

Seminar Nasional Hasil Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan
14 September 2019, Hal. 429-436
ISSN: 2686-2972; e-ISSN: 2686-2964

Penyusunan deskripsi jabatan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia

Arini Widyowati, Luqman Tifa Perwira

Universitas Ahmad Dahlan, Jl. Kapas 9, Semaki, Umbulharjo, Yogyakarta 55166^{1,2}
arini.widyowati@psy.uad.ac.id

ABSTRAK

Kejelasan tugas, tanggung jawab dan indikator keberhasilan kinerja merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi pada kenyataannya tidak semua organisasi telah memiliki rumusan yang jelas terkait dengan hal tersebut. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk menyusun deskripsi jabatan di BMT X melalui kegiatan analisis jabatan. Pengabdian kepada masyarakat ini melibatkan 18 karyawan BMT X yang merupakan perwakilan setiap jabatan dan manajemen sebagai partisipan. Analisis jabatan dilakukan dalam tiga tahap, yaitu: analisis visi, misi dan struktur organisasi; analisis proses bisnis dan penyusunan draft deskripsi jabatan. Data dikumpulkan melalui studi dokumen dan wawancara. Kegiatan analisis jabatan ini menghasilkan 10 deskripsi jabatan pada jabatan level staf dan 4 deskripsi jabatan pada level manajerial yang memuat informasi mengenai uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, indikator keberhasilan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan yang telah tersusun digunakan sebagai panduan bagi karyawan BMT X dalam pelaksanaan pekerjaannya dan digunakan oleh manajemen sebagai dasar dalam evaluasi jabatan dan penyusunan sistem *reward* dan kompensasi.

Kata kunci: Analisis Jabatan, BMT, Deskripsi Jabatan, Spesifikasi Jabatan

ABSTRACT

Clarity of tasks, responsibilities and key indicators of performance is an important factor that determines employee and organization's performance. However, many organizations experience unclear formulations related to this matter. This community service activity aims to compile job descriptions in BMT X through job analysis. This community service involved 18 employees who are representatives of each position and management as participants. Job analysis was carried out in three stages, namely: vision, mission and organizational structure analysis; business processes analysis and job descriptions draft development. Data was collected through document studies and interviews. This activity produced 10 job descriptions at the staff level and 4 job description at the managerial level which contains information about tasks, duties, responsibilities, authorities, key performance indicators and job specifications. The job descriptions that have been arranged are used as a guide for employees in carrying out their work and are used by management as a basis for job evaluation and reward as well as compensation systems development.

Keywords: Job Analysis, BMT, Job Description, Job Specification.

PENDAHULUAN

Saat ini kebutuhan masyarakat akan jasa keuangan semakin berkembang. Lembaga keuangan bukan hanya berperan dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam penyimpanan dan peminjaman uang, namun juga membantu masyarakat dalam investasi, transaksi elektornik hingga asuransi. Dalam lingkup yang lebih luas, lembaga keuangan menjadi penentu dan pengendali aktivitas perekonomian sebuah negara. Hal tersebut mendorong berkembangnya lembaga keuangan baik yang bank maupun non bank.

Salah satu lembaga non bank yang berkembang pesat di Indonesia adalah *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT). BMT merupakan lembaga keuangan non bank yang beroperasi dengan prinsip syariah BMT menggabungkan konsep *maal* dan *tamwil* dalam satu kegiatan lembaga. Konsep *maal* lahir dan menjadi bagian dari kehidupan masyarakat muslim dalam hal menghimpun dan menyalurkan dana untuk zakat, infak dan shadaqah (ZIS) secara produktif. Sedangkan konsep *tamwil* lahir untuk kegiatan bisnis produktif yang murni untuk mendapatkan keuntungan dengan sektor masyarakat menengah ke bawah (mikro). Keberadaan BMT diharapkan dapat menjalankan misi ekonomi syariah sekaligus menjalankan peran ekonomi kerakyatan dengan meningkatkan ekonomi mikro. Hal tersebut berdampak pada perkembangan BMT yang sangat pesat di tengah perkembangan lembaga keuangan mikro konvensional lainnya.

Saat ini jumlah BMT diseluruh Indonesia tercatat lebih dari 4000 yang tersebar diseluruh Indonesia. Hal ini berdampak pada ketatnya persaingan antar BMT dalam mendapatkan dan mempertahankan nasabah. Oleh karena itu BMT perlu senantiasa mengembangkan produk dan layanannya yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan agar mampu bersaing dan mencapai tujuannya.

Salah satu faktor penting yang mendukung pencapaian tujuan BMT adalah karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan mampu menjalankan tugas dengan baik, menghasilkan *output* dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan SDM dalam pelaksanaan tugasnya tidak terlepas dari kejelasan akan tugas dan perannya didalam organisasi. Bagi karyawan, kejelasan tugas dan tanggung jawab dalam jabatan yang diembannya akan membantu karyawan dalam pelaksanaan aktivitas kerja sehari-hari dan mendorongnya pencapaian target. Bagi organisasi, kejelasan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan akan memudahkan dalam menentukan indikator keberhasilan serta menentukan kualifikasi (kompetensi) karyawan yang dipersyaratkan untuk dapat sukses menjalankan tugasnya.

Akan tetapi pada kenyataannya tidak semua BMT memiliki aturan yang jelas mengenai batasan-batasan tugas dan tanggung jawab dalam setiap jabatan. Salah satu BMT yang mengalami permasalahan ini adalah BMT X. BMT X merupakan salah satu unit usaha Universitas Y. Sejak berdiri pada tahun 2013, BMT memiliki 2 cabang dan telah mempekerjakan 20 karyawan dengan lebih dari 3000 nasabah. Hal tersebut menyebabkan proses bisnisnya menjadi lebih kompleks. Untuk itu diperlukan pembagian peran yang jelas pada masing-masing jabatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, berdasarkan hasil wawancara didapatkan informasi bahwa masih terdapat beberapa jabatan yang belum memiliki kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Beberapa karyawan juga diharuskan mengerjakan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya. Hal ini menyebabkan beban tugas yang banyak pada beberapa jabatan dan ketidak jelasan prioritas penyelesaian tugas oleh karyawan yang mempengaruhi kegagalan dalam pencapaian target, kepuasan pelanggan dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Selain itu, dari hasil wawancara juga ditemukan bahwa pada semua jabatan juga belum ditentukan indikator keberhasilan dalam pelaksanaan tugas. Sejauh ini pelaksanaan tugas dilakukan hanya didasarkan pada kesepakatan bersama dan kebiasaan yang telah berjalan. Hal

ini menyebabkan organisasi kesulitan dalam penentuan target serta proses monitoring dan evaluasi terhadap proses dan pencapaian target individu maupun target organisasi.

Ketidakjelasan fungsi dan peran tiap jabatan dapat mengganggu pelaksanaan proses bisnis didalam organisasi. Dalam tataran individu hal ini berdampak pada kebingungan karyawan akan tugas, tanggung jawab serta target pencapaian dalam aktivitas kerjanya. Dalam level interaksi antar karyawan hal ini dapat berdampak pada ada gangguan komunikasi dan koordinasi antar fungsi jabatan. Hal tersebut dapat mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi, rendahnya kepuasan pelanggan dan karyawan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memperjelas fungsi dan peran tiap jabatan dalam pencapaian tujuan organisasi adalah analisis jabatan. Menurut Riggio [1] analisis jabatan merupakan prosedur sistematis dalam menganalisis jabatan berdasarkan tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu jabatan dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan jabatan tersebut. Analisis jabatan dilakukan untuk memperoleh gambaran atau informasi tentang job atau pekerjaan yang berhubungan dengan: tanggung jawab, orientasi job/pekerjaan, ruang lingkup pekerjaan, pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, serta lingkungan kerja. Kegiatan analisis jabatan menghasilkan beberapa produk antara lain: dekripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan evaluasi jabatan [2]. Dekripsi jabatan merupakan rincian terperinci mengenai tugas, prosedur, alat dan perlengkapan yang diperlukan dan produk atau layanan yang dihasilkan (output yang dihasilkan). Spesifikasi jabatan adalah karakteristik yang dipersyaratkan bagi individu untuk dapat menduduki suatu jabatan, meliputi pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sikap, keribadian [1]. Evaluasi jabatan adalah pengukuran mengenai nilai atau harga suatu jabatan untuk menentukan besarnya kompensasi yang sebanding atas jabatan tersebut.

Melalui kegiatan analisis jabatan ini diharapkan akan menghasilkan deskripsi jabatan pada BMT X untuk memperjelas tugas, tanggung jawab dan indikator keberhasilan kinerja guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

METODE

Partisipan

Proses penyusunan analisis jabatan dilakukan dengan melibatkan karyawan yang merupakan perwakilan dari tiap jabatan yang berjumlah 15 orang.

Metode pengumpulan data

Data-data dalam proses analisis jabatan dikumpulkan dengan beberapa cara yaitu studi dokumen dan wawancara. Studi dokumen dilakukan pada dokumen draft analisis jabatan yang ada, *standard operating procedures* (SOP), struktur organisasi. Wawancara dilakukan dengan menggunakan *guide* wawancara semi terstruktur berdasarkan pendekatan *Position Analysis Questionnaire* (PAQ).

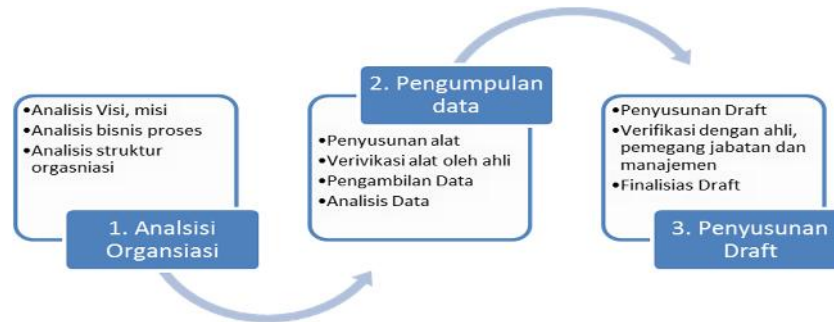
Proses

Analisis jabatan dilakukan dalam beberapa tahap yang terbagi dalam tiga proses utama yaitu analisis visi, misi organisasi, pengambilan data, penyusunan draft deskripsi jabatan. Tahap analisis visi, misi organisasi dilakukan dalam beberapa tahap yaitu (1) analisis visi, misi organisasi, kegiatan ini dilakukan untuk mengetahui cita-cita dan tujuan yang akan dicapai dimasa yang akan datang, (2) analisis bisnis proses; kegiatan ini dilakukan untuk mengkaji proses bisnis dalam organisasi BMT UMY mulai dari proses memperoleh input, proses hingga pemasaran output ke nasabah, (3) Analisis struktur organisasi, dilakukan untuk mengetahui fungsi-fungsi yang ada diorganisasi dalam pelaksanaan proses bisnisnya.

Proses kedua yang dilakukan adalah pengumpulan data, proses ini dilakukan melalui beberapa tahapan antara lain: (1) penyusunan alat pengumpulan data berupa *guide* wawancara,

(2) verifikasi alat pengumpulan data, tahap dilakukan dengan cara mengkonsultasikan alat berupa guide wawancara dan format draft final deskripsi jabatan pada konsultan / tim ahli, (3) pelaksanaan pengambilan data yang dilakukan dengan wawancara dengan pemegang jabatan dan atasan dan (4) analisis data.

Proses ketiga yaitu penyusunan draft deskripsi jabatan. Proses ini meliputi tahap (1) penyusunan draft deskripsi jabatan, (2) standarisasi bahasa, yang dilakukan untuk menyamakan tata bahasa dan istilah, (3) verifikasi draft, yang dilakukan untuk mencocokkan antara draft yang disusun oleh tim anajab dengan konsultan dan pemangku jabatan dilapangan, (4) finalisasi draft deskripsi jabatan. Proses pelaksanaan analisa jabatan secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar. 1



Gambar. 1 Metode pelaksanaan kegiatan

HASIL, PEMBAHASAN, DAN DAMPAK

Berdasarkan hasil analisis visi, misi dan nilai-nilai organisasi serta analisis proses bisnis dan struktur organisasi yang ada di BMT X dan pengumpulan data analisis jabatan dihasilkan 10 deskripsi jabatan pada level staf dan 4 jabatan level manajer. Kesepuluh jabatan tersebut adalah *staf teller*, *staf customer service*, *staf accounting*, staf administrasi pembiayaan, *staf general affair*, *staf marketing*, staf personalia, staf surveyor, staf IT dan staf remedial. Keempat deskripsi jabatan level menejer yaitu kepala maal, kepala kantor cabang, manajer bisnis, manajer operasional.

Setiap deskripsi jabatan yang disusun memuat informasi terkait ruang lingkup jabatan yang meliputi Identitas Jabatan, Hubungan Kerja Ringkasan Jabatan, Struktur Organisasi, Uraian Tugas dan Indikator keberhasilan Kinerja serta Spesifikasi Jabatan. Adapun penjelasan masing-masing elemen adalah sebagai berikut:

1. Identitas Jabatan

Identitas jabatan merupakan informasi terkait jabatan yang berfungsi untuk membedakan sebuah jabatan dengan jabatan yang lain. Berisi informasi mengenai: nama jabatan, nama pemegang jabatan, nama bagian/departemen, nama organisasi / perusahaan, nama atasan,

2. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi menggambarkan kedudukan jabatan yang dalam organisasi, memuat informasi mengenai jabatan yang dianalisis, nama jabatan atasan dan nama jabatan bawahan.

3. Ringkasan Jabatan

Ringkasan jabatan memuat informasi mengenai tujuan diciptakannya sebuah jabatan di dalam organisasi.

4. Hubungan Kerja

Hubungan kerja meliputi hubungan yang dilakukan oleh pemegang jabatan di dalam maupun diluar organisasi untuk dapat melaksanakan tugasnya. Hubungan kerja dapat dilakukan dengan pihak internal organisasi, yang meliputi: pengawasan atasan, mengawasi bawahan atau hubungan pemegang jabatan dengan jabatan lain diluar departemennya pada level yang sama (sejajar) . Hubungan eksternal berkaitan dengan hubungan pemegang jabatan dengan pihak lain diluar organisasi / diluar organisasi.

5. Uraian Tugas

Uraian tugas merupakan jabaran atas semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan oleh pemegang jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja, dengan menggunakan perangkat kerja dengan kondisi pelaksanaan tertentu.

6. Uraian Tanggung Jawab

Tanggung Jawab merupakan rincian atas segala sesuatu yang merupakan beban tanggung jawab pemegang jabatan beserta segi-seginya. Wujud objek tanggung jawab meliputi: bahan kerja, perangkat kerja, hasil kerja, proses kerja, metode kerja, kerahasiaan. Segi-segi tanggung jawab seperti: kualitas, kuantitas, keselamatan, ketepatan, kelancaran, keserasian

7. Uraian Wewenang

Wewenang merupakan hak atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemegang jabatan untuk mengambil sikap dan tindakan tertentu guna mendukung pelaksanaan tugasnya.

8. Indikator Keberhasilan Kinerja

Indikator keberhasilan kinerja memuat target dan indikator kunci keberhasilan kinerja (KPI) yang harus dicapai oleh pemegang jabatan dalam pelaksanaan tugas pokok

9. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan memuat informasi mengenai tentang kompetensi yang diperlukan oleh seorang pemegang jabatan untuk dapat berhasil melaksanakan tugas. Antara lain memuat tentang: pendidikan minimal yang dipersyaratkan, pengetahuan, Keterampilan, Kemampuan dan karakteristik kepribadian tertentu yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan.

Menurut Riggio [1] analisis jabatan merupakan salah satu aktivitas mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Analisis jabatan menghasilkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang bermanfaat baik bagi pemegang jabatan maupun bagi organisasi. Bagi pemegang jabatan, informasi mengenai deskripsi jabatan sebagai hasil dari kegiatan analisis jabatan bermanfaat untuk: mengetahui tugas apa yang harus dikerjakan, bagaimana tugas tersebut dikerjakan serta target dan standar keberhasilan yang harus dicapai. Kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab akan mengurangi ambiguitas pekerjaan dan mendukung pencapaian kinerja karyawan [3].

Bagi Organisasi, kejelasan tugas, indikator keberhasilan dan persyaratan jabatan sebagaimana termuat dalam deskripsi jabatan membantu organisasi untuk mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia mulai dari sistem rekrutmen seleksi, training dan pengembangan, evaluasi kinerja, sistem kompensasi, kesejahteraan karyawan bahkan pengembangan desain kerja [2]. Dalam sistem rekrutmen dan seleksi, deskripsi jabatan membantu organisasi dalam perencanaan SDM, menentukan persyaratan jabatan yang menjadi dasar dalam proses seleksi karyawan. Hasil-hasil penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa seleksi karyawan yang dilakukan atas dasar kompetensi akan berdampak pada kinerja karyawan, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan rendahnya *turnover*.

Deskripsi jabatan juga bermanfaat bagi organisasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Informasi mengenai uraian tugas dan spesifikasi jabatan menjadi dasar bagi organisasi dalam melakukan analisa kebutuhan pelatihan, penentuan tujuan pelatihan, penentuan materi dan desain pelatihan serta waktu pemberian pelatihan yang sesuai. Ketepatan organisasi dalam mendesain pelatihan berdampak pada efektivitas pelatihan yang dilakukan [2].

Manfaat lain dari adanya deskripsi jabatan adalah adanya informasi terkait dengan penentuan indikator keberhasilan kinerja karyawan dan reward. Terkait dengan indikator keberhasilan kinerja, melalui deskripsi jabatan, organisasi dapat menentukan standar kinerja yang harus di capai oleh karyawan dan dijadikan acuan bagi karyawan dalam aktivitasnya sehari-hari. Dalam hal penentuan reward, deskripsi jabatan dapat digunakan sebagai dasar dalam menentukan kompensasi berupa gaji atau upah, bonus maupun keuntungan-keuntungan lain bagi karyawan. Hal ini dilakukan dengan melakukan analisa mengenai harga jabatan yang dihitung berdasarkan besarnya tugas, tanggung jawab serta kompetensi yang dipersyaratkan bagi karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik melalui kegiatan evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan yang didasarkan pada kinerja dan kompetensi diyakini dapat menjamin kompensasi yang adil dan kompetitif [3].

Deskripsi jabatan juga dapat dijadikan dasar bagi organisasi untuk menyusun program pengembangan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan, seperti konseling, pengelolaan stress kerja dan manajemen konflik ditempat kerja [1]. Dengan mengetahui beban pekerjaan, target yang harus dicapai serta kondisi lingkungan fisik dan sosial di tempat kerja, organisasi dapat memprediksi potensi-potensi gangguan fisik maupun gangguan psikologis yang mungkin akan dialami karyawan selama bekerja sehingga organisasi dapat melakukan pengembangan sistem yang membantu karyawan mengelola permasalahannya ditempat kerja.

Manfaat terakhir dari deskripsi jabatan adalah tersedianya informasi yang mendukung organisasi dalam melakukan desain ruang kerja maupun desain organisasi. Dengan memahami peran dan fungsi masing-masing jabatan serta alur kerja dalam setiap jabatan dalam pelaksanaan operasionalnya. Organisasi dapat melakukan evaluasi atas efektivitas desain kerja yang ada. Hal ini dapat dijadikan dasar dalam meredesain pekerjaan serta restrukturisasi organisasi guna meningkatkan kinerja individu dan organisasi serta peningkatan kualitas kehidupan kerja karyawan. Desain kerja dan kualitas kehidupan kerja.

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan informasi bahwa pelaksanaan analisis jabatan berdampak positif baik bagi karyawan maupun bagi organisasi. Bagi karyawan, adanya deskripsi jabatan membantu karyawan dalam memperjelas pelaksanaan tugas, tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki dalam aktivitasnya sehari-hari. Kejelasan ini membantunya mengurangi aktivitas penyelesaian tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya seperti yang selama ini terjadi, sehingga mengurangi terjadinya tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, deskripsi jabatan juga membantu memperjelas dalam melakukan koordinasi dengan pihak-pihak yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dalam aktivitas kerjanya. Deskripsi pekerjaan juga memberikan arahan kepada karyawan dalam menyusun perencanaan pekerjaan dan pencapaian target kerjanya.

Bagi organisasi, hasil dari analisis jabatan berupa deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan membantu organisasi dalam pengembangan sistem pengelolaan SDM, terutama dalam penentuan persyaratan jabatan yang digunakan sebagai dasar dalam rekrutmen, seleksi dan promosi karyawan, pelatihan, evaluasi jabatan dan dasar dalam pengembangan sistem reward dan kompensasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa pemmasalahan ketidakjelasan akan peran dan tanggung jawab masing-masing jabatan yang terjadi di BMT X mempengaruhi kinerja karyawan maupun organisasi. Kegiatan analisis jabatan dilakukan untuk membantu karyawan dalam mempejelas tugas, tanggung jawab serta target kerjanya sekaligus diharapkan dapat membantu organisasi dalam melakukan evaluasi mengenai efektivitas pencapaian tujuannya. Analisis jabatan dilakukan menghasilkan 10 deskripsi jabatan pada jabatan level staf dan 4 jabatan level manjerial yang memuat mengenai uraian tugas, tanggung jawab, wewenang, hubungan kerja, indikator keberhasilan kinerja serta spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan yang disusun kemudian menjadi dasar bagi BMT X dalam pengembangan sistem manajemen SDM nya.

UCAPAN TERIMAKASIH

Tim pengabdian kepada masyarakat mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan yang telah mendanai, membinadan memonitor kegiatan ini sehingga dapat berjalan lancar dan mencapai tujuan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Riggio, R. (2015). *Introduction to Industrial & Organisational Psychology Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- [2] Noe, H.G., dan Wright. (2011). *Fundamentals of Human Resources Management*. New York: McGrawHill Irwin.
- [3] Robbins, S. (2006). *Organizational Behavior*. New Jersey:Prentice-Hall,Inc .

