

JOB ANALYSIS DAN EFISIENSI KERJA LEMBAGA PENDIDIKAN

Suci Uswatun Hasanah¹, Eka Putra Idris², Saepudin Mashuri³

Abstract

This paper deals with job analysis and work efficiency in educational institutions. Job analysis seeks to provide information to workers about job activities, job standards, job context, personnel requirements, human behavior, tools used and job procedures for each employee. Through qualitative methods and literature review design, this paper aims to reveal urgent job analysis and redesign in positioning human resources according to their field of knowledge and competence. Implementation of job analysis and redesign based on changes in performance that can increase the productivity of employees of educational institutions. Through job analysis, leaders obtain information about job descriptions and job specifications needed, determine standards, success criteria and evaluate work results that have been achieved. In addition, leaders can use it to determine policies and programs to improve employee work efficiency more optimally according to the vision, mission, goals, and profiles of graduates to be achieved by an educational institution.

Keywords: Job Analysis, Management of Human Resource, Work Efficiency, Educational Institutions

Abstrak

Tulisan ini berkaitan dengan *job analysis* dan efisiensi kerja di lembaga pendidikan. *Job analysis* berupaya memberikan informasi kepada pekerja tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, alat-alat yang digunakan dan prosedur pekerjaan bagi setiap pegawai. Melalui metode kualitatif dan desain telaah pustaka, tulisan ini bertujuan untuk mengungkapkan urgensi *job analysis* dan *redesign* dalam memposisikan sumber daya manusia sesuai bidang pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki. Pelaksanaan *job analysis* dan *redesign* berbasis pada perubahan kinerja yang dapat meningkatkan produktivitas pegawai lembaga pendidikan. Melalui analisis pekerjaan, pimpinan memperoleh informasi tentang deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan,

¹ Mahasiswa Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu Sulawesi Tengah.

² Mahasiswa Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu Sulawesi Tengah.

³ Dosen Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Datokarama Palu Sulawesi Tengah.

menentukan standar, kriteria keberhasilan dan evaluasi hasil kerja yang telah dicapai. Disamping itu, pimpinan dapat menggunakannya untuk menentukan kebijakan dan program peningkatan efisiensi kerja pegawai secara lebih optimal sesuai visi, misi, tujuan dan profil lulusan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pendidikan.

Kata Kunci:

Analisis Pekerjaan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Efisiensi Kerja, Lembaga Pendidikan

PENDAHULUAN

Untuk mengetahui sumber daya manusia dalam suatu lembaga pendidikan, langkah pertama yang harus dilakukan pimpinan adalah menelaah dan memahami kebutuhan pegawai melalui analisa pekerjaan (*job analysis*) agar fungsi organisasi dapat berperan secara maksimal. Inti dari kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah kebutuhan pegawai terhadap informasi pekerjaan yang akurat dan utuh sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara tepat dan benar sesuai standar operasional yang berlaku.

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan prasyarat dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Namun, banyak asumsi penting yang mendasari secara fundamental tentang penggunaan analisis kinerja dalam manajemen sumber daya manusia sehingga dipertanyakan eksistensi di lingkungan sebuah organisasi atau bisnis hingga saat ini.⁴

Analisis pekerjaan dilakukan dengan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, kontes pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, kultur lingkungan kerja, dan alat-alat kerja yang digunakan. Secara prosedural, *job analysis* dan *redesign* sangat terkait dengan situasi pekerjaan dari masing-masing karyawan sesuai bidang dan skilnya (*the right man on the right place and time*).

Pada tataran praktiknya, persoalan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan menjadi masalah yang belum tuntas dan terus mengalami berbagai tantang samap dewasa ini. Kesenjangan antara idealitas dan realitas pengelolaan lembaga pendidikan tergambar pada mutu proses pengelolaan pegawai (pendidik dan tenaga pendidikan) yang masih rendah dan sering bias dengan unsur-unsur primordialis.

⁴ Parbudyal Singh, 'Job Analysis for a Changing Workplace', *Human Resource Management Review*, 18.2 (2008), 87-99 <<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>>.

Fakta lain yang sering muncul manajemen sumber daya manusia di organisasi pendidikan, yaitu: antara kebijakan pimpinan dan kemampuan pegawai (bawahan) sering tidak relevan, penempatan pegawai yang tidak relevan (*matching*) dengan bidang pengetahuan dan keahlian, pimpinan kurang menginspirasi pegawai sehingga berdampak pada rendahnya produktivitas kerja. *Reward* dan *punishment* yang tidak seimbang bagi setiap pegawai. Sistem kontrol dan evaluasi yang tidak konsisten atau berkelanjutan.

Persoalan yang sering muncul dalam manajemen lembaga pendidikan, yaitu ditemukan integritas personal pimpinan yang tidak mampu mendayagunakan aset manusia dan modal relasi sosial dalam membangun budaya kerja organisasi pendidikan secara sinergis, humanis dan integratif. Kondisi ini berimplikasi besar pada perilaku kerja pegawai yang parsial, tidak seirama dalam mendukung tercapainya visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan yang telah disepakati bersama.

Merujuk pada berbagai persoalan kinerja di lembaga pendidikan seperti diuraikan di atas, maka *job analysis* dan *redesign* menjadi sangat penting dan memiliki peran fungsional dalam menjaga stabilitas perilaku kerja pegawai yang produktif. Dengan demikian, pimpinan pada setiap lembaga pendidikan dituntut melakukan berbagai upaya penguatan dari tahap perencanaan, pelaksanaan, kontrol dan evaluasi berbasis pada prinsip kerjasama yang humanis, kolaboratif, dan progresif dengan semua sumber daya manusia yang dimiliki. Disamping itu, pimpinan lembaga pendidikan penting melakukan upaya pengembangan karir pegawai melalui pendidikan khusus, pelatihan praktis, dan promosi jabatan yang adaptif mengiringi kemajuan teknologi informasi, dunia kerja dan kebutuhan masyarakat kontemporer.

Ketika persaingan dan inovasi teknologi semakin maju, maka siklus produk barang dan jasa pendidikan semakin pendek. Pekerjaan di bidang pendidikan tidak dapat lagi diselesaikan secara individual, tetapi membutuhkan kerjasama yang profesional, sinergis dan mutualistik dari semua pegawai. Oleh karena itu, pengetahuan terkait analisis dan redesain pekerjaan sangat diperlukan agar lebih akurat dalam memposisikan dan mempromosikan pegawai di suatu lembaga pendidikan.

Analisis Pekerjaan Di Lembaga Pendidikan

Sebelum mengkaji defenisi dan beberapa dimensi yang terkait dengan *job analysis* perlu diketahui asal mula sehingga konsep ini menjadi bagian penting dalam kajian bidang ilmu manajemen. Dalam journal internasional yang ditulis oleh Parbudyal Singh dijelaskan bahwa:

The history of job analysis can be traced back to Socrates in the fifth century B.C. and his description of the ideal state (Primoff & Fine, 1988). Apparently, Socrates was concerned with the work that needed to be done, and who did it, and this represented the conceptual beginnings for job analysis. It seems as if the first large scale job analysis was conducted by Diderot, an encyclopaedist (Primoff & Fine, 1988). In 1747, whilst working on an encyclopaedia, he discovered that the jobs in the trades, arts, and crafts seemed incomplete and lacked a unified purpose. He consequently investigated the nature and content of these jobs and reorganized them into specific job categories.⁵

Kutipan di atas dapat diartikan bahwa sejarah analisis pekerjaan dapat ditelusuri kembali ke Socrates pada abad kelima SM dan deskripsinya tentang konsep ideal (Primoff & Baik, 1988). Rupanya, Socrates prihatin dengan pekerjaan yang perlu diselesaikan, dan siapa yang melakukannya, dan ini mewakili konsep awal untuk analisis pekerjaan.

Tampaknya analisis pekerjaan skala besar pertama dilakukan oleh Diderot, seorang ensiklopedis (Primoff & Fine, 1988). Pada tahun 1747, saat mengerjakan ensiklopedia, ia menemukan bahwa pekerjaan di bidang perdagangan, seni, dan kerajinan tampaknya tidak lengkap dan tidak memiliki tujuan yang terpadu. Dia menyelidiki sifat dan isi dari pekerjaan, mengatur ulang pekerjaan itu, dan mengkategorikannya dalam pekerjaan yang lebih spesifik.

Dari sini kita dapat melihat secara jelas bahwa analisis jabatan bukan hanya sebuah konsep formalitas dalam sebuah lembaga, melainkan hal yang paling penting dalam memetakan pekerjaan yang sesuai dengan kategorinya.

a. Pengertian Jabatan/Pekerjaan (*Job Analysis*)

Seseorang dapat ditempatkan pada suatu posisi pada waktu yang tepat ketika dalam sebuah organisasi mengetahui secara akurat terkait analisis jabatan. Seringkali ditemukan kesalahpahaman terkait definisi jabatan ini. Ada yang berpendapat sebagai posisi tertentu atau pekerjaan yang spesifik, tanpa mengetahui penjelasan yang lebih akurat dan rinci.

Untuk memperoleh keseragaman pengertian dari jabatan, Departemen Tenaga Kerja memberikan makna bahwa jabatan (*job*) ialah sekumpulan pekerjaan (*job*) yang berisi tugas-tugas yang sama atau saling berhubungan satu dengan yang lain, dimana pelaksanaannya meminta

⁵ Singh.

kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.⁶

Terkadang para karyawan tidak mengetahui secara jelas tugas-tugasnya sehingga sering dijumpai fakta bahwa ada jabatan yang sama dengan tugas-tugas yang berbeda. Untuk mengatasi kondisi tersebut, maka dilakukan analisa jabatan melalui suatu studi yang sistematis dan integratif untuk mengumpulkan semua informasi yang berhubungan dengan suatu jabatan.

Analisis jabatan atau pekerjaan (*job analysis*) adalah suatu kegiatan pengumpulan data atau informasi yang berkenaan dengan sesuatu jabatan atau pekerjaan untuk menetapkan uraian jabatan atau pekerjaan dan persyaratan jabatan atau pekerjaan.⁷

Menurut Herman Sofyandi dan Dewi Hanggraeni, analisis jabatan/pekerjaan (*job analysis*) dalam suatu organisasi adalah penentuan dari isi suatu jabatan yang meliputi: tugas, tanggung jawab, hubungan dengan jabatan lain dalam organisasi, dan persyaratan yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam jabatan yang diembannya dengan baik.⁸ Beberapa pengertian terkait analisa jabatan sebagai berikut:

1. Michael Harris mengatakan bahwa *“Job analysis may be defined as the process of collecting information about two basic issues : what the job entails (what tasks and functions employee perform), and what competencies (that is, knowledges, abilities, and specifications) the work requires.”*⁹
2. Mark R. Foster mengatakan bahwa *“Job analysis refers to a purposeful, systematic process that provides descriptive, important job-related information that distinguishes the job being analyzed from other jobs.”*¹⁰
3. Cynthia D. Fisher mengatakan bahwa *“Job analysis can be defined as obtaining information about jobs involve the following steps :*

⁶ ‘Manajemen Sumber Daya Manusia - Sri Larasati - Google Books’ <[https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=XRRkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=%22Manajemen+Sumber+Daya+Manusia%22++\(MSDM\)+pada+Lembaga+Pen+didikan&ots=-TqiKD9HyT&sig=wfvUo6enRYmN9M9oTiBAH9R-qEg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=XRRkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=%22Manajemen+Sumber+Daya+Manusia%22++(MSDM)+pada+Lembaga+Pen+didikan&ots=-TqiKD9HyT&sig=wfvUo6enRYmN9M9oTiBAH9R-qEg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)> [accessed 23 September 2021].

⁷ ‘Manajemen Sumber Daya Manusia - Sri Larasati - Google Books’.

⁸ Sugijono Staf Pengajar Jurusan Elektro Politeknik Negeri Semarang Jl, ‘Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia’, 12.1 (2016), 52–58.

⁹ Staf Pengajar Jurusan Elektro Politeknik Negeri Semarang Jl.

¹⁰ John Glynn and others, ‘Human Resource Management Audit in Government’, *Public Money and Management*, 9.4 (1989), 35–42 <<https://doi.org/10.1080/09540968909387570>>.

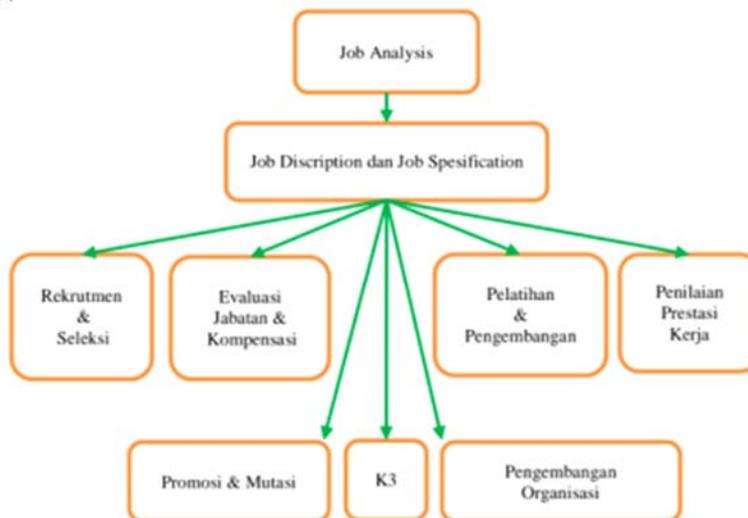
collecting and recording job information, checking the job information for accuracy, writing job description based on the information, using the information to determine what skill, abilities, and knowledge are required on the job, updating the information from time to time."¹¹

4. 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.¹²
5. Desler mengungkapkan bahwa analisa jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan *dan* orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut.¹³

Dari berbagai pengertian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa analisis pekerjaan merupakan proses mengumpulkan informasi secara sistematis dan menyeluruh terkait tugas dan kompetensi yang dibutuhkan dari seorang karyawan dalam pekerjaan dalam suatu organisasi atau institusi.

b. Manfaat *Job Analysis*

Job analysis memiliki banyak manfaat, diantaranya dapat dilihat pada bagan berikut:



Sumber: Sri Larasati, Handout MSDM

¹¹ Staf Pengajar Jurusan Elektro Politeknik Negeri Semarang Jl.

¹² Muhammad Rouf, 'Analisis Pekerjaan Sumber Daya Manusia (Sdm) Pada Lembaga Pendidikan Islam', *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 2.2 (2018), 44–64 <<https://doi.org/10.24269/ajbe.v2i2.1118>>.

¹³ Manajemen Sumber Daya Manusia - Sri Larasati - Google Books'

Berdasarkan bagan di atas, penulis dapat menjelaskan bahwa ketika sebuah organisasi atau institusi melakukan analisis pekerjaan, maka pasti akan mengetahui deskripsi dan spesifikasi jabatan yang diinginkan. Dengan demikian, manajer mampu menentukan proses rekrutmen dan seleksi sesuai dengan dengan lowongan pekerjaan yang tersedia. Manajer juga mampu menentukan standar atau kriteria-kriteria keberhasilan suatu pekerjaan dan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja pegawai secara lebih tepat dan valid.

Bahkan, membantu manajer dalam menentukan kebijakan dan program-program manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan, pelatihan dan pengembangan karir, agar tidak adanya kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki karyawan.

c. Tahapan *Job Analysis*

Tidak dapat dipungkiri bahwa hari ini telah terjadi banyak perubahan organisasi sebagai akibat dari inovasi dalam teknologi dan peningkatan persaingan antar lembaga atau institusi. Dalam berbagai penelitian dan praktik menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan baru sangat diperlukan jika pekerjaan ingin dilakukan secara efektif dan efisien dalam lingkungan yang terus berubah. Sebuah organisasi atau lembaga pendidikan harus memikirkan pekerjaan yang seharusnya diberikan kepada pegawai yang tepat di tempat dan waktu yang tepat pula. Sebelum hal itu dilakukan, seorang manajer lembaga pendidikan perlu mengetahui tahapan-tahapan dalam menganalisa kinerja atau jabatan, yaitu:

1. *Review of Archival Information*

Review of archival information dilakukan melalui tinjauan terhadap sejumlah arsip informasi. Informasi ini termasuk studi analisis pekerjaan sebelumnya, deskripsi atau spesifikasi pekerjaan, penilaian kinerja, materi pelatihan atau manual untuk pekerjaan. Misalnya; contoh produk kerja seperti memo atau dokumen lain, dan catatan personal lainnya yang menjelaskan pekerjaan yang perlu dipertanyakan. Informasi kearsipan menjadi pijakan dasar dalam memahami pekerjaan.¹⁴

2. Pengumpulan Data

Dalam tahap ini ada beberapa hal yang harus dilakukan antara lain:

a. Observasi

Observasi berarti mempelajari pemegang peran di tempat kerja, mencatat apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukannya, dan berapa banyak waktu yang dibutuhkan. Metode ini paling tepat untuk peran administratif pimpinan lembaga

¹⁴ Glynn and others.

pendidikan (manual rutin), tetapi jarang digunakan karena membutuhkan banyak waktu.¹⁵

b. Kuisisioner

Kuisisioner biasanya sangat spesifik atau sangat umum. Dalam kasus kuisisioner khusus, pemegang jabatan biasanya ditanya seberapa sering mereka melakukan tugas pekerjaan tertentu, seberapa penting tugas tersebut untuk berhasil menyelesaikan pekerjaan, seberapa sulit tugasnya, dan kapan mereka mempelajari tugas tersebut. Kuisisioner umum menanyakan pertanyaan yang kurang spesifik tentang persyaratan pekerjaan.¹⁶

c. Wawancara

Wawancara merupakan proses interaksi antara dua orang atau lebih dalam sebuah proses komunikasi di dunia pendidikan. 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.¹⁷

3. Kesimpulan dan Laporan

Pada tahap terakhir ini, suatu lembaga pendidikan dapat secara langsung mereview informasi yang terkumpul dan dapat digunakan untuk maksud yang beragam. Hal ini dilakukan tidak terpatok hanya sekali saja, tetapi juga dapat dilakukan beberapa kali. Semakin sering pimpinan lembaga pendidikan melakukan review, maka sebuah lembaga pendidikan semakin mampu beradaptasi secara cepat ketika terjadi perubahan.

Selanjutnya, data hasil analisis pekerjaan disusun dalam bentuk uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Hasil analisis jabatan disajikan dalam bentuk: deskripsi pekerjaan/jabatan (*job description*), persyaratan/kualifikasi/tuntutan minimal kualitas jabatan/spesifikasi jabatan (*job specification*), klasifikasi jabatan (*job classification*), desain/rancangan pekerjaan (*job design*).¹⁸

d. Tujuan *Job Analysis*

Analisis pekerjaan dalam siklus manajemen sumber daya manusia memiliki kedudukan yang sangat penting. Analisis pekerjaan ini sangat menentukan *output* kinerja pegawai sehingga menentukan kualitas keberhasilan dari sebuah organisasi dan lembaga pendidikan. Dalam

¹⁵ Matthias Zeuch, *Handbook of Human Resources Management, Handbook of Human Resources Management*, 2016 <<https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>>.

¹⁶ Glynn and others.

¹⁷ Rouf.

¹⁸ Staf Pengajar Jurusan Elektro Politeknik Negeri Semarang Jl.

aplikasinya, analisis pekerjaan memiliki beberapa tujuan dalam proses manajemen sumber daya manusia, antara lain:¹⁹

- 1) Menetapkan spesifikasi karyawan, yaitu dengan analisis jabatan, maka dapat dimiliki persyaratan kepegawaian, dan juga dapat diberikan pengertian mengenai tugas yang terkandung dalam suatu jabatan, serta persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki suatu jabatan agar pekerjaan
- 2) Menentukan kebutuhan pelatihan, yaitu dengan menggunakan hasil analisis jabatan maka dapat diketahui kemampuan maupun keahlian apa yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat ditentukan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut dalam membantu pelaksanaan pekerjaannya.
- 3) Menentukan peringkat, yaitu dengan analisis jabatan maka dapat diketahui bobot dari suatu jabatan sehingga dapat dinilai dan dibandingkan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya, dan dapat disusun peringkat jabatan dalam organisasi.
- 4) Mengembangkan metode, yaitu dengan analisis jabatan dapat dilakukan perbaikan terhadap berbagai metode kerja dalam suatu jabatan.

Di sisi lain, jika berdasarkan perspektif sektor publik maupun sektor swasta, analisis pekerjaan dipakai untuk tujuan sebagai berikut:²⁰

- 1) *Job description* berisi informasi identifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar- standar pekerjaan.
- 2) *Job classification*, penyusunan pekerjaan-pekerjaan ke dalam klas-klas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu. Rencana sistematika tradisional biasanya didasarkan pada garis kewenangan organisasi, isi tugas/pekerjaan yang didasarkan pada teknologi, dan tugas/pekerjaan ini pada gilirannya didasarkan pada perilaku manusia.
- 3) *Job evaluation*, suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.

¹⁹ Staf Pengajar Jurusan Elektro Politeknik Negeri Semarang Jl.

²⁰ and Shane R. Premeaux R. Wayne Monday, Robert M. Noe, 'Human Resource Managment', *Ilmu Manajemen*, 2018, 1-15 <https://www.academia.edu/37607365/Analisis_Dan_Desain_Pekerjaan_-_MSDM_M_Rifqi_Banani.pdf>.

- 4) *Job design instructuring*, meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan merestrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.
- 5) *Personal requirement/spesifications*, berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), ketangkasan (*attitudes*), sifat-sifat dan ciri-ciri (*attributes and traits*) yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan.
- 6) *Performance appraisal*, bertujuan mempengaruhi para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti: promosi, pemberhentian sementara (*lay off*), pemindahan (*transfer*), kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan dan kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing-masing.
- 7) *Worker training*, untuk tujuan-tujuan pelatihan.
- 8) *Worker mobility*, untuk tujuan mobilitas pekerja (*carier*), yaitu dinamika masuk-keluarnya seseorang dalam posisi-posisi, pekerjaan-pekerjaan, dan okupasi-okupasi tertentu.
- 9) *Efficiency*, mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedur-prosedur kerja, susunan kerja dan standar-standar kerja.
- 10) *Safety*, sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi lingkungan.
- 11) *Human resource planning*, meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dll.
- 12) *Legal/quasi legal requirements*, terdiri dari: aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi.

Redesain Pekerjaan

Banyak pegawai mengakui bahwa mereka jenuh dengan pekerjaan mereka. Mereka merasa tidak ada tantangan dan keinginan melakukan pekerjaan dengan baik. Tidak ada keceriaan dalam bidang pekerjaan mereka. Ada 4 alternatif yang dapat dilakukan seorang manajer termasuk pimpinan lembaga pendidikan untuk mengatasi hal tersebut, yaitu:

- a. Organisasi tidak melakukan apa-apa.
- b. Manajemen menawarkan pekerja uang untuk menerima pekerjaan yang berulang-ulang, tidak menarik dan membosankan.

- c. Organisasi dapat berusaha menggantikan pekerja dengan mesin dengan mengotomasi banyak pekerjaan.
- d. Perusahaan mendesain ulang pekerjaan agar pekerjaan tersebut mempunyai arti bagi pegawai.

Yang terpenting dari 4 alternatif di atas dalam perspektif *Human Relations* adalah poin d, yaitu mendesain kembali pekerjaan agar dapat memberikan tantangan kepada pegawai, tugas yang menyeluruh dan relevan, kesempatan untuk tumbuh, dan peluang dalam menyumbangkan ide-ide kreatif kepada organisasi/lembaga.²¹

a. Ruang Lingkup Redesain Pekerjaan (*Job Redesign*)

mendesain ulang pekerjaan (*job redesign*) mengacu pada perubahan kerja yang dapat meningkatkan kualitas atau produktivitas kerja pegawai. Dalam terminologi ini termasuk juga mutasi/rotasi (*job rotation*), perluasan kerja (*job enlargement*) dan pengayaan kerja (*job enrichment*). *Job redesign* merupakan cara yang unik untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Ada empat alasan mengapa demikian:

- a) *Job redesign* merubah hubungan dasar antara pekerja dan pekerjaan, yang sudah lama menjadi masalah human relations. Pada manajemen ilmiah, pekerjaan dianggap sebagai komoditi tetap yang tidak dapat dirubah. Pandangan perilaku (behavior) menekankan pada seleksi dan training pekerja. *Job redesign* membongkar tradisi tersebut dengan asumsi bahwa pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang kuat atas motivasi pekerja, kepuasan dan produktivitas.
- b) *Job redesign* tidak berusaha merubah sikap (seperti mempengaruhi pekerja untuk memberi perhatian pada hasil kerja dalam program mengurangi kegagalan) tetapi mengasumsikan bahwa sikap positif akan mengikuti jika pekerjaan ini didesain ulang dengan layak.
- c) *Job redesign* membantu individu memperoleh kembali kesempatan untuk mengalami jerih payah dari melakukan sesuatu dengan baik. Ini lebih dari sekadar kepuasan, di sini ada juga merasa berharga dan memiliki kemampuan dimana pekerja merasa tumbuh dan berkembang sebagai manusia.
- d) Seringkali ketika organisasi mendesain ulang pekerjaan dan mengatasi masalah manusia dan pekerjaan, kesempatan lain untuk memulai perubahan organisasi timbul. Contohnya: problem teknis akan berkembang ketika pekerjaan berubah, menawarkan kepada manajemen suatu kesempatan untuk melancarkan dan memurnikan keseluruhan sistem kerja. Isu-isu interpersonal akan terjadi antara supervisor dan bawahan, membuat sebuah kesempatan bagi organisasi

²¹ Job Redesign and Job Enrichment, 'RELATIONS'.

untuk pengembangan pekerjaan yang ditujukan pada aspek social dan pengawasan sistem kerja.

b. Teknik Redesain Pekerjaan

Teknik *job redesign* adalah metode yang digunakan untuk merubah prosedur kerja dan tergantung pada situasi, meningkatkan atau menurunkan permintaan kerja. Teknik ini sangat berguna berhubungan dengan problem moral yang disebabkan oleh pekerjaan yang menjemukan dan tidak berarti. Ketika pegawai merasa tertantang oleh pekerjaan dan percaya bahwa pekerjaan mereka tidak penting, moral cenderung turun. Teknik *job redesign* sering, tetapi tidak selalu digunakan untuk meningkatkan moral. Ada tiga teknik yang populer:

1. *Job Rotation*

Menggerakkan pekerja dari satu pekerjaan kepada yang lain untuk tujuan mengurangi kejenuhan adalah *job rotation* (rotasi pekerjaan) atau juga dikenal dengan istilah “rolling”. Perpindahan dapat dilakukan dalam bagian atau antar bagian yang berbeda atau dalam unit yang ada.

Pada intinya adalah pekerja bergerak secara kontinu dapat membuat mereka lebih tertarik pada pekerjaan mereka dari pada mereka melakukan yang sama setiap hari. Keuntungan lain adalah perspektif tentang bagaimana seseorang menyelaraskan aktivitasnya dalam keseluruhan rangkaian kerja. Keuntungan ketiga, identifikasi individu atas output akhir naik. Keuntungan keempat, *job rotation* membuat pegawai, dari keahlian yang sempit menjadi lebih luas yang dapat melakukan berbagai hal. Keuntungan tadi dapat meningkatkan motivasi.

2. *Job Enlargement*

Memberikan kesempatan pekerja untuk melakukan sesuatu yang lebih luas sesuai bidang keahliannya disebut *job enlargement*. Biasanya pekerjaan baru ini sama dengan apa yang telah dilakukan oleh seseorang sebelumnya. Keuntungan utama *job enlargement* lebih fokus pada peningkatan kepuasan kerja dan kualitas pekerjaan.

3. *Job Enrichment*

Secara perilaku, *job enlargement* adalah teknik yang lebih maju dari *job enrichment*, dimana berusaha membangun motivator psikologis sebagaimana digambarkan dalam *two-factor theory* dari Herzberg.

Khusus pada program pengayaan pekerjaan memberikan pekerja otorisasi lebih dalam perencanaan kerja dan mengontrol kecepatan dan prosedur yang digunakan dalam melakukan pekerjaan.

Contoh yang dilakukan adalah menggunakan *test group* dan *control group*. *Test group* diberikan kepercayaan menandatangani dengan menggunakan namanya kepada surat-surat yang mereka siapkan, mendorong mereka menjadi tenaga ahli dalam masalah-masalah yang hadapi, menjadikan mereka akuntabel terhadap kualitas pekerjaan. Setelah enam bulan, kualitas *test group*, sikap, produktivitas menaik, keterlambatan, absen dan biaya kerja menurun. Di lain pihak, kinerja *control group* tetap sama. Namun, *job enrichment* bukan tanpa resiko, apabila mereka melakukannya tanpa deteminasi yang kuat untuk melakukan, maka akan gagal. Untuk itu, perlu juga mempertimbangkan dimensi pekerjaan inti.

c. Proses Redesain Pekerjaan

Dalam *job redesign* terdapat beberapa proses yang meliputi: merevisi, menganalisis, mengubah, mereformasi, mengubah konten dan dimensi terkait pekerjaan. *Job redesign* dapat meningkatkan variasi tugas dan fungsi, khususnya dalam memotivasi dan menjadikan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai aset penting organisasi. Tujuan utama dari perancangan kembali pekerjaan adalah menempatkan pegawai yang tepat pada pekerjaan yang tepat dan mendapatkan hasil yang maksimal sekaligus meningkatkan tingkat kepuasan mereka, diantara proses redesign pekerjaan adalah sebagai berikut:²²

1. Merevisi konten pekerjaan: Proses mendesain ulang pekerjaan melibatkan pengumpulan kembali dan revisi informasi terkait pekerjaan untuk menentukan inkonsistensi antara orang dan pekerjaan.
2. Menganalisis informasi terkait pekerjaan: Setelah analisis pekerjaan selesai dengan mengingat dan merevisi konten pekerjaan, menganalisis perbedaan adalah langkah berikutnya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui hambatan dalam melakukan tugas dan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan dan menyelidiki mengapa seorang karyawan tidak dapat memberikan output yang diharapkan.
3. Mengubah elemen pekerjaan: Langkah selanjutnya adalah mengubah elemen pekerjaan. Ini mungkin termasuk pengurangan tanggung jawab ekstra atau penambahan lebih banyak fungsi dan tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi. Tujuan dasar dari

²² 'Job Redesign - Meaning, Process and Its Advantages' <<https://www.managementstudyguide.com/job-redesign.htm>> [accessed 17 October 2021].

mengubah konten pekerjaan adalah untuk merancang pekerjaan sedemikian rupa sehingga mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik.

4. Reformasi deskripsi dan spesifikasi pekerjaan: Setelah mengubah elemen pekerjaan, seorang analis pekerjaan perlu mereformasi deskripsi dan spesifikasi pekerjaan untuk memastikan bahwa pekerja yang ditempatkan di tempat tertentu mampu memberikan apa yang diharapkan darinya.
 5. Reshuffle tugas - tugas terkait pekerjaan: Berikutnya adalah realokasi tugas dan fungsi baru atau yang diubah kepada karyawan. Ini dapat dilakukan dengan memutar, memperkaya, memperbesar dan merekayasa pekerjaan. Idenya adalah untuk memotivasi para pemain sambil meningkatkan tingkat kepuasan mereka.
- d. Keuntungan Redesain Pekerjaan
1. Meningkatkan kualitas kehidupan kerja: Perancangan ulang pekerjaan dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kualitas kehidupan mereka. Kondisi ini akan meningkatkan produktivitas mereka di tempat kerja dan mendorong mereka untuk tampil lebih baik.
 2. Meningkatkan produktivitas organisasi dan karyawan: Mengubah fungsi dan tugas pekerjaan mereka membuat karyawan lebih nyaman dan menambah tingkat kepuasan mereka. Tanggung jawab pekerjaan dan tugas yang jelas memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil terbaik dalam meningkatkan produktivitas suatu organisasi.
 3. Membawa rasa memiliki pada karyawan: Mendesain ulang pekerjaan dan membiarkan karyawan melakukan apa yang mereka kuasai dengan baik menciptakan rasa memiliki organisasi. Ini adalah strategi yang efektif untuk mempertahankan bakat dalam organisasi dan mendorong mereka untuk melaksanakan tanggung jawab dengan cara yang lebih baik.
 4. Menciptakan kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan: Perancangan ulang pekerjaan memainkan peran penting dalam menciptakan kecocokan orang dan pekerjaan yang tepat dengan memanfaatkan potensi maksimal yang dimiliki karyawan. Ini membantu organisasi dan karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan dalam *redesign*.

Merujuk pada ketentuan redesign di atas, maka tujuan perancangan ulang (*job redesign*) pekerjaan di organisasi pendidikan adalah untuk mengidentifikasi signifikansi tugas, fungsi dan variasi

keterampilan yang tersedia, mengalokasikan kembali tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan. Kondisi ini berdampak pada peningkatan produktivitas kerja tenaga pendidik dan kependidikan yang sinergis dan kolatif dalam mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan suatu lembaga pendidikan.

KESIMPULAN

Dari kajian tema ini dapat ditarik beberapa kesimpulan bahwa analisis pekerjaan berkaitan dengan upaya mengumpulkan informasi secara sistematis dan menyeluruh tentang tugas dan kompetensi yang dibutuhkan dari seorang karyawan dalam suatu organisasi atau institusi pendidikan.

Dengan analisis pekerjaan, sebuah organisasi atau institusi pendidikan akan mengetahui deskripsi dan spesifikasi jabatan yang diinginkan. Pimpinan (*manajer* atau *leader*) lembaga pendidikan mampu menentukan standar dan kriteria keberhasilan suatu pekerjaan dan melakukan evaluasi dengan baik, bahkan membantu dalam menentukan kebijakan dan program-program manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan.

Job redesign merupakan cara yang unik untuk meningkatkan efisiensi organisasi lembaga pendidikan. *Job redesign* mampu merubah hubungan antara pimpinan dan bawahan, antara pekerja dan pekerjaan, menimbulkan sikap positif dalam bekerja, membantu individu memperoleh kembali kesempatan untuk berkembang sesuai bidang keahlian, membangkitkan kesadaran kolektif dan ide-ide kreatif dalam mendukung tercapainya visi, misi dan tujuan lembaga pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Glynn, John, Andrew Gray, Michael Murphy, and Sarah Vickerstaff, 'Human Resource Management Audit in Government', *Public Money and Management*, 9.4 (1989), 35–42
<<https://doi.org/10.1080/09540968909387570>>
- 'Job Redesign - Meaning, Process and Its Advantages'
<<https://www.managementstudyguide.com/job-redesign.htm>> [accessed 17 October 2021]
- 'Manajemen Sumber daya manusia - Sri Larasati - Google Books'
<[https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=XRRkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=%22Manajemen+Sumber+Daya+Manusia%22++\(MS+UMBER+DAYA+MANUSIA\)+pada+Lembaga+Pendidikan&ots=-TqiKD9HyT&sig=wfvUo6enRYmN9M9oTiBAH9R-qEg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=XRRkDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=%22Manajemen+Sumber+Daya+Manusia%22++(MS+UMBER+DAYA+MANUSIA)+pada+Lembaga+Pendidikan&ots=-TqiKD9HyT&sig=wfvUo6enRYmN9M9oTiBAH9R-qEg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)> [accessed 23 September 2021]
- R. Wayne Monday, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux, 'Human Resource Management', *Ilmu Manajemen*, 2018, 1–15
<https://www.academia.edu/37607365/Analisis_Dan_Desain_Pekerjaan_-_MSUMBER_DAYA_MANUSIA_M_Rifqi_Banani.pdf>
- Redesign, Job, and Job Enrichment, 'RELATIONS'
- Rouf, Muhammad, 'Analisis Pekerjaan Sumber daya manusia (Sumber daya manusia) Pada Lembaga Pendidikan Islam', *AL-ASASIYYA: Journal Of Basic Education*, 2.2 (2018), 44–64
<<https://doi.org/10.24269/ajbe.v2i2.1118>>
- Singh, Parbudyal, 'Job Analysis for a Changing Workplace', *Human Resource Management Review*, 18.2 (2008), 87–99
<<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.03.004>>
- Staf Pengajar Jurusan Elektro Politeknik Negeri Semarang Jl, Sugijono, 'Analisis Jabatan Dalam Manajemen Sumber daya manusia', 12.1 (2016), 52–58
- Zeuch, Matthias, *Handbook of Human Resources Management, Handbook of Human Resources Management*, 2016 <<https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>>