

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

Oleh:

Nadia Ismla Sari¹

Rif'atun Nada²

Riski Wahyuni³

Muhammad Ibnu Qadafi⁴

Eti Hadiati⁵

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

Alamat: Jalan Letnan Kolonel H Jl. Endro Suratmin, Sukarame, Kec. Sukarame, Kota
Bandar Lampung, Lampung (35131).

Korespondensi Penulis: nadia22isma@gmail.com

***Abstract.** Human Resource (HR) competencies play a crucial role in achieving organizational goals, particularly in addressing the evolving challenges of the modern industry. This study emphasizes that the development of relevant competencies must be based on structured job analysis and integrated learning systems tailored to organizational needs. Job analysis serves as a strategic foundation to identify specific competencies required for each role, thereby supporting recruitment, training, and performance evaluation processes. Effective HR competency development enhances financial reporting quality, a key indicator of organizational performance, while simultaneously addressing workforce gaps and improving retention rates. Moreover, organizations implementing systematic job analysis have reported reduced recruitment costs by up to 20% and enhanced training effectiveness by 30%. These findings underline the necessity of competency-based strategies in HR management to create adaptive, skilled, and resilient human capital capable of navigating technological advancements and market shifts. This article explores the principles, methods, and challenges of job analysis in the context of HR competency development, offering actionable recommendations for organizations to integrate this approach into their strategic HR*

Received December 05, 2024; Revised December 10, 2024; December 15, 2024

*Corresponding author: nadia22isma@gmail.com

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

frameworks. Regular evaluation and adaptation of job analysis processes are critical to maintaining relevance with dynamic environmental changes. By embedding these practices into organizational culture, job analysis becomes a tool for fostering sustainable growth, aligning employee capabilities with business objectives, and driving long-term organizational success.

Keywords: *HR Competencies, Job Analysis, Workforce Development.*

Abstrak. Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen penting dalam mencapai tujuan organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan industri yang terus berkembang. Penelitian ini menekankan bahwa pengembangan kompetensi yang relevan harus didasarkan pada analisis pekerjaan yang terstruktur dan sistem pembelajaran terintegrasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Analisis pekerjaan menjadi landasan strategis untuk mengidentifikasi kompetensi spesifik yang diperlukan pada setiap peran, sehingga mendukung proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Pengembangan kompetensi SDM yang efektif meningkatkan kualitas laporan keuangan, sebagai indikator kinerja organisasi, sekaligus mengatasi kesenjangan tenaga kerja dan meningkatkan tingkat retensi karyawan. Organisasi yang menerapkan analisis pekerjaan secara sistematis melaporkan penurunan biaya rekrutmen hingga 20% dan peningkatan efektivitas pelatihan sebesar 30%. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya strategi berbasis kompetensi dalam manajemen SDM untuk menciptakan sumber daya manusia yang adaptif, terampil, dan tangguh dalam menghadapi kemajuan teknologi serta perubahan pasar. Artikel ini mengulas prinsip, metode, dan tantangan analisis pekerjaan dalam konteks pengembangan kompetensi SDM, serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi untuk mengintegrasikan pendekatan ini ke dalam kerangka strategis SDM. Evaluasi dan adaptasi proses analisis pekerjaan secara berkala sangat penting untuk menjaga relevansi dengan dinamika perubahan lingkungan. Dengan mengintegrasikan praktik ini ke dalam budaya organisasi, analisis pekerjaan menjadi alat untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan, menyelaraskan kapabilitas karyawan dengan tujuan bisnis, serta mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang.

Kata Kunci: Kompetensi SDM, Analisis Pekerjaan, Pengembangan Tenaga Kerja.

LATAR BELAKANG

Di tengah perkembangan teknologi dan dinamika ekonomi global, organisasi diberbagai sektor kini menghadapi tantangan besar dalam memastikan sumber daya manusia (SDM) yang mereka miliki dapat bersaing di pasar yang kompetitif. Sumber daya manusia yang kompeten bukan hanya sekadar memiliki keterampilan teknis, melainkan juga kemampuan adaptif yang dapat mendukung efektivitas dan produktivitas organisasi (Rivai & Sagala, 2019). Seiring dengan tuntutan ini, konsep pembangunan kompetensi berbasis analisis pekerjaan mulai mendapat perhatian sebagai fondasi strategis untuk memetakan kebutuhan keterampilan secara tepat. Namun, studi menunjukkan bahwa hanya 35% perusahaan di Indonesia yang mengimplementasikan analisis pekerjaan dalam proses pengembangan kompetensi SDM mereka (Statistik, 2023).

Dalam konteks manajemen SDM, kompetensi yang terarah memberikan dampak langsung terhadap performa individu dan organisasi. (Mathis & Jackson, 2021) Proses analisis pekerjaan yang efektif berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik terkait deskripsi pekerjaan, spesifikasi posisi, serta persyaratan kompetensi. Dengan demikian, pendekatan ini bukan hanya sekadar untuk menentukan tugas dan tanggung jawab, tetapi juga mendukung pengembangan keterampilan yang relevan dengan perkembangan kebutuhan organisasi. Data yang disajikan oleh (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang memanfaatkan analisis pekerjaan mengalami penurunan biaya rekrutmen hingga 20%, akibat minimnya jumlah karyawan yang meninggalkan perusahaan, karena para pekerja merasa kompetensi mereka relevan dengan pekerjaan yang dijalani.

Selain itu, analisis pekerjaan memungkinkan organisasi mengidentifikasi celah kompetensi yang ada sehingga dapat menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan SDM secara lebih efektif. Hasil survei dari (Desseler, 2020), menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan pendekatan analisis pekerjaan dalam menentukan kebutuhan kompetensi berhasil meningkatkan efektivitas pelatihan hingga 30% dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mengimplementasikan pendekatan ini. Analisis pekerjaan yang terarah juga membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan pasar, yang saat ini semakin cepat dan tidak dapat diprediksi.

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

Masalah yang dihadapi perusahaan dalam mengembangkan kompetensi karyawan adalah ketidaksesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan spesifik posisi. Melalui artikel ini, penulis akan mengeksplorasi peran strategis analisis pekerjaan dalam membangun dasar kompetensi SDM yang relevan, terarah, dan adaptif terhadap perubahan. Selain itu, artikel ini akan memberikan panduan praktis bagi organisasi untuk mengoptimalkan pendekatan analisis pekerjaan guna mendukung pengembangan SDM yang berkelanjutan.

KAJIAN TEORITIS

Kompetensi Sumber Daya Manusia meliputi pada kemampuan individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku untuk mencapai kinerja tertentu dalam lingkungan kerja. Spencer Spencer mendefinisikan mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar seseorang yang terkait dengan kinerja kerja yang efektif dalam situasi tertentu. Kompetensi ini terdiri dari dua jenis utama kompetensi teknis yang terkait dengan keahlian spesifik, dan kompetensi perilaku yang berhubungan dengan kemampuan interpersonal dan manajerial yang mendukung kolaborasi dalam tim kerja. Kompetensi merupakan elemen yang tidak terpisahkan dari keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis dan teknologi.

Menurut Rivai dan Sagala, kompetensi SDM merupakan fondasi dalam menciptakan tenaga kerja yang unggul dan kompetitif. Kompetensi ini tidak hanya membantu organisasi mencapai tujuan strategis, tetapi juga mendorong inovasi dan adaptabilitas karyawan dalam menghadapi tantangan global. Penelitian lain oleh Noe. Menunjukkan bahwa organisasi dengan pendekatan sistematis terhadap pengembangan kompetensi melalui pelatihan berbasis analisis pekerjaan, memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam mempertahankan karyawan berbakat.

Analisis pekerjaan adalah proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan merinci tanggung jawab, tugas, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk suatu posisi kerja. Analisis ini berfungsi sebagai fondasi bagi berbagai kegiatan manajemen SDM seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karir.

Pengaruh kompetensi SDM yang dibangun melalui analisis pekerjaan memberikan dampak langsung pada kinerja individu maupun organisasi. Menurut penelitian Prastiwi dan Ningsih, kompetensi yang dikembangkan secara tepat dapat

meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh temuan Amarullah., yang menunjukkan bahwa program pelatihan berbasis kompetensi memiliki dampak positif terhadap profitabilitas organisasi. Integrasi analisis pekerjaan pengembangan SDM juga memungkinkan organisasi lebih responsive terhadap perubahan teknologi dan pasar.

Tantangan dalam penerapan Analisis Pekerjaan implementasi analisis pekerjaan sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya data yang akurat, resistensi karyawan, serta keterbatasan sumber daya organisasi. Yusaini, mencatat bahwa proses ini membutuhkan investasi besar dalam hal waktu, tenaga dan biaya, yang sering kali menjadi hambatan bagi organisasi dengan kapasitas terbatas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berfokus pada pengumpulan dan analisis data dari berbagai literatur yang relevan, termasuk buku, jurnal, dan dokumen terkait manajemen SDM dan analisis pekerjaan. Sumber-sumber literatur diakses melalui platform seperti *Google Scholar* dan referensi terpercaya lainnya, dengan seleksi ketat untuk memastikan relevansi terhadap konsep kompetensi dasar SDM (Mahanum, 2021). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah studi kepustakaan yang bertujuan untuk menggali pemahaman mendalam tentang pentingnya analisis kerja dalam pengembangan kompetensi SDM yang efektif.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Informasi yang terkumpul diorganisir dan diklasifikasikan berdasarkan tema-tema utama yang terkait dengan analisis pekerjaan dan pengembangan kompetensi. Analisis data melalui beberapa tahapan, yaitu: pengurangan data untuk menyaring informasi utama, pengelompokan dan penelaahan data secara mendalam, serta verifikasi untuk memastikan konsistensi informasi yang diperoleh (Rijali, 2019). Langkah-langkah ini bertujuan untuk menyusun temuan yang jelas mengenai penerapan analisis kerja dalam membangun kompetensi SDM yang relevan.

Peneliti aktif dalam menelusuri dan menginterpretasi konsep-konsep kunci dari berbagai literatur yang dipilih dengan cermat. Pemilihan sumber literatur yang berkualitas dan relevan menjadi faktor penting untuk menjaga kredibilitas hasil penelitian. Teknik triangulasi sumber diterapkan dengan membandingkan informasi dari beberapa referensi untuk meningkatkan validitas dan keandalan temuan. Pendekatan triangulasi ini esensial

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

untuk memperkuat kredibilitas penelitian kualitatif berbasis kepustakaan. (Wongkar et al., 2024)

Tujuan utama metode ini adalah untuk mengkaji literatur terkait analisis pekerjaan dan kompetensi SDM, mengidentifikasi masalah yang muncul, serta menawarkan solusi untuk permasalahan tersebut. Hasil analisis kemudian dikaitkan dengan situasi dan tren terkini di bidang manajemen SDM, memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan analisis kerja dalam mendukung pembangunan kompetensi dasar SDM yang efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Kompetensi SDM dan Analisis Pekerjaan

Dalam bidang sumber daya manusia dan manajemen, kompetensi adalah konsep penting. Para ahli telah membuat berbagai definisi kompetensi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi merujuk pada pengetahuan, keterampilan, wewenang, dan kemampuan yang diperlukan untuk membuat keputusan atau menentukan pilihan. Menurut Robert A. Roe (dalam Nyoto, 2019), kompetensi mencakup kemampuan melaksanakan tugas atau peran, mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai, serta membangun pengetahuan dan keterampilan baru berdasarkan pengalaman dan pembelajaran sebelumnya.

Menurut Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2010), kompetensi merupakan dasar dari sifat seseorang dalam bertindak atau berpikir, menyesuaikan situasi, serta memberikan dukungan dalam kurun waktu yang cukup lama. Sementara itu, (Dida Daniarsyah, 2017) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan individu yang tercermin melalui sikapnya, sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam lingkungan organisasi dan menghasilkan hasil yang diharapkan.

Selanjutnya Spencer dan Spencer juga menggambarkan kompetensi sebagai “Karakteristik dasar yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi dalam mencapai tujuannya” (dalam Dharmanegara, 2019). Kompetensi umumnya dipahami sebagai kombinasi keterampilan, kepribadian, dan pengetahuan yang diamati, diukur dan dinilai melalui kinerja. Terdapat dua jenis kemampuan yaitu: 1) kemampuan manajerial, yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan dan pembangunan hubungan sesama individu; 2)

kemampuan teknis, yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas fungsional di tempat kerja. Lalu (Khotijah, Badrussholeh, & Anshori, 2023) mendefinisikan kompetensi merupakan keunggulan atau kemampuan yang dimiliki seseorang mencakup sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai dengan harapan perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Untuk memastikan bahwa kompetensi SDM dapat dimaksimalkan dalam mencapai tujuan organisasi, dibutuhkan pendekatan yang komprehensif melalui analisis pekerjaan. Analisis pekerjaan memberikan dasar yang kuat untuk memahami kebutuhan spesifik dari setiap posisi, sehingga kompetensi yang diperlukan dapat diidentifikasi dan dikembangkan secara tepat.

Sebagai langkah awal dalam manajemen sumber daya manusia, analisis pekerjaan memiliki keterkaitan mendalam dengan berbagai aktivitas penting seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta aspek kesehatan dan keselamatan kerja. Analisis ini dilakukan dengan memastikan setiap posisi dalam organisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam prosesnya, analisis pekerjaan bertujuan mengidentifikasi tugas-tugas spesifik dan karakteristik setiap pekerjaan, sekaligus menentukan kualifikasi yang diperlukan bagi individu yang akan mengemban posisi tersebut (Muspawi, 2017).

Analisis pekerjaan menjadi fondasi penting yang memastikan setiap peran diisi oleh individu dengan kompetensi yang sesuai, sehingga mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan secara optimal. Dengan pemahaman yang mendalam tentang deskripsi tugas dan tanggung jawab pada setiap posisi, organisasi dapat melaksanakan rekrutmen yang lebih tepat sasaran. Selain itu, informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan ini mendukung pengembangan program diklat dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dan tujuan organisasi. Aspek kesehatan dan keselamatan pekerja juga dapat lebih dijaga dengan memahami tugas yang dilaksanakan serta risiko yang mungkin terjadi (Marhaeni, 2019).

Analisis pekerjaan adalah proses yang sistematis untuk menilai dan merinci tugas, tanggung jawab, serta keterampilan yang dibutuhkan dalam setiap posisi, sehingga informasi mengenai pekerjaan tersebut dapat terhimpun dengan baik dan bermanfaat dalam pencapaian target organisasi (Sinambela, 2016). Istilah "analisis pekerjaan" sendiri mencakup dua komponen: "analisis," yang berarti kegiatan berpikir untuk menguraikan

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

masalah ke dalam bagian-bagian atau elemen-elemen, dan "pekerjaan," yang mengacu pada sekumpulan tugas yang dijalankan oleh tenaga kerja dalam rentang waktu tertentu. Dengan demikian, analisis pekerjaan dapat dipahami sebagai suatu aktivitas yang terstruktur dan sistematis untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan menyusun informasi mengenai berbagai pekerjaan dalam suatu organisasi (Sastrohadiwiryono, 2007).

Dari berbagai penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis pekerjaan merupakan suatu proses yang sistematis dan menyeluruh untuk mengkaji tugas, kewajiban, serta tanggung jawab setiap karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berikut ini diberikan contoh tata cara penulisan subjudul, sub-subjudul, sub-sub-subjudul, dan seterusnya.

Pentingnya Kompetensi SDM Melalui Analisis Pekerjaan

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) adalah elemen utama dalam mencapai kesuksesan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam hal ini, analisis pekerjaan menjadi alat yang sangat penting untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang diperlukan guna meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Melalui analisis pekerjaan, organisasi dapat memahami secara mendalam tuntutan pekerjaan dan keterampilan yang diperlukan, sehingga dapat merancang program pelatihan yang tepat dan efektif.

Pertama, pentingnya analisis pekerjaan dalam pengembangan kompetensi SDM dapat dilihat dari bagaimana analisis ini membantu dalam merumuskan kebijakan pelatihan dan pengembangan. Misalnya, penelitian oleh Arifathyani menunjukkan bahwa analisis kebutuhan diklat di Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi berperan penting dalam menciptakan SDM yang unggul dan profesional, sesuai dengan visi pembangunan SDM yang dicanangkan pemerintah (Arifathyani, 2023). Selain itu, Ngindana dan Hermawan menekankan bahwa kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia perlu mendapatkan perhatian serius, dan salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang berbasis pada analisis kesenjangan kerja (Ngindana & Hermawan, 2019). Dengan demikian, analisis pekerjaan tidak hanya membantu dalam merumuskan kebutuhan pelatihan, tetapi juga dalam memastikan bahwa pelatihan tersebut relevan dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Selanjutnya, pengembangan kompetensi SDM melalui analisis pekerjaan juga berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Prastiwi dan Ningsih menunjukkan bahwa keterampilan dan kemampuan yang diperoleh melalui pelatihan berbasis kompetensi dapat menambah performa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) (Prastiwi & Ningsih, 2021). Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian Amarullah et al. yang menyatakan bahwa pengembangan SDM di era digital, termasuk melalui program pelatihan dan sertifikasi kompetensi, sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas organisasi (Amarullah, Imaniah, & Mutmainnah, 2023). Dengan demikian, analisis pekerjaan yang tepat dapat mengidentifikasi keterampilan yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Lebih jauh lagi, analisis pekerjaan juga berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan SDM. Hasil penelitian oleh Baharuddin menunjukkan bahwa strategi diversifikasi dalam pengembangan kompetensi SDM dapat membantu organisasi menghadapi berbagai ancaman dengan memanfaatkan kekuatan internal yang ada (Baharuddin, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa analisis pekerjaan tidak hanya terfokus pada pengembangan individu, tetapi juga pada bagaimana pengembangan tersebut dapat mendukung tujuan strategis organisasi secara menyeluruh. Analisis Pekerjaan tidak hanya dapat merencanakan dan mengembangkan, tetapi juga memberikan gambaran tentang kemampuan pegawai yang ada saat ini, serta langkah-langkah dan harapan perubahan di masa depan. Selain itu, analisis pekerjaan juga berperan dalam mencocokkan lamaran yang diterima dengan posisi yang tersedia. Jika proses ini dilakukan dengan baik, yaitu dengan mengetahui jenis lowongan dan lokasi yang tersedia serta memastikan persyaratan pemohon terpenuhi, maka lowongan tersebut dapat diisi dengan tepat. Hal ini juga mendukung kebijakan dan program pelatihan yang telah disusun oleh perusahaan. Program pelatihan ini dirancang oleh unit yang mengelola sumber daya manusia, baik untuk karyawan berpengalaman maupun yang baru bergabung. Secara keseluruhan, kompetensi SDM yang dikembangkan melalui analisis pekerjaan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengintegrasikan analisis pekerjaan dalam strategi pengembangan SDM mereka.

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

Prinsip Dasar Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan proses terstruktur yang dilakukan untuk mengenali dan merinci tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Proses ini sangat krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) karena memberikan dasar untuk berbagai fungsi manajerial, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan (Ardana, Mujiati, & Utama, 2012). Prinsip dasar analisis pekerjaan mencakup beberapa aspek yang saling terkait, di antaranya:

Pertama, salah satu prinsip dasar analisis pekerjaan adalah identifikasi kebutuhan organisasi. Hal ini mencakup pemahaman tentang tujuan dan misi organisasi serta bagaimana setiap pekerjaan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan tersebut. Menurut Hayati, analisis kebutuhan pembangunan SDM merupakan tahap awal yang krusial untuk memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan SDM selaras dengan tujuan organisasi (Neuneung Ratna Hayati, 2022). Dengan memahami kebutuhan organisasi, manajer dapat merancang program yang relevan dan efektif untuk meningkatkan kompetensi SDM.

Prinsip lain yang penting dalam analisis pekerjaan adalah penentuan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dengan efektif. Dalam konteks ini, Arifathyani menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Aparatur

Sipil Negara (ASN) harus didasarkan pada analisis kebutuhan yang tepat untuk menciptakan SDM yang unggul dan profesional (Arifathyani, 2023). Dengan demikian, analisis pekerjaan berfungsi sebagai dasar untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang telah diidentifikasi.

Selain itu, analisis pekerjaan juga berperan dalam pengembangan sistem penilaian kerja. Dengan memahami lebih dalam mengenai tugas dan tanggung jawab yang ada pada setiap posisi, organisasi dapat menentukan standar kinerja secara jelas dan objektif. Hal ini penting untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Menurut Pratiwi dan Dwinata, prinsip dasar penyelenggaraan pendidikan yang baik juga mencakup penilaian yang adil dan transparan, yang dapat diterapkan dalam konteks penilaian kinerja karyawan (Pratiwi & Dwinata, 2023).

Akhirnya, perlu melakukan analisis pekerjaan secara rutin untuk memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan tetap relevan dengan lingkungan kerja yang dapat

berubah setiap saat. Perubahan dalam teknologi, struktur organisasi, dan tuntutan pasar dapat mempengaruhi kompetensi yang dibutuhkan. Oleh karena itu, organisasi harus siap untuk melakukan revisi terhadap analisis pekerjaan mereka sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Hal ini sejalan dengan temuan Baharuddin yang menyatakan bahwa strategi pengambilan keputusan dalam pengembangan kompetensi SDM harus responsif dan adaptif terhadap perubahan (Baharuddin, 2020).

Secara keseluruhan, prinsip dasar analisis pekerjaan mencakup identifikasi kebutuhan organisasi, pengumpulan data yang akurat, penentuan kompetensi yang diperlukan, pengembangan sistem penilaian kinerja, dan penyesuaian berkala terhadap analisis yang dilakukan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki SDM yang kompeten dan siap menghadapi tantangan yang ada.

Implementasi dan Tantangan Analisis Pekerjaan

Implementasi analisis pekerjaan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia melibatkan analisis tiga komponen yaitu: menganalisis deskripsi pekerjaan (*job description*), standar kinerja pekerjaan (*job performance standard*), dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*), (Arafat & Tri Darmawati, 2021).

Deskripsi pekerjaan (*job description*) merupakan dokumen penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang berisi rincian tugas, tanggung jawab, serta wewenang yang diemban oleh pemegang posisi tertentu. Implementasi deskripsi pekerjaan membantu organisasi dalam mengklarifikasi ekspektasi kinerja serta memudahkan proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Dalam praktiknya, deskripsi pekerjaan juga menjadi acuan utama dalam pengembangan karier karyawan dan perencanaan suksesi. Deskripsi pekerjaan yang jelas dapat mengurangi konflik peran dan meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan memahami peran mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Spesifikasi Pekerjaan (*job specification*) mencakup kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan atribut personal yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tertentu. Implementasi spesifikasi pekerjaan sangat penting dalam proses seleksi karena menentukan kriteria yang harus dipenuhi oleh calon karyawan. Dengan adanya spesifikasi pekerjaan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka merekrut individu

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

yang tepat dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan posisi. Ini juga berfungsi sebagai pedoman dalam proses pengembangan keterampilan dan pelatihan, karena spesifikasi pekerjaan membantu manajer dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan bagi karyawan.

Standar Kinerja Pekerjaan (*job performance standard*) adalah tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan tugas yang telah ditentukan dalam deskripsi pekerjaan. Implementasi standar kinerja penting agar organisasi memiliki ukuran yang objektif dalam mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Standar ini juga menjadi landasan dalam pemberian insentif, promosi, dan pengembangan karier. Penetapan standar kinerja yang jelas dan terukur akan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang optimal dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penerapan analisis jabatan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia melibatkan tiga komponen utama yaitu: deskripsi pekerjaan, standar kinerja pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan. Proses perencanaan sumber daya manusia yang efektif dimulai dengan pelaksanaan analisis jabatan. Setelah analisis jabatan dilakukan, langkah selanjutnya dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi penentuan desain pekerjaan dan membuat perencanaan sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia harus dilaksanakan dengan secara detail, termasuk dengan menganalisis ketersediaan sumber daya manusia yang ada di organisasi, mengidentifikasi kebutuhan, mengembang-kan program yang berbasis teknologi digital, menyelenggarakan pelatihan yang juga menandakan teknologi digital, dan melakukan evaluasi setelah pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia. Dalam penerapan analisis pekerjaan, organisasi menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam memastikan bahwa hasil analisis sesuai dengan kebutuhan setiap peran yang ada. Langkah ini penting untuk membangun kompetensi dasar SDM yang relevan, sehingga karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan secara efektif.

Implementasi analisis pekerjaan mencakup beberapa Langkah utama yaitu: Identifikasi Tujuan, menentukan tujuan analisis, seperti pengembangan deskripsi pekerjaan, perekrutan, evaluasi kinerja, atau pengembangan pelatihan. Pengumpulan Data, menggunakan metode seperti wawancara, observasi, survei, atau rivew dokumen untuk mengumpulkan informasi tentang pekerjaan. Analisis Data, Memproses dan menganalisis data untuk menghasilkan informasi yang relevan, seperti daftar tugas,

tanggung jawab, serta keterampilan yang diperlukan. Komunikasi Hasil, Membagikan hasil analisis kepada pihak terkait, seperti manajer, tim SDM atau karyawan. Integrasi atau proses HR, Menggunakan hasil analisis untuk mendukung fungsi SDM lainnya, seperti rekrutmen, pelatihan, dan pengelolaan kinerja. Tantangan yang muncul meliputi penentuan pekerjaan keterampilan secara spesifik yang dibutuhkan, serta penyesuaian analisis terhadap perubahan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Tantangan dalam menerapkan pendekatan analisis pekerjaan guna membangun kompetensi dasar SDM di lembaga pendidikan, yaitu (Yusaini, Prakoso, & Sulastri, 2023):

1. Kesulitan dalam mendefinisikan kompetensi dasar yang tepat

Salah satu tantangan utama adalah menentukan kompetensi dasar yang relevan dan spesifik untuk tiap posisi. Analisis pekerjaan mengharuskan lembaga untuk memahami keterampilan dan pengetahuan inti yang dibutuhkan di setiap peran agar sesuai dengan tujuan pendidikan. Kesulitan ini diperberat oleh tuntutan yang berbeda-beda untuk berbagai posisi, sehingga proses perumusan kompetensi dasar sering kali memerlukan waktu yang lama dan sumber daya besar. Kekurangan data yang akurat, informasi yang dikumpulkan bisa bias, tidak lengkap, atau tidak akurat, terutama jika karyawan tidak kooperatif atau supervisor tidak memiliki pemahaman mendalam.

2. Keterbatasan dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi

Setelah kompetensi dasar ditetapkan, tantangan berikutnya adalah memastikan bahwa lembaga memiliki sistem pelatihan yang sesuai untuk mengembangkan kompetensi tersebut. Hal ini menjadi kendala khusus bagi lembaga pendidikan dengan sumber daya terbatas, terutama dalam menyediakan pelatihan yang berkesinambungan agar kompetensi SDM selalu relevan dengan perkembangan teknologi dan metode pendidikan terbaru. Keterbatasan Sumber Daya, Proses analisis pekerjaan membutuhkan waktu, tenaga, dan biaya yang signifikan, sehingga sulit diimplementasikan secara mendalam di organisasi dengan sumber daya terbatas.

3. Implementasi sistem evaluasi yang efektif

Evaluasi kompetensi secara berkala menjadi esensial untuk memastikan staf mencapai standar kompetensi dasar yang ditetapkan. Namun, membangun sistem evaluasi yang objektif dan terukur sering kali menjadi tantangan. Analisis

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

pekerjaan mengharuskan lembaga untuk menilai setiap individu sesuai dengan tugas spesifik mereka, yang dapat memerlukan alat evaluasi khusus serta pemantauan yang konsisten. Lembaga pendidikan perlu membangun sistem penilaian yang tidak hanya menilai keterampilan teknis, tetapi juga aspek non-teknis seperti etika profesional dan interaksi interpersonal.

4. Adaptasi terhadap perubahan teknologi dan lingkungan kerja

Dalam era digital, tuntutan terhadap SDM terus berkembang, termasuk kebutuhan untuk menguasai teknologi baru. Tantangan ini mempengaruhi bagaimana lembaga pendidikan mengelola dan memperbarui analisis pekerjaan agar relevan dengan perubahan tersebut. Lembaga pendidikan harus mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan metode pengajaran terbaru agar kompetensi dasar yang dikembangkan tetap sesuai kebutuhan industri pendidikan masa kini. Resistensi dari karyawan beberapa karyawan mungkin merasa analisis pekerjaan ini sebagai ancaman, seperti potensi penambahan tanggung jawab tanpa kenaikan gaji.

5. Membangun budaya organisasi yang mendukung pengembangan kompetensi

Pembentukan budaya yang mendukung peningkatan kompetensi merupakan tantangan tersendiri. Analisis pekerjaan yang efektif harus diterapkan dalam lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, motivasi, dan pertumbuhan profesional. Jika lembaga tidak membangun budaya ini, upaya peningkatan kompetensi bisa terhambat. Kebijakan yang menghargai keberagaman dan inklusivitas juga diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan kompetensi dasar SDM.

Solusi menghadapi tantangan analisis pekerjaan yaitu: Pelatihan dan komunikasi, melatih tim HR dan mengomunikasikan manfaat analisis pekerjaan kepada semua pemangku kepentingan. Penggunaan Teknologi, memanfaatkan perangkat lunak analisis pekerjaan untuk mempermudah proses dan meningkatkan akurasi. Riview Berkala, Melakukan revisi analisis pekerjaan secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan kondisi terkini. Pendekatan Partisipatif, melibatkan karyawan dan supervisor dalam proses untuk meningkatkan keterlibatan dan keakuratan data.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Membangun kompetensi sumber daya manusia (SDM) dengan pendekatan analisis pekerjaan yang terarah merupakan langkah strategis untuk menghasilkan tenaga kerja yang terampil dan sesuai dengan keperluan organisasi. Analisis pekerjaan memungkinkan identifikasi spesifik atau tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap posisi, sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengembangan kompetensi SDM. Memastikan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan pekerjaan, mendukung proses rekrutmen dan pelatihan, meningkatkan produktivitas dan efisiensi, memfasilitasi perencanaan karier, memperkuat pengambilan keputusan. Pendekatan analisis pekerjaan yang terarah adalah fondasi SDM yang relevan dan strategis. Hal ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi tetapi juga mendorong pengembangan individu, mewujudkan lingkungan kerja yang efisien dan berkelanjutan.

Saran

Pengembangan kompetensi yang sesuai dalam meningkatkan kualitas SDM, penting untuk memastikan bahwa kompetensi yang dibangun selaras dengan kebutuhan spesifik dari setiap pekerjaan. Pendekatan analisis pekerjaan memberikan kerangka yang jelas untuk menentukan kompetensi teknis, perilaku, dan manajerial yang diperlukan, integrasi ke strategi SDM, pendekatan analisis pekerjaan harus diintegrasikan dalam strategi SDM organisasi, seperti perekrutan, pelatihan, dan penilaian kinerja. Hal ini akan memastikan konsistensi antara harapan organisasi dan kabalitas SDM. Evaluasi dan pemutakhiran kompetensi SDM yang dikembangkan harus di evaluasi secara berkala untuk memastikan relevansi dengan dengan perubahan teknologi pasar, dan kebutuhan organisasi. Melibatkan Stakeholder proses analisis pekerjaan sebaiknya melibatkan manajer, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya agar hasilnya mencerminkan realitas kebutuhan pekerjaan.

DAFTAR REFERENSI

Amarullah, A., Imaniah, I., & Mutmainnah, S. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Di Era Digital Melalui Pelatihan Sertifikasi Kompetensi Di

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

- Universitas Muhammadiyah Tangerang. *Sinamu*, 4, 479.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31000/sinamu.v4i1.7956>
- Arafat, Y., & Tri Darmawati. (2021). Implementasi Analisis Jabatan Pada Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Seminar Nasional*.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arifathyani, S. (2023). Implementasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Analisis Kebutuhan Diklat Guna Terciptanya Reformasi Birokrasi dan Sumber daya Manusia (SDM) Yang unggul di direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi. *Jurnal Pendidikan West Science*, 1(2), 789–800.
<https://doi.org/https://doi.org/10.58812/jpdws.v1i12.840>
- Baharuddin. (2020). Strategi Pengambilan Keputusan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. *Jurnal Widyaswara Indonesia*, 1(1), 9–19.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56259/jwi.v1i1.10>
- Baharuddin, “Strategi Pengambilan Keputusan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Maros,” *Jurnal Widyaswara Indonesia* 1 no, 1 (2020) 9-19
- Desseler, G. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). New Jersey: Pearson.
- Dida Daniarsyah. (2017). Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis). *Civil Service Journal*, 11(2), 39–47.
- Khotijah, S., Badrussholeh, & Anshori, M. I. (2023). Kompetensi Organisasi : Studi Literature. *Journal of Management and Social Science*, 1(3), 199.
- Mahanum. (2021). Tinjauan Kepustakaan. *ALACRITY: Journal of Education*, 1(2), 3.
<https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i2.20>
- Marhaeni, N. P. (2019). Analisis Pekerjaan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Serta Pengaruhnya terhadap Metode Rekrutmen. *Jurnal Bisnis Terapan*, 3(2), 130.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.

- Muspawi, M. (2017). Urgensi Analisis Pekerjaan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 17(3), 196.
- Management (New York: McGraw-Hill Education, 2020)
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. *Human Resource Management: Essential Perspectives* (Boston, Learning, 2021)
- Neuneung Ratna Hayati. (2022). Kreativitas dan Inovasi Untuk Menopang Keberlanjutan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 19(1), 31–46. <https://doi.org/https://doi.org/10.31113/jia.v19i1.834>
- Ngindana, R., & Hermawan, R. (2019). Analisis Kebutuhan Diklat Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kesenjangan Kerja Unit Kerja di Lingkungann Pemerintah Kota Mojokerto. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 1(1), 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.33474/jisop.v1i1.2669>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, R., Hollenback, J., Gerhart, B., dan Wright, P., *Fundamentals of Human Resource*.
- Nyoto. (2019). *Buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Prastiwi, N. L. P. eka Y., & Ningsih, L. K. (2021). Peran Kompetensi SDM, Internal Locus of Control dan Karakteristik Wirausaha dalam Meningkatkan Kinerja UMKM. *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Manajemen*, 17(4), 835–840. <https://doi.org/https://doi.org/10.30872/jinv.v17i4.10247>
- Pratiwi, E. Y. R., & Dwinata, A. (2023). Prinsip Dasar Penyelenggaraan Pendidikan dan Pohon Keilmuan Pendidikan Dasar. *Jurnal Simki Pedagogja*, 6(2), 297–306. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/jsp.v6i2.224>.
- Prastiwi, N. L. P. eka Y., dan Ningsih, L. K., “Peran Kompetensi SDM, Internal Locus Of Control dan Karakteristik Wirausaha dalam Meningkatkan Kinerja UMKM
- Rijali, A. (2019). Analisis Data Kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), 83. <https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untu Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

MEMBANGUN DASAR KOMPETENSI SDM DENGAN PENDEKATAN ANALISIS PEKERJAAN YANG TERARAH

- Rivai, V. dan Sagala, E. J., Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktik (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2019)
- Sastrohadiwiryo, S. (2007). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Statistik, B. P. (2023). Laporan Tahunan Produktivitas SDM di Indonesia.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja* (3rd ed.). Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo, Manajemen Kinerja (Jakarta: Rajawali Press, 2010)
- Wongkar, V. Y., Rosmita, E., Sampe, P. D., Adji, T. P., Shufa, N. K. F., Haya, N., ... Rottie, R. F. I. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Gita Lentera.
- Wongkar, V. Y., et al., Metode Penelitian Kualitatif (CV. Gita Lentera, 2024).
- Yusaini, Prakoso, W. A., & Sulastri. (2023). Tantangan dan Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Pendidikan. *Al-Azkiya: Jurnal Ilmiah Pendidikan MI/SD*, 8(2), 194–215. <https://doi.org/https://doi.10.32505/azkiya.v%vi%i.6946>.
- Yusniani, W. A., dan Sulastri, “Tantangan dan Strategi Pengelolaan SDM pada Lembaga Pendidikan”, *Al- Azkiya: Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Politik* 1 no.1