

PENYUSUNAN JOB ANALYSIS DAN SOSIALISASINYA PADA DD CONSULTANT

Yumin Iwan

Fakultas Psikologi
yumin.iwan@gmail.com

Nowadays, consultant organizations are more and more needed, which have impact on the development of DD consultant, as a consultant organization in Surabaya city. The development of the company should be followed by stabilization of the organization internal system. The purpose of this research is to assist the development of the company through the development of job analysis system and its socialization. Research assessment indicate uncertainty about employees job, overlapping task, lack of understanding about authority possessed, as well as sense of anxiety among employees related to work activity in DD consultant. Therefore, as an intervention, researcher will make job analysis which divided into job description and job specification, together with socialization design for job analysis itself.

Keywords: Job analysis, job description, job specification,
socialization design, consultant organization

Semakin dibutuhkannya perusahaan konsultan saat ini, berdampak pula pada semakin berkembangnya organisasi *DD consultant* sebagai salah satu lembaga konsultan di kota Surabaya. Perkembangan perusahaan seharusnya diikuti pula dengan pemantapan sistem organisasi internal. Tujuan penelitian ini adalah untuk membantu pengembangan perusahaan melalui penyusunan sistem analisis jabatan beserta rancangan sosialisasinya. Hasil penelitian asesmen menunjukkan adanya ketidakjelasan mengenai pekerjaan pada jenjang/level masing-masing, pembagian pekerjaan yang terkadang tumpang tindih, kurangnya pemahaman mengenai batas kewenangan yang dimiliki, serta rasa sungkan atau kegelisahan antar karyawan terkait pelaksanaan pekerjaan dalam DD consultant. Dengan demikian, intervensi yang diberikan berupa penyusunan analisis jabatan yang terbagi menjadi uraian jabatan dan persyaratan jabatan, serta rancangan sosialisasi analisis jabatan tersebut.

Kata kunci: Analisis jabatan, uraian jabatan, persyaratan jabatan,
rancangan sosialisasi, organisasi konsultan

Menurut Macroeconomicdashboard (2013), pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2012 masih mencapai 6.23%. Dari sisi lapangan usaha, pertumbuhan ekonomi kuartal I pada tahun 2013 didorong oleh hampir semua sektor kecuali pertambangan dan penggalian. Sementara itu, sektor yang mengalami pertumbuhan tertinggi pada kuartal I 2013 adalah sektor pengangkutan dan komunikasi (9.98%), diikuti oleh sektor keuangan, real estate, dan jasa (8.35%), serta sektor konstruksi (7.19%).

Seiring dengan perkembangan ekonomi yang terjadi, jasa perusahaan konsultan keuangan untuk mengecek neraca perusahaan maupun audit semakin dibutuhkan. Terdapat beberapa hal yang menyebabkan jasa konsultan keuangan menjadi semakin dibutuhkan, antara lain: jenis perusahaan yang masih kecil atau menengah (sehingga pengaturan intern dalam organisasi masih kurang baik), maupun besarnya biaya yang dikeluarkan jika sebuah organisasi

harus membuat divisi keuangan sendiri dibanding dengan menggunakan jasa audit dari pihak luar. Selain itu, meskipun suatu organisasi telah memiliki divisi akuntansi tersendiri, pengecekan yang berasal dari luar organisasi tetap diperlukan untuk menjaga kesehatan keuangan mereka.

DD consultant merupakan kantor konsultan keuangan yang berlokasi di wilayah selatan kota Surabaya yang bergerak di bidang perpajakan, akuntansi, dan manajemen sejak tahun 2008. Agar intervensi yang akan diberikan mampu mendukung strategi perkembangan perusahaan, maka dilakukanlah pemetaan masalah dan asesmen penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan perusahaan melalui penyusunan sistem analisis jabatan (*job analysis*) yang dirasa kurang efektif (belum dilakukan secara baik dan benar), serta sosialisasinya. Analisis jabatan itu sendiri merupakan suatu proses penelitian dan pengumpulan informasi untuk membuat uraian yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab

dari suatu jabatan tertentu (Soeprihanto, 2001). Proses analisis jabatan menghasilkan dua dokumen penting yaitu uraian jabatan dan persyaratan jabatan (Moekijat, 1998). Uraian jabatan mengihktisarkan kewajiban, tanggung jawab, kondisi kerja, dan kegiatan dari suatu jabatan tertentu. Persyaratan jabatan mengihktisarkan syarat-syarat pegawai seperti tingkat pendidikan, pengalaman yang ada hubungannya dengan jabatan, pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan yang diperlukan untuk melakukan suatu jabatan tertentu. Sedang sosialisasi dilakukan agar tiap-tiap karyawan tahu dengan pasti apa yang menjadi bagian pekerjaannya sekaligus mampu memberikan *feedback* kepada peneliti mengenai intervensi yang telah dilakukan.

Yoder & Staudohar (1984) mengatakan bahwa analisis jabatan digunakan untuk mencapai banyak tujuan, di antaranya yang paling umum adalah untuk: 1. Menentukan syarat-syarat yang diperlukan para pemegang jabatan; 2. Memberikan bimbingan dalam penarikan tenaga

kerja dan seleksi; 3. Menilai pegawai-pegawai yang ada sekarang untuk keperluan pemindahan atau promosi; 4. Menentukan syarat-syarat untuk keperluan program pelatihan; 5. Menentukan tingkat upah atau gaji dan memelihara keadilan dalam administrasi upah atau gaji tersebut; 6. Mempertimbangkan manfaat keluhan-keluhan yang mempersoalkan pekerjaan dan kompensasi; 7. Menentukan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan wewenang; 8. Memberikan petunjuk yang penting dalam penyusunan standar produksi; 9. Memberikan petunjuk-petunjuk untuk penyederhanaan kerja dan perbaikan metode.

Dengan diadakannya analisis jabatan ini diharapkan akan mampu memberikan manfaat bagi pihak organisasi sebagai berikut: (1). Sebagai peletakan landasan yang lebih jelas dalam seleksi dan penarikan pegawai baru, (2) Membantu karyawan baru untuk memahami jabatannya, (3)

Menentukan tanggung jawab dan wewenang bagi pemegang jabatan, (4) Memberi data yang lebih jelas mengenai performa kinerja bagi atasan, (5) Data analisis jabatan dapat digunakan untuk tujuan evaluasi jabatan (kompensasi), (6) Dapat digunakan sebagai landasan dalam memberikan promosi ataupun pelatihan, (7) Mengurangi keluhan mengenai pekerjaan dan kompensasi pada karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran dalam penelitian tindakan (*action research*). Pendekatan campuran itu sendiri terdiri dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada penggunaan diri si peneliti sebagai alat. Peneliti harus mampu mengungkap gejala sosial di lapangan dengan mengerahkan segenap fungsi inderawinya (Prasetyo & Jannah, 2005). Sedangkan metode kuantitatif adalah metode yang lebih menekankan pada aspek

pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial.

Penelitian tindakan atau *action research* itu sendiri adalah penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan baru atau cara pendekatan baru dan untuk memecahkan masalah dengan penerapan langsung di dunia kerja atau dunia aktual yang lain (Suryabrata, 1983).

Partisipan dalam penelitian ini merupakan karyawan yang ada pada masing-masing level jabatan dalam organisasi.

Teknik pengumpulan data tahap asesmen dilakukan dengan observasi dan interview, sedang pada tahap intervensi diberikan *work log* sebagai tambahan, diskusi dengan pemegang jabatan terkait dan *owner*, serta studi literatur perusahaan yang terkait.

Hasil dan Pembahasan

Berikut hasil rangkuman permasalahan dari data yang telah diperoleh:

Tabel 1. Rangkuman Permasalahan

No.	Permasalahan	Jumlah	Keterangan
1.	Kurangnya pemahaman mengenai batas wewenang dan tanggung jawab	6	Tidak benar-benar memahami batas kewenangannya. Tidak memahami batas-batas tanggung jawab yang harus diselesaikannya. Muncul perasaan sungkan untuk mendelegasikan tugas kepada pihak yang seharusnya. Munculnya prasangka terhadap individu tertentu yang dianggap tidak bekerja seberat mereka. Bawahan tidak memiliki inisiatif untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaannya karena merasa tidak disuruh. Enggan mengambil keputusan, bahkan yang terkait dengan bawahannya sendiri.
2.	Sikap karyawan	4	Perilaku yang kurang dewasa dan perkataan yang kurang sopan. Kurangnya rasa disiplin. Kurangnya attitude yang memadai untuk memasuki dunia kerja. Ada yang bermain game di jam kerja padahal masih memiliki pekerjaan untuk dilakukan. Kurangnya inisiatif untuk menyelesaikan permasalahan yang ada yang terkait dengan soft skill. Memilih untuk mengambil alih tugas bawahan ketika merasa jengkel. Terlalu bergantung pada partner secara emosional.
3.	Peraturan organisasi yang kurang efektif	3	Peraturan kantor yang tidak direalisasikan atau diawasi dalam pelaksanaannya. Mulai dari jam datang karyawan, perijinan cuti, hingga masalah perhitungan gaji.
4.	Suasana kantor kurang kondusif	3	Hingar bingar dari suara musik yang keras hingga teriakan sewaktu bercanda dari divisi lain yang mempengaruhi suasana kerja. Kebiasaan terlambat datang ke kantor baik pada saat datang kerja maupun setelah jam makan siang berakhir yang mempengaruhi kondisi kantor.
5.	Sistem pembagian klien yang kurang jelas	2	Pembagian klien dianggap kurang merata. Ketidakjelasan mengenai dasar-dasar dalam pembagian klien per team work.
6.	Sistem perekrutan dinilai tidak jelas	2	Dasar-dasar dari memilih karyawan yang tidak jelas, sehingga muncul bermacam-macam tanggapan ketika karyawan yang baru masuk ternyata dinilai tidak kompeten/merugikan oleh karyawan lainnya.
7.	Kurangnya jumlah karyawan	2	Beban kerja terlalu banyak, pekerja terlalu sedikit. Tim tertentu merasa kekurangan anggota untuk menyelesaikan suatu proyek.
8.	Alur kerja yang tidak efektif	2	Terjadi loncatan interaksi antara jabatan satu dengan yang lain, yang dinilai merugikan pihak tertentu dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.
9.	Masalah dalam mentoring	1	Perbedaan cara pandang dari bawahan dan atasan mengenai cara mentoring yang kemudian menimbulkan rasa tidak puas bagi kedua belah pihak.

Dengan demikian nampak bahwa muncul atau dikeluhkan terkait permasalahan yang paling sering dengan pemahaman karyawan

terhadap batas-batas kewenangan ataupun tanggung jawab yang dimilikinya. Karena ketidakjelasan tersebut, muncul perilaku seperti kurangnya inisiatif untuk melakukan suatu pekerjaan, kebutuhan yang besar terhadap perintah langsung, munculnya rasa sungkan dalam mendelegasikan tugas, serta keengganan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan bawahannya sendiri. Selain itu muncul pula ketidaksukaan baik secara tersembunyi ataupun tidak terhadap individu yang dinilai tidak memiliki beban kerja seberat diri karyawan lain namun mendapat gaji sama atau lebih tinggi. Maka dari itu, pada penelitian ini intervensi yang akan dilakukan berupa pembuatan *job analysis*, yang terdiri dari *job description* dan *job specification* berdasarkan struktur organisasi yang baru beserta sosialisasi dari *job analysis* tersebut.

Kesimpulan dan Saran

Kegiatan kerja yang dilakukan dalam *DD consultant* didasarkan pada SOP

serta hasil rapat tahunan yang dilakukan oleh organisasi. SOP itu sendiri berisikan ringkasan singkat mengenai pembahasan secara umum, terkait jam masuk kantor, sistem *fee* tambahan, cara cuti atau meminta ijin, dan beberapa hal lainnya. Tidak terdapat hal-hal yang secara khusus terkait langsung dengan pekerjaan karyawan pada masing-masing level jabatan. Hal itu kemudian mengakibatkan kurangnya pemahaman mengenai tugas masing-masing dan batas kewenangan yang dimiliki tiap karyawan pada jabatan berbeda.

Oleh karena itu, pada penelitian ini disusunlah sebuah dokumen analisis jabatan yang terdiri dari uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Uraian pekerjaan dibuat sesuai dengan keadaan jabatan yang ada saat penelitian dilakukan. Namun demikian, pada saat penelitian telah berlangsung, terjadi perubahan bagan organisasi perusahaan. Hal tersebut memberikan dampak besar terhadap hasil dari penelitian ini (analisis pekerjaan), terutama ketika sebenarnya terdapat kekurangan pada

bagan organisasi yang baru. Jika kekurangan pada bagan organisasi tersebut bisa diperbaiki, maka beberapa masalah yang muncul (yang ditemukan peneliti) juga akan bisa diselesaikan secara bersamaan.

Karena situasi tersebut, maka hasil penelitian ini akhirnya akan berfungsi sebagai acuan untuk membenahan sistem atau intervensi selanjutnya. *Job analysis* yang telah dibuat dapat menjadi gambaran atau masukan data untuk membenahan struktur dan *job analysis* di masa depan. Untuk sementara waktu, sebaiknya SOP yang dipakai digantikan dengan sistem matriks supaya kegiatan pekerjaan di dalam organisasi berjalan lancar. Sistem matriks ini akan mampu menanggapi permasalahan yang ada dalam perusahaan untuk sementara waktu, kendati demikian, sebaiknya perbaiki struktur organisasi seperti bagan organisasi dan analisis

pekerjaan sebaiknya diselesaikan secepatnya supaya organisasi tidak menjadi terhambat ketika ada peluang untuk mengembangkan diri yang lebih besar.

Daftar Pustaka

- Moekijat. (1998). *Analisis jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- (2013). *Perkembangan ekonomi terkini 2013*. Diunduh 30 Juli 2013, dari <http://macroeconomicdashboard.com/index.php/id/ekonomi-makro/103-perkembangan-ekonomi-terkini-2013-i>.
- (2013). *Perkembangan ekonomi terkini 2013*. Diunduh 30 Juli 2013, dari <http://macroeconomicdashboard.com/index.php/id/ekonomi-makro/119-perkembangan-ekonomi-terkini-2013-ii>.
- Prasetyo, B. & Jannah, L. M. (2005). *Metode penelitian kuantitatif: Teori dan aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Soeprihanto, J. (2001). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Suryabrata, S. (1983). *Metodologi penelitian*. Jakarta: Rajawali.
- Yoder, D. & Staudohar, P.D. (1984). *Personnel management and industrial relations*. New Delhi: Prentice Hall of India private limited.