

ANALISIS JABATAN: KERANGKA FUNDAMENTAL EFEKTIVITAS ORGANISASI

Oleh : Drs. Eris Yustiono, MSc.^{*)}

Efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung kuantitas dan kualitas SDM yang ada didalamnya. Kesesuaian antara tugas pokok dan fungsi organisasi dengan kapabilitas SDM menjadi aspek yang sangat krusial. Kesesuaian ini akan terwujud bila salah satu landasan fundamental dalam pengadaan SDM, yaitu analisis jabatan mendapat perhatian serius dari organisasi. Kurangnya perhatian akan analisis jabatan membawa organisasi pada arah yang kurang menguntungkan, menimbulkan keluhan bagi pelanggan, dan menimbulkan biaya tinggi yang berujung pada sulitnya mencapai tujuan organisasi.

Pendahuluan

Beberapa waktu yang lalu, dalam sebuah kesempatan Feisal Tamin, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) menyatakan bahwa dari kurang lebih 4 juta pegawai negeri sipil, hanya 40% yang dapat dikategorikan sebagai pegawai yang produktif, pegawai yang memberikan kontribusi berarti bagi organisasi dimana mereka bekerja, selebihnya atau 60% pegawai negeri sipil lainnya termasuk kategori yang kontra produktif. Menpan menggambarkan bahwa banyak PNS yang meluangkan waktunya di kantor hanya dengan membaca koran. Lebih parah lagi, ada kasus PNS yang tidak masuk kerja selama satu tahun tanpa alasan yang jelas dan tanpa diketahui oleh atasan langsungnya. Selain itu, Menpan mengemukakan pula penilaian masyarakat mengenai kinerja aparatur yang kualitasnya masih rendah, miskin informasi, lebih mementingkan diri sendiri serta adanya praktik KKN disamping cap buruk lainnya seperti lamban dalam melayani, berbelit-belit, mahal dan boros.

Jika sinyalemen Menpan ini benar, maka dapat kita bayangkan "seberapa parah" kualitas pelayanan yang diberikan oleh para aparatur kepada masyarakat yang membutuhkan jasa layanan mereka. Belum lagi pola pelayanan yang cenderung birokratis berdampak pada biaya tinggi dan waktu pelanggan yang hilang dalam proses pemberian layanan. Nampaknya titel yang melekat pada PNS, yaitu sebagai abdi masyarakat tidak lagi tepat.

Kondisi di atas, tentu saja bukan kondisi yang diharapkan dalam membentuk *good and clean governance*. Jika SDM aparatur yang menjadi ujung tombak pencapaian tujuan mempunyai kinerja seburuk gambaran di atas, maka tujuan penciptaan pemerintahan yang baik dan bersih nampaknya hanya menjadi anangan-anangan belaka. Jika kita tarik lebih jauh lagi, bukan tidak mungkin justru keberadaan PNS kontra produktif ini menjadi salah satu sumber pemborosan anggaran negara. Jika kita kalkulasikan, berapa persen anggaran negara tersedot hanya untuk membiayai para

^{*)} Dosen pada STIA LAN Bandung

PNS yang tidak memberikan kontribusi maksimal bagi negara.

Dalam kesempatan yang sama, Menpan mengatakan bahwa untuk mengatasi masalah tersebut maka diperlukan penataan lembaga, struktur organisasi dan komposisi mengenai sumber daya manusia (SDM) secara baik dan proporsional. Dengan upaya tersebut, diharapkan tidak ada lagi departemen yang kelebihan atau kekurangan personil. Upaya yang dikatakan Menpan dalam mengatasi masalah tersebut secara makro benar adanya, namun demikian perlu difikirkan aspek mendasar apa yang harus dilakukan sebelum penataan kelembagaan, penataan struktur, dan komposisi SDM dilakukan.

Jika kita perhatikan uraian singkat diatas, dan kecenderungan umum proses pengadaan pegawai negeri di instansi-instansi di republik ini, nampaknya ketidakpedulian pada aspek-aspek mendasar yang harus diperhatikan dalam pengadaan pegawai cukup besar. Salah satu diantaranya adalah ketidakpedulian akan perlunya analisis jabatan sebagai aspek fundamental pengembangan kompetensi SDM dan kapabilitas organisasi. Dalam kaitannya dengan pentingnya analisis jabatan, Bernardin dan Russel (1998:73) mengatakan: "Job analysis provides the basic information that leads to specific products used by management to create and sustain organizational capability".

Pendekatan Manajemen SDM (MSDM)

Dalam era yang semakin kompetitif dengan tantangan yang semakin kompleks, setiap organisasi, agar tetap eksis, harus mampu mengidentifikasi serta memprediksi secara akurat SDM yang dibutuhkan. Untuk itu, organisasi harus melihat dan mengkaji tiga hal, yaitu kecenderungan masa lalu,

mengvaluasi kondisi saat ini, dan memperkirakan SDM seperti apa yang diinginkan dalam rangka memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam salah satu tulisannya Werther dan Davis mengatakan. "*The quality of an organization's human resources depends on the quality of its recruits*". Dari pernyataan tersebut tersirat betapa pentingnya peran rekrutmen dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Rekrutmen yang efektif akan menghasilkan kompilasi calon pegawai yang diinginkan oleh organisasi untuk diseleksi untuk mendapatkan pegawai yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Namun demikian sebelum proses rekrutmen dan seleksi dilaksanakan, sebelum membuat keputusan mengenai SDM yang dibutuhkan perlu adanya data yang telah dianalisa. Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisa data inilah yang disebut dengan analisis jabatan.

Analisis jabatan pada hakekatnya merupakan tahap pertama dalam kegiatan manajemen SDM secara keseluruhan. Dikatakan sebagai tahap pertama karena analisis jabatan bertujuan mendefinisikan setiap pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakannya. Analisis jabatan merupakan suatu proses mengumpulkan dan menganalisa informasi mengenai tugas-tugas, tanggung jawab, dan isi suatu pekerjaan. Hasil dari analisis jabatan sekurang-kurangnya adalah uraian pekerjaan (*job description*) dan uraian jabatan (*job specification/person specification*).

Analisis jabatan sering disebut dengan berbagai istilah seperti analisis pekerjaan, analisis aktivitas, analisis tugas, atau penelitian kerja. Namun demikian, apapun

istilah yang digunakan, semuanya mengarah pada hal yang sama.

Schuler dan Huber mendefinisikan analisis jabatan sebagai berikut: "*Describing and recording the purpose of a job, its major duties and activities, the conditions under which it is performed, and the necessary skills, knowledge, and attitudes*". Pengertian senada dikemukakan oleh Mondy and Noe dengan mengatakan bahwa: "*Job analysis is the systematic process of determining the skills, duties, and knowledge required for performing jobs in an organization*". Sedangkan Pynes mengatakan: "*A Job analysis is a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to successfully perform a job and to make judgments about the nature of a specific job*". Sementara itu Pearn and Kandola menyebutkan bahwa analisis jabatan adalah: "*Any systematic procedure for obtaining detailed and objective information about a job, task, or role that will be performed or is currently being performed*". Analisis jabatan tidak berdiri sendiri, tetapi mempunyai pengaruh besar terhadap fungsi-fungsi MSDM yang lain. Dalam kaitannya dengan fungsi MSDM yang lain, Armstrong mengatakan: "*Job analysis is the process of collecting, analysing, and setting out information about the contents of jobs in order to provide the basis for a job description and data for recruitment, training, job evaluation and performance management*".

Dari definisi-definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa analisis jabatan adalah: "Proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas kerja pokok dalam suatu posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, dan

kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan suatu atau berbagai aktivitas".

Analisis jabatan memungkinkan manajer memahami pekerjaan dan struktur pekerjaan untuk memperbaiki aliran kerja atau membuat teknik untuk meningkatkan produktivitas karena analisis jabatan merupakan suatu analisis terhadap hal-hal seperti: aktivitas yang dilakukan seorang pegawai, alat, perlengkapan, dan bantuan kerja yang digunakan oleh pegawai, dan kondisi dimana aktivitas tersebut dilaksanakan. Oleh karena itu analisis jabatan dapat juga dikatakan sebagai suatu proses yang sistematis dalam menentukan tugas, keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien.

Tujuan Analisis Jabatan

Tujuan analisis jabatan dapat berimplikasi pada tujuan-tujuan yang lain. Namun paling tidak, tujuan analisis jabatan harus mampu menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Tugas-tugas atau pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai?
2. Kapan tugas-tugas atau pekerjaan tersebut harus diselesaikan?
3. Dimana tugas-tugas atau pekerjaan tersebut harus dikerjakan?
4. Bagaimana pegawai melakukan tugas-tugas atau pekerjaan tersebut?
5. Mengapa tugas-tugas atau pekerjaan harus dilakukan?
6. Keahlian, kemampuan, karakteristik apa yang harus dimiliki oleh pegawai agar mampu melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaannya?

Analisa pekerjaan harus diarahkan pada upaya mencari informasi mengenai aspek-aspek apa saja yang diperlukan dalam

menyelenggarakan satu pekerjaan. Mengingat hal tersebut, maka paling sedikit ada dua fihak yang terlibat dalam analisa pekerjaan, yaitu pegawai dan atasan langsung pegawai yang bersangkutan. dalam kondisi tertentu, misalnya organisasi yang berskala luas, mungkin saja melibatkan lebih dari dua fihak. Dalam hal organisasi tidak mempunyai pegawai yang memahami analisa pekerjaan, maka dimungkinkan untuk menyertakan fihak lain untuk membantu.

Sebelum analisa pekerjaan dilaksanakan, analis harus mempelajari terlebih dahulu mengenai pekerjaan yang akan dianalisa. Sebaiknya fihak-fihak yang terkait dengan analisa pekerjaan saling mengenal terlebih dahulu untuk menciptakan suasana saling percaya. Hal ini sangat penting karena kegagalan dalam menciptakan suasana yang kondusif, akan mengakibatkan kegagalan dalam menghasilkan analisa pekerjaan yang diinginkan. Apabila proses ini dapat berjalan dengan benar, maka produk yang dihasilkan adalah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, dan Standar Kinerja

Informasi yang dihasilkan melalui analisa pekerjaan sangatlah penting dalam menciptakan dan mengembangkan deskripsi pekerjaan. Karena dari informasi itulah dapat dinyatakan mengenai apa yang diharapkan dari pegawai. Deskripsi pekerjaan harus menggambarkan apa yang harus dilakukan oleh pegawai, bagaimana mereka melakukan pekerjaan, dan bagaimana kondisi pekerjaan tersebut.

Mondy and Noe mendefinisikan deskripsi pekerjaan sebagai berikut: "A job description is a document that provides information regarding the tasks, duties, and

responsibilities of the job". Sedangkan Werther dan Davis menyatakan: "A job description is a written statement that explains the duties, working condition, and other aspects of a specified job". Berdasarkan pada pendapat-pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah pernyataan faktual dan terorganisasi dari kewajiban dan tanggung jawab atas suatu pekerjaan tertentu. Dapat juga dikatakan bahwa uraian pekerjaan atau deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang pegawai atau sekelompok pegawai. Secara ringkas deskripsi pekerjaan menyatakan apa yang dikerjakan, bagaimana cara melaksanakan, dan mengapa dikerjakan.

Pengertian spesifikasi pekerjaan sangat bervariasi, diantaranya dikemukakan oleh Mondy and Noe sebagai berikut: "The minimum acceptable qualifications that a person should possess to perform a particular job". Sementara itu Werther dan Davis mengatakan bahwa "A job specification describes the job demands on the employees who do it and the human skills that are required". Jadi pada hakikatnya spesifikasi pekerjaan adalah keahlian, pengetahuan, dan kemampuan minimal yang dibutuhkan oleh seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

Selain deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, Werther dan Davis, mengatakan bahwa analisis jabatan juga akan menghasilkan informasi tentang standar kinerja (*Performance Standards*) yaitu suatu ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja. Standar kinerja setidak-tidaknya mempunyai 2 (dua) fungsi: Pertama, standar merupakan target

yang harus dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pencapaian target berkaitan dengan motivasi pegawai. Standar yang dapat dipenuhi akan menimbulkan perasaan puas/kepuasan pada diri pegawai. Kedua, standar merupakan kriteria untuk menilai pekerjaan mana yang dapat dikatakan berhasil. Tanpa standar yang jelas kinerja yang dihasilkan tidak dapat diukur sehingga organisasi sebetulnya tidak akan mengetahui sejauh mana sebetulnya tingkat produktivitas pegawai dan organisasi.

Kendala

Jika kita perhatikan beberapa konsep yang melandasi analisis jabatan, analisis jabatan bukan suatu konsep yang dapat dianggap angin lalu, namun merupakan fondasi kokoh bagi efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Jika kita kaitkan dengan kondisi SDM aparatur seperti yang disinyalir oleh Menpan, sangat mungkin hal tersebut terjadi karena para pegawai tidak mengetahui secara pasti apa yang harus dikerjakannya. Selain itu, organisasi sendiri tidak memfasilitasi pegawai dengan memberikan arah apa yang harus mereka kerjakan. Atau karena organisasi tidak melakukan analisis jabatan, maka banyak pegawai yang bekerja akan tetapi diluar *core business* organisasinya. Lalu mengapa analisis jabatan yang sedemikian penting, seringkali tidak mendapat perhatian dari organisasi?

Beberapa hal berikut mungkin dapat diidentifikasi sebagai aspek-aspek yang menjadi penyebab analisis jabatan tidak dilakukan. Adapun beberapa hal tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya peran unit SDM

Mengingat unit SDM merupakan *supporting unit*, seringkali dalam banyak

organisasi, unit SDM hanya dianggap sebagai unit pelengkap dan tidak mempunyai peran vital. Padahal jika berbicara SDM, maka unit SDM tidak hanya berperan dalam hal-hal yang sifatnya teknis (misalnya: rotasi pegawai, kenaikan pangkat, pensiun, dll.) akan tetapi hal-hal lain seperti perencanaan pegawai, perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan pegawai, dan lain-lain yang sifatnya krusial dalam pengambilan keputusan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2. Analisis jabatan dianggap sebagai *cost*, beban bagi organisasi

Analisis jabatan, jika dilakukan dengan benar memang membutuhkan waktu yang relatif lama, mengingat banyak aspek yang harus diperhitungkan. Analisis jabatan tidak hanya mengidentifikasi jenis pekerjaan, akan tetapi juga mengidentifikasi kompetensi apa yang dibutuhkan bagi pemegang jabatan tersebut. Kompetensi yang dimaksud di sini tentu tidak hanya latar belakang pendidikan saja, akan tetapi termasuk karakteristik lain, misalnya sifat yang dibutuhkan untuk memegang jabatan tertentu.

3. Tidak adanya analisis jabatan

Analisis jabatan memerlukan pengetahuan dan keterampilan khusus. Bahkan dalam hal-hal tertentu membutuhkan disiplin ilmu lain, seperti psikologi untuk dapat memprediksi dengan relatif tepat karakteristik individu yang dibutuhkan untuk menduduki posisi tertentu. Seringkali organisasi tidak mempunyai orang yang dianggap mampu untuk melakukan analisis jabatan dan tidak berusaha mencari keluar dan pada

akhirnya mengabaikan upaya melakukan analisis jabatan.

4. Kesalahanggapan peran manajer lini

Seringkali manajer lini hanya dianggap orang yang bertanggungjawab dalam perencanaan dan pencapaian tujuan unit kerjanya. Padahal selain perannya sebagai penanggung jawab tugas di unit kerjanya, dalam perspektif MSDM, manajer lini adalah manajer SDM bagi unit yang dipimpinnya. Hal ini berarti dia lah yang seharusnya paling mengetahui karakteristik dan kuantitas orang-orang yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Kesalah-anggapan seperti ini menyebabkan seringkali manajer lini tidak diikutser-takan dalam pembicaraan dan pengkajian SDM dalam organisasi, termasuk dalam melakukan analisis jabatan.

5. Pengaruh pegawai lama/senioritas

Dalam banyak organisasi, pegawai dan/atau pejabat yang dianggap senior memegang peran cukup besar dalam pengambilan keputusan. Seringkali pendapat para pegawai yang termasuk kelompok ini diakomodir mengingat tingkat senioritasnya tanpa memperhatikan kualitas masukan yang diberikan.

Metode

Kembali ke permasalahan yang disampaikan oleh Menpan, banyak solusi yang bisa disampaikan, misalnya rasionalisasi pegawai (dalam arti PHK), namun hal ini nampaknya bukan solusi terbaik karena hanya akan menambah jumlah pengangguran, padahal jumlah pengangguran yang tercatat pada saat ini saja berjumlah sekitar 40 juta orang yang berasal dari berbagai strata pendidikan dan khususnya pengangguran di tingkat sarjana mencapai 500 ribu orang

Selain itu, PHK tidak lantas menjamin PNS menjadi lebih produktif. Alternatif solusi lain misalnya pembentukan dinas/badan/lembaga baru yang memang dibutuhkan oleh masing-masing daerah bisa saja dilakukan untuk kemudian memanfaatkan SDM yang ada sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan dinas/badan/lembaga baru tersebut selama dalam koridor sistem kepegawaian yang berlaku. Atau melakukan penataan kelembagaan dan struktur organisasi seperti yang diutarakan Menpan menjadi solusi yang lebih rasional. Namun demikian, baik pembentukan, maupun penataan kelembagaan serta struktur organisasi tentu saja harus disertai dengan aspek lain, yaitu kejelasan akan tugas pokok dan fungsi organisasi, jabatan-jabatan yang tersedia, dan kualifikasi SDM seperti apa yang dibutuhkan. Dengan demikian, analisis jabatan, sekali lagi menjadi aspek krusial, yang tidak dapat dipisahkan.

Seperi yang telah dikemukakan dimuka, organisasi harus mampu melihat dan mengkaji tiga hal, yaitu kecenderungan masa lalu, mengevaluasi kondisi saat ini, dan memperkirakan SDM seperti apa yang diinginkan dalam rangka memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan. Seperti diketahui bahwa pada masa lalu, mungkin hingga saat ini, pentingnya fungsi-fungsi MSDM seringkali diabaikan yang berdampak pada kinerja pegawai yang tidak terukur dan mengakibatkan kinerja organisasi yang tidak jelas pula. Oleh karena itu sudah saatnya penataan organisasi diimbangi dengan kajian atas kualifikasi SDM seperti apa yang dibutuhkan dan kejelasan standar kinerja agar produktivitas pegawai dan produktivitas organisasi dapat diukur dan dipertanggungjawabkan.

Proses analisis jabatan dimulai dengan melakukan kompilasi informasi yang dibutuhkan. Ada beberapa metode yang dapat digunakan mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk melakukan analisis jabatan, namun demikian tidak ada satupun dari metode-metode ini yang dapat digunakan dalam setiap situasi, hal ini tergantung dari informasi yang diinginkan, dengan memperhatikan aspek-aspek lain seperti waktu dan biaya.

Adapun metode-metode yang umumnya digunakan adalah observasi (*observation*), catatan harian (*work diaries*), wawancara (*interviews*), dan kuesioner (*questionnaires*).

Observasi

Pada dasarnya observasi merupakan metode yang paling berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilaksanakan. Cara ini dilakukan dimana observer/pengamat mengamati langsung para pegawai ketika mereka melakukan pekerjaan untuk kemudian dicatat dalam suatu catatan khusus. Dengan cara ini pegawai terlibat langsung dalam proses analisa pekerjaan. Oleh karena itu pegawai dapat secara langsung merasakan dan berusaha mengklarifikasi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Metode ini relatif cocok digunakan pada pekerjaan yang relatif statik, pekerjaan bersifat manual, aktivitas kerja bersiklus pendek, serta adanya standar pekerjaan. Sebaliknya, metode ini tidak cocok digunakan untuk menganalisa pekerjaan dimana faktor mental lebih mendominasi dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Namun demikian ada beberapa kelemahan dalam metode ini yaitu:

- Jangka waktu yang diperlukan relatif lama.

- Karena merasa sedang diobservasi, para pegawai mungkin saja bersikap tidak natural.
- Akurasi informasi mungkin rendah karena mungkin saja observer/pengamat luput mengamati aktivitas-aktivitas penting yang tidak muncul secara teratur.
- Validitas hasil observasi diragukan, karena sangat mungkin setiap observer/pengamat mempunyai analisis yang berbeda terhadap pekerjaan yang sama karena adanya perbedaan pendekatan, oleh karena itu perlu adanya standar dalam observasi.
- Pekerjaan mungkin saja bervariasi dari hari ke hari sehingga analisis terhadap pekerjaan akan sangat banyak dan mungkin menyebabkan hasil analisa kurang tepat.

Catatan Harian

Cara ini digunakan dengan cara setiap pegawai harus mencatat dan menyimpan catatan mengenai pekerjaannya dan aktivitas-aktivitas lain yang dilakukannya dalam kurun waktu tertentu dalam satu catatan khusus. Syarat utama penggunaan metode ini adalah adanya komitmen yang kuat dari pegawai sebagai pelaku utama analisa pekerjaan untuk tetap mencatat dan menyimpan setiap aktivitas yang dilakukan. Selain itu faktor penting lainnya adalah adanya keinginan dari pegawai dan analis dari organisasi untuk meluangkan waktu mendiskusikan apa yang telah dicatat.

Kelemahan dari metode ini adalah seringkali pegawai tidak mencatat hal-hal yang mereka anggap kegiatan rutin, sehingga catatan yang ada kurang komprehensif. Selain itu, metode ini dianggap membuang-buang waktu oleh pegawai.

Wawancara

Wawancara secara langsung merupakan cara yang efektif untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu pekerjaan tertentu. Metode ini dilakukan dengan jalan pewawancara mewawancara seorang atau sekelompok kecil pegawai untuk mencari informasi mengenai tugas-tugas yang menjadi tanggungjawab mereka. Setelah itu biasanya pewawancara berkonsultasi dengan atasan langsung pegawai untuk mengklarifikasi beberapa butir informasi penting. Akurasi informasi hasil wawancara pada umumnya dapat dipertanggung-jawabkan. Namun demikian, metode ini membutuhkan waktu yang relatif lama dan biaya cukup tinggi.

Kuesioner

Metode ini memiliki kelebihan dalam hal mengumpulkan informasi yang cukup banyak dalam waktu yang relatif sedikit. Namun demikian dalam prakteknya metode ini merupakan metode yang rumit dan kompleks. Karena penggunaannya tidak hanya sekedar penyebaran kuesioner, akan tetapi memerlukan bantuan psikolog untuk menterjemahkan jawaban-jawaban responden atas butir-butir pertanyaan tertentu. Selain itu, diperlukan perangkat lunak komputer untuk analisis kuesioner. Di negara-negara modern dikenal beberapa format kuesioner, misalnya *Position Analysis Questionnaire* (PAQ), *Comprehensive Occupation Data Analysis Program* (CODAP), dan *Job Element Method* (JEM).

Strategi

Strategi analisis jabatan tidak hanya bertumpu pada pemilihan metode yang tepat karena apapun metode yang dipilih oleh

organisasi, analisis jabatan tidak akan mampu mencapai tujuan jika tidak diimbangi dengan upaya meminimalisir kendala-kendala yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu, upaya meminimalisir kendala harus menjadi perhatian organisasi dalam melakukan analisis jabatan.

Beberapa upaya dalam meminimalisir kendala adalah sebagai berikut:

1. Menempatkan unit SDM sebagai bagian dari unit strategis pencapaian tujuan organisasi
SDM adalah aset yang paling berharga dalam organisasi, karena tanpa SDM yang handal sumber daya organisasi yang lainnya tidak akan memberikan manfaat. Yang diinginkan. Dalam kaitannya dengan hal inilah, unit SDM harus mempunyai peran strategis. Peran ini hanya akan muncul dan bermakna jika didukung oleh pimpinan dalam mensejajarkan unit SDM dengan unit lini serta dengan diimbangi oleh rencana-rencana strategis dalam pengelolaan SDM. Penempatan unit SDM sebagai unit vital akan merubah cara pandang bahwa analisis jabatan bukan lagi sebagai *cost* akan tetapi sebagai bagian dari investasi organisasi dalam mencapai tujuan.

2. Melibatkan manajer lini dalam aktivitas pengelolaan SDM

Sekalipun unit SDM merupakan unit fungsional dalam pengelolaan SDM dalam organisasi, akan dalam tataran praktis, para umumnya para manajer lini lah yang lebih mengetahui kondisi pekerjaan dan kualitas pegawai yang bekerja bersama dalam unit yang dipimpinnya. Informasi dari para manajer lini merupakan informasi yang berharga

bagi unit SDM dalam pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM, seperti perencanaan SDM, pengembangan SDM, dan fungsi-fungsi lain termasuk di dalamnya analisis jabatan.

3. Melibatkan pegawai/staf dalam analisis jabatan

Keterlibatan pegawai/staf sangatlah penting dalam merumuskan analisis jabatan mengingat mereka yang akan melakukan pekerjaan-pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Informasi dari pegawai mengenai apa yang selama ini mereka kerjakan dan kompetensi apa yang mereka miliki dapat memberikan kontribusi positif dalam perumusan analisis jabatan. Selain itu, keterlibatan pegawai secara psikologis dapat meningkatkan komitmen karena mereka merasa dilibatkan dalam perumusan analisis jabatan tersebut. Namun demikian, dalam kondisi tertentu, misalnya dalam perumusan analisis jabatan untuk posisi yang baru dibentuk, hal ini menjadi tidak berlaku.

Minimalisasi usaha harus diimbangi dengan pemilihan metode yang tepat. Seperti telah disebutkan di atas, tidak ada metode yang paling tepat diantara sekian banyak metode, ketepatan pemilihan metode dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: jenis informasi yang dibutuhkan, kemampuan anggaran, waktu yang tersedia, dan ketersediaan analis jabatan. Seringkali suatu organisasi tidak dapat mengandalkan satu metode saja, akan tetapi harus menggabungkan beberapa metode untuk mendapatkan informasi yang akurat.

Implikasi terhadap Organisasi

Analisis jabatan yang benar paling tidak akan menghasilkan uraian pekerjaan,

uraian/spesifikasi jabatan, dan standar kinerja. Namun demikian hasil analisis jabatan tidak berhenti sampai di situ saja, hasil analisis jabatan dapat digunakan oleh organisasi untuk melakukan analisis yang lain.

Berangkat dari hasil analisis jabatan seharusnya organisasi dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Rekrutmen dan seleksi

Analisis jabatan merupakan aspek fundamental dalam rekrutmen dan seleksi. Hasil rekrutmen dan seleksi akan sia-sia apabila tim rekrutmen dan seleksi pegawai tidak memahami uraian pekerjaan dan uraian jabatan yang ada. Ketidakpahaman akan uraian pekerjaan akan mengakibatkan berlimpahnya jumlah pelamar yang masuk yang tidak sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan dan hal ini akan berdampak pada seleksi dimana tim seleksi tidak mempunyai calon pegawai yang cukup banyak untuk diseleksi.

- Penempatan/rotasi pegawai

Hasil analisis jabatan dapat digunakan untuk membandingkan jenis pekerjaan yang sedang dilakukan oleh seorang pegawai dan kemampuan apa yang mereka miliki. Mungkin banyak terjadi ketidakcocokan antara pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki. Dengan analisis jabatan rotasi pegawai dimungkinkan dapat dilakukan dengan lebih tepat karena dapat jenis pekerjaan dan kemampuan yang dibutuhkan telah dapat diidentifikasi.

- Pengembangan pegawai

Analisis jabatan berisi antara lain kualifikasi apa yang dibutuhkan agar seorang pegawai mampu mengerjakan

pekerjaannya secara efektif dan efisien. Dengan melihat analisis jabatan, maka dapat dilihat apakah ada atau tidak kesesuaian tuntutan keahlian dan kemampuan yang disyaratkan dengan yang dimiliki oleh pegawai. Jika ternyata terjadi kesenjangan antara kemampuan dengan yang disyaratkan maka organisasi dapat menyusun program pengembangan apa yang tepat untuk diberikan kepada pegawai yang sesuai dengan kebutuhan.

- **Penilaian prestasi kerja**

Analisis jabatan dapat dijadikan alat ukur sejauh mana pegawai telah melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya. Selain itu, analisis jabatan juga merupakan rambu-rambu bagi atasan dalam menilai kinerja bawahannya. Dengan adanya analisis jabatan yang jelas, maka atasan memfokuskan penilaian pada aspek yang jelas tidak menilai secara kabur.

- **Kompensasi**

Analisis jabatan dapat dijadikan salah satu patokan dalam pemberian kompensasi. Pekerjaan yang membutuhkan banyak keahlian dan kemampuan serta mempunyai tanggung jawab yang relatif besar dibandingkan pekerjaan yang lain tentunya mempunyai manfaat yang lebih besar bagi organisasi. Dengan demikian pemberian kompensasinya pun harus disesuaikan secara proporsional dengan pekerjaan yang lain.

- **Pengembangan karir**

Analisis jabatan dapat dijadikan standar dalam penentuan keputusan ketika organisasi akan melakukan transfer, promosi, atau demosi sehingga

keputusan yang diambil relatif tepat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai yang bersangkutan.

Penutup

Kasus tidak produktifnya PNS seperti yang disinyalir Menpan mungkin merupakan bom waktu dari tidak dipedulikannya keberadaan suatu proses yang dinamakan analisis jabatan. Jika keberadaan analisis jabatan tetap diabaikan, nampaknya akan sulit bagi organisasi manapun untuk meningkatkan kinerjanya.

Analisis jabatan merupakan aspek fundamental dalam pencapaian efektivitas organisasi. Sekalipun disadari bahwa proses analisis jabatan memerlukan waktu lama/*time consuming* dan membutuhkan dana yang tidak sedikit, banyak manfaat yang dapat diperoleh dari analisis jabatan. Namun demikian analisis jabatan bukanlah satu-satunya obat mujarab untuk mengobati kondisi yang terjadi, integrasinya dengan aspek-aspek lain akan mempercepat organisasi dalam menyusun strategi dalam pencapaian tujuannya.

Daftar Bacaan

- Armstrong, M., (1997), *A Handbook of Personnel Management Practice - 6th Edition*, Kogan Page, London
Bernardin, H.J., and Russel, J.E.A., (1998), *Human Resources Management 2nd Edition*, Mc-Graw-Hill, Singapore
Mondy, R.W., and Noe, R.M., (1990), *Human Resource Management 4th Edition*, USA, Allyn and Bacon
Werther, W.B., and Davis, K., (1996), *Human Resources and Personnel Management 5th Edition*, Mc-Graw-Hill, USA