

BAB 6

PERUMUSAN JABATAN



6.1 Definisi Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan mengacu pada proses merinci dan menentukan tanggung jawab, tugas, wewenang, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu posisi atau jabatan dalam suatu organisasi. Tujuan dari perumusan jabatan adalah untuk mengklarifikasi ekspektasi dan mengidentifikasi aspek-aspek kunci yang terkait dengan pekerjaan tertentu.

Proses perumusan jabatan melibatkan analisis pekerjaan, di mana tugas-tugas dan tanggung jawab yang diperlukan untuk berhasil dalam suatu posisi diidentifikasi dan diuraikan. Langkah-langkah dalam perumusan jabatan melibatkan pengumpulan informasi tentang pekerjaan, evaluasi kebutuhan organisasi, dan penentuan kualifikasi serta karakteristik yang diinginkan dari individu yang akan mengisi posisi tersebut.

Perumusan jabatan dapat membantu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif, termasuk dalam proses perekrutan, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Dengan merinci secara jelas apa yang

diharapkan dari seseorang dalam suatu posisi, organisasi dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan produktivitas.

6.2 Pentingnya Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan memiliki beberapa kepentingan yang krusial dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan organisasi secara efektif. Beberapa aspek penting dari perumusan jabatan meliputi:

1. Klarifikasi Tugas dan Tanggung Jawab

Perumusan jabatan adalah suatu proses kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk merinci dan mengklarifikasi tugas-tugas yang harus diemban oleh pemegang jabatan. Proses ini dimulai dengan analisis pekerjaan yang cermat, di mana organisasi mengidentifikasi setiap aspek dari suatu posisi, termasuk tanggung jawab, keterampilan yang dibutuhkan, dan hubungan kerja yang mungkin terlibat (Putra, 2021). Hasil dari analisis ini adalah deskripsi pekerjaan yang mendalam, mencakup semua elemen penting yang terkait dengan jabatan tersebut.

2. Penetapan Wewenang dan Tanggung Jawab

Perumusan jabatan yang cermat dalam menentukan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan jabatan membantu menciptakan suatu kerangka kerja yang jelas di dalam organisasi. Dengan merinci batasan kewenangan, setiap pemegang jabatan mengetahui hingga sejauh mana mereka memiliki kekuasaan dan hak untuk membuat keputusan atau mengambil tindakan tertentu. Hal ini memberikan pedoman yang sangat diperlukan untuk pengambilan keputusan sehari-hari dan memastikan konsistensi dalam pelaksanaan tugas-tugas. Sebagai contoh, seorang manajer yang memahami wewenangnya akan lebih efektif dalam mengelola timnya, sementara karyawan akan

memiliki ekspektasi yang jelas tentang kewenangan dan batasan mereka.

3. Rekrutmen dan Seleksi yang Tepat

Rincian pekerjaan yang jelas dan terinci yang diperoleh melalui perumusan jabatan menjadi alat yang sangat berharga dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Dengan memiliki deskripsi pekerjaan yang komprehensif, organisasi dapat menentukan dengan tepat kualifikasi, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi suatu posisi. Ini memungkinkan tim rekrutmen untuk merancang iklan pekerjaan yang spesifik dan menargetkan kandidat potensial yang memiliki profil sesuai dengan kebutuhan jabatan tersebut.

4. Pengembangan Karyawan

Perumusan jabatan memainkan peran krusial dalam merencanakan program pengembangan karyawan dengan memberikan dasar yang kuat untuk mengidentifikasi keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan suatu jabatan, organisasi dapat menilai dengan jelas keterampilan yang harus dimiliki oleh karyawan yang mengisi posisi tersebut (Saputra & Sudharma, 2017). Hal ini memungkinkan identifikasi gap atau kesenjangan dalam keterampilan yang mungkin ada di antara karyawan saat ini dengan kebutuhan yang diharapkan.

5. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Pemahaman yang baik tentang pekerjaan yang diemban oleh karyawan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan memiliki gambaran yang jelas tentang tugas-tugas yang diharapkan darinya, ia dapat menetapkan tujuan yang spesifik dan merinci langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Pemahaman ini memberikan landasan

yang kuat bagi karyawan untuk merencanakan dan mengelola pekerjaannya dengan lebih efektif, meminimalkan ketidakpastian, dan meningkatkan rasa kendali terhadap tugas-tugasnya. Dalam situasi ini, karyawan dapat merasakan arti dan tujuan dari pekerjaannya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasinya untuk memberikan kontribusi maksimal.

6. Manajemen Konflik

Definisi yang jelas dari jabatan dan tanggung jawab memiliki peran penting dalam mengurangi potensi konflik di antara karyawan atau antara bagian-bagian organisasi. Dengan merinci tugas-tugas dan kewenangan yang melekat pada setiap jabatan, organisasi menciptakan suatu struktur yang terorganisir dan terarah. Hal ini menghindarkan ketidakjelasan seputar siapa yang bertanggung jawab atas apa, mengurangi risiko tumpang tindih tanggung jawab, dan mencegah terjadinya konflik yang dapat timbul akibat ketidaksepahaman.

6.3 Proses Perumusan Jabatan

Proses perumusan jabatan melibatkan serangkaian langkah-langkah sistematis untuk mengidentifikasi, mengklarifikasi, dan mendokumentasikan tugas-tugas, tanggung jawab, kewenangan, serta persyaratan lainnya yang terkait dengan suatu posisi atau jabatan di dalam organisasi. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses perumusan jabatan:

6.3.1 Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah tahapan awal dan krusial dalam pengembangan deskripsi pekerjaan yang komprehensif. Proses ini dimulai dengan evaluasi mendalam terhadap setiap aspek dari suatu jabatan dalam organisasi. Identifikasi tugas-tugas spesifik merupakan fokus utama dari analisis ini, dengan tujuan untuk memahami secara rinci setiap aktivitas yang harus dilakukan oleh

pemegang jabatan. Selain itu, tanggung jawab yang melekat pada jabatan tersebut dievaluasi dengan cermat, memberikan gambaran tentang harapan kerja dan tingkat kewenangan yang diberikan kepada individu tersebut (Nurhajati & Bachri, 2018). Proses ini juga mencakup penentuan kualifikasi yang diperlukan, termasuk keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diharapkan dari individu yang akan mengisi jabatan tersebut.

Analisis pekerjaan dapat melibatkan beberapa metode, termasuk observasi langsung, wawancara dengan pekerja yang sudah berpengalaman dalam jabatan tersebut, dan penilaian terhadap dokumentasi pekerjaan yang ada. Observasi langsung memberikan pemahaman langsung tentang aktivitas sehari-hari yang dilakukan oleh pemegang jabatan. Wawancara dengan pekerja merupakan cara untuk memahami pandangan mereka tentang pekerjaan dan menerima umpan balik langsung tentang tugas dan tanggung jawab yang diemban. Penilaian terhadap dokumentasi pekerjaan sebelumnya dapat memberikan wawasan tambahan tentang perkembangan jabatan tersebut seiring waktu. Dengan kombinasi metode ini, analisis pekerjaan memberikan dasar yang kokoh untuk merinci setiap elemen yang terkait dengan suatu jabatan, yang kemudian digunakan dalam perumusan jabatan dan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

6.3.2 Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang mendetail yang menguraikan setiap aspek yang terkait dengan suatu jabatan dalam organisasi. Hal ini mencakup informasi mendalam tentang tugas-tugas khusus yang diemban oleh pemegang jabatan, termasuk langkah-langkah konkret yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tanggung jawab jabatan juga diuraikan dengan jelas, memberikan pemahaman yang tepat tentang batas kewenangan dan harapan kerja. Dalam deskripsi pekerjaan, kualifikasi yang diperlukan untuk menangani tugas-tugas tersebut juga ditetapkan dengan rinci, mencakup keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diharapkan dari kandidat yang akan mengisi

jabatan tersebut. Selain itu, deskripsi pekerjaan mencakup hubungan kerja yang mungkin terjadi dalam konteks jabatan tersebut, baik dengan atasan, rekan kerja, atau pihak-pihak lain yang terlibat.

Lingkungan kerja juga dibahas dalam deskripsi pekerjaan, memberikan gambaran tentang tempat dan kondisi di mana pekerja akan bekerja. Ini dapat mencakup informasi tentang jam kerja, mobilitas yang mungkin dibutuhkan, serta aspek-aspek lingkungan fisik seperti suhu, kebisingan, atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja. Deskripsi pekerjaan bertindak sebagai panduan komprehensif bagi karyawan dan pemimpin organisasi, memberikan arahan yang jelas untuk eksekusi tugas sehari-hari dan membentuk dasar untuk pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Dana Sudiana, 2020). Dengan merinci semua elemen tersebut, deskripsi pekerjaan mendukung transparansi, konsistensi, dan pemahaman yang jelas di dalam organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada produktivitas dan kepuasan karyawan. Hasil dari analisis pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan yang merinci informasi tentang tugas-tugas, tanggung jawab, kualifikasi, hubungan kerja, dan lingkungan kerja yang terkait dengan jabatan tersebut.

6.3.3 Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan merupakan bagian integral dari perumusan jabatan yang memberikan panduan rinci mengenai kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi suatu jabatan. Secara khusus, spesifikasi pekerjaan mencakup informasi tentang keahlian dan keterampilan yang diharapkan dari calon karyawan. Ini dapat mencakup kemampuan teknis, bahasa, atau keterampilan interpersonal yang penting untuk berhasil dalam jabatan tersebut. Dengan merinci keahlian yang diinginkan, organisasi dapat menarik calon yang memiliki kemampuan yang sesuai dan dapat berkontribusi secara efektif dalam memenuhi ekspektasi pekerjaan.

Selain itu, spesifikasi pekerjaan mencakup persyaratan pendidikan dan pengalaman yang diharapkan dari calon karyawan. Ini membantu memastikan bahwa individu yang mengisi jabatan tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang relevan atau pengalaman kerja yang sesuai dengan kompleksitas dan tanggung jawab dari jabatan tersebut. Spesifikasi ini dapat memainkan peran penting dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, memungkinkan organisasi untuk menentukan calon yang paling cocok dengan kebutuhan spesifik dari jabatan yang tersedia (Sembiring et al., 2020). Dengan demikian, spesifikasi pekerjaan dalam perumusan jabatan memberikan pedoman yang jelas dan obyektif bagi kedua pihak, yaitu organisasi dan calon karyawan, dalam mengukur kesesuaian antara kualifikasi individu dan persyaratan jabatan yang ada.

6.3.4 Penetapan Gaji dan Kompensasi

Proses perumusan jabatan memainkan peran penting dalam penetapan gaji dan kompensasi karena deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan memberikan landasan yang kuat untuk menilai nilai relatif dari setiap jabatan di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang terkait dengan setiap posisi, organisasi dapat menyusun suatu struktur yang objektif untuk menilai tingkat kompleksitas dan kontribusi relatif dari masing-masing jabatan. Ini memungkinkan organisasi menentukan perbedaan gaji yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, dan tingkat kontribusi terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, informasi yang dihasilkan dari proses perumusan jabatan dapat digunakan sebagai dasar untuk membandingkan nilai relatif dari jabatan-jabatan dalam industri atau pasar kerja yang lebih luas. Hal ini membantu organisasi untuk menjaga daya saing dalam menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas. Dengan memiliki struktur gaji yang sesuai dengan nilai relatif dari setiap jabatan, organisasi dapat menciptakan keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi, yang pada gilirannya dapat

meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan (Rahmadani et al., 2018). Dengan demikian, proses perumusan jabatan tidak hanya memberikan dasar untuk menentukan gaji dan kompensasi yang adil, tetapi juga membantu organisasi dalam menjaga keseimbangan internal dan eksternal dalam pasar tenaga kerja.

6.3.5 Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan merupakan langkah tambahan yang beberapa organisasi ambil sebagai bagian dari proses perumusan jabatan. Tujuan dari evaluasi jabatan adalah menentukan hierarki relatif dan nilai dari berbagai jabatan di dalam organisasi. Proses ini dapat melibatkan penentuan bobot atau skor untuk setiap faktor yang dianggap penting dalam jabatan, seperti tanggung jawab, kompleksitas tugas, kebutuhan kualifikasi, dan tingkat keputusan yang diperlukan. Evaluasi ini dilakukan secara sistematis dan objektif, dengan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak terkait, termasuk pemegang jabatan dan manajer. Hasil evaluasi jabatan dapat memberikan informasi tentang nilai relatif setiap jabatan di dalam organisasi, membantu menentukan struktur gaji yang lebih terperinci dan adil.

Selain itu, evaluasi jabatan juga dapat membantu organisasi dalam mengelola dan mengkompensasi perubahan yang terjadi dalam pekerjaan atau struktur organisasi. Misalnya, jika suatu jabatan mengalami perubahan signifikan dalam tanggung jawab atau kompleksitas tugas, hasil evaluasi jabatan dapat memberikan panduan untuk menyesuaikan nilai relatif dari jabatan tersebut (Azikin, 2018). Dengan melibatkan evaluasi jabatan secara teratur, organisasi dapat menjaga keadilan dan konsistensi dalam sistem gaji dan kompensasi mereka seiring perubahan yang terjadi dalam dinamika internal atau eksternal. Dengan demikian, evaluasi jabatan berperan sebagai alat yang berharga untuk manajemen sumber daya manusia dalam memastikan struktur kompensasi yang sesuai dan terkini.

6.3.6 Revisi Berkala

Proses perumusan jabatan merupakan suatu dinamika yang perlu beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi. Oleh karena itu, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan perlu direvisi secara berkala agar tetap relevan dan mencerminkan kondisi aktual di tempat kerja. Perubahan dalam tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat muncul sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, perubahan strategi bisnis, atau kebutuhan organisasi yang berkembang. Dengan merevisi deskripsi pekerjaan, organisasi dapat memastikan bahwa tugas-tugas yang diemban oleh pemegang jabatan tetap terdefiniskan dengan jelas, dan tanggung jawabnya sesuai dengan peran aktualnya.

Selain itu, revisi berkala pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan membantu organisasi untuk tetap terhubung dengan dinamika pasar tenaga kerja. Perubahan dalam persyaratan kualifikasi atau keterampilan yang diinginkan untuk suatu jabatan mungkin terjadi seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, dengan mengupdate spesifikasi pekerjaan, organisasi dapat menyesuaikan standar rekrutmen dan seleksi untuk memastikan bahwa kandidat yang direkrut memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan terkini. Dengan merinci peran dan harapan kerja yang terus berkembang, revisi berkala ini membantu menciptakan proses manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan organisasi.

6.4 Tantangan Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan, meskipun penting, tidak terlepas dari beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh organisasi. Beberapa tantangan utama dalam perumusan jabatan antara lain:

1. Perubahan Cepat dalam Lingkungan Bisnis:

Perubahan cepat dalam lingkungan bisnis menjadi salah satu tantangan utama dalam perumusan jabatan. Era bisnis

yang dinamis ditandai dengan perkembangan teknologi yang cepat, perubahan tren pasar yang mendalam, dan transformasi dalam model bisnis. Sebagai respons terhadap perubahan ini, organisasi sering kali harus menyesuaikan strategi mereka, memperkenalkan inovasi teknologi, atau bahkan mengubah struktur organisasi mereka. Dalam konteks ini, perumusan jabatan harus mampu mengikuti dan merespons perubahan tersebut agar tetap relevan.

2. Ketidakpastian Pekerjaan Masa Depan:

Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan merupakan tantangan signifikan dalam perumusan jabatan, terutama di sektor industri yang terpengaruh oleh perkembangan teknologi dan otomatisasi. Perkembangan teknologi, seperti kecerdasan buatan, robotika, dan otomatisasi proses, telah memicu transformasi mendalam dalam lanskap pekerjaan. Pekerjaan rutin yang dapat diotomatisasi menjadi semakin rentan, sementara pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang lebih kompleks dan kreativitas cenderung menjadi lebih bernilai. Oleh karena itu, merumuskan jabatan menjadi sulit ketika peran dan tanggung jawab pekerjaan dapat berubah secara drastis atau bahkan menjadi usang.

3. Kebutuhan Fleksibilitas:

Tren perubahan dalam dunia kerja, terutama peningkatan penghargaan terhadap fleksibilitas dalam struktur pekerjaan, menempatkan tantangan baru pada perumusan jabatan di organisasi modern. Kerja fleksibel dan tim proyek menjadi semakin umum sebagai respons terhadap kebutuhan akan adaptabilitas, efisiensi, dan kreativitas. Dalam konteks ini, perumusan jabatan tidak lagi hanya berfokus pada tugas-tugas statis, tetapi juga harus mampu mempertimbangkan kemungkinan perubahan dan adaptasi peran pekerja seiring perubahan kebutuhan organisasi.

4. Tantangan Keterlibatan Karyawan:

Deskripsi pekerjaan yang akurat dan jelas merupakan elemen kritis dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi keterlibatan dan kepuasan karyawan. Jika deskripsi pekerjaan tidak mencerminkan dengan akurat tanggung jawab dan harapan pekerjaan, karyawan mungkin mengalami ketidakpuasan dan kebingungan tentang peran mereka dalam organisasi. Pekerja yang tidak memahami sepenuhnya tugas dan tanggung jawab mereka cenderung merasa frustrasi dan kurang termotivasi, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan keterlibatan keseluruhan dalam pekerjaan mereka.

5. Proses Komunikasi Internal:

Proses perumusan jabatan merupakan kegiatan kolaboratif yang memerlukan kerjasama antara berbagai departemen dan tingkatan dalam organisasi. Berbagai pihak, termasuk manajer lini, departemen sumber daya manusia, dan karyawan yang menduduki jabatan tersebut, perlu berkontribusi untuk menyusun deskripsi pekerjaan yang akurat dan relevan. Tantangan muncul ketika komunikasi internal tidak efektif, yang dapat menghambat aliran informasi yang tepat dan pemahaman bersama terkait jabatan dan tanggung jawab. Misalnya, kurangnya komunikasi yang jelas antara manajemen dan tim pelaksana dapat menyebabkan ketidaksepahaman mengenai ekspektasi dan tujuan pekerjaan. Kesalahpahaman semacam itu dapat merugikan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, mengingat mereka mungkin tidak memahami sepenuhnya apa yang diharapkan dari mereka dalam pekerjaan mereka.

6.6 Manfaat Perumusan Jabatan

Perumusan jabatan membawa sejumlah manfaat yang signifikan bagi organisasi, karyawan, dan manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai tiga manfaat utama perumusan jabatan:

1. Klarifikasi Tanggung Jawab Individu

Perumusan jabatan membantu dalam mengidentifikasi dan merinci tanggung jawab individu di dalam organisasi. Dengan merinci tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, perumusan jabatan menciptakan pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari setiap individu. Hal ini membantu menghindari kebingungan dan ambiguitas mengenai peran seseorang dalam tim atau organisasi (Bachman & Janiak, 2004). Dengan memiliki deskripsi pekerjaan yang terperinci, karyawan dapat memahami dengan lebih baik ekspektasi yang diletakkan pada mereka, mengarah pada peningkatan kejelasan dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

2. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Perumusan jabatan memungkinkan organisasi untuk mengorganisir tugas dan tanggung jawab secara efisien. Dengan merinci wewenang dan tanggung jawab di dalam perumusan jabatan, organisasi dapat menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk setiap tingkatan jabatan (Cheng et al., 2008). Hal ini membantu dalam menghindari tumpang tindih tugas dan memastikan bahwa setiap tugas memiliki pemegang yang jelas. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang peran masing-masing karyawan, organisasi dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi di antara tim, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas keseluruhan.

3. Dasar untuk Pengembangan Karyawan

Perumusan jabatan menciptakan dasar untuk pengembangan karyawan dengan mengidentifikasi keahlian dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi. Dengan memahami persyaratan jabatan, organisasi dapat menyusun program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik. Ini mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi mereka (Mignerat & Rivard, 2016). Selain itu, perumusan jabatan dapat menjadi panduan bagi manajemen dalam menilai kinerja karyawan dan merencanakan pengembangan karir yang sesuai dengan tujuan organisasi dan aspirasi individu.

Dengan menggabungkan ketiga manfaat ini, perumusan jabatan memberikan landasan yang kuat untuk manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan. Organisasi yang memahami dan menerapkan perumusan jabatan dengan baik dapat mencapai keseimbangan yang baik antara keterlibatan karyawan, efisiensi operasional, dan pengembangan profesional.

