

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelaksanaan analisa jabatan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di lembaga-lembaga pendidikan seperti PAUD. Di PAUD Tsurayya Kids, Kabupaten Malang, ditemukan sejumlah permasalahan dalam pengelolaan tugas dan tanggung jawab SDM. Permasalahan tersebut meliputi tumpang tindih pekerjaan akibat tidak adanya analisa jabatan, ketidakjelasan tupoksi pekerjaan, adanya beban pekerjaan tambahan yang tidak diimbangi dengan kompensasi yang sepadan, serta kurangnya standarisasi keahlian pada saat proses rekrutmen.

Akibat dari kasus tersebut SDM seringkali tidak mampu melaksanakan tugas dengan baik, pekerjaan tidak sesuai harapan dan deadline, stres kerja meningkat, dan pada akhirnya terjadi turnover yang cukup signifikan pada tahun 2024 dengan jumlah lima orang mengundurkan diri. Adapun SDM yang mengundurkan diri pada saat itu terdiri dari satu admin, dan empat guru. Jumlah tersebut mungkin akan terlihat sedikit bagi sebuah perusahaan atau organisasi yang besar, namun pada lembaga Tsurayya Kids jumlah tersebut tentu tergolong cukup banyak karena total SDM pada saat ini hanya terdapat 14 orang. Sehingga, ketika terdapat kekosongan SDM aktifitas organisasi tersebut akan sangat terganggu dan banyak pihak yang dirugikan seperti, murid yang tidak mendapatkan materi pembelajaran secara optimal serta pelimpahan tugas kepada pihak lain.

Tsurayya Kids merupakan lembaga pendidikan anak usia dini yang terdaftar secara resmi di Dinas Pendidikan Nasional atas nama PKBM Tsurayya

Karimah Indonesia. Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) adalah lembaga pendidikan nonformal yang dibentuk dan dikelola oleh masyarakat, dengan izin operasional dari pemerintah daerah. Tsurayya Kids berupaya secara konsisten untuk mengintegrasikan program pendidikan Al-Qur'an (Tahfidz & Tahsin), Diniyyah, dan program PAUD (berbasis *montessori*) dikembangkan dengan pembelajaran yang aktif, menyenangkan dan sesuai fitrah anak. Secara umum Tsurayya Kids berfokus dalam mendidik anak usia dini dengan rentang usia tiga sampai tujuh tahun.

Sebagai Lembaga Pendidikan Tsurayya Kids tentunya memiliki visi, misi, tujuan, serta tugas dan fungsi yang mana menjadi acuan dan arahan untuk melaksanakan penyelenggaraan pendidikan. Visi Tsurayya Kids adalah "Terwujudnya lembaga pendidikan islam yang unggul dan berkualitas demi mencetak generasi Qur'ani, Rabbani dan Mandiri". Dalam proses pendidikannya Tsurayya Kids fokus pada pengembangan seluruh aspek perkembangan anak secara holistik, termasuk aspek kognitif, fisik motorik, sosial-emosional, bahasa, seni, nilai agama-moral, dan pembelajaran tahfizh.

Sebagai lembaga pendidikan yang cukup elit Tsurayya Kids memiliki komitmen tinggi untuk memberikan layanan yang terbaik bagi pengguna jasa. Hal tersebut secara tidak langsung menuntut para pendidik untuk totalitas dalam memberikan jasa layanan pendidikan serta selalu terciptanya inovasi-inovasi layanan yang lain seperti kegiatan khas hari Jum'at (*outing class, entrepreneur, read aloud, little scientis*). Tsurayya Kids memang berada dibawah naungan Yayasan, namun Tsurayya Kids dituntut untuk melakukan kepengurusan manajemen secara mandiri yang dipantau langsung oleh kantor pusat sehingga mengharuskan pihak pendidik untuk merangkap tanggung jawab. Selain mengajar

tenaga pendidik juga memiliki tugas ganda yang dibagi dalam beberapa bidang seperti kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan IT. Disisi lain tugas seorang admin sekolah tidak sekedar mengurus administrasi pendaftaran siswa baru namun juga menyusun serta membuat laporan keuangan.

Pada akhir tahun ajaran seluruh anggota perbidang diwajibkan membuat program kerja serta laporan pertanggungjawaban selama satu tahun berjalan. Laporan tersebut didapatkan dari proses wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada koordinator bidang kurikulum, koordinator bidang kesiswaan, serta koordinator bidang sarana prasarana sekolah pada hari Kamis, 14 November 2024 bertempat di ruang guru Tsurayya Kids. Lebih lanjut para SDM tersebut menyampaikan bahwa hal tersebut terjadi karena banyaknya pegawai yang belum mengetahui *job desk* secara keseluruhan pada lembaga tersebut, padahal menurut Dessler (1997) disebutkan bahwa produk analisa jabatan memuat uraian analisa jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) akibatnya mereka menganggap jika guru hanya bertugas sebagai pendidik sehingga saat sudah bergabung dalam lembaga baru dirasakan beban tugas yang cukup berat serta penuh konsekuensi. Tidak jarang hal tersebut juga mengakibatkan pada penumpukan tugas dan beban kerja yang dirasa cukup berat pada beberapa pemangku jabatan.

Dalam dunia kerja, kerap ditemukan masalah ketidaksepadanan antara kualitas atau kualifikasi karyawan baru dengan departemen yang menerima, yang mengakibatkan seringnya pergantian karyawan. Perselisihan antara departemen personalia dan departemen terkait sering kali terjadi terkait pihak yang harus bertanggung jawab atas masalah ini. Di sisi lain, banyak karyawan merasa frustrasi akibat ketidakjelasan mengenai tugas dan tanggung jawab yang diberikan

oleh perusahaan. Situasi ini membuat karyawan tidak dapat berkonsentrasi dengan baik, mengakibatkan tugas utama tidak dijalankan secara optimal. Mungkin banyak dari kita telah mengalami proses melamar pekerjaan dari iklan lowongan yang kurang informatif, sehingga apa yang ditemukan di perusahaan tidak sesuai harapan.

Masalah-masalah tersebut biasanya timbul karena kurang diterapkannya sebuah studi dalam psikologi industri dan organisasi yaitu Analisis Jabatan, juga dikenal sebagai *Job Analysis*, *Work Analysis*, Analisa Pekerjaan, atau bahkan Analisa Tugas. Analisis jabatan merupakan metode untuk mengidentifikasi dan menganalisis persyaratan pekerjaan dan personel yang dibutuhkan agar sumber daya manusia mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

Analisis jabatan merupakan dasar dari semua kegiatan atau aktivitas di bidang personalia termasuk psikologi industri dan organisasi. Setiap aktivitas yang berhubungan dengan personalia di perusahaan memerlukan hasil dari analisis jabatan, seperti untuk evaluasi pekerjaan, pengukuran tingkat keselamatan kerja, dan lain-lain. Secara sederhana, untuk menentukan kualitas tenaga kerja atau SDM yang diperlukan, analisis jabatan (*job analysis*) dinilai sebagai metode yang sangat efektif dalam menghadapi tantangan ini.

Kualitas tenaga kerja ini akan berdampak langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Aspek yang dianalisis meliputi detail pekerjaan berdasarkan fungsi di setiap unit kerja. Menurut Wooten et al. (2019) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah praktik SDM yang dapat memperbaiki komunikasi, menyesuaikan dengan perubahan, dan berkontribusi pada pengelolaan SDM untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil analisis jabatan memunculkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan, Yunanik (2013). Selain itu, memberikan dasar evaluasi untuk setiap peran dalam organisasi, Edison et al. (2018). Deskripsi jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification) digunakan untuk menentukan tenaga kerja yang cocok bagi keahlian tertentu yang dibutuhkan organisasi, menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat.

Deskripsi jabatan adalah pernyataan akurat tugas-tugas yang akan dijalankan oleh pegawai. Ini menjadi landasan dalam menetapkan spesifikasi dan evaluasi jabatan. Spesifikasi jabatan memuat kualifikasi minimum yang dibutuhkan agar pegawai bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Karena itu, deskripsi dan spesifikasi jabatan yang merupakan bagian dari analisis jabatan sangat penting bagi penempatan, mutasi, dan promosi pegawai dalam organisasi (Hasibuan, 2005).

Idealnya, analisis jabatan dilakukan saat sebuah bisnis atau perusahaan baru ingin didirikan. Namun kenyataannya, ini sering kali terlupakan pada saat pendirian perusahaan. Sebaiknya, analisis jabatan dilakukan ketika perusahaan menghadapi hal-hal berikut: 1) saat akan membuka lowongan pekerjaan baru; 2) ketika mendesain atau menciptakan sebuah posisi baru; 3) saat memulai atau mengubah lokasi kerja; 4) sewaktu merancang struktur organisasi baru; serta 5) ketika memulai unit usaha baru (Hasibuan (2005).

Dengan demikian analisa jabatan merupakan acuan bagi suatu organisasi untuk menentukan pekerjaan dan orang yang dibutuhkan. Setiap organisasi perlu untuk membuat analisis jabatan yang tepat, harapannya dengan adanya analisis jabatan yang tepat maka setiap anggota organisasi dapat memahami apa hak dan

kewajiban mereka. Dengan adanya analisa jabatan yang tepat maka organisasi dapat mencapai efisiensi dan meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Sarnama L. Tambunan dan Desmawaty Hasibuan (2016) dalam penelitian yang berjudul "Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Rantau Selatan" Menunjukkan terdapat dampak signifikan dari variabel analisis jabatan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Rantau Selatan. Lalu menurut Nilawati Fiernaningsih et al. (2017) dalam penelitiang yang berjudul "Pengaruh Analisis Jabatan, Rekrutmen Dan Seleksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Non PNS" Memperlihatkan bahwa analisis jabatan memang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja para karyawan Non PNS. Terakhir menurut Riza Faisal et al. (2019) pada penelitian yang berjudul "Job Analysis, Wokload Analysis, And Enmployee"s Needs Planning Determinant Of Employee Of Civil Servant" ditemukan terdapat pengaruh positif antara analisis jabatan, analisis beban kerja, dan perencanaan kebutuhan pegawai dengan kinerja pegawai di Kabupaten Tasikmalaya.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelaksanaan analisa jabatan sangat penting dalam memastikan kejelasan peran dan tanggung jawab setiap posisi pekerjaan, yang berimplikasi pada peningkatan efektivitas kerja dan kepuasan pegawai. Hal ini diperkuat dengan hasil studi oleh Mangkunegara (2020) menekankan bahwa analisa jabatan membantu mengurangi tumpang tindih tugas dan konflik peran yang sering terjadi di lembaga pendidikan. Sedangkan penelitian oleh Susanti dan Hadi (2022) menyoroti pembaharuan analisa jabatan melalui integrasi sistem digital yang dapat mempermudah monitoring dan evaluasi tupoksi secara real-time.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan, penulis ingin melakukan penelitian “Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Tsurayya Kids Di Kabupaten Malang”.

B. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian berdasarkan fenomena yang telah ditemukan adalah “Pelaksanaan Analisa Jabatan Pada Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Tsurayya Kids Di Kabupaten Malang”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian pelaksanaan jabatan ini adalah untuk menyusun atau merumuskan uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan secara tertulis bagi beberapa pemangku jabatan yang terindikasi mengalami tumpang tindih pekerjaan (overlapping jobs) pada Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Tsurayya Kids Di Kabupaten Malang.

D. Manfaat Penelitian

Apabila tujuan penelitian dapat tercapai maka hasil penelitian akan memiliki manfaat praktis dan manfaat teoritis sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

- a. Memaksimalkan proses analisa jabatan dan memaksimalkan penggunaan informasi analisis jabatan.
- b. Meningkatkan kinerja karyawan dengan dukungan beberapa aspek, yang paling utama adalah peran pimpinan.
- c. Membantu organisasi dalam mengantisipasi kekosongan jabatan, kelebihan jumlah sumber daya manusia, dan beberapa persoalan jabatan yang lain.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama pada aspek penerapan analisis jabatan.