

Persepsi Karyawan tentang Penerapan Analisis Jabatan

BILLYAWAN SUGIANTORO^{1*}

¹Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI

Abstract. The aim of the research is to study the perception of the operational employees toward the result of functional analysis in Micro Banking District Center, Jakarta of PT Bank Mandiri, Tbk (Persero). The research is descriptive and uses quantitative approach. The data were collected by spreading questionnaires, using stratified random sampling technique. The result of the research shows that the perceptions of the Bank Mandiri's employees toward functional analysis result is ranging "good". However improvement in the aspects of compensation, facility completeness and compatibility, and educational suitability are still needed.

Keywords: *functional analysis, functional requirements*

PENDAHULUAN

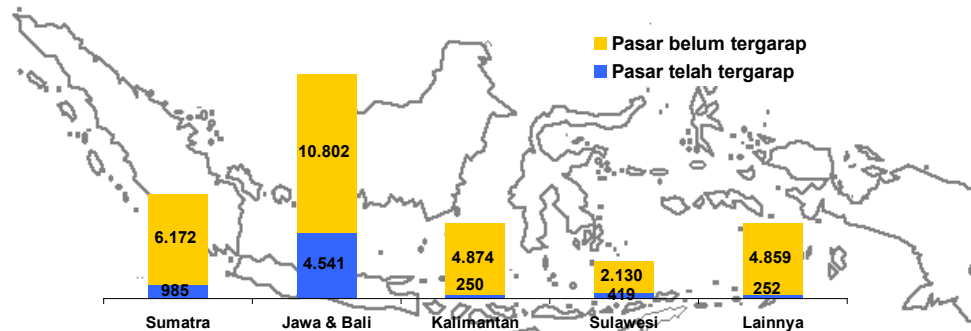
Krisis ekonomi yang menghantam seluruh dunia, berpengaruh terhadap perekonomian di Indonesia. Lesunya kegiatan ekonomi produksi menyebabkan sejumlah perusahaan terpaksa melakukan pemutusan hubungan kerja. Besarnya jumlah pemutusan hubungan kerja tersebut ditindaklanjuti oleh masyarakat dengan cara mengembangkan usaha mikro sebagai langkah untuk bertahan hidup. Usaha kecil dan menengah (UKM) dapat dipandang sebagai katup penyelamat dalam proses pemulihan ekonomi nasional. Perannya dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja diharapkan menjadi langkah awal bagi upaya pemerintah menggerakkan sektor produksi pada berbagai lapangan usaha. Pemerintah memberikan kesempatan kredit usaha rakyat atau KUR bagi sektor usaha mikro, kecil, dan menengah untuk mengoptimalkan pertumbuhan usaha mikro melalui penerbitan kebijakan KUR pada tanggal 5 November 2007. Masyarakat dengan peluang emas ini diharapkan bangkit di tengah gejolak ekonomi Indonesia. Gambar 1 memperlihatkan data jumlah usaha mikro di berbagai daerah Indonesia dan jangkauan kreditnya.

Pesatnya pertumbuhan sektor usaha mikro menjadi daya tarik bagi pihak perbankan untuk menjalin kerjasama berupa pemberian kredit usaha mikro. Di saat kondisi krisis seperti ini, perbankan lebih fokus menyalurkan kredit ke sektor mikro yang selama ini memiliki risiko kredit macet sangat kecil. Hampir semua pelaku perbankan setuju, peluang penyaluran kredit ada pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah. Sektor tersebut dinilai tidak terlalu terganggu dampak krisis. Bank Mandiri melihat potensi pertumbuhan kredit di Indonesia masih sangat besar dan berupaya menempatkan diri pada posisi terbaik. Hal ini tercermin dari adanya kenaikan laba bersih Bank Mandiri pada tahun 2004 sebesar 14,6% atau setara dengan Rp. 5,26 triliun (Suharini, 2008).

Tabel 1 memperlihatkan ketatnya persaingan antara Bank Mandiri BRI, BNI, BCA, dan Danamon dalam memperebutkan pasar perkreditan di Indonesia. Ketatnya persaingan tersebut menyebabkan setiap bank harus selalu mencermati keadaan lingkungan dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi agar dapat terus bertahan dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Dunia perbankan merupakan suatu bisnis yang bertumpu pada pemasaran jasa *intermediary* sehingga pelayanan kepada nasabah merupakan salah satu kunci penting dalam memperoleh kepuasan nasabah. Berangkat dari pemikiran tersebut, setiap bank perlu mengutamakan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sebagai garda terdepan dalam menjalin hubungan yang baik dengan nasabah. Penentuan sukses atau gagal sebuah perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia bisnis saat menjalankan operasional bisnis ditentukan oleh tingkat kualitas sumber daya manusia yang dipekerjakan (Nawawi, 2001).

Persepsi dapat diartikan sebagai proses yang timbul akibat adanya sensasi, yaitu aktivitas merasakan atau penyebab dari keadaan emosi yang menggembirakan (Suharini, 2008). Secara umum, persepsi juga merupakan hal yang dinamis karena prinsipnya karyawan akan berpikir rasional dan mendasarkan persepsinya pada pengalaman (Setiadi, 2003; Suharini, 2008). Setiap manusia mempunyai perbedaan persepsi, kepribadian, dan pengalaman hidupnya (Hardjo, 2005). Setiap perusahaan untuk mengakomodasi kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia yang tepat. Kegiatan-kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang lebih spesifik dapat dinilai dengan mengetahui seberapa efektif kegiatan-kegiatan tersebut, bersama-sama dengan penerimaan tenaga kerja dan beradaptasi dengan karakteristik lingkungan yang terus berubah (Schuler dan Jackson, 1999). Adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik, mendorong perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang baik dengan berdasarkan pada kompetensi. Oleh karena

* Korespondensi: +62811922241; Bisu51@ui.ac.id



Gambar 1. Penyebaran Geografis dan Penetrasi Kredit Mikro

Sumber: BPS 2007

Tabel 1. Perkembangan Kredit 11 Bank Teratas di Indonesia

Posisi	Nama Bank	Dalam trilyun rupiah		Dalam persen		Share		
		Jun 2006	Dec 2006	Jun 2007	Growth y-o-y	Growth y-t-d	Dec 06	Jun 07
1	Mandiri	10 0.0 8	10 9.3 8	10 6.8 9	6.8 1	(2.2 7)	13.8 1	2.4 1
2	BRI	8 2.2 6	9 0.2 8	9 8.7 8	2 0.0 7	9.4 1	11.4 0	11.4 7
3	BNI	6 0.5 4	6 6.6 4	7 8.4 5	2 9.5 8	17.7 2	8.4 1	9.1 1
4	BCA	5 2.9 3	6 1.6 0	6 4.0 7	2 1.0 4	4.0 2	7.7 7	7.4 4
5	Danamon	3 7.0 5	4 1.1 6	4 4.4 3	1 9.9 3	7.9 3	5.2 0	5.1 6
6	Niaga	3 0.7 1	3 3.1 9	3 4.2 0	1 1.3 7	3.0 4	4.1 9	3.9 7
7	Permata	2 2.0 4	2 3.8 0	2 4.7 7	1 2.3 8	4.0 7	3.0 0	2.8 8
8	Panin	1 6.9 8	1 9.1 4	2 3.5 3	3 8.5 3	2 2.9 5	2.4 2	2.7 3
9	BII	2 0.2 2	2 1.4 1	2 3.2 4	1 4.9 2	8.5 6	2.7 0	2.7 0
10	BTN	1 6.6 6	1 8.0 9	1 9.4 7	1 6.8 9	7.6 7	2.2 8	2.2 6
11	Lippo	9.7 5	1 1.9 8	1 4.9 6	5 3.4 3	2 4.9 3	1.5 1	1.7 4
	Total	715.12	792.30	861.50	20.47	8.73	100,0	100,0

Sumber: *Economic Review*, 2007

itu, perencanaan sumber daya manusia yang mampu menetapkan kualifikasi sumber daya manusia secara tepat, akan diperoleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dan secara bersama-sama membentuk kinerja perusahaan yang tinggi. Sebaliknya, dari kualifikasi yang tidak akurat akan menghasilkan sumber daya manusia dengan kinerja rendah sehingga berdampak pada hasil kinerja perusahaan yang rendah (Nawawi, 2001).

Analisis jabatan sebagai dasar atau pedoman untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia. Pengertian analisis jabatan yaitu suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari suatu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (Robbins, 2002).

Analisis jabatan merupakan hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai dasar dalam penentuan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam menghadapi persaingan. Sebuah penelitian telah dilakukan oleh Tom D. Taber dan Theodore D. Peters pada tahun 1991 dengan judul "Assessing the Completeness of a Job Analysis Procedure". Penelitian tersebut menggunakan

Position Analysis Questionnaire (PAQ) secara kuantitatif dan didukung dengan wawancara mendalam untuk mengidentifikasi karakteristik jabatan, karakteristik karyawan dan karakteristik prosedur evaluasi jabatan yang mempengaruhi persepsi karyawan mengenai sistem tersebut. Penelitian tersebut menghasilkan gambaran bahwa walaupun hasil rata-rata dari kelengkapan evaluasi jabatan menunjukkan angka yang tinggi, terdapat perbedaan persepsi mengenai sistem evaluasi jabatan di tingkat pekerjaan administratif, teknisi, dan klerikal.

Sementara itu, sebuah definisi lain mengenai analisis jabatan, yaitu analisis jabatan (*job analysis*) merupakan suatu proses yang sistematis untuk mengetahui mengenai isi dari suatu jabatan (*job content*) yang meliputi tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan dan kondisi kerja, dan mengenai syarat-syarat kualifikasi yang dibutuhkan (*job requirements*) seperti pendidikan, keahlian, kemampuan, pengalaman kerja dan lain-lain, agar seseorang dapat menjalankan tugas-tugas dalam suatu jabatan dengan baik (Sofyandi, 2008). Berdasarkan jenisnya, analisis jabatan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu analisis jabatan tradisional (*traditional job analysis*) dan analisis jabatan yang berorientasi pada hasil (*result-oriented job analysis*) (Gomes, 1995). Suatu perusahaan dengan melaksanakan analisis jabatan

Tabel 2. Jumlah Karyawan Operasional MBDC Jakarta Sudirman (per 30 Januari 2009)

No	Keterangan	Jumlah
1	<i>Mikro Kredit Analyst</i>	73
2	<i>Mikro Kredit Sales</i>	255
3	<i>Mikro Mandiri Collection</i>	26
4	<i>Cluster Admin</i>	6
JUMLAH		360

Sumber: Data kepegawaian MBDC Jakarta Sudirman, 2009

secara tepat dapat mengetahui dengan pasti rincian tugas masing-masing bagian dalam perusahaan dan dapat mengetahui persyaratan yang dibutuhkan dari seorang karyawan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut. Hal ini berdampak pada kemampuan perusahaan untuk menetapkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang tepat sehingga dapat menghasilkan sumberdaya-sumberdaya manusia yang berkualitas bagi kegiatan operasional perusahaan.

Mencermati kondisi tersebut, Micro Banking District Center Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk. (Persero) sebagai distrik terbesar di Indonesia yang memiliki 72 *micro business unit* (data Januari 2009) dan mengusung misi Bank Mandiri -yang ingin menjadi perusahaan publik terkemuka (*Blue Chip Company*) di Asia Tenggara (*Regional Champion Bank*)- di sektor kredit mikro perlu melakukan upaya untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing. Bank Mandiri memiliki komitmen untuk terus mengembangkan kinerja dalam rangka menjadi bank yang berskala internasional (Suharini, 2008). Sebagai pemberi layanan yang bergerak di bidang jasa, efisiensi, dan efektivitas pelayanan kepada nasabah menjadi hal yang perlu diperhatikan. Faktor sumber daya manusia merupakan salah satu elemen kunci dalam mencapai kinerja yang diharapkan untuk mencapai kondisi tersebut.

Berangkat dari pemikiran tersebut, analisis jabatan sangat diperlukan dalam rangka menentukan strategi sumber daya manusia yang tepat guna menghadapi ketatnya persaingan di dunia kredit perbankan. Hal tersebut diperlukan terutama guna menghindari terjadinya *overlapping* dengan cara merancang struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan serta pembagian tanggung jawab dari tiap-tiap bagian secara jelas dan menyeluruh. Pada saat ini, terdapat beberapa permasalahan terkait deskripsi pekerjaan di Micro Banking District Center Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk. (Persero), yaitu terjadinya tumpang tindih pekerjaan akibat adanya pembagian tugas yang kurang sesuai (hasil wawancara dengan *Cluster Admin*, *Micro Credit Analyst* dan *Micro Credit Sales* pada bulan Januari 2009). Berdasarkan fakta tersebut, terlihat bahwa analisis jabatan sangat diperlukan guna menentukan strategi sumber daya manusia yang tepat dalam rangka menghadapi persaingan. Sementara itu, perspektif karyawan sebagai pelaksana hasil dari analisis jabatan sangatlah penting untuk diperhatikan. Efektivitas penerapan analisis jabatan

akan menimbulkan persepsi di dalam diri karyawan mengenai penerapan analisis jabatan tersebut, yang akan berdampak pada motivasi kerja karyawan yang bersangkutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (Neuman, 2003) yang bersifat deskriptif (Prasetyo dan Jannah, 2005). Adapun hal yang ingin diteliti adalah persepsi karyawan operasional tentang penerapan analisis jabatan di Micro Banking District Center Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk. (Persero).

Populasi penelitian ini adalah karyawan operasional di Micro Banking District Center Bank Mandiri Jakarta Sudirman (tabel 2) dengan jumlah sampel adalah 78 orang yang diperoleh dari rumus Slovin oleh Consuelo dkk., (Prasetyo dan Jannah, 2005). Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *stratified*, artinya dibentuk strata, tingkatan atau kelompok. Dengan kata lain, populasi dibagi terlebih dulu menjadi tingkatan atau kelompok yang berbeda. Selanjutnya sampel ditarik secara random dari setiap kelompok sehingga bisa meliputi setiap strata yang berbeda untuk mewakili populasi secara keseluruhan (Istijanto, 2005). Adanya perbedaan jumlah anggota strata yang sangat signifikan, maka jenis *stratified random sampling* yang dipergunakan adalah proporsional dengan operasionalisasi konsep seperti tabel 3.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian mengenai persepsi karyawan operasional tentang hasil analisis jabatan di MBDC Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk (Persero) bisa dilihat pada tabel 3.

Tabel 4 menunjukkan bahwa kedua dimensi, ya-itu dimensi uraian jabatan dan dimensi persyaratan jabatan menunjukkan hasil dengan kategori baik. Adapun nilai total maupun rata-rata dari dimensi uraian jabatan lebih tinggi dari yang ditunjukkan oleh dimensi persyaratan jabatan. Hal tersebut memperlihatkan bahwa karyawan operasional MBDC Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk (Persero) merasakan adanya ke-sesuaian yang lebih besar antara uraian jabatan dan kondisi nyata bila dibandingkan dengan kesesuaian antara persyaratan jabatan dan kondisi nyata. Secara keseluruhan dari dua puluh tiga indikator, hanya empat yang menunjukkan hasil dengan kategori cukup baik, selebihnya ada delapan belas indikator yang menunjukkan hasil dengan kategori baik, bahkan ada satu indikator yang menunjukkan hasil dengan kategori sangat baik.

Adapun nilai rata-rata yang didapat dari keseluruhan dua puluh tiga indikator menunjukkan angka 294,48. Artinya persepsi karyawan operasional MBDC Jakarta

Tabel 3. Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Sub Dimensi	Indikator	Skala
Analisis Jabatan (<i>Job analysis</i>)	Penerapan Analisis Jabatan	Uraian jabatan (<i>Job Description</i>)	(a) Wewenang	1. Kewenangan terdefiniskan secara jelas 2. Tidak overlapping dengan posisi lain 3. Kesesuaian wewenang dengan posisi	Ordinal
			(b) Tanggung jawab karyawan	1. Memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab yang diemban secara keseluruhan 2. Arah pertanggungjawaban jelas 3. Kompensasi yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan	Ordinal
			(c) Kondisi pekerjaan	1. Peraturan atau kebijaksanaan perusahaan dapat dipahami 2. Adanya kejelasan koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan	Ordinal
			(d) Fasilitas kerja	1. Kelengkapan fasilitas untuk mendukung kelancaran pekerjaan 2. Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan	Ordinal
			(e) Standar hasil kerja	1. Kejelasan mengenai target yang diharapkan 2. Kesesuaian target dengan bidang pekerjaan	Ordinal
		Persyaratan Jabatan (<i>Job Specification</i>)	(a) Pendidikan dan pelatihan	1. Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan 2. Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja 3. Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan	Ordinal
			(b) Kompetensi	1. Kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan 2. Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian 3. Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan 4. Kesesuaian pekerjaan dengan minat 5. Pengetahuan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif	Ordinal
				6. Keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif	
				7. Keterampilan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif	
				8. Minat yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif	

Sumber: Pengolahan data penelitian dari Gomes (1995) dan Sofyandi (2008)

Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk (Persero) atas hasil analisis jabatan menunjukkan hasil yang baik.

Dari hasil pengambilan data, diperoleh informasi mengenai karakteristik responden seperti pada tabel 5.

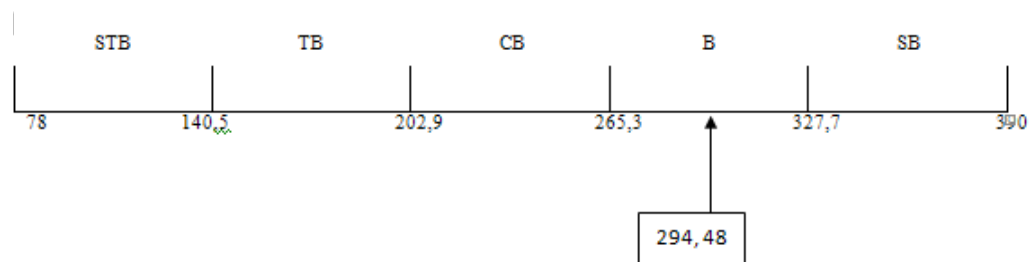
Data yang terkumpul memperlihatkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (gambar 3). Hal ini dikarenakan posisi MKS dan MMC merupakan bidang pekerjaan yang membutuhkan mobilitas tinggi. Hanya pada posisi MKA dan CA yang ditempati oleh jenis kelamin laki-laki dan perempuan dalam proporsi yang seimbang. Mengenai jabatan responden, data memperlihatkan bahwa posisi MKS memiliki porsi terbanyak, diikuti oleh MKA, MMC, dan CA secara berurutan. Perbedaan jumlah yang cukup signifikan tersebut dikarenakan adanya kebijakan perusahaan mengenai proporsi ideal jumlah karyawan pada setiap *micro business unit* (MBU). Usia responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 17 tahun sampai dengan 43 tahun. Hal ini sesuai dengan peraturan perusahaan, batas usia maksimal dalam penerimaan karyawan adalah 35 tahun dengan mempertimbangkan produktivitas yang diharapkan. Sebagian besar responden memiliki masa

kerja antara 0 tahun sampai dengan 2 tahun. Pesatnya perkembangan kredit usaha mikro sejak tahun 2007 menyebabkan dibukanya cabang-cabang baru yang dengan sendirinya membutuhkan karyawan-karyawan baru. Selain itu, kredit usaha mikro juga memiliki angka *turnover* yang cukup tinggi. Mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan setingkat S1. Hal tersebut sesuai dengan peraturan perusahaan yang mensyaratkan setiap karyawan minimal berijazah D3. Hal ini dimaksudkan agar setiap karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar kinerja dan dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Namun pada tabel juga terdapat sebagian kecil responden yang hanya berijazah SMA/ sederajat. Hal tersebut menunjukkan masih adanya pelanggaran terhadap syarat administratif dalam penerimaan karyawan. Sebagian besar responden pernah memiliki pekerjaan yang sesuai atau berhubungan dengan bidang pekerjaan saat ini. Latar belakang pekerjaan yang berhubungan merupakan salah satu faktor yang menjadi pertimbangan dalam penerimaan karyawan karena dengan demikian maka karyawan tersebut dianggap telah memiliki pengalaman dan tidak perlu memulai pembelajaran

Tabel 4. Tabel Skor dan Rentang Skala

No	Pernyataan	STS	TS	Persepsi			Skor	Ket
				R	S	SS		
1	Wewenang terdefinisi dengan jelas	0	0	2	54	22	332	Sangat Baik
2	Wewenang sesuai dengan bidang pekerjaan	0	2	4	54	18	322	Baik
3	Wewenang tidak tumpang tindih dengan jabatan lain	1	8	8	47	14	279	Baik
4	Adanya kejelasan tanggung jawab	0	6	5	52	15	310	Baik
5	Adanya kejelasan alur pertanggungjawaban	0	4	7	52	15	312	Baik
6	Kompensasi sesuai dengan tanggung jawab	9	26	7	28	9	239	Cukup
7	Peraturan dan kebijakan perusahaan dapat dipahami	1	4	5	56	12	308	Baik
8	Adanya kejelasan alur koordinasi	0	6	5	56	11	306	Baik
9	Tersedianya fasilitas yang lengkap	6	25	4	26	17	257	Cukup
10	Fasilitas yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	5	18	9	33	13	265	Baik
11	Adanya kejelasan mengenai target kinerja	0	4	16	48	10	298	Baik
12	Target kinerja sesuai dengan bidang pekerjaan	0	2	13	49	14	309	Baik
Total skor dimensi Uraian Jabatan							3537	
Rata-rata skor dimensi Uraian Jabatan (3537 / 12)							294,75	Baik
13	Latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaan	4	18	19	29	8	253	Cukup
14	Latar belakang pekerjaan sesuai dengan bidang pekerjaan	3	14	11	36	14	278	Baik
15	Adanya pelatihan yang efektif dalam menunjang pekerjaan	5	9	14	36	14	279	Baik
16	Pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan	0	11	9	42	16	297	Baik
17	Keahlian yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan	0	10	11	44	13	294	Baik
18	Keterampilan yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan	2	7	10	47	12	294	Baik
19	Minat yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan	3	8	14	44	9	282	Baik
20	Pengetahuan yang dimiliki efektif dalam menunjang pekerjaan	1	4	2	56	15	314	Baik
21	Keahlian yang dimiliki efektif dalam menunjang pekerjaan	1	3	3	54	17	317	Baik
22	Keterampilan yang dimiliki efektif dalam menunjang pekerjaan	0	3	5	51	19	320	Baik
23	Minat yang dimiliki efektif dalam menunjang pekerjaan	1	4	9	48	16	308	Baik
Total skor dimensi Persyaratan Jabatan							3236	
Rata-rata skor dimensi Persyaratan Jabatan (3236 / 11)							294,18	Baik
Total Skor							6773	
Rata Rata Skor (6773 / 23)							294,48	Baik

Sumber: Hasil pengolahan data, 2009

**Gambar. 2 Kategori Persepsi Berdasarkan Rentang Skala**

Sumber: Hasil pengolahan data, Juni 2009

dari awal. Namun hal ini bukan merupakan persyaratan mutlak karena MBDC Jakarta Sudirman juga membuka kesempatan bagi calon karyawan yang belum bekerja maupun calon karyawan dari latar belakang pekerjaan yang berbeda.

B. Dimensi Uraian Jabatan

Persepsi karyawan operasional MBDC Jakarta Sudirman terkait dengan dimensi uraian jabatan dikategorikan baik. Hal ini terlihat nilai rata-rata dari 12 indikator yang menunjukkan dimensi uraian jabatan mencapai 294,75 (tabel 6). Ada satu parameter yang mencapai kriteria sangat baik yaitu kejelasan wewenang dari setiap jabatan, nilai

Tabel 5. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi
Jenis Kelamin	
Laki-laki	62
Perempuan	16
Jabatan	
MKS	55
MKA	16
MMC	6
CA	1
Usia Karyawan	
17 tahun - 30 tahun	47
30 tahun - 43 tahun	31
43 tahun - 55 tahun	0
Masa Kerja	
0 tahun - 2 tahun	53
2 tahun - 4 tahun	13
4 tahun - 6 tahun	12
Latar Belakang Pendidikan	
SMA / sederajat	2
D3	24
S1	51
S2	1
Latar Belakang Pekerjaan	
Belum Pernah Bekerja	5
Berhubungan	40
Tidak Berhubungan	33
Jumlah	78

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2009

yang diperoleh mencapai 332. Sedangkan tiga parameter mendapatkan nilai cukup dengan nilai terendah mencapai 239. Parameter pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan dianggap cukup sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki karyawan.

Dari tabel 6, kita bisa melihat ada beberapa indikator dalam dimensi uraian jabatan. *Pertama*, kejelasan definisi wewenang. Data menunjukkan bahwa hampir seluruh responden merasakan adanya kejelasan mengenai wewenang masing-masing. Fakta ini didukung dengan adanya uraian wewenang dalam bentuk tertulis yang diberikan kepada setiap karyawan sesuai dengan bidang masing-masing. Selain itu, pada proses rekrutmen dan seleksi pun para calon karyawan telah diberikan gambaran mengenai wewenang dari setiap posisi yang dituju.

Kedua, kesesuaian wewenang dengan bidang pekerjaan. Data memperlihatkan bahwa sebagian besar responden menganggap wewenangnya telah sesuai dengan bidang pekerjaan. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan telah dapat memahami bidang pekerjaannya dan merasa telah mendapat hak-hak yang diperlukan untuk dapat bekerja sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.

Ketiga, wewenang tidak tumpang tindih dengan jabatan lain. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa terdapat batasan yang jelas dalam pemberian wewenang sesuai dengan bidang

pekerjaan masing-masing.

Keempat, kejelasan tanggung jawab. Data pada tabel 6 memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan merasa telah memperoleh mengenai tanggung jawab sesuai dengan jabatannya. Hanya ada beberapa karyawan di MBU tertentu yang merasakan ketidakjelasan dalam menjalankan pekerjaan.

Kelima, kejelasan alur pertanggungjawaban. Melalui data tersebut, terlihat bahwa mayoritas responden telah memperoleh kejelasan mengenai alur pertanggungjawaban. Alur pertanggungjawaban dari setiap jabatan telah tertera pada lembar uraian jabatan.

Keenam, kesesuaian kompensasi dengan tanggung jawab. Data tersebut memperlihatkan adanya penyebaran persepsi yang merata di antara responden mengenai kesetujuan dan ketidaksetujuan. Mengenai kompensasi itu sendiri, terdapat dua aspek utama, yaitu *financial* dan *non financial*. Dari segi *financial*, kepuasan terhadap besaran gaji yang diterima bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti biaya hidup di lokasi tertentu dan beban yang harus ditanggung. Faktor yang tidak kalah penting adalah aspek *non financial*, seperti adanya perasaan nyaman di lingkungan kerja, adanya pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dan adanya jenjang karir yang jelas. Dengan memperhatikan data dan fakta tersebut, dapat terlihat bahwa tingkat kepuasan karyawan operasional terhadap kompensasi masih terbelah rata-rata. MBDC Jakarta Sudirman belum mampu memberikan kompensasi yang dapat memuaskan seluruh karyawan operasional dan belum mencakup keseluruhan aspek kompensasi.

Ketujuh, peraturan dan kebijakan perusahaan dapat dipahami. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa peraturan dan kebijakan perusahaan telah dapat dipahami dengan jelas. Hal tersebut berarti MBDC Jakarta Sudirman telah berhasil menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan dan dengan demikian karyawan dapat diharapkan untuk berperilaku dan bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Kedelapan, kejelasan alur koordinasi. Berdasarkan data tersebut, dapat terlihat bahwa mayoritas responden berpendapat alur koordinasi di MBDC Jakarta Sudirman telah tertera dengan jelas.

Kesembilan, tersedianya fasilitas yang lengkap. Data tersebut menunjukkan adanya keberagaman persepsi di antara responden mengenai kelengkapan fasilitas dalam melaksanakan pekerjaan. Untuk posisi CA dan MKA, MBDC Jakarta Sudirman telah menyediakan fasilitas yang cukup berupa perangkat komputer, *printer*, pesawat telepon, mesin faksimile, mesin fotokopi, dan sistem jaringan. Namun untuk posisi MMC dan MKS yang memiliki mobilitas tinggi, MBDC Jakarta Sudirman belum mampu menyediakan fasilitas secara optimal. MBDC Jakarta Sudirman memang menyediakan perangkat kamera untuk kepentingan dokumentasi. Namun MMC dan MKS diharuskan untuk menggunakan kendaraan sendiri

Tabel 6. Dimensi Uraian Jabatan

No	Pernyataan	Persepsi					Skor	Ket
		STS	TS	R	S	SS		
1	Wewenang terdefinisi dengan jelas	0	0	2	54	22	332	Sangat Baik
2	Wewenang sesuai dengan bidang pekerjaan	0	2	4	54	18	322	Baik
3	Wewenang tidak tumpang tindih dengan jabatan lain	1	8	8	47	14	279	Baik
4	Adanya kejelasan tanggung jawab	0	6	5	52	15	310	Baik
5	Adanya kejelasan alur pertanggungjawaban	0	4	7	52	15	312	Baik
6	Kompensasi sesuai dengan tanggung jawab	9	26	7	28	9	239	Cukup Baik
7	Peraturan dan kebijakan perusahaan dapat dipahami	1	4	5	56	12	308	Baik
8	Adanya kejelasan alur koordinasi	0	6	5	56	11	306	Baik
9	Tersedianya fasilitas yang lengkap	6	25	4	26	17	257	Cukup Baik
10	Fasilitas yang tersedia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	5	18	9	33	13	265	Cukup Baik
11	Adanya kejelasan mengenai target kinerja	0	4	16	48	10	298	Baik
12	Target kinerja sesuai dengan bidang pekerjaan	0	2	13	49	14	309	Baik
Total skor dimensi Uraian Jabatan							3537	Baik
Rata-rata skor dimensi Uraian Jabatan (3537 / 12)							294,75	

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2009

tanpa memperoleh *reimburse* pengeluaran bensin dan biaya parkir. Melalui data dan fakta tersebut, dapat terlihat bahwa MBDC Jakarta Sudirman belum mampu memberikan kepuasan atas kelengkapan fasilitas kepada karyawan operasional MBDC Jakarta Sudirman secara keseluruhan.

Kesepuluh, kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan memperhatikan data tersebut, dapat terlihat bahwa selain sejumlah responden yang menyatakan persetujuan terhadap kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan, terdapat sejumlah responden yang mengungkapkan ketidaksetujuannya. Salah satu hal yang menjadi masalah adalah mengenai kuantitas peralatan yang masih di bawah kebutuhan. Namun yang menjadi pokok permasalahan adalah mengenai kualitas fasilitas, terutama sistem jaringan yang terkadang menjadi faktor penghambat efektivitas pekerjaan.

Kesebelas, adanya kejelasan mengenai target kinerja. Data pada tabel 6 memperlihatkan adanya persetujuan dari sebagian besar responden mengenai adanya kejelasan target kinerja di MBDC Jakarta Sudirman. Hal tersebut berarti MBDC Jakarta Sudirman telah mampu merumuskan target kinerja yang diharapkan dari setiap karyawan dengan baik sehingga dapat dipahami oleh karyawan. Setiap karyawan operasional dapat berusaha dengan lebih giat dan terfokus pada suatu tujuan tertentu sehingga dapat mencapai prestasi yang baik.

Keduabelas, kesesuaian target dengan bidang pekerjaan. Berdasarkan data pada tabel 6, dapat terlihat bahwa mayoritas responden mengungkapkan persetujuan atas kesesuaian target kinerja dengan bidang pekerjaan. Hal tersebut memperlihatkan bahwa MBDC Jakarta Sudirman telah menetapkan target kinerja yang rasional dan dapat diterima oleh karyawan. Dengan demikian, karyawan

dapat bekerja dengan baik sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing dan memiliki motivasi untuk mencapai target kinerja yang memungkinkan untuk diraih.

C. Dimensi Spesifikasi Jabatan

Persepsi karyawan operasional MBDC Jakarta Sudirman terkait dengan dimensi spesifikasi jabatan juga dikategorikan baik. Hal ini terlihat nilai rata-rata dari 11 indikator yang menunjukkan dimensi uraian jabatan mencapai 294,18 (tabel 7).

Pertama, kesesuaian bidang pekerjaan dengan latar belakang pendidikan. Dapat terlihat dari tabel 7 bahwa ada keberagaman persepsi responden mengenai kesesuaian bidang pekerjaan dengan latar belakang pendidikan. Hal tersebut dikarenakan para responden memiliki latar belakang disiplin ilmu yang beragam pula. Kesulitan dalam mencari pekerjaan di lapangan pekerjaan yang sesuai menjadi salah satu faktor penyebab fenomena ini.

Kedua, kesesuaian bidang pekerjaan dengan pengalaman kerja. Hasil penelitian menunjukkan walaupun mayoritas responden menyatakan persetujuan atas kesesuaian bidang pekerjaan dengan pengalaman kerja, juga terdapat sejumlah responden yang menyatakan ketidaksetujuan dan ragu-ragu. Peneliti menemukan fakta bahwa responden yang menyatakan "tidak setuju" dan "sangat tidak setuju" memang belum pernah bekerja atau berasal dari latar belakang yang berbeda, misalnya sebagai teknisi. Sedangkan responden yang menyatakan "ragu-ragu" memiliki latar pengalaman kerja di bidang yang bukan perkreditan, namun cakupan pekerjaannya mendekati, seperti perbankan dan pemasaran bantuan finansial.

Ketiga, adanya pelatihan yang efektif. Berdasarkan data tabel 7, dapat terlihat bahwa masih terdapat se-

Tabel 7. Dimensi Persyaratan Jabatan

No	Pernyataan	Persepsi					Skor	Ket
		STS	TS	R	S	SS		
1	Latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang pekerjaan	4	18	19	29	8	253	Cukup Baik
2	Latar belakang pekerjaan sesuai dengan keahlian.	3	14	11	36	14	278	Baik
3	Adanya pelatihan yang efektif dalam menunjang pekerjaan	5	9	14	36	14	279	Baik
4	Pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan	0	11	9	42	16	297	Baik
5	Keahlian yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan	0	10	11	44	13	294	Baik
6	Ketrampilan yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan	2	7	10	47	12	294	Baik
7	Minat yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan	3	8	14	44	9	282	Baik
8	Pengetahuan yang dimiliki efektif dalam menunjang pekerjaan	1	4	2	56	15	314	Baik
9	Keahlian yang dimiliki efektif dalam menunjang pekerjaan	1	3	3	54	17	317	Baik
10	Ketrampilan yang dimiliki efektif dalam menunjang pekerjaan	0	3	5	51	19	320	Baik
11	Minat yang dimiliki efektif dalam menunjang pekerjaan	1	4	9	48	16	308	Baik
Total skor dimensi Persyaratan Jabatan							3236	Baik
Rata-rata skor dimensi Persyaratan Jabatan (3236 / 11)							294,18	

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian, 2009

jumlah responden yang menyatakan ketidaksetujuan atas pernyataan adanya pelatihan yang efektif. Pada kenyataannya, MBDC Jakarta Sudirman telah mengadakan beberapa program pelatihan bagi karyawan-karyawan operasionalnya. Pelatihan-pelatihan tersebut antara lain kursus yang bertempat di *Learning Center Tanah Abang* bagi para MKA yang berupa pembekalan-pembekalan singkat mengenai cara peng-operasian sistem dan penyempurnaannya. Selain itu para MKS baru juga diberikan pelatihan berupa *on the job training* selama setengah bulan di MBU lain sehingga MKS tersebut dapat memahami prosedur kerja sebelum terjun langsung di MBU tempatnya bertugas. Berdasarkan data dan fakta tersebut, dapat terlihat bahwa MBDC Jakarta Sudirman telah mengadakan program pelatihan bagi para karyawan operasional, namun yang menjadi permasalahan adalah efektivitas pelatihan itu sendiri, yang dipengaruhi oleh cara-cara pelatihan dan daya tangkap dari setiap individu yang berbeda-beda.

Keempat, kesesuaian pengetahuan karyawan operasional dengan bidang pekerjaan. Data pada tabel 7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan bahwa pengetahuan yang mereka miliki telah sesuai dengan bidang pekerjaan. Pentingnya pengetahuan mengenai bidang pekerjaan telah disadari oleh MBDC Jakarta Sudirman, sehingga dalam melakukan proses seleksi karyawan baru, hal tersebut menjadi salah satu faktor pertimbangan. Beberapa MBU juga berinisiatif untuk melakukan *briefing* karyawan secara berkala untuk bertukar informasi dan menambah pengetahuan.

Kelima, kesesuaian keahlian karyawan operasional dengan bidang pekerjaan. Berdasarkan data pada tabel 7, terlihat bahwa mayoritas responden menyatakan persetujuan atas pernyataan keahlian karyawan operasional telah sesuai dengan bidang pekerjaan. Fakta tersebut memperlihatkan bahwa MBDC Jakarta Sudirman telah cukup berhasil menempatkan karyawan

di posisi yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Salah satu faktor penentu keberhasilan tersebut adalah dengan dilakukannya wawancara dan psikotes dalam proses seleksi. Seorang karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar yang diharapkan.

Keenam, kesesuaian keterampilan karyawan operasional dengan bidang pekerjaan. Data pada tabel 7 memperlihatkan bahwa mayoritas responden menyatakan persetujuan atas pernyataan keterampilan karyawan operasional telah sesuai dengan bidang pekerjaan. Data tersebut menunjukkan bahwa MBDC Jakarta Sudirman telah cukup berhasil menempatkan karyawan di posisi yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Yang menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan tersebut adalah wawancara dan psikotes yang dilakukan dalam proses seleksi penerimaan karyawan. Seorang karyawan tidak akan merasa canggung dalam melaksanakan pekerjaan.

Ketujuh, kesesuaian minat karyawan operasional dengan bidang pekerjaan. Berdasarkan data pada tabel 7, terlihat bahwa sebagian besar responden menyatakan persetujuan atas pernyataan minat karyawan operasional telah sesuai dengan bidang pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa MBDC Jakarta Sudirman telah cukup berhasil menempatkan karyawan di posisi yang sesuai dengan minat yang dimiliki. Salah satu faktor penentu keberhasilan tersebut adalah dengan dilakukannya wawancara dan psikotes dalam proses seleksi. Kesesuaian minat dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja, karena dengan demikian maka karyawan tersebut dapat bekerja dengan penuh semangat untuk menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.

Kedelapan, efektivitas pengetahuan karyawan operasional dalam menunjang pekerjaan. Data pada tabel 7 memperlihatkan bahwa sebagian besar responden merasa pengetahuan yang mereka miliki telah dapat menunjang pekerjaan secara efektif. MBDC Jakarta Sudirman terus berupaya untuk meningkatkan pengetahuan karyawan

operasionalnya. Salah satu cara yang ditempuh adalah dengan membuat *bulletin* perusahaan yang mencakup informasi yang dibutuhkan oleh para karyawan. Cara lainnya adalah dengan berlangganan surat kabar umum maupun lokal sehingga para karyawan dapat mengetahui berita-berita terhangat yang berkaitan dengan usaha kredit mikro, mengetahui harga pasaran agunan serta mengetahui prospek dan perkembangan usaha di daerah sekitar guna mencari calon debitur potensial.

Kesembilan, efektivitas keahlian karyawan operasional dalam menunjang pekerjaan. Berdasarkan data pada tabel 7, dapat terlihat secara signifikan bahwa sebagian besar responden berpendapat keahlian yang mereka miliki telah dapat menunjang pekerjaan secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa MBDC Jakarta Sudirman telah mampu memperoleh dan membentuk karyawan operasional yang dapat bekerja secara baik sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

Kesepuluh, efektivitas keterampilan karyawan operasional dalam menunjang pekerjaan. Berdasarkan data pada tabel 7, dapat terlihat dengan jelas bahwa sebagian besar responden berpendapat keterampilan yang mereka miliki telah dapat menunjang pekerjaan secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa MBDC Jakarta Sudirman telah mampu memperoleh dan membentuk karyawan operasional yang dapat bekerja secara baik sesuai dengan keterampilan yang dimiliki.

Kesebelas, efektivitas minat karyawan operasional dalam menunjang pekerjaan. Berdasarkan data pada tabel 7, dapat terlihat dengan jelas bahwa sebagian besar responden berpendapat minat yang mereka miliki telah dapat menunjang pekerjaan secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa MBDC Jakarta Sudirman telah mampu memperoleh dan membentuk karyawan operasional yang dapat bekerja secara baik sesuai dengan minat yang dimiliki.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dari hasil penelitian, simpulan dari penelitian ini adalah persepsi karyawan operasional MBDC Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk. (Persero) mengenai hasil analisis jabatan secara umum menunjukkan hasil dengan rentang skala “**Baik**”. Adapun dimensi uraian jabatan dan

dimensi persyaratan jabatan juga menunjukkan hasil dengan rentang skala “**Baik**”, dengan catatan berbeda pada indikator kejelasan definisi wewenang yang menunjukkan hasil dengan rentang skala “**Sangat Baik**”. dan juga terdapat beberapa indikator yang memperlihatkan hasil dengan rentang skala “**Cukup Baik**”, seperti mengenai kompensasi, kelengkapan fasilitas, kesesuaian fasilitas dan kesesuaian latar belakang pendidikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil analisis jabatan di MBDC Jakarta Sudirman, PT Bank Mandiri, Tbk. (Persero) telah dipersepsikan dengan baik dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Hardjo, Rainingsih. 2005. Mencari Sosok Pemimpin yang Ideal, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol. 13, No. 1 (Januari).
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia : Cara Praktis Mendeteksi Dimensi Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Nawawi, H. Hadari. 2001. *Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Organisasi yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Neuman W.L. 2003. *Social Research Methods : Quantitative and Qualitative Approaches*. USA : Allyn and Bacon.
- Prasetyo, Bambang dan Lina M. Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi Jilid 2 : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta : Prenhallindo.
- Schuler, Randall S. and Susan E. Jackson. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad ke-21*, Jakarta : Erlangga.
- Suharini, Mieke, 2008. Persepsi Nasabah Terhadap Penerapan Sistem Layanan Produk dan Jasa E-Banking, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Volume 15, Nomor 3, Sept-Des.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2008.
- Taber, Tom D. and Theodore E. Peters. 1991. “Assessing the Completeness of a Job Analysis Procedure”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, No.7 (December).