

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan, karena dapat dipakai sebagai bahan informasi dan bahan acuan yang sangat berguna. Penelitian yang dilakukan oleh Syaifudin Asy'ari pada tahun 2005 dengan judul “Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang”, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Spesifikasi Jabatan atau kriteria yang ditentukan oleh perusahaan adalah status belum kawin, usia mulai 19-28 tahun, tidak cacat fisik atau mental, dalam kondisi sehat, pendidikan (Min SMK), pengalaman kerja (Min 1 tahun), keterampilan, dan karyawan adalah pekerja keras. Peranan analisis jabatan dalam rekrutment adalah

- a. Untuk mengetahui kapasitas, kemampuan dan kebutuhan terhadap karyawan.
- b. Melalui analisis jabatan perusahaan juga mampu menentukan deskripsi jabatan sehingga aktivitas rekrutment bisa berjalan sesuai keinginan perusahaan.

Begitu juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Khoirun Nisa' pada tahun 2008 dengan judul “Peranan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto”, berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Analisis jabatan yang berupa syarat jabatan (*Job Specification*) terbukti berperan dalam penempatan pegawai Pemerintah Kabupaten Malang, dan hal tersebut dibuktikan oleh adanya syarat

minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan di Pemerintah Kabupaten Malang

Adapun penjelasan hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada **tabel 2.1** berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Jenis / Pendekatan Penelitian	Metode Pengumpulan dan Teknik Pengumpulan Data	Hasil Penelitian
1	Taylor & Francis Ltd. (2004)	<i>Job Analysis: a strategic human resource management practice</i>	Kualitatif/ Deskriptif	Metode Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara Teknik Analisis Data: Editing, Classifying, Analyzing	Praktek Analisis Jabatan terkait erat dengan kinerja organisasi, analisis jabatan merupakan sumber penting dari keunggulan kompetitif dalam dirinya sendiri, dan manfaat perhatian profesional HR, manajer lini dan manajemen puncak
2	Charles R. Jhonston, Journal	Job Analysis for IT Project Manajement An Initial Inversstigation	Kualitatif/ Deskriptif	Metode Pengumpulan Data: Observasi, Kuesioner Teknik Analisis Data: Editing, Classifying, Analyzing	Teknologi Informasi dapat di gunakan dalam berbagai disiplin ilmu seperti analisis jabatan, guna mendapatkan data yang akurat dan cepat dalam mendapatkan informasi. Dalam hal analisis jabatan penerapan Teknologi Informasi dapat di gunakan untuk mendapatkan proses data yang cepat dan akurat
3	Dyah Ayu Lestari Windi Astutu Jurnal Manajemen, Vol 6. No.1, 2006	Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif dengan Assessment Centre	Kualitatif/ Deskriptif	Metode Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara Teknik Analisis Data: Editing, Classifying, Analyzing	Salah satu tujuan organisasi adalah meningkatkan kualitas organisai yang berarti peningkatan kinerja secara keseluruhan bagi organisasi. Organisasi harus menemukan cara terbaik bagaimana mengembangkan dan memotivasi

					karyawan, mengkomunikasikan sistem penilaian yang berlaku di organisasi, menetapkan standard prosedur penilaian, dan memanfaatkan hasil penilaian dengan adil bagi kepentingan personalia
4	Syaifudin Asy'ari (2005)	Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang	Kualitatif/ Deskriptif	<p>Metode Pengumpulan Data: Observasi Wawancara Kuesioner Dokumentasi</p> <p>Teknik Analisis Data: Editing Classifying Statistik Deskriptif Analyzing Concluding</p>	Analisis jabatan yang berupa syarat jabatan (<i>Job Specification</i>) terbukti berperan dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto. Hal tersebut dibuktikan oleh adanya syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan di KPP Pratama Mojokerto. Semua persyaratan jabatan minimum tertuang didalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.
5	Khoirun Nisa' (2008)	Peranan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto	Kualitatif/ Deskriptif	<p>Metode Pengumpulan Data: Observasi, Wawancara, Dokumentasi</p> <p>Teknik Analisis Data: Editing Classifying, Analyzing Concluding</p>	Analisis jabatan yang berupa syarat jabatan (<i>Job Specification</i>) terbukti berperan dalam penempatan pegawai KPP Pratama Mojokerto. Hal tersebut dibuktikan oleh adanya syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum menduduki sebuah jabatan di KPP Pratama Mojokerto. Semua persyaratan jabatan minimum tertuang didalam uraian jabatan pegawai KPP Pratama Mojokerto.

Dalam kajian empiris penelitian terdahulu, peneliti memaparkan dua penelitian terdahulu yang nantinya digunakan untuk pembandingan antara peneliti terdahulu dengan peneliti

1. Persamaan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

Adapun persamaan peneliti dengan peneliti terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2
Persamaan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel
1	<u>Peneliti Terdahulu:</u> Syaifudin Asy'ari	Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang	Variabel Pertama Analisis Jabatan (<i>Job Anlysis</i>)
2	Khoirun Nisa'	Peranan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto	Variabel Pertama Analisis Jabatan (<i>Job Anlysis</i>)
3	<u>Peneliti :</u> Dwi Sugeng Rianto	Implementasi Analisis Jabatan Berbasis IT di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang	Variabel Pertama Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)

2. Perbedaan Peneliti dengan Peneliti Terdahulu.

Adapun Perbedaan peneliti dengan peneliti terdahulu dapat di lihat pada

Tabel 2.3 berikut ini :

Tabel 2.3
Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Metode Pengumpulan dan Teknik Analisis Data
	<u>Peneliti Terdahulu:</u>			

1	Syaifudin Asy'ari	Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang	Peranan Analisis Jabatan dalam Rekrutment Karyawan pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang	<p><u>Metode Pengumpulan Data :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Observasi - Wawancara - Kuesioner - Dokumentasi <p><u>Teknik Analisis Data:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Editing - Classifying - Statisti - Deskriptif - Analyzing - Concluding
2	Khoirun Nisa'	Peranan Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>) dalam Penempatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Mojokerto	Variabel Kedua Penempatan Pegawai	<p><u>Metode Pengumpulan Data:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Observasi - Wawancara - Dokumentasi <p><u>Teknik Analisis Data:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Editing - Classifying - Analyzing - Concluding
3	<u>Peneliti :</u> Dwi Sugeng Rianto	Implementasi Analisis Jabatan Berbasis IT di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang	Implementasi Analisis Jabatan Berbasis IT di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang	<p><u>Metode Pengumpulan Data:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Observasi - Wawancara - Dokumentasi <p><u>Teknik Analisis Data:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduksi data - Penyajian data - Penarikan Kesimpulan

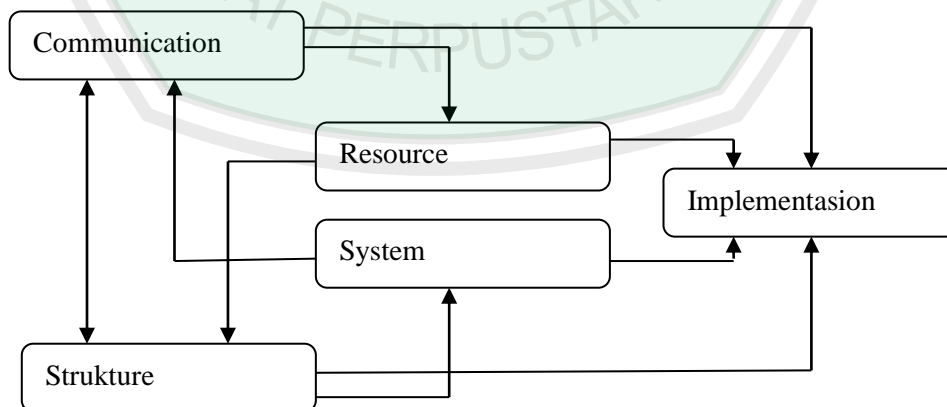
2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Model-model Implementasi

Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis implementasi kebijakan tentang Implementasi adalah teori yang dikemukakan oleh (George III Edward : 1980) Dimana implementasi dapat dimulai dari kondisi abstrak dan sebuah pertanyaan tentang apakah syarat agar implementasi kebijakan dapat berhasil, dimana dalam pendapatnya ada empat variabel dalam implementasi kebijakan yaitu Komunikasi (*Communications*), Sumber Daya (*resources*), Sistem (*System*) dan struktur birokrasi (*bureucratic structure*).

Edward mengajukan empat faktor yang berperan penting dalam pencapaian keberhasilan implementasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan yaitu faktor *communication*, *resources*, *system*, dan *bureucratic structure* (Edward dalam Widodo, 2011:96-110).

Model Implementasi George C. Edward III



Sumber : Edward III (1980)

Faktor –faktor yang berpengaruh dalam implementasi menurut George C. Edwards III sebagai berikut :

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Sementara itu, komunikasi kebijakan berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy makers*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*) (Widodo, 2011:97). Widodo kemudian menambahkan bahwa informasi perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar pelaku kebijakan dapat memahami apa yang menjadi isi, tujuan, arah, kelompok sasaran (*target group*) kebijakan, sehingga pelaku kebijakan dapat mempersiapkan hal-hal apa saja yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan, agar proses implementasi kebijakan bisa berjalan dengan efektif serta sesuai dengan tujuan kebijakan itu sendiri.

b. Sumberdaya

Tidak menjadi masalah bagaimana jelas dan konsisten implementasi program dan bagaimana akuratnya komunikasi dikirim. Jika personel yang bertanggungjawab untuk melaksanakan program kekurangan sumberdaya dalam melakukan tugasnya. Komponen sumberdaya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas

pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana.

c. Sistem

Salah satu faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi kebijakan adalah sistem. Dengan adanya sistem yang baik dalam proses implementasi maka akan memberikan kemudahan serta keteraturan dalam Implementasi. Sistem memberikan arah dan tujuan sebelum melaksanakan suatu kebijakan, oleh karenanya agar suatu implementasi berjalan dengan benar maka perlu di buat suatu sistem yang teratur dan terarah.

d. Struktur Birokrasi

Membahas badan pelaksana suatu kebijakan, tidak dapat dilepaskan dari struktur birokrasi. Struktur birokrasi adalah karakteristik, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi berulang-ulang dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial maupun nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijakan. Oleh karenanya dalam suatu proses implementasi maka di perlukan adanya pemahaman struktur birokrasi terkait agar berjalan dengan benar.

2.2.2 Konsep Analisis Jabatan

2.2.2.1 Pengertian Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Manullang (1981:28) menjelaskan analisis jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian jabatan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan.

Handoko (2001:32) menjelaskan analisis jabatan adalah suatu cara yang sistematis dalam mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi pekerjaan/jabatan.

Alwi (2001:108) menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan salah satu aktivitas penting dalam MSDM karena *output* dari Analisis Jabatan yang berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan merupakan informasi yang sangat dibutuhkan bagi penentuan strategi penarikan, seleksi, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, *design*, dan *redesign* jabatan, dan perencanaan SDM.

Nawawi (2005:104) menjelaskan analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap jabatan yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis suatu perusahaan. Mathis dan Jackson (2006:200) menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah sebuah cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi, konteks, dan persyaratan manusiawi, pekerjaan tersebut.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan adalah upaya untuk mengidentifikasi suatu jabatan dari segi aktifitas tugasnya, prasyarat dan spesifikasinya untuk nantinya dapat menempatkan orang yang tepat, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut.

2.2.2.2 Prinsip-prinsip Analisis Jabatan

Moekijat (1999:18) menjelaskan bahwa ada beberapa prinsip dalam menganalisis jabatan, yaitu:

1. Analisis jabatan hendaknya memberikan semua fakta yang penting yang ada hubungannya dengan jabatan.
2. Analisis jabatan tunggal hendaknya dapat memberikan fakta fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan.
3. Analisis jabatan hendaknya sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki.
4. Analisis jabatan hendaknya dapat menunjukkan unsur-unsur jabatan mana yang paling penting diantara beberapa unsur jabatan dalam tiap jabatan.
5. Analisis jabatan hendaknya dapat memberikan informasi yang teliti dan dapat dipercaya.

2.2.2.3 Komponen-komponen Analisis Jabatan

Alwi (2001:108) menjelaskan bahwa deskripsi dan spesifikasi jabatan, merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan dalam melakukan Analisis Jabatan, yaitu:

1. Deskripsi jabatan

Adalah ringkasan tertulis tentang tugas-tugas pokok yang melekat pada suatu jabatan.

2. Spesifikasi jabatan

Adalah uraian tentang kualifikasi kemampuan, keahlian, dan pengalaman personal yang diperlukan untuk mendukung tugas-tugas kewajiban dan tanggung jawab yang terutang dalam deskripsi jabatan. Sihotang (2007:59) menjelaskan terdapat tiga komponen dalam analisis jabatan, yaitu:

- 1) Deskripsi jabatan (*job description*)

Adalah persyaratan resmi dan terorganisir tentang kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaannya.

2) Spesifikasi jabatan (*job specification*)

Menunjukkan standar manusianya, baik kualitas maupun persyaratan-persyaratan yang dipenuhi pemangku jabatan agar dapat melaksanakan jabatan dengan cukup berhasil.

3) Standar kinerja pekerjaan (*performance standar*)

Adalah suatu penentuan tingkat kinerja jabatan yang diharapkan dari pemegang jabatan tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar kinerja jabatan adalah fakta dalam analisis jabatan.

2.2.2.4 Tahap-tahap dalam Proses Analisis Jabatan

Menurut Hasibuan (2005:30) menjelaskan bahwa proses dalam menganalisis jabatan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis jabatan,

Adalah penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisis jabatannya.

2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang,

Adalah penganalisis harus mengumpulkan, mengkualifikasi data, dan meninjau informasi latar belakang.

3. Menyeleksi muwakal jabatan yang akan dianalisis,

Adalah penganalisis harus memilih beberapa muwakal jabatan yang harus dianalisis.

4. Mengumpulkan informasi analisis jabatan,

Adalah penganalisis kemudian mengadakan analisis jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang akan melaksanakan pekerjaan.

5. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan,

Adalah analisis jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan.

6. Menyusun deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan,

Adalah penganalisis pekerjaan kemudian menyusun deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

7. Meramalkan perkembangan perusahaan,

Adalah penganalisis harus juga memperhitungkan atau meramalkan perkembangan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan, apakah dikemudian hari diperlukan pengayaan pekerjaan dalam perusahaan.

2.2.2.5 Metode-metode Analisis Jabatan

Dessler (1997:93) menjelaskan bahwa terdapat empat metode dalam mengumpulkan informasi analisis jabatan, yaitu:

1. Wawancara

Ada tiga jenis wawancara yang digunakan untuk mengumpulkan data Analisis Jabatan, yaitu: wawancara individual dengan masing-masing karyawan, wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki

jabatan yang sama, dan wawancara penyelia dengan satu atau lebih penyelia yang benar-benar berpengetahuan tentang jabatan yang di analisis.

2. Kuesioner

Dengan cara meminta karyawan mengisi kuesioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka adalah satu cara lain untuk memperoleh informasi analisis jabatan.

3. Observasi

Yaitu dilakukan dengan mengobservasi karyawan saat bekerja selama satu siklus (daur) kerja lengkap.

4. Buku harian (*diary/logs*) Peserta

Pendekatan lain adalah meminta karyawan membuat buku harian (*diary/logs*) atau daftar dari apa yang mereka lakukan sepanjang hari di perusahaan.

2.2.2.6 Tujuan Analisis Jabatan

Berkenaan dengan kegunaan analisis jabatan/pekerjaan, Strauss, George (1991:9) menyatakan bahwa pengetahuan terperinci dan jelas mengenai tiap pekerjaan, adalah perlu untuk:

- a. Mengetahui bagaimana merekrut tenaga kerja dan menyewa siapa.
- b. Mengetahui harus membayar berapa karyawan pada satu pekerjaan, dibandingkan dengan mereka yang ada di pekerjaan lain (yakni, untuk evaluasi pekerjaan)
- c. Merencanakan tenaga kenaikan pangkat.
- d. Mengevaluasi keefektifan seleksi dan program pelatihan.

e. Memenuhi syarat-syarat pemerintah tentang pengupahan pekerjaan yang adil.

Dari pekerjaan diatas dapatlah dikatakan bahwa tujuan analisis jabatan merupakan landasan atau pedoman pada perusahaan untuk penerimaan, penempatan, serta penentuan jumlah karyawan. Analisis jabatan digunakan sebagai landasan untuk melaksanakan mutasi, promosi, dan pemberian latihan atau training kepada karyawan serta sebagai dasar pemberian kompensasi. Dengan begitu dapat memperbaiki kondisi perusahaan yang selama ini dihadapi oleh perusahaan dalam proses pelaksanaan analisis jabatan.

2.2.2.7 Deskripsi Jabatan dan Spesifikasi Jabatan

1) Deskripsi Jabatan

Moekijat (1998:98) deskripsi jabatan dapat sama dengan laporan analisis jabatan, tetapi pada umumnya deskripsi jabatan itu merupakan suatu informasi yang abstrak dan yang diperoleh, dikupas dari laporan analisis jabatan.

Moekijat (1998:100) menjelaskan, adapun data-data yang dicatat dalam deskripsi jabatan berhubungan dengan dua hal yang penting dari setiap jabatan, yaitu:

a) Hakikat atau sifat jabatan yang bersangkutan

Meliputi: nama jabatan, nama dan jumlah penggolongan, jumlah pegawai yang memangku jabatan tersebut, ikhtisar jabatan, uraian jabatan, uraian mengenai bahan/alat yang digunakan dalam jabatan, keterangan hubungan antara jabatan satu dengan yang lain, catatan tentang jabatan, pelatihan, jumlah dan jenis kompensasi, lamanya jam kerja, kondisi-kondisi kerja khusus dan sebagainya.

b) Jenis pegawai yang sesuai untuk posisi jabatan tersebut.

Meliputi: jenis kelamin, usia, syarat-syarat badaniah khusus, ketangkasan badaniah, kemampuan rohaniah dan sebagainya.

Sihotang (2007:66) menjelaskan tujuan dari deskripsi jabatan adalah:

1. Menyediakan informasi organisasi
2. Menyediakan informasi struktural
3. Informasi fungsional di dalam organisasi

2) Spesifikasi Jabatan

Rivai (2004:126) menjelaskan spesifikasi jabatan (*job specification*) adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan. Secara lengkap spesifikasi jabatan dapat diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifatkepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara fisik, efektif, efisien, dan produktif. Panduan yang dapat digunakan dalam memasukkan karakteristik-karakteristik yang harus dimasukkan pada suatu spesifikasi jabatan yaitu:

- a) Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknik analisis jabatan;
- b) Suatu panel tenaga ahli, karyawan atau para penyelia perlu menetapkan tingkat keterampilan yang diperlukan untuk melakukan masing-masing tugas pekerjaan;
- c) Tingkat keterampilan masing-masing harus di nilai;

- d) Karakteristik lain yang penting untuk melakukan pekerjaan itu harus dikenali, meliputi: kondisi fisik yang dibutuhkan dan sertifikasi profesional;
- e) Jenis keterampilan yang telah dikenali perlu untuk secara rinci dikaitkan dengan masing-masing tugas pekerjaan. Beberapa ciri maupun keterampilan yang dinyatakan dalam kriteria pekerjaan harus aktual untuk memenuhi kinerja pekerjaan tersebut. Spesifikasi jabatan harus dapat membedakan dengan jelas antara keterampilan yang penting dan tidak penting. Keterampilan yang penting adalah keterampilan yang tidak dapat digantikan dengan yang lain untuk penyelesaian pekerjaan. Sedangkan keterampilan tidak penting dapat diakomodasikan dengan mengubah metode kerja atau struktur pekerjaan tersebut.

Adapun tujuan dari spesifikasi jabatan adalah:

1. Karakteristik personel yang handal adalah untuk menentukan.
2. Untuk seleksi SDM.
3. Untuk penempatan pada jabatan yang tepat (Sihotang, 2007:67).

2.2.2.8 Standar Kinerja Pekerjaan (*Performance Standart*)

Sihotang (2007:86) menjelaskan standar kinerja adalah pernyataan mengenai kinerja yang diharapkan dari tugas-tugas dasar yang ditetapkan sebelumnya dan dapat dicapai dari suatu pekerjaan tertentu.

- a. Standar kinerja harus stabil dan dapat diandalkan.
- b. Standar kinerja harus dapat membedakan antara pelaksanaan
- c. kinerja dan harus dinyatakan dengan angka.
- d. Standar kinerja harus mudah diukur.

- e. Standar kinerja harus dipahami penyedia dan pekerja.
- f. Standar kinerja tidak boleh mengandung pengertian yang
- g. dikotomi tapi harus jelas.

Standar kinerja mempunyai dua fungsi, yaitu:

- a. Untuk menentukan sasaran tujuan karyawan.
- b. Untuk mengukur kesuksesan suatu pekerjaan.
- c. Standar kinerja pada proses produksi telah lazim diterapkan sejak
- d. berkembangnya manajemen ilmiah yang menganalisis studi gerak
- e. waktu.

2.2.2.9 Hubungan Analisis Jabatan dengan SDM

Rivai (2004:135) menjelaskan analisis jabatan dari suatu perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan memerlukan sejumlah karyawan yang mampu secara aktif dan efisien melaksanakan seluruh volume perusahaan.

- a. Untuk itu diperlukan perencanaan SDM yang berorientasi pada hasil analisis jabatan, sehingga dapat melaksanakan fungsi tugasnya, baik dari segi kualitatif dan kuantitatif berdasarkan deskripsi dan spesifikasi jabatan.
- b. Syarat individu berupa penyusunan syarat-syarat atau spesifikasi tertentu bagi suatu jabatan.
- c. Memilih tugas dan struktur pekerjaan.
- d. Taksiran potensi karyawan.
- e. Penilaian tugas merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh supervisor terhadap prestasi kerja karyawan.

Dalam rangka memperoleh suatu analisis akurat, Departemen SDM bersandar pada organisasi dan karyawan yang diharapkan bisa menyediakan informasi sebagai berikut:

1. Daftar pertanyaan analisis pekerjaan seluruhnya.
2. Skema organisasi departemen.
3. Informasi tentang perubahan dalam perusahaan yang sudah mempengaruhi posisi itu.
4. Klarifikasi memperjelas informasi yang disampaikan.

2.2.2.10 Analisis Jabatan dalam perspektif Islam

Allah SWT memerintahkan agar Nabi Muhammad menyampaikan kepada umatnya bahwa tiap-tiap orang itu bekerja menurut kemampuannya sendiri-sendiri. Dalam pada itu Allah Subhanahuata'ala, sebagai penguasa semesta alam mengetahui siapa diantara manusia yang mengikuti yang hak dan siapa di antara mereka yang mengikuti yang batil, semua akan diberi keputusan dengan adil; tidak ada seseorang pun yang tidak memperoleh keputusan dengan adil dari Allah. Sebagaimana firman Allah dalam Q.S Al-An'aam [6]: 135:

قُلْ يَتَّقُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا كَانْتُمْ إِنِّيٰ عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ تَكُونُ لَهُ
عَنْقَبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Artinya:

Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanu, sesungguhnya Aku pun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik dari dunia ini. Sesungguhnya, orang-orang yang lalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan." (Q.S Al-An'aam 6: 135)

Dari ayat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya suatu pekerjaan akan dianalisis sebagai kegiatan rutin. Sejalan dengan itu, proses analisis selalu digunakan untuk pengembangan deskripsi dan fungsi jabatan atau penentuan respns terhadap masing-masing posisi (Rivai, 2009:10)

Hafidhuddin dan Hendri (2003:34) menjelaskan pekerjaan dan jabatan yang dimiliki manusia merupakan amanah dari Allah yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan-Nya kelak. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT dalam Q.S Ali Imran [03]: 26 berikut ini :

قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمَلِكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٦﴾

Artinya:

Katakanlah: "Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.(Q.S Ali Imran 03: 26)

Sebagaimana juga telah di jelaskan dalam firman Allah SWT yang lain sebagai berikut Q.S. Al Hujurat[49]:6 :

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴿٦﴾

Artinnya :

Hai orang-orang yang beriman, jika datang kepadamu orang fasik membawa suatu berita, maka periksalah dengan teliti, agar kamu tidak menimpahkan suatu musibah kepada suatu kaum tanpa mengetahui

keadaanya yang menyebabkan kamu menyesal atas perbuatan itu. (Q.S Al Hujurat 49: 6)

Dalam ayat ini Allah SWT memberikan peringatan kepada kepada kaum mukmin, jika datang kepada mereka seorang fasik membawa berita apa saja, supaya mereka jangan segera menerima berita itu sebelum diperikasa dan diteliti dahulu kebenarannya. Sebelum diadakan penelitian yang seksama, jangan lekas percaya kepada berita dari orang fasik itu karena seseorang yang tidak mempedulikan kefasikannya, tentu tidak akan mempedulikan pula kedustaan berita yang disampaikan. Oleh karena itu, pihak manajemen dan personalia hendaknya berhati-hati dalam menerima berita atas penilaian yang dilakukannya (Jalalain).

Salah satu tujuan dari adanya dan diperlukanya analisis pekerjaan ini adalah menciptakan SDM yang andal untuk menghadapi tantangan teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermatabat dan berkeadilan di dalam suatu perusahaan. *Pertama*, penggunaan teknologi canggih sekalipun, seperti mesin-mesin yang serba otomatis, dan komputerisasi, analisis perkerjaan harus berfkir panjang untuk memenuhi tuntutan pekerjaan itu, seperti keterampilan dan pelatihan. *Kedua*, kenyamanan dan suasana kerja akan menciptakan hasil kerja yang maksimal dengan menjunjung tinggi harkat dan martabatnya sebagai manusia, sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S Ali Imran [3]: 110:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ
وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Artinya :

“Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma’ruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”. (Q.S. Ali Imran 3:110)

Ayat diatas megandung suatu dorongan kepada kaum mukmin supaya tetap memelihara sifat-sifat utama itu dan supaya mereka tetap mempunyai semangat yang tinggi. Umat yang paling baik di dunia adalah umat yang mempunyai dua macam sifat, yaitu mengajak kebaikan serta mencegah kemungkaran, dan senantiasa beriman kepada Allah SWT. (Rivai, 2009:114)

Dalam Hadist Bukhari juga di sebutkan bahwa :

بْنُ الرَّحْمَنِ عَبْدُ حَدَّثَنِي: قَالَ الْحَسَنُ عَنْ يُونُسَ، حَدَّثَنَا: الْوَارِثُ عَبْدُ حَدَّثَنَا: مَعْمَرُ أَبُو حَدَّثَنَا
الإِمَارَةَ، لِأَتَسْأَلَ سَمُرَةَ، الرَّحْمَنِ يَا عَبْدَ: وَسَلَّمَ عَلَيْهِ اللَّهُ صَلَّى اللَّهُ رَسُولُ لِي قَالَ: قَالَ سَمُرَةَ
حَلَفَتْ وَإِذَا عَلَيْهَا، أُعِنْتَ مَسْئَلَةَ غَيْرٍ عَنْ أُعْطِيَتْهَا وَإِنْ إِلَيْهَا، وَكَلْتُ مَسْئَلَةَ عَنْ أُعْطِيَتْهَا فَإِنْ
يَمِينِكَ عَنْ وَكَفَّرَ خَيْرٌ، هُوَ الَّذِي فَاتَتْ مِنْهَا، خَيْرًا غَيْرَهَا فَرَأَيْتَ يَمِينٍ، عَلَى (HR. Bukhari)

“Wahai Abdurrahman, jangan engkau minta jabatan, karena sesungguhnya jika engkau di beri jabatan dengan jalan memintanya maka engkau di buat susah dengannya, dan jika engkau diberi tanpa memintanya maka engkau akan di tolong untuk melaksanakannya. Jika engkau melakukan suatu sumpah lalu engkau melihat yang lain lebih baik maka tebuslah sumpahmu dan lakukan yang lebih baik itu.” (H.R Bukhari)

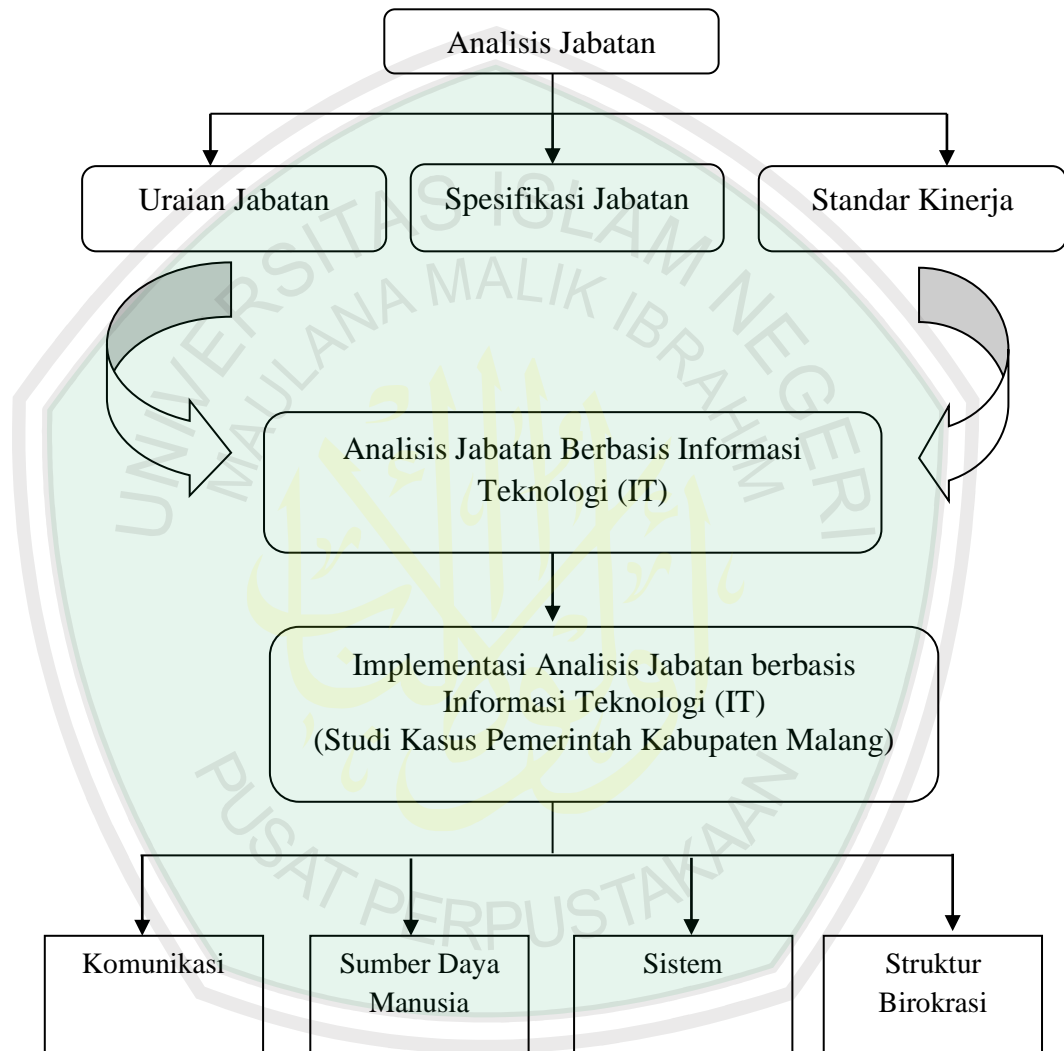
Menurut Ibnu Hajar Al-Asqalani, mengenai Hadits tersebut di jelaskan bahwa : Makna Hadits di atas adalah, barang siapa meminta jabatan lalu diberikan maka dia tidak akan ditolong karena ambisinya itu. dari sini dapat disimpulkan bahwa meminta sesuatu yang berkenaan dengan jabatan adalah makruh (tidak disukai). Maksud dalam jabatan ini adalah pemerintahan, pengadilan, keuangan, dan lainnya. Barangsiapa berambisi mendapatkan yang demikian maka dia tidak akan di beri pertolongan.

2.2.3. Teknologi Informasi

Teknologi Informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Teknologi Informasi tidak hanya terbatas pada teknologi komputer (software & hardware) yang digunakan untuk memproses atau menyimpan informasi, melainkan juga mencakup teknologi komunikasi untuk mengirimkan informasi (Martin : 1999)

2.3 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir didalam penelitian ini akan digambarkan sebagaimana berikut :



Keterangan :

Analisis pekerjaan (*Job Analysis*) merupakan suatu prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu pekerjaan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu. Dalam analisis pekerjaan dapat

diperoleh suatu informasi penting yang berkaitan dengan suatu pekerjaan, hal ini meliputi:

1. Uraian pekerjaan, adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, dan tanggung jawab kepenyeliaan terhadap suatu pekerjaan.
2. Spesifikasi pekerjaan, merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi atas suatu pekerjaan yakni, pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan karakteristik lain-lain yang sesuai.
3. Standard kinerja, merupakan tolak ukur penilaian kinerja, yang menjadi kunci untuk sistem control dan pengendalian hasil kerja.

Dari ketiga komponen analisis jabatan di atas peneliti ingin memaparkan bagaimana implementasi informasi yang di dapat dari analisis jabatan yang berupa uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standart kinerja dapat di terapkan dengan menggunakan metode berbasis Informasi Teknologi (IT) di Pemerintah Kabupaten Malang.