribusi atau peran analisis pekerjaan pada siklus kegiatan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

Dalam hal ini, Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang mereka adalah dosen pada San Diego State University dan Southwest Missouri State University memberikan gambaran yang jelas tentang kaitan ini. Menurut mereka, kegiatan analisis pekerjaan berada pada tahap awal, yaitu tahap “perencanaan sumber daya manusia”. Mereka mengatakan, perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan para manajer untuk menjamin bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan dana. Dalam perencanaan ini ada dua langkah: (1) menilai sumber daya manusia yang ada

sekarang, (2) menilai kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang dan menyusun program untuk memenuhi kebutuhan di masa depan tersebut.<sup>21</sup>

Pada langkah yang pertama (menilai sumber daya manusia yang ada sekarang) inilah analisis pekerjaan dilakukan. Pada penilaian sumber daya manusia sekarang, para manajer menggunakan teknik persediaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.<sup>22</sup>

- a. Persediaan sumber daya manusia merupakan penilaian kekuatan ketersediaan sumber daya manusia di perusahaan. Informasi ini diperoleh dari sejumlah formulir yang diisi oleh para karyawan, yang mencakup nama, pendidikan, pelatihan, pekerjaan terdahulu, bahasa yang dikuasai, kemampuan umum dan khusus.
- b. Analisis pekerjaan merupakan penilaian yang mendefinisikan berbagai pekerjaan dan perilaku yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan. Semisal: apa tugas-tugas akuntan senior di perusahaan? pengetahuan, keterampilan dan kemampuan minimal apa saja yang diperlukan untuk melakukan tugas itu secara memadai? dan sebagainya. Informasi untuk analisis pekerjaan dapat diperoleh melalui: penelitian langsung atau mengawasi individu ketika melakukan pekerjaan, mewawancarai karyawan secara individu atau kelompok, menyebarkan kuesioner terstruktur, menyuruh para manajer mengidentifikasi karakter tertentu pekerjaan, dan menyuruh karyawan mencatat kegiatannya sehari-hari. Dari informasi analisis pekerjaan ini, para manajer membuat atau merevisi deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan.
- c. Deskripsi jabatan merupakan pernyataan tertulis mengenai apa yang dikerjakan pemegang jabatan, bagaimana cara mengerjakannya itu dan mengapa itu dilakukan. Isi deskripsi pekerjaan ini adalah melukiskan tentang isi pekerjaan, lingkungan dan syarat-syarat mempekerjakan. Kemudian dilakukan spesifikasi jabatan.
- d. Spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan tertentu secara berhasil. Spesifikasi pekerjaan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap ketika melakukan pekerjaan itu secara efektif.

---

<sup>21</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, hlm.346

<sup>22</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, hlm.346

Jadi, analisis pekerjaan disini berkaitan dengan fungsi manajemen sumber daya manusia pada tahap “perencanaan sumber daya manusia”. Analisis pekerjaan memberikan seperangkat informasi tentang apa saja pekerjaan dan perilaku para pekerja di semua tingkatan pekerjaan. Kemudian informasi itu digunakan dalam mengambil penilaian sekarang (keadaan para pekerja di masa sekarang) sumber daya manusia. Analisis pekerjaan yang sudah tersuguhkan dalam bentuk data siap pakai digunakan dalam langkah perencanaan yang ke dua, yaitu “penilaian sumber daya manusia di masa depan”. Kebutuhan sumber daya manusia di masa depan ditentukan oleh sasaran dan strategi organisasi. Permintaan akan karyawan merupakan hasil permintaan akan jasa atau produk organisasi itu. Berdasarkan pendapatan total tersebut, para manajer dapat berusaha menentukan berapa jumlah karyawan untuk mencapai pendapatan itu.<sup>23</sup>

Informasi analisis pekerjaan memang berada para tahap perencanaan SDM dalam siklus manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan, akan tetapi itu terus berkaitan pada proses-poses selanjutnya sampai pada tahap akhir manajemen SDM. Seperti yang dijelaskan oleh Nurdiansari dalam tulisannya, dia menjelaskan bahwa analisis pekerjaan sangat banyak kaitannya dengan fungsi-fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan adanya analisis pekerjaan, maka manajer dapat lebih mempertimbangkan penempatan pegawainya sehingga sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing pegawai. Kaitan analisis pekerjaan dan dengan fungsi MSDM dapat dilihat sebagai berikut:<sup>24</sup>

- a. Perekrutan dan Seleksi (*Recruitment and Selection*). Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat
- b. Kompensasi (*Compensation*). Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman, dan lain-lain) orang yang akan menduduki jabatan itu, sehingga perusahaan dapat menentukan gajinya.

---

<sup>23</sup> Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, hal.346-347.

<sup>24</sup> Makalah di tulis oleh Nurdiansari, *Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia*, dalam [http://denzyank.blogspot.com./2012/08/analisispekerjaan\\_1934.html](http://denzyank.blogspot.com./2012/08/analisispekerjaan_1934.html), diakses pada tanggal 13 April 2014.

- c. Evaluasi Jabatan. Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya risiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan personil. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan gaji pada posisi jabatan tersebut.
- d. Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*). Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan atau diselesaikan dengan baik maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.
- e. Latihan (*Training*). Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk merangsang program latihan pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan, dan jenis keterampilan pekerja digunakan bahan pembantu dalam pengembangan program-program latihan.
- f. Promosi dan Peminangan. Informasi analisis pekerjaan akan digunakan untuk membantu menentukan promosi ataupun peminangan karyawan.
- g. Organisasi. Informasi jabatan yang diperoleh dari analisis pekerjaan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.
- h. Peminangan Pekerjaan (*Job Enrichment*). Informasi analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.
- i. Penyederhanaan Pekerjaan (*Work Simplification*). Informasi analisis pekerjaan digunakan juga untuk penyederhanaan atau spesialisasi pekerjaan. Dengan perkembangan perusahaan dan spesifikasi yang mendalam mengakibatkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.
- j. Penempatan (*Placement*). Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif.
- k. Peramalan dan Perekrutan. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan perusahaan.

1. Orientasi dan Induksi. Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi, dan lainnya

Jadi, analisis pekerjaan dilakukan di awal proses manajemen sumber daya manusia, khususnya pada tahap perencanaan sumber daya manusia. Dalam fungsinya, hasil informasi analisis pekerjaan tetap digunakan dalam tahap-tahap selanjutnya pada semua proses manajemen sumber daya manusia.

### **C. Kesimpulan**

Analisis pekerjaan merupakan proses kajian dan pengumpulan informasi secara sistematis dan menyeluruh mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab karyawan dalam suatu organisasi, perusahaan atau sekolah. Tujuan Analisis pekerjaan berorientasi pada bagaimana tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif, efisien dan profesional, sehingga baiknya SDM dalam melakukan pekerjaan akan sangat menentukan besarnya pendapatan suatu perusahaan. Jika pada sekolah, besarnya pendapatan itu tergambar dalam baiknya output prestasi siswa dan banyaknya kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke sebuah sekolah.

Analisis pekerjaan sangat penting dan mendesak diterapkan di sekolah. Identifikasi tentang spesifikasi pekerjaan penting dilakukan pada para guru dan semua karyawan. Ini penting, khususnya pada perekrutan tenaga kerja sekolah. Adapun pengembangan skill SDM dapat dilakukan ketika para karyawan sudah melakukan proses pekerjaannya sambil diadakan evaluasi secara berkala. Dalam menganalisis pekerjaan harus dilakukan secara menyeluruh tentang bidang pekerjaan. Aspek-aspeknya adalah output pekerjaan, aktivitas/ Tugas yang dilakukan, struktur gaji, dan kompetensi para pekerja dalam melakukan pekerjaannya.

Teknik atau cara dalam melakukan analisis pekerjaan tidak harus sama di tiap perusahaan atau sekolah. Itu semua tergantung pada kebutuhan organisasi sendiri. Akan tetapi yang sangat penting adalah hasil analisis pekerjaan yang dilakukan haruslah akurat dan tercatat secara rapi untuk dijadikan acuan dalam proses manajemen SDM selanjutnya. Kaitan analisis pekerjaan dalam proses atau fungsi manajemen SDM sangatlah erat. Analisis pekerjaan dilakukan pada proses perencanaan manajemen SDM. Kemudian hasilnya dapat digunakan dalam pengambilan keputusan pada seluruh proses manajemen SDM.

## DAFTAR RUJUKAN

- Agustin, Risa. tt.h. *Kamus Ilmiah Populer Lengkap*. Surabaya: Serba Jaya.
- Hersona, Sonny, dkk. *Analisis Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian*, jurnal *Manajemen* Vol. 09 No.3. April 2012.
- [http://denzyank.blogspot.com/2012/08/analisispekerjaan\\_1934.html](http://denzyank.blogspot.com/2012/08/analisispekerjaan_1934.html), diakses pada Hari Minggu, 13 April 2014, pukul 09.00 WIB.
- Jackson, E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Offline 1,5.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Cet.1. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ma'mur Asmani, Jamal. 2013. *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan; Merintis dan Mengelola Madrasah yang Kompetitif*. Cet.1. Yogyakarta: Diva Press.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Cet.3. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Haidar. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cet.8. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- P. Robins, Stephen dan Coulter, Mary. 2007. *Manajemen*. Cet. 1, Terj. Harry Slamet. Jakarta: Indeks.
- Pb, Triton. 2009. *Mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza.
- Sastrohadiwiryo dan Siswanto, B. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihotang, Ahmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.