

Job Analysis and Employee Competency Mapping Based on Job Description

Analisa Jabatan dan Pemetaan Kompetensi Karyawan Berdasarkan Job Description

Firlia Candra Kartika¹

¹ Fakultas Psikologi, Universitas Merdeka Malang
Email: firlia.kartika@unmer.ac.id

Yonathan Alfapri Damaika²

² Fakultas Psikologi, Universitas Merdeka Malang
Email: 1909000094@student.unmer.ac.id

Correspondence:

Firlia Candra Kartika

Fakultas Psikologi, Universitas Merdeka Malang
Email: firlia.kartika@unmer.ac.id

Abstract

Job description is important for a company. On division APU & PPT in one of the private banks in Surabaya, there is a gap between the job descriptions written in the documents and those carried out by office holders in the field, causing office holders to feel confused in carrying out work, which affects the productivity of office holders, and there is no competency standards for each position in the APU&PPT division. The purpose of this research is to reduce the gap between written job descriptions and job descriptions in the field and to provide competency standards for each position. This research is qualitative research with a variety of case studies. The methods used to gather data in conducting job analysis are interviews, observation, and literature studies. The results of this study indicate an improvement in job descriptions and competency mapping required by each position in the APU & PPT division. The results of this study can be used by companies as job description documents and job competency standards.

Keyword : Competency Mapping; Job Analysis; Job Description

Abstrak

Uraian pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan. Pada divisi 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 sehingga menyebabkan para pemangku jabatan merasa kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan, dimana hal tersebut mempengaruhi produktivitas dari para pemegang jabatan, serta belum adanya standar kompetensi pada masing-masing jabatan pada divisi APU&PPT. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengurangi adanya kesenjangan antara *job description* yang tertulis dengan *job description* yang ada di lapangan dan dapat memberikan standar kompetensi bagi masing-masing jabatan. 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. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbaikan uraian pekerjaan serta pemetaan kompetensi yang dibutuhkan oleh masing-masing jabatan pada divisi APU & PPT. Hasil pada penelitian ini dapat dipergunakan oleh perusahaan sebagai dokumen uraian pekerjaan dan standar kompetensi jabatan.

Kata Kunci : Analisa Jabatan; Pemetaan Kompetensi; Uraian Pekerjaan

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 2023-05-29

Revised 2023-05-29

Accepted 2023-09-03



LATAR BELAKANG

Pada masa sekarang ini banyak perusahaan-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 (Waskito et al., 2021).

Hasil wawancara peneliti pada bulan Februari 2023 dengan bagian *human resources management* (HRD) beserta pemegang jabatan pada divisi APU&PPT salah satu bank swasta di Surabaya 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 di lapangan. Hal ini menyebabkan para pemangku jabatan mengalami kebingungan dalam mengerjakan tugasnya serta merasa diberikan tugas yang tidak sesuai dengan *job description* yang ada pada perusahaan sehingga mempengaruhi produktivitas dari para pemegang jabatan divisi APU&PPT. Setelah dikaji lebih lanjut oleh peneliti dengan melakukan tinjauan dokumen serta melakukan wawancara lanjutan dengan pihak *human resources management* di bulan Maret diketahui bahwa pada divisi APU&PPT sudah lama tidak dilakukan pembaharuan *job description* serta belum tersedianya pemetaan kompetensi untuk jabatan pada divisi APU&PPT.

Penelitian yang dilakukan oleh (Perteka et al., 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 (Pató, 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 informasi 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 mencapai 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 penggalan suatu informasi secara sistematis dengan tujuan mendapatkan dan melakukan dokumentasi sifat dasar dari sebuah pekerjaan (Ispas & Borman, 2015). (Suthar et al., 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 et al., 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 et al., 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 et al., 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.

(Suthar et al., 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 (Sengupta et al., 2013) menyatakan bahwa pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta karakteristik-karakteristik lain yang dibutuhkan seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan 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.

Dari uraian di atas peneliti merasa 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.

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 et al., 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 menjabarkan 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.

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*, *analytical thinking* 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	<ul style="list-style-type: none"> Tanggung jawab sudah tidak dilakukan lagi oleh pemangku jabatan Tanggung jawab tumpang tindih dengan tanggung jawab jabatan lain
Direvisi / Digabung	<ul style="list-style-type: none"> Tanggung jawab sama dengan tanggung jawab yang lain sehingga digabung menjadi 1 tanggung jawab Tanggung jawab diperluas sesuai dengan jabatan
Ditambahkan	<ul style="list-style-type: none"> Tanggung jawab dilakukan oleh pemangku jabatan namun belum tertulis pada job description
Dipindahkan	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Tanggung jawab dilakukan secara rutin dan menentukan keberhasilan pemangku jabatan
Tanggung jawab tambahan	<ul style="list-style-type: none"> Tanggung jawab dilakukan secara tidak rutin, dan terkadang bersifat untuk menggantikan

Pada tabel 3 di bawah ini terdapat beberapa contoh dilakukan analisa jabatan. Berikut merupakan tabel contoh perubahan tanggung jawab pada jabatan-jabatan yang 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 <i>general</i> .
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 pengarsipan 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	<ul style="list-style-type: none"> 6 tanggung jawab utama 2 tanggung jawab tambahan
Staff Kepatuhan Ex-Post	8 tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> 4 tanggung jawab utama 2 tanggung jawab tambahan
Staff Kepatuhan Ex-Ante	9 tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> 5 tanggung jawab utama 1 tanggung jawab tambahan
Staff APU & PPT	13 tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> 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 uraian 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 Competencie

Kompetensi	Definisi
Professional Integrity	Menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan dan prosedur perusahaan terhadap pihak eksternal maupun internal, sehingga menunjukkan dedikasi terhadap <i>stakeholder</i> 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 mengidentifikasi 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

4	Advanced	<p>kerja sehari-hari ataupun situasional</p> <p>Memiliki kemampuan untuk melatih dan memberikan feedback kepada orang lain terkait aktivitas kerja dan di dukung oleh pemahaman dan penguasaan proses kerja yang dituju</p>
---	----------	---

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	
Kasie Kepatuhan Ex-Post	Core Competencies	Professional Integrity	3
		Teamwork	3
	Specific Competencies	Analytical Thinking	4
		Detail Orientation	3
Staff Kepatuhan Ex-Post	Core Competencies	Professional Integrity	2
		Teamwork	2
	Specific Competencies	Analytical Thinking	3
		Detail Orientation	2
Staff Kepatuhan Ex-Ante	Core Competencies	Professional Integrity	2
		Teamwork	2
	Specific Competencies	Analytical Thinking	3
		Detail Orientation	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	<ul style="list-style-type: none"> Min. S1 Akuntansi / Ekonomi / Administrasi Negara Memiliki Pengalaman dalam bidang perbankan minimal 1 tahun
Kompetensi yang dibutuhkan	<p>Core Competency</p> <ol style="list-style-type: none"> Professional Integrity lv. 3 Teamwork lv. 3 <p>Specific Competency</p> <ol style="list-style-type: none"> Analytical Thinking lv. 4 Detail Orientation lv. 3 <p>Technical Competency</p> <p>Computer Literacy lv. 2</p>

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

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*.

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

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-Ant

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.

analisa jabatan, sehingga uraian jabatan yang tertulis nantinya telah sesuai dengan kondisi pekerjaan yang sebenarnya. Penelitian yang dilakukan oleh (Perteka et al., 2020) terkait dengan produktivitas karyawan menyatakan bahwa *job description* yang baik dan pengembangan karir dari para karyawannya dapat mempengaruhi produktivitas kerja dari karyawannya.

PEMBAHASAN

Salah satu bentuk produk dari penelitian ini adalah uraian jabatan yang telah diperbarui berdasarkan proses dari

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 (Maryati et al., n.d.) 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.

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 penilaian terhadap karyawannya. Asesmen terkait dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan juga sangat membantu perusahaan dalam merumuskan pengembangan 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 di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

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*, 12(2), 241-251.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273-282. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5129>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th edition)*. London : Kogan Page
- Faizal, R. (2019). Job Analysis, Workload Analysis, And Employee's Needs Planning Determinant Of Employee Performance Of Civil Servant. *Jurnal Pundi*, 3(1), 55-70. <https://doi.org/10.31575/jp.v3i1.90>
- Ispas, D., & Borman, W. C. (2015). Personnel Selection, Psychology of. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 936-940). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22014-X>
- Istiwahyuningsih, T. (2019). Analisis Jabatan, Beban Kerja Dan Perhitungan Kebutuhan Pegawai Di Pusat Data Dan Statistik Pendidikan Dan Kebudayaan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 304-318.
- Kurniawati, E. (2018). Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Universitas Islam Kadiri. *ManajemenKewirausahaan JMK*, 3(3), 139-154. <https://doi.org/10.32503/jmk.v3i3.366>
- LOMA. (1998) *Loma's Competency Dictionary*.
- Maryati, T., Pau, P., & Syarifah, D. (n.d.). Individual Assessment for Career Development of State Civil Apparatus Asesmen Individu Untuk Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara. *Psikostudia Jurnal Psikologi*, 12(2), 192-199. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i2>
- 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), 111-125. <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 Muhammadiyah Jember*, 18(1), 82-98.
- 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>
- Perteka, I. W., Mitriani, N. W., & Imbayani, I. G. (2020). perteka, dkk 2020. *Values*, 1(4), 60-70.
- Raju, K. K., & Banerjee, S. (2017). A Study on Job Description and its Effect on 479 Employee Performance: Case of Some Selected Manufacturing 480 Organizations in the City of Pune, India. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJTEMAS)*, VI(11), 1-10.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, A. K. (2013). Developing performance-linked competency model: A tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2011-0488>
- 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](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00186-5)
- Tanumihardjo, S., Hakim, A., & Noor, I. (2013). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). In *JAP*, 1(6), 1114-1122.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. In *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356. <http://www.ripublication.com>
- Wijayanto, D. (2013). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Waskito, M., Maelani, D., & Kartini, I. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Pt. Trimuri Karya Cipta. In *Kinerja Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 167-182.
- Wiranda, A., & Purba, J. w. (2020). Pengaruh Pelaksanaan Analisa Jabatan (Anjab) Yang Tepat Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Kota Pematangsiantar. *Jurnal Ekonomi USI*, 2(1), 31-39.