Psikostudia Jurnal Psikologi



Volume 11 No. | DOI:

p-ISSN: [2302-2582](http://issn.pdii.lipi.go.id/issn.cgi?daftar&1548134037&1)

e-ISSN: [2657-0963](http://issn.pdii.lipi.go.id/issn.cgi?daftar&1344398087&1)

**Analisa Jabatan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasarkan *Job Description***

|  |  |
| --- | --- |
| Firlia Candra Kartika1 | Yonathan Alfapri Damaika**2** |
| 1Fakultas Psikologi  Universitas Merdeka Malang  Email: 1**firlia.kartika@unmer.ac.id** | 2Fakultas Psikologi  Universitas Merdeka Malang  Email: **219090000094@student.unmer.ac.id** |
| **Abstract** | | **Abstrak** | |
| *Job description is important for a company. On DivisionAnti-Money Laundering and Prevention of Terrorism Financing (APU & PPT)in one of the private banks in Surabaya, there is a gap between the job descriptions written in the document and those carried out by the office holders in the field, and there is no competency in each of these positions. This research is a qualitative research with a variety of case studies.The methods used to gather data in conducting job analysis are interviews, observation, and literature studies. From this research it was obtained an improvement in job descriptions in the Anti-Money Laundering and Counter-Terrorism Financing (APU & PPT) division, namely separating the main responsibilities and additional responsibilities as well mapping the competencies needed for each position are divided into three, namely core competencies, specific competencies and technical competencies and the results of the competency assessment for position holders show that there is no gap between the competencies required and the competencies possessed.* | | Uraian pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan. Pada Divisi Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU & PPT) di salah satu Bank swasta yang ada di Surabaya, terdapat kesenjangan antara uraian pekerjaan yang tertulis di dokumen dan yang dilakukan pemangku jabatan di lapangan, serta belum adanya kompetensi pada masing-masing jabatan tersebut. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan ragam studi kasus. Metode yang dipergunakan untuk menggali data dalam melakukan analisa jabatan adalah wawancara, observasi, dan studi literatur. Dari penelitian ini diperoleh perbaikan uraian pekerjaan pada divisi Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU & PPT) yaitu memisahkan tanggung jawab utama dan tanggung jawab tambahan serta memetakan kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan menjadi tiga yaitu *core comepetencies, specific competencies* dan *technical competencies* serta hasil asesmen kompetensi pada pemangku jabatan tidak ada kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dengan kompetensi yang dimiliki. | |
| ***Keyword*** *: Competency, Division Anti-Money Laundering and Prevention of Terrorism Financing (APU & PPT), Job Analysis* | | **Kata Kunci** : *Analisa Jabatan, Divisi Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme* *(APU & PPT), Kompetensi* | |

**Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi**



551

Psikostudia : Jurnal Psikologi by <http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/PSIKO>is licensed under a [Creative](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

# LATAR BELAKANG

Pada masa sekarang ini banyak perusahan - perusahaan baru bermunculan, hal tersebut menyebabkan meningkatnya persaingan antar perusahaan. Perusahaan yang dapat terus bertumbuh dan berkembang akan mampu menghadapi persaingan yang terjadi, sedangkan perusahaan yang mengalami stagnasi maka tidak akan mampu untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Pada dasarnya salah satu faktor perusahaan mampu untuk bertumbuh dan berkembang adalah sumber daya manusianya atau karyawan. Perusahaan yang tidak mampu untuk mengembangkan dan membina karyawannya maka akan menyebabkan terjadinya penurunan produktivitas karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Juwita (2016) dalam Perteka ,dkk (2020) terkait dengan produktivitas karyawan menyatakan bahwa *job description* yang baik dan pengembangan karir dari para karyawannya dapat mempengaruhi produktivitas kerja dari karyawannya. Perusahaan akan mampu berkembang dengan baik apabila karyawan di dalamnya telah mampu melaksanakan pekerjaannya masing-masing dengan spesifik dan jelas. Penelitian yang dilakukan pada perusahaan manufaktur oleh Raju & Banerjee (2017) menyatakan bahwa ketika uraian pekerjaan tidak tersusun secara jelas dan tidak terdapat rincian aktivitas yang detail maka akan berdampak pada performa karyawan yang kurang baik.

*Job description* adalah salah satu dokumen yang ditunjukkan kepada karyawan di awal mereka bekerja. Kesan pertama perusahaan dan aktivitas apa saja yang nantinya dilakukan oleh karyawan ditunjukkan oleh *job description* tersebut (Pato, 2017). *Job description* juga digunakan untuk keperluan *recruitment* agar menemukan kandidat yang paling tepat (Pató, 2017) .*Job description* sebagai dokumen yang melayani banyak fungsi yang sangat penting dalam suatu organisasi jika ditulis dengan benar dan diperbarui secara terus menerus (Ali Al-Marwai & Devi Subramaniam, 2009). Jika *job description* digabungkan maka juga akan mencerminkan tantangan yang dihadapi oleh sebuah organisasi. Ketika organisasi tumbuh sebagai respon terhadap perubahan lingkungan bisnis, *job description* juga harus diperbarui untuk memenuhi persyaratan pekerjaan saat ini. Terlepas dari pentingnya job description sering kali ketinggalan zaman, diabaikan dan kurang dipertimbangkan (Ali Al-Marwai & Devi Subramaniam, 2009).

Analisa Jabatan dapat memberikan informarsi terkait *job description* (uraian jabatan), dan *job specification* (kriteria jabatan) (Dessler, 2013). Proses yang paling awal yang perlu dilakukan oleh sebuah perusahaan atau organisasi dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia adalah analisa jabatan. Selain itu bangunan dasar yang diperlukan oleh sebuah organisasi dalam mencapi tujuan adalah analisa jabatan (Faizal, 2019). Menurut Istiwahyuningsih (2019), analisa jabatan adalah sebuah proses pengumpulan informasi terkait dengan jabatan yang ada, seperti kualifikasi pada jabatan, nama sebuah jabatan, uraian pekerjaan, serta standar pencapaian dan lain sebagainya. Hasil dari dilakukannya analisa jabatan dapat dipergunakan sebagai dasar untuk proses dalam melakukan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan. Analisa jabatan adalah sebuah kegiatan penggalian suatu informasi secara sistematis dengan tujuan mendapatkan dan melakukan dokumentasi sifat dasar dari sebuah pekerjaan (Brannick, dkk, 2007, dalam Ispas & Borman, 2015). Suthar, dkk (2014) melakukan penelitian dengan hasil diketahui bahwa analisa jabatan memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Hal tersebut memperlihatkan bahwa analisa jabatan merupakan sebuah proses yang penting dalam fungsi sumber daya manusia untuk mencapai organisasi yang unggul dan kompetitif. Menurut Tanumihardjo, dkk (2013) ketika analisa jabatan dilakukan secara berkala dan terstruktur dapat meningkatkan kinerja dan aktualisasi diri dari karyawan.

Salah satu elemen dalam *job description* adalah spesifikasi jabatan (*job specification*) (Tanumihardjo, dkk 2013). Spesifikasi jabatan memperlihatkan kriteria - kriteria apa saja yang diperlukan untuk mencari karyawan yang sesuai, serta memuat jenis karyawan seperti apa yang layak untuk diterima. Menurut Suthar dkk (2014) spesifikasi jabatan merupakan suatu pernyataan-pernyataan dalam bentuk tertulis yang berisi mengenai karakteristik-karakteristik yang harus dimiliki oleh karyawan seperti karakteristik fisik dan mental, pada spesifikasi jabatan juga terdapat kualifikasi, serta sifat, yang wajib dimiliki oleh seorang karyawan agar dapat melakukan pekerjaannya sebagai karyawan sesuai dengan tuntutan organisasi.

Amos, dkk (dalam Suthar, dkk, 2014) mengatakan bahwa pada *job specification* berkaitan dengan aspek pribadi dari pekerjaan, pendidikan, atau dapat disebut juga dengan kualifikasi, keterampilan, kemampuan, serta pengetahuan seseorang. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Jackson & Schuller (dalam Sengupta, dkk, 2013) menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik-karakteristik lain yang dibutuhkan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan denga efektif disebut dengan kompetensi. Perusahaan harus dapat menentukan kompetensi yang tepat bagi masing-masing jabatan karena dapat memberikan manfaat yang besar kepada perusahaan.

Selain itu kompetensi juga dapat digunakan untuk melakukan identifikasi pada keterampilan karyawan, *knowledge*, perilaku serta keahlian yang diperlukan dalam pemenuhan tuntutan yang sejalan dengan strategi organisasi, sehingga mampu mengurangi *gap* yang mungkin terjadi antara karyawan dengan strategi organisasi (Tripathi & Agrawal, 2014). Menurut Amstrong & Taylor (2014) kompetensi yang telah disusun dapat memudahkan perusahaan dalam melakukan manajemen kinerja pada pemangku jabatan serta dapat membantu dalam melakukan penyusunan rancangan pengembangan bagi pemangku jabatan untuk dapat meningkatkan kompetensinya.

Peneliti akan melaksanakan penelitian pada divisi Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU & PPT) pada sebuah bank swasta di Surabaya. Hasil wawancara peneliti dengan bagian *human resources management* (HRD) maupun pemegang jabatan diketahui bahwa pada divisi tersebut sudah lama tidak dilakukan pembaharuan pada dokumen *job description* sehingga terjadi kesenjangan antara *job description* yang tertulis dengan *job description* yang dilakukan dilapangan. Hal ini menyebabkan perlunya dilakukan analisa jabatan sehingga tidak ada kesenjangan antara *job description* yang tertulis dengan *job description* yang dilakukan di lapangan. Selain itu analisa jabatan bagi divisi APU&PPT perlu dilakukan karena pada uraian jabatan yang ada belum memuat rincian aktivitas yang harus dilakukan pemangku jabatan, serta tidak dipisahkan antara tugas pokok dan tugas tambahan sehingga membingungkan pemangku jabatan terkait. Selain itu pada *job description* yang ada saat ini belum terdapat *standart* kompetensi yang diperlukan oleh masing-masing pemangku jabatan.

Pada penelitian ini, peneliti memiliki tujuan untuk melakukan ulasan terkait *job description* yang dimiliki oleh karyawan pada divisi APU&PPT dengan tujuan untuk memastikan bahwa *job description* yang tertulis pada dokumen sudah sesuai dengan pekerjaan serta aktivitas yang dilakukan oleh pemangku jabatan pada kegiatan sehari-hari. Selain tujuan di atas, penelitian ini juga memiliki tujuan melakukan pemetaan kompetensi pada jabatan yang berada pada divisi APU & PPT serta menentukan *standart* kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan.

# METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah desain kualitatif dengan menggunakan paradigma pragmatis. Ragam kualitatif yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Metode yang dipergunakan untuk menggali data dalam melakukan analisa jabatan adalah wawancara kepada job holder, atasan, dan pihak *human resources management* (HRD). Selain itu peneliti juga menggunakan metode observasi, yaitu dengan mengamati secara berkala kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh job holder selama bekerja, peneliti juga menggunakan dokumen-dokumen pendukung yang disediakan oleh perusahaan.

Pada pemetaan kompetensi, kamus kompetensi yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan pemetaan mengadopsi dari Kamus Kompetensi Spencer & Spencer (1993) dan LOMA (1998), karena kedua kamus kompetensi tersebut saling melengkapi dalam menggambarkan kompetensi pada jabatan-jabatan yang dianalisa. Selain itu, penggunaan kamus kompetensi Spencer & Spencer memberikan gambaran dan pengertian yang jelas dan terperinci terkait komponen-komponen kompetensi yang digunakan pada perusahaan. Sedangkan penggunaan kamus LOMA berfungsi sebagai pendukung kompetensi yang tidak tercakup dalam kamus kompetensi Spencer & Spencer. Adapun kompetensi yang mengacu pada kamus kompetensi Spencer & Spencer (1993), yaitu terdiri dari *teamwork, professional integrity, analitycal thingking* dan *detail orientation*. Selain itu, adapula kompetensi yang mengacu pada kamus kompetensi LOMA (1998), yaitu terdiri dari *computer literacy.* Jumlah jabatan yang dilakukan analisa jabatan dan pemetaan kompetensi pada penelitian ini berjumlah 4 jabatan yaitu kasie kepatuhan ex-post, staff kepatuhan ex-ante, staff kepatuhan ex-post, dan staff APU & PPT.

# HASIL PENELITIAN

Dari hasil analisa pada dokumen *job description* yang telah ada pada perusahaan ditemukan bahwa terdapat beberapa tanggung jawab yang sudah tidak dilaksanakan di lapangan namun masih tertulis pada dokumen, kemudian terdapat beberapa tanggung jawab yang saling tumpang tindih. Maka dari itu, pada penelitian ini peneliti melakukan 4 upaya perbaikan atas *job description* yang dimiliki oleh pemangku jabatan, sesuai dengan tabel 1 berikut ini :

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| Tabel 1. Jenis Perubahan Pada Uraian Jabatan | |
| Perubahan | **Alasan** |
| Dihapuskan | * Tanggung jawab sudah tidak dilakukan lagi oleh pemangku jabatan * Tanggung jawab tumpang tindih dengan tanggung jawab jabatan lain |
| Direvisi / Digabung | * Tanggung jawab sama dengan tanggung jawab yang lain sehingga digabung menjadi 1 tanggung jawab * Tanggung jawab diperluas sesuai dengan jabatan |
| Ditambahkan | * Tanggung jawab dilakukan oleh pemangku jabatan namun belum tertulis pada job description |
| Dipindahkan | * Tanggung jawab tidak berkaitan dengan penilaian kinerja langsung sehingga dipindahkan sebagai tanggung jawab tambahan. |

Peneliti juga melakukan pembagian pada *job description* ke dalam 2 kelompok, yaitu tanggung jawab utama dan tanggung jawab tambahan, dengan penjelasan sebagai berikut :

|  |  |
| --- | --- |
| Tabel 2. Pembagian Tanggung Jawab | |
| Kategori | **Penjelasan** |
| Tanggung jawab utama | * Tanggung jawab dilakukan secara rutin dan menentukan keberhasilan pemangku jabatan |
| Tanggung jawab tambahan | * Tanggung jawab dilakukan secara tidak rutin, dan terkadang bersifat untuk menggantikan |

Pada tabel 3 di bawah ini terdapat beberapa contoh perubahan tanggung jawab pada jabatan-jabatan yag dilakukan analisa jabatan. Berikut merupakan tabel contoh perubahan tanggung jawab :

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| Tabel 3. Contoh Perubahan Tanggung Jawab | |
| Tanggung Jawab | **Perubahan dan Alasan** |
| Menyusun laporan-laporan pelaksanaan tugas. | Direvisi.  Bagian ini direvisi dengan menjadikannya lebih spesifik, karena tugas ini dirasa masih terlalu *general*. |
| Menyampaikan rekomendasi kepada atasan mengenai evaluasi dan penyempurnaan pelaksanaan tugas | Dihapus.  Bagian ini dihapus karena sudah tidak lagi dikerjakan pada jabatan ini |
| Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sepanjang masih di dalam lingkup tugas/fungsi kepatuhan preventif | Dipindahkan  Bagian ini dipindahkan pada tanggung jawab tambahan, karena bukan termasuk tugas rutin. |
| Melakukan pengarsiapan terkait dengan dokumen-dokumen hasil pemeriksaan tentang kesesuaian kegiatan usaha bank terhadap ketentuan dan prosedur yang berlaku secara lengkap, akurat dan tepat waktu sesuai rencana kerja | Digabung.  Digabungkan pada tanggung jawab lain karena memiliki kesamaan tanggung jawab. Digabungkan pada tanggung jawab “Melakukan dokumentasi dan pengarsipan, serta menjaga kerahasiaan seluruh data, program, korespondensi dan dokumen-dokumen lainnya. |

Berdasarkan *job description* yang telah dikaji oleh peneliti, didapatkan hasil perbaikan uraian pekerjaan pada empat jabatan yaitu kasie kepatuhan ex-post, staff kepatuhan ex-ante, staff kepatuhan ex-post, dan staff APU & PPT adalah sebagai berikut :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | |
| Tabel 4. Hasil kajian tanggung jawab | | |
| Jabatan | **Tanggung Jawab** | |
| **Lama** | **Baru** |
| Kasie Kepatuhan Ex-Post | 14 tanggung jawab | * 6 tanggung jawab utama * 2 tanggung jawab tambahan |
| Staff Kepatuhan Ex-Post | 8 tanggung jawab | * 4 tanggung jawab utama * 2 tanggung jawab tambahan |
| Staff Kepatuhan Ex-Ante | 9 tanggung jawab | * 5 tanggung jawab utama * 1 tanggung jawab tambahan |
| Staff APU & PPT | 13 tanggung jawab | * 5 tanggung jawab utama * 1 tanggung jawab tambahan |

Pada tabel 4 di atas terdapat perubahan *job description* yang dimiliki Kasie Kepatuhan Ex-Post yaitu menjadi 6 tanggung jawab utama, dan 2 tanggung jawab tambahan, Staff Kepatuhan Ex-Post menjadi 4 tanggung jawab utama, dan 2 tanggung jawab tambahan, Staff Kepatuhan Ex-Ante yaitu menjadi 5 tanggung jawab utama, dan 1 tanggung jawab tambahan serta Staff APU & PPT menjadi 5 tanggung jawab utama, dan 1 tanggung jawab tambahan. Pada setiap tanggung jawab peneliti juga memuat aktivitas apa saja yang harus dilakukan oleh pemangku jabatan, peneliti juga memuat hasil akhir yang dicapai pada setiap tanggung jawab agar pemangku jabatan mengerti bahwa tugasnya dikatakan selesai apabila telah memenuhi komponen tersebut. Menurut Armstrong & Taylor (2014) mengatakan bahwa uaraian jabatan yang baik memuat tanggung jawab serta aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemegang jabatan.

Setelah peneliti melakukan rancangan perbaikan pada *job description*, kemudian peneliti menyusun kompetensi berdasarkan 3 kategori yaitu *core competencies* dimana *core competencies* ditentukan berdasarkan nilai-nilai inti yang ada pada perusahaan, yang berikutnya yaitu *specific competencies* dimana *specific competencies* merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh *job holder* untuk mendukung dirinya dalam melaksanakan pekerjaannya, yang ketiga yaitu *technical competencies* sebagai kompetensi penunjang sehingga dapat mendukung proses kerja *job holder* dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pada proses penyusunan *core competencies* dan *specific competencies*, peneliti menggunakan kamus kompetensi Spencer & Spencer (1993). Berikut merupakan rancangan *core competencies* dan *specific competencies* beserta definisinya:

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| Tabel 5. Rancangan *Core Competencies* | |
| Kompetensi | **Definisi** |
| Professional Integrity | Menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan terhadap pihak eksternal maupun internal, sehingga menunjukkan dedikasi terhadap *stakeholder* dan menunjukkan komitmen untuk menaati standar dan aturan yang berlaku (nilai kedisiplinan). |
| Teamwork | Kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dan bekerja sama dalam mencapai tujuan (dedikasi dan loyalitas), dalam bentuk saling mendukung, menghargai, menghormati dan menjalin koordinasi satu sama lain untuk mewujudkan tujuan perusahaan (nilai kerja sama). |

Pada tabel 5 rancangan *core competencies* terdapat kompetensi professional integrity dan *teamwork* dimana kompetensi tersebut sesuai dengan nilai-nilai inti perusahaan yaitu dedikasi, loyalitas, disiplin, Kerjasama, serta memberikan layanan prima.

|  |  |
| --- | --- |
| Tabel 6. Rancangan *Specific Competencies* | |
| Kompetensi | **Definisi** |
| Analytical Thinking | Memahami situasi dengan cara mengidentifikasikan menjadi bagian yang lebih rinci serta mengamati keadaan secara bertahap berdasarkan pengalaman masa lalu. |
| Detail Orientation | Memastikan kualitas dan ketepatan atau ketelitian data dan informasi yang terkait dengan pekerjaan |

Pada tabel 6 rancangan *specific competencies* terdapat dua kompetensi yaitu *analytical thinking* dan *detail orientation* dimana kedua kompetensi tersebut merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh *job holder* dalam melaksanakan tugas.

|  |  |
| --- | --- |
| Tabel 7. Rancangan *technical competencies* | |
| Kompetensi | **Definisi** |
| Computer Literacy | Menggunakan sistem computer untuk mengelola dan mnegakses informasi atau data |

Terkait *technical competencies* peneliti menggunakan kamus kompetensi LOMA (1998) seperti yang digunakan pada tabel 7. Perancangan level kompetensi dapat dilakukan melalui dua cara yaitu dengan megkategorikan data empiris hasil wawancara dengan metode BEI (*Behavioral Event Interview*) dan dengan model Taksonomi Bloom (Wahyudianto & Saputro, 2020). Pada penelitian ini disusun menggunakan cara mengkategorikan data empiris hasil wawancara dengan metode BEI (*Behavioral Event Interview*). Berikut merupakan hasil *levelling* kompetensi yang terdiri atas empat level kompetensi yaitu *basic, moderate, intermediate* dan *advanced*.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tabel 8. Rancangan *levelling* kompetensi | | |
| Level | **Kategori** | **Indikator Perilaku** |
| 1 | Basic | Mampu melaksanakan aktivitas kerja dengan adanya supervisi |
| 2 | Moderate | Mampu melaksanakan aktivitas kerja secara mandiri |
| 3 | Intermediate | Mampu melaksanakan aktivitas kerja secara mandiri, dan juga mampu untuk mengatasi masalah kerja sehari-hari ataupun situasional |
| 4 | Advanced | Memiliki kemampuan untuk melatih dan memberikan feedback kepada orang lain terkait aktivitas kerja dan di dukung oleh pemahaman dan penguasaan proses kerja yang dituju |

# Dari hasil perancangan *levelling* kompetensi pada tabel 8, terdapat empat kategori level yaitu basic, moderate, intermediate, dan advanced maka standar kompetensi yang sesuai untuk masing-masing jabatan dapat dilihat pada tabel 9 di bawah ini :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tabel 9. Hasil rancangan pemetaan kompetensi | | | |
| Jabatan | **Cluster** | **Kompetensi** | |
| **Nama** | **Level** |
| Kasie Kepatuhan Ex-Post | Core Competencies | Professional Integrity | 3 |
| Teamwork | 3 |
| Specific Competencies | Analytical Thinking | 4 |
| Detail Orientation | 3 |
| Technical Competencies | Computer Literacy | 2 |
| Staff Kepatuhan Ex-Post | Core Competencies | Professional Integrity | 2 |
| Teamwork | 2 |
| Specific Competencies | Analytical Thinking | 3 |
| Detail Orientation | 2 |
| Technical Competencies | Computer Literacy | 2 |
| Staff Kepatuhan Ex-Ante | Core Competencies | Professional Integrity | 2 |
| Teamwork | 2 |
| Specific Competencies | Analytical Thinking | 3 |
| Detail Orientation | 2 |
| Technical Competencies | Computer Literacy | 2 |
| Staff APU & PPT | Core Competencies | Professional Integrity | 2 |
| Teamwork | 2 |
| Specific Competencies | Analytical Thinking | 3 |
| Detail Orientation | 2 |
| Technical Competencies | Computer Literacy | 2 |

# 

# Menurut Dessler (2013) analisa jabatan dapat memberikan informasi terkait *job description* (uraian jabatan), dan *job specification* (kriteria jabatan) maka setelah mengetahui standar kompetensi pada masing-masing jabatan, peneliti juga merumuskan spesifikasi jabatan. Berikut merupakan contoh hasil dari perumusan spesifikasi jabatan, yaitu :

|  |  |
| --- | --- |
| Tabel 10. Kriteria Jabatan (Job Specification) Kasie Kepatuhan Ex-Post | |
| *Job Specification* | |
| Tingkat pendidikan dan pengalaman | * Min. S1 Akuntansi / Ekonomi / Administrasi Negara * Memiliki Pengalaman dalam bidang perbankan minimal 1 tahun |
| Kompetensi yang dibutuhkan | ***Core Competency***   1. *Professional Integrity lv. 3* 2. *Teamwork lv. 3*   ***Specific Competency***   1. *Analytical Thinking lv. 4* 2. *Detail Orientation lv. 3*   ***Techinal Competency***  *Computer Literacy lv. 2* |

# Dari tabel 10 diketahui bahwa salah satu syarat untuk menjadi kasie kepatuhan ex-post adalah memiliki pengalaman minimal 1 tahun pada bidang perbankan, hal tersebut dikarenakan kasie kepatuhan ex-post diharuskan untuk mampu melatih bawahannya dalam mengerjakan tugas sehari-hari. Hal itu disesuaikan pula dengan hasil levelling kompetensi pada tabel 8. Dari hasil penentuan standar kompetensi peneliti melakukan asesmen kompetensi pada pemangku jabatan dengan hasil sebagai berikut :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tabel 11. Hasil asesmen kompetensi jabatan Kasie Kepatuhan Ex-Post | | | |
| Kompetensi | **Standar Minimal** | **Hasil Profile Asesmen** | **GAP** |
| Professional Integrity | 3 | 3 | Sesuai |
| Teamwork | 3 | 3 | Sesuai |
| Analytical Thinking | 4 | 4 | Sesuai |
| Detail Orientation | 3 | 3 | Sesuai |
| Computer Literacy | 2 | 4 | Lebih dari standar |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tabel 12. Hasil asesmen kompetensi jabatan Staff Kepatuhan Ex-Post | | | |
| Kompetensi | **Standar Minimal** | **Hasil Profile Asesmen** | **GAP** |
| Professional Integrity | 2 | 2 | Sesuai |
| Teamwork | 2 | 2 | Sesuai |
| Analytical Thinking | 3 | 3 | Lebih dari standar |
| Detail Orientation | 2 | 3 | Lebih dari standar |
| Computer Literacy | 2 | 3 | Lebih dari standar |

Berdasarkan hasil asesmen dan penentuan standart minimum kompetensi pada Kasie Kepatuhan Ex-post, tidak terdapat kesenjangan antara standar minimal kompetensi dengan hasil profil asesmen dengan BEI (*Behavioral Event Interview*). Hampir semua kompetensi sudah sesuai, bahkan terdapat satu kompetensi yang dimiliki oleh Kasie Kepatuhan Ex-post melebihi standar minimal kompetensi, yaitu pada kompetensi *computer literacy*.

Pada jabatan staff kepatuhan ex-post, berdasarkan hasil asesmen dan penentuan standar minimum kompetensi tidak terdapat kesenjangan antara standar minimal kompetensi dengan hasil profil asesmen dengan BEI (Behavior Event Interview). Terdapat 2 kompetensi yang sudah sesuai, dan 3 kompetensi melebihi standar minimal yang ditentukan.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tabel 13. Hasil asesmen kompetensi jabatan Staff Kepatuhan Ex-Ante | | | |
| Kompetensi | **Standar Minimal** | **Hasil Profile Asesmen** | **GAP** |
| Professional Integrity | 2 | 2 | Sesuai |
| Teamwork | 2 | 2 | Sesuai |
| Analytical Thinking | 3 | 3 | Lebih dari standar |
| Detail Orientation | 2 | 3 | Lebih dari standar |
| Computer Literacy | 2 | 3 | Lebih dari standar |

Pada jabatan Staff Kepatuhan Ex-Ante pada tabel 13, berdasarkan hasil asesmen dan penentuan standar minimum kompetensi tidak terdapat kesenjangan antara standar minimum kompetensi tidak terdapat kesenjangan antara standar minimum kompetensi dengan hasil profil asesmen dengan BEI (Behavior Event Interview). Terdapat 2 kompetensi yang sudah sesuai dan 3 kompetensi melebihi standar minimum yang ditentukan.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tabel 14. Hasil asesmen kompetensi jabatan Staff Kepatuhan APU & PPT | | | |
| Kompetensi | **Standar Minimal** | **Hasil Profile Asesmen** | **GAP** |
| Professional Integrity | 2 | 2 | Sesuai |
| Teamwork | 2 | 2 | Sesuai |
| Analytical Thinking | 3 | 3 | Lebih dari standar |
| Detail Orientation | 2 | 3 | Lebih dari standar |
| Computer Literacy | 2 | 3 | Lebih dari standar |

Pada jabatan Staff Kepatuhan APU & PPT pada tabel 14, berdasarkan hasil asesmen dan penentuan standar minimum kompetensi tidak terdapat kesenjangan antara standar minimal hasil profil dengan BEI (*Behavioral Event Interview*). Terdapat 2 kompetensi yang sudah sesuai, dan 3 kompetensi melebihi standar minimal yang ditentukan.

**PEMBAHASAN**

Salah satu bentuk produk dari penelitian ini adalah uraian jabatan yang telah diperbarui berdasarkan proses dari analisa jabatan, sehingga uraian jabatan yang tertulis nantinya telah sesuai dengan kondisi pekerjaan yang sebenarnya. Penelitian yang dilakukan oleh Juwita (2016) dalam Perteka ,dkk (2020) terkait dengan produktivitas karyawan menyatakan bahwa *job description* yang baik dan pengembangan karir dari para karyawannya dapat mempengaruhi produktivitas kerja dari karyawannya.

Dari hasil pemetaan kompetensi terlihat bahwa kompetensi pada jabatan kasie kepatuhan ex-post, staff kepatuhan ex-post, staff kepatuhan ex-ante dan staff APU & PPT memiliki *levelling* kompetensi *computer literacy* yang sama yaitu pada level 2, hal itu dikarenakan semakin tinggi jabatan maka *technical competency* yang dibutuhkan tidak harus tinggi seperti pada *core competency* dan *specific competency*. Semakin tinggi level jabatan seseorang pada sebuah organisasi atau perusahaan maka tuntutan akan kemampuan kepemimpinan dan kemampuan manajerialnya akan cenderung semakin tinggi, sedangkan kemampuan teknis yang diperlukan akan semakin berkurang, demikian pula sebaliknya semakin bawah level jabatan tersebut maka karyawan akan lebih dituntut kemampuan teknis dibandingkan kemampuan kepemimpinan dan kemampuan manajerial (Wijayanto, 2012).

Peneliti juga melakukan asesmen kompetensi pada setiap pemangku jabatan pada divisi APU & PPT, guna mengetahui sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan tersebut. Menurut Prien dkk. (2003) dalam Pau (2023) menjelaskan bahwa asesmen individual merupakan suatu proses pengukuran dan penilaian terhadap kompetensi tertentu yang dimiliki oleh individu terkait dengan pekerjaan atau jabatan tertentu guna melihat kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya. Dari hasil asesmen diketahui bahwa tidak adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh pemangku jabatan dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti – peneliti sebelumnya yang membahas terkait topik atau tema kajian yang serupa, ditemukan tidak cukup banyak studi yang dilakukan membahas terkait analisa jabatan. Beberapa penelitian yang ada sebagian besar membahas terkait dengan pengaruh maupun hubungan antara analisa jabatan dengan variabel lainnya, seperti beberapa penelitian yang dilakukan di Indonesia oleh Arismunandar & Khair (2020) yang membahas tentang pengaruh kompensasi, analisa jabatan, dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, Wiranda & Purba (2020) membahas terkait Pengaruh pelaksanaan analisa jabatan (anajab) yang tepat terhadap peningkatan kinerja karyawan pada dinas pariwisata Pematangsiantar. Penelitian yang dilakukan di India oleh Suthar, dkk (2014) membahas tentang dampak dari analisa jabatan terhadap kinerja organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Oshel (2022), Nugroho & Hariyanto (2019) memiliki kesamaan dengan penelitian yang saat ini peneliti lakukan, hanya saja pada kedua penelitian tersebut tidak sampai melakukan asesmen pengukuran kompetensi pada pemangku jabatan. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2018) juga melakukan pembahasan terkait pelaksanaan analisa jabatan, namun pada penelitian tersebut tidak menjabarakan secara jelas bagaimana hasil dari pelaksanaan analisa jabatan. Peneliti juga belum menemukan adanya penelitian terkait analisa jabatan yang dilakukan pada Bank. Berdasarkan informasi dan data dari dilaksanakannya penelitian ini maka dapat dibuat kesimpulan bahwa dengan dilakukannya penelitian ini akan memberikan kontribusi spesifik terhadap ilmu pengetahuan dan aplikasi praktis. Selain itu, terdapat nilai kebaruan (*novelty*) dari tema kajian ini.

# KESIMPULAN

Ketidaksesuaian antara job description yang tertulis dengan job description yang dilakukan oleh pemangku jabatan di lapangan dapat disebabkan oleh perubahan yang terjadi di dalam organisasi, baik perubahan yang terkait dengan perubahan struktur organisasi, perubahan teknologi, maupun perubahan tren bisnis. Perubahan pada job description maka akan menyebabkan pula perubahan pada kompetensi masing-masing jabatan.

Setiap jabatan harus memiliki standar kompetensi yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut, selain untuk mempermudah karyawan mengetahui kompetensi apa yang seharusnya dimiliki juga mempermudah perusahaan untuk melakukan penilain terhadap karyawannya. Asesmen terkait dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan juga sangat membatu perusahaan dalam merumuskan pengembanga atau pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Dari hasil asesmen kompetensi pada pemangku jabatan, perusahaan dapat melakukan *job enrichment* pada pemangku jabatan yang telah memiliki kompetensi yang unggul, peneliti juga merekomendasikan kepada perusahaan untuk menyusun program pengembangan yang sesuai bagi masing-masing pemangku jabatan. Perusahaan juga dapat melakukan analisa jabatan secara berkala pada saat terjadi perubahan, agar tidak terdapat kesenjangan antara *job description* yang tertulis dengan *job description* yang dilakukan dilapangan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alfika Wiranda, & Purba, J. W. P. (2020). Pengaruh Pelaksanaan Analisa Jabatan (Anjab) Yang Tepat Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Kota Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, *2*(1). https://doi.org/10.36985/manajemen.v2i1.79

Ali Al-Marwai, S., & Devi Subramaniam, I. (2009). A Review of the Need for Writing & Updating Job Descriptions for 21 st Century Organizations. In *European Journal of Social Sciences* (Vol. 12, Issue 2).

Arismunandar, M., Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisa Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Manneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(2). <http://dx.doi.org/10.30596%2Fmaneggio.v3i2.5129>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong’s Handbook of Human Resource  
Management Practice (13th edition)*. London : Kogan Page

Dessler, G. (2013). *Fundamentals of Human Resources Management. Essex: 468 Pearson Education Ltd.*

Faizal, R. (2019). Job Analysis, Workload Analysis, and Employee’s Needs Planning Determinant of Employee Performance of Civil Servant. Jurnal Pundi, 3 (1). <https://doi.org/10.31575/jp.v3i1.90>

Ispas, D., Borman, W. (2015). *Personnel Selection, Psychology of.* International  
Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (2nd edition) Vol. 17.

Kurniawati, E. (2018). Pelaksanaan Analisa Jabtan Pada Universitas Islam Kadiri. JMK : Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 3(3), 139-154

LOMA. (1998) *Loma’s Competency Dictionary.*

Nugroho, W. S., & Hariyanto, V. H. (2019). Analisa Jabatan dan Penataan Kompetensi : Studi Kasus Pada Perusahaan Agrobisnis di Surabaya. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, *4*(2), 111. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i2.422>

Oshel, L. (2022). Analisa Jabatan dan Manajemen Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan : Studi Kasus Pada PT. Uno. Jurnal Insight Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiya Jember. 18(1). https://doi.org/ 10.32528/ins.v%vi%i.6041

Pató, B. Sz. G. (2017). Formal options for job descriptions: theory meets practice. *Journal of Management Development*, *36*(8), 1008–1028. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019>

Pau, T.,Syarifah, D. (2023). Asesmen Individu Untuk Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara. Psikotusdia Jurnal Psikologi, 12(02), 192-199. http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2

Perteka, I., Mitariani, N., Imbayani, I. (2020). Pengaruh Job Description dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Anulekha Resort & Villa di Ubud. Jurnal Unmas, 1(4), 60-70.

Raju, K., & Banerjee, S. (2017). A Study on Job Description and its Effect on Employee Performance: Case of Some Selected Manufacturing Organizations in the City of Pune, India. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*  *(IJLTEMAS)*, 6 (2), 1-10.

Sengupta, A., Venkatesh, D.N., & Sinha, A.K. (2013). *Developing Performance-linked  
Competency Model : A tool for competitive advantage. .* International Jounal of  
Organizational Analysis Vol. 21(4)

Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work : Models for superior  
performance.* New York : John Wiley & Sons Inc

Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, *11*, 166–181. https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00186-5

Tanumihardjo, S., Hakim, A., Noor, I. (2013). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Administrasi Publik (JAP), 1(6), 1114-1122.

Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). *Competency Based Management in Organizational  
Context : A Literature Review.* Global Journal of Finance and Management Vol 6(4)

Wijayanto, D. (2013). Pengantar Manajemen. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.