

Analisa Jabatan dan Manajemen Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada PT. Uno

Lorenzy Oshel

Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya
oshelorenzy@gmail.com

Abstract

Human resources have significant roles in the company in order to achieve success. Human resource management is very essential to improve the performance of an organization or a company. There are many ways to manage human resources, one of them is through performing a job analysis. This research aims to analyze the job position in one of the property companies called PT. Uno. The job analysis will result in the job description and job-specific competency. The summary of the job description will be used to identify the specific competency for each job specification. The compilation of the job description and the specific competency will be conducted on two managerial positions. The compilation of the job description showing results that the planning supervisor job position has three main responsibilities and three competency specifications. While quantity surveyor supervisor job position has four main responsibilities and three competency specifications.

Keywords: *job analysis; job description; specific competency*

Abstrak

Sumber daya manusia memiliki peranan penting untuk membantu perusahaan dalam mencapai suatu kesuksesan. Melakukan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal fundamental yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Ada banyak cara dalam mengelola sumber daya manusia, salah satunya adalah dengan melakukan analisa jabatan. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisa jabatan di salah satu perusahaan yang bergerak di bidang properti yaitu PT. Uno. Analisa jabatan akan menghasilkan uraian jabatan (uraian pekerjaan) dan spesifikasi jabatan. Hasil uraian jabatan tersebut akan digunakan dalam mengidentifikasi kompetensi spesifik untuk masing-masing pemangku jabatan. Penyusunan uraian pekerjaan dan spesifik kompetensi dilakukan pada dua jabatan managerial. Penyusunan uraian pekerjaan menunjukkan hasil bahwa jabatan *planning supervisor* memiliki tiga tanggung jawab utama dan tiga jenis spesifik kompetensi. Sedangkan jabatan *quantity surveyor supervisor* memiliki empat tanggung jawab utama dan tiga jenis spesifik kompetensi.

Kata kunci: analisa jabatan; uraian pekerjaan; spesifik kompetensi

44

45

Pendahuluan

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

Sumber daya manusia memiliki peranan penting untuk membantu perusahaan dalam mencapai suatu kesuksesan. Semakin berkembangnya zaman, perusahaan juga semakin dituntut untuk lebih produktif agar mampu bertahan serta unggul dalam persaingan pasar. Oleh karena itu, penting untuk melakukan manajemen sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Cushway, 1994). Dessler (2011) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah proses untuk memperoleh, mengembangkan, mengevaluasi dan memberikan kompensasi bagi pegawai dengan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan serta keadilan. Ada banyak cara dalam mengelola sumber daya manusia, salah satunya adalah dengan melakukan analisa jabatan. Analisa jabatan adalah proses mengumpulkan informasi tentang jabatan/pekerjaan yang dilakukan secara sistematis dengan tujuan untuk membuat berbagai keputusan terkait pekerjaan (Ariyanti, et al., 2016). Analisa jabatan juga diartikan sebagai suatu proses dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan individu seperti apa yang baik untuk jabatan tersebut (Dessler, 2013).

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suthar, Chakravarthi & Pradhan (2014) menunjukkan bahwa analisa jabatan memiliki korelasi yang positif dengan kinerja organisasi. Melakukan analisa jabatan secara terstruktur dan kontinu dapat meningkatkan aktualisasi diri dan juga kinerja karyawan (Tanumiharjo, et al, 2013). Hal ini menjadi sebuah penjelasan yang menunjukkan bahwa analisa jabatan merupakan suatu proses fundamental yang sepatutnya dilakukan oleh organisasi. Organisasi yang tidak melakukan analisa jabatan akan sulit menemukan orang yang tepat dalam mengerjakan tanggung jawab suatu jabatan. Novitasari, Sulandari & Yuniningsih (2015) dalam penelitiannya yang berkaitan dengan pelaksanaan analisa jabatan, mengemukakan dampak analisa jabatan yang tidak dilaksanakan secara berkala. Pertama, sistem organisasi tidak akan berjalan dengan baik karena pemangku jabatan bukan merupakan seorang yang mampu

75 menjalankan tanggung jawab jabatan.

76 Kedua, komposisi pemangku jabatan dalam sebuah departemen tidak
77 sesuai. Ketiga, pembagian tugas dan tanggung jawab ataupun beban kerja juga
78 tidak merata. Pemaparan hasil penelitian tersebut menunjukkan pentingnya analisa
79 jabatan demi kelangsungan pelaksanaan tugas yang mempengaruhi kinerja
80 organisasi. Analisa jabatan juga merupakan sebuah dasar dalam melakukan
81 penilaian kinerja pegawai/karyawan.

82 Menurut Sugiantoro (2010) perusahaan yang melaksanakan analisa jabatan
83 dengan tepat, mengetahui secara pasti rincian tugas masing-masing bagian dalam
84 perusahaan dan dapat mengetahui persyaratan yang dibutuhkan dari seorang
85 karyawan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut. Perusahaan yang
86 melaksanakan analisa jabatan secara teratur akan memiliki pengetahuan atas
87 kekuatan dan keterbatasan perusahaan, sehingga dapat menentukan tindakan
88 korektif untuk meningkatkan kekurangan yang ada (Clifford dalam Suthar, et al.,
89 2014). Melakukan analisa jabatan juga dapat memberikan informasi tentang
90 aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan dan persyaratan
91 personalia. Analisa pekerjaan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi,
92 menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan serta evaluasi pekerjaan.

93 Proses analisa jabatan akan menghasilkan dua dokumen penting, yaitu
94 uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi ataupun persyaratan jabatan (*job*
95 *specification*) (Dessler, 2013). Uraian jabatan atau biasa disebut uraian pekerjaan
96 adalah sebuah gambaran yang singkat dan jelas tentang tanggungjawab dan
97 persyaratan sebuah jabatan dan umumnya terdiri dari ringkasan pekerjaan, daftar
98 fungsi jabatan, persyaratan jabatan serta informasi lainnya yang terkait (Mader &
99 Clark, 2008). Sedangkan spesifikasi jabatan adalah kualifikasi atau persyaratan
100 minimum yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan
101 tertentu. Uraian jabatan akan memuat tanggung jawab serta aktivitas yang
102 dilakukan oleh pemegang jabatan (Armstrong & Taylor, 2014). Selain itu,
103 menurut Dessler (2011) uraian jabatan juga akan memberikan informasi terkait
104 otoritas kerja, hubungan kerja, standar kerja dan spesifikasi jabatan.

105 Penelitian ini dilakukan di PT. Uno (inisial). PT. Uno merupakan

106 perusahaan properti yang sudah berdiri kurang lebih selama 40 tahun dan berfokus
107 pada pengembangan, manajemen dan investasi properti. Ada dua jenis bangunan
108 yang biasanya dihasilkan oleh PT. Uno, yaitu bangunan *highrise* (contohnya
109 apartemen dan gedung perkantoran) dan bangunan *landscape* (contohnya
110 perumahan). Hasil wawancara yang dilakukan dengan salah seorang *staff human*
111 *capital* menyebutkan bahwa setiap proyek yang dikerjakan memiliki anggota tim
112 yang berbeda dan disesuaikan dengan jenis bangunan yang dikerjakan. Seperti
113 misalnya proyek apartemen (*highrise*) akan memiliki pimpinan proyek, anggota tim
114 bahkan uraian pekerjaan yang berbeda dengan proyek perumahan (*landscape*).
115 Situasi nyata saat ini ada banyak sekali nama jabatan yang berbeda padahal
116 tanggung jawab utama disetiap jabatan tersebut adalah sama. Hal ini
117 menyebabkan kebingungan, tumpang tindih pekerjaan dan konflik antar pegawai.
118 *Staff human capital* dalam wawancara juga menyebutkan ingin melakukan
119 standarisasi atas uraian pekerjaan yang beragam. Setelah dilakukan standarisasi,
120 diharapkan hanya terdapat satu nama jabatan dan uraian jabatan untuk setiap jenis
121 bangunan. Berdasarkan data awal tersebut, peneliti melihat bahwa PT. Uno perlu
122 untuk melakukan analisa jabatan.

123 Peneliti mencoba menelusuri kembali pada pimpinan proyek
124 pembangunan *highrise* yang saat ini sedang dalam proses pengerjaan. Wawancara
125 tersebut mendapatkan hasil bahwa setiap pemangku jabatan yang terlibat dalam
126 proses pembangunan ini tidak memiliki uraian jabatan dalam menjalankan
127 aktivitas kerja. Kemudian dilakukan wawancara lebih mendalam kepada beberapa
128 pemangku jabatan. Setelah dikonfirmasi, pemangku jabatan mengakui bahwa
129 mereka tidak memiliki uraian jabatan tertulis dalam menjalankan pekerjaannya.
130 Sejauh ini pemangku jabatan bekerja sesuai dengan aktivitas pekerjaan yang
131 mereka lakukan pada proyek-proyek sebelumnya. Tentunya dengan jenis
132 bangunan yang sama. Hasil wawancara ini kemudian memperkuat kebutuhan PT.
133 Uno untuk melakukan analisa jabatan.

134 Hasil wawancara dengan pemangku jabatan kemudian dianalisa secara
135 mendalam oleh peneliti dengan melakukan studi literatur. Fenomena ini ternyata
136 juga dialami oleh organisasi besar lainnya, baik organisasi pemerintahan maupaun

137 organisasi swasta. Seperti penyusunan analisa jabatan dengan mengkaji uraian
138 jabatan yang dilakukan oleh Maria (2013) di salah satu perusahaan swasta di
139 Surabaya. Meskipun sudah berdiri lama, visi misi perusahaan belum menjadi
140 landasan dalam proses penyusunan struktur organisasi, uraian jabatan dan juga
141 penetapan kompetensi. Permasalahan tersebut menimbulkan kesulitan dalam
142 melakukan penilaian kinerja karyawan di perusahaan. Pemasalahan yang serupa
143 juga terjadi dalam organisasi pemerintahan yang diteliti oleh Novitasari, Sulandari
144 & Yuniningsih (2015) di kota Semarang. Penelitian ini menyusun rangkaian proses
145 pelaksanaan analisa jabatan dikarenakan terjadi banyak kendala pada jabatan
146 eselon IV. Berdasarkan hasil studi literatur yang dilakukan oleh peneliti, baik
147 perusahaan swasta maupun instansi pemerintahan harus tetap melakukan analisa
148 jabatan secara berkala untuk meminimalisir permasalahan yang muncul dalam
149 mengelola sumberdaya manusia yang terdapat dalam organisasi ataupun
150 perusahaan.

151 Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisa jabatan pada PT. Uno.
152 Analisa jabatan akan menghasilkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Hasil
153 uraian jabatan tersebut akan digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi
154 spesifik untuk masing- masing pemangku jabatan. Hasil penelitian ini diharapkan
155 dapat membantu pemegang jabatan memahami tugas dan tanggung jawab
156 utamanya, sehingga mampu untuk melaksanakannya dengan optimal. Penelitian
157 ini juga diharapkan dapat mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam
158 satu jabatan sehingga memudahkan dalam menemukan karakteristik yang tepat
159 untuk mengisi jabatan tersebut.

160

161

Metode

162 Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan paradigma
163 pragmatis. Jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi kasus. Populasi
164 dalam penelitian ini adalah semua jabatan yang terlibat dalam proyek
165 pembangunan *highrise*. Partisipan dalam penelitian ini diambil dengan
166 menggunakan teknik *purposive sampling*, sehingga didapatkan dua jabatan
167 dengan level *supervisor (managerial)* yaitu *planning supervisor* dan *quantity*

168 *surveyor supervisor*. Metode pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan
169 dengan metode wawancara mendalam, analisa data skunder berupa dokumen-
170 dokumen dari perusahaan dan juga studi literatur.

171 Adapun prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu *pertama*,
172 melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait seperti pemangku jabatan,
173 pimpinan proyek dan *staff human capital*. Wawancara awal dilakukan dengan
174 *staff human capital*, pimpinan proyek dan pemangku jabatan untuk mengetahui
175 gambaran keseluruhan dari proses pembangunan proyek *highrise*. Setelah itu
176 dilakukan wawancara lanjutan dengan pemangku jabatan untuk memperoleh data
177 aktivitas pekerjaan yang dijadikan dasar dalam proses penyusunan uraian jabatan.
178 *Kedua*, menyusun uraian jabatan. Uraian jabatan disusun berdasarkan hasil
179 wawancara dengan pemangku jabatan dan analisa dokumen-dokumen yang
180 diberikan oleh perusahaan. Dokumen yang didapatkan berupa uraian jabatan dari
181 proyek pembangunan *highrise* sebelumnya. *Ketiga*, menyampaikan uraian
182 pekerjaan yang telah disusun kepada pemangku jabatan. Tujuannya untuk
183 mengetahui apakah uraian pekerjaan yang dibuat telah menggambarkan tanggung
184 jawab dan aktivitas kerja yang dijalankan sehari-hari. *Keempat*, melakukan
185 validasi dengan pimpinan proyek dan *human capital*. Validasi ini dilakukan untuk
186 menyatukan persepsi yang dimiliki pemangku jabatan atas tugas dan tanggung
187 jawabnya dengan tuntutan atasan dan perusahaan terhadap pemangku jabatan.
188 Validasi ini akan menghasilkan uraian jabatan yang sudah terbakukan yang
189 diperoleh dari sudut pandangan pemangku jabatan, pimpinan proyek dan juga
190 pihak *human capital*. *Kelima*, menyusun spesifik kompetensi berdasarkan uraian
191 pekerjaan yang telah dibuat. Terakhir tahap *keenam*, melakukan validasi spesifik
192 kompetensi yang telah disusun dengan pihak *human capital*.

193

194

Hasil dan Pembahasan

195 Hasil penelitian ini akan di jabarkan sesuai dengan prosedur penelitian
196 yang telah dijelaskan pada bagian metode penelitian. Tahap pertama dilakukan
197 wawancara dengan pemangku jabatan, pimpinan proyek dan *staff human capital*.
198 Hasil wawancara awal dengan pihak *human capital* sudah sedikit dipaparkan pada

199 bagian pendahuluan dalam penelitian ini. Kemudian wawancara dilanjutkan
200 dengan pimpinan proyek dan juga *staff human capital*. Hasil wawancara
201 menyebutkan bahwa secara garis besar ada tiga proses yang dilakukan dalam
202 menjalankan pembangunan *highrise*, yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan dan
203 *finishing*. Jabatan *planning supervisor* dan *quantity surveyor supervisor*, keduanya
204 mengambil peran penting dan bobot yang besar dalam tahap perencanaan.

205 Sebelum dilakukan wawancara terkait aktivitas kerja dengan dua
206 pemangku jabatan, peneliti terlebih dahulu melakukan analisa data sekunder. Data
207 skunder yang diperoleh berupa file uraian jabatan proyek pembangunan *highrise*
208 sebelumnya. Hasil analisa menunjukkan pada proyek *highrise* sebelumnya tidak
209 ada nama jabatan *planning supervisor*. Setelah dilakukan wawancara dengan
210 pemangku jabatan, didapatkan hasil bahwa aktivitas pekerjaan yang dimiliki oleh
211 *planning supervisor* sama dengan jabatan *assistant project* dan *design &*
212 *specification*. Sedangkan untuk jabatan *quantity surveyor supervisor* memiliki
213 nama jabatan yang serupa di proyek pembangunan sebelumnya. Hasil wawancara
214 dan analisa skunder ini sesuai dengan studi awal yang menyebutkan terdapat
215 beragam nama jabatan untuk tanggung jawab utama yang sama. Berdasarkan hasil
216 wawancara dan analisa data skunder tersebut peneliti melanjutkan dengan
217 menyusun uraian jabatan yang akan diuraikan secara lebih rinci pada tabel berikut:

218 **Tabel 1**
219 ***Uraian Pekerjaan Planning Supervisor dan Quantity Surveyor Supervisor***

Nama Jabatan	<i>Planning Supervisor</i>	<i>Quantity Surveyor Supervisor</i>
Bertanggung Jawab Kepada	Pimpinan Proyek	Pimpinan Proyek
Profil Devisi dan Jabatan	Bertanggung jawab dalam melakukan peninjauan ulang gambar design seluruh disiplin mulai dari konsultan hingga kontraktor, bertanggung jawab dalam memastikan kesesuaian antara gambar dengan	Bertanggung jawab dalam membuat estimasi dana bangunan proyek, bertanggung jawab dalam memastikan seluruh proses pra tender, tender hingga keputusan, bertanggung jawab dalam

Nama Jabatan	Planning Supervisor	Quantity Surveyor Supervisor
	kondisi di lapangan serta bertanggung jawab dalam seluruh proses penyelesaian proyek bangunan.	mengontrol biaya pelaksanaan proyek dan juga proses pembayaran dari proyek berjalan hingga proyek selesai.
Tanggung Jawab Utama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab dalam peninjauan ulang desain semua disiplin mulai konsultan hingga kontraktor proyek. 2. Bertanggung jawab dalam memastikan kesesuaian antara gambar dan kondisi lapangan. 3. Bertanggung jawab dalam keseluruhan proses penyelesaian dari proyek bangunan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab dalam membuat dari <i>budgeting</i>/ estimasi dana bangunan. 2. Bertanggung jawab dalam memastikan seluruh proses pra tender, tender hingga keputusan. 3. Bertanggung jawab dalam mengontrol biaya pelaksanaan proyek. 4. Bertanggung jawab atas proses pembayaran dari proyek berjalan sampai proyek selesai.
Tugas Penunjang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkoordinasi dengan team legal <i>Head Office</i> dalam masalah perizinan sampai kepada pemerintahan kota. 2. Mensupport tim marketing <i>Head Office</i> dalam membuat marketing tools atau media promosi project. 3. Melaporkan kepada devisa <i>finance</i> terkait progress dari bangunan. 	

220

221 Armstrong & Taylor (2014) menyebutkan, uraian jabatan yang baik
 222 memuat tanggung jawab serta aktivitas yang dilakukan oleh seorang pemegang
 223 jabatan. Serupa dengan hal tersebut, peneliti menyusun uraian jabatan yang berisi
 224 tanggung jawab dan aktivitas detil yang dilakukan oleh masing-masing pemangku
 225 jabatan. Selain itu, penyusunan uraian jabatan disesuaikan dengan fungsi
 226 manajemen yang dikemukakan oleh George Terry (1958). Menurutnya, fungsi
 227 manajemen terdiri dari empat bagian yaitu *planning* (perencanaan), *organizing*
 228 (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan) dan *controlling* (pengawasan). Terry
 229 (1958) mendefinisikan fungsi perencanaan sebagai tahap menentukan tugas yang
 230 harus dikerjakan, kapan waktu pengerjaan tugas dan siapa pihak yang terlibat
 231 dalam mengerjakan tugas. Perencanaan berkaitan dengan menentukan tujuan dan
 232 sasaran yang ingin dicapai. Fungsi pengorganisasian adalah mengelompokkan dan
 233 melaksanakan kegiatan yang telah disusun. Tujuan dari fungsi ini adalah untuk
 234 mengelompokkan kegiatan berdasarkan sumber daya yang terdida agar pelaksanaan
 235 kegiatan berjalan efektif dan efisien. Fungsi ketiga, yaitu pelaksanaan,
 236 merupakan proses menggerakkan, mempengaruhi dan mendorong anggota
 237 kelompok agar berusahan keras melaksanakan dan melakukan apa yang telah

238 direncanakan. Fungsi keempat, yaitu pengawasan, merupakan proses untuk
239 mengetahui pencapaian kerja saat ini yang disesuaikan dengan standar pencapaian
240 yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan. Proses pengawasan dilakukan
241 dengan mengadakan evaluasi kinerja, apabila diperlukan dapat juga menentukan
242 tindakan korektif agar kinerja berjalan sesuai dengan standar (Terry, 1958).

243 Penyusunan uraian jabatan disesuaikan dengan fungsi manajemen menurut
244 Terry (1958) karena konsep manajemen yang dikemukakannya serupa dengan
245 fungsi analisa jabatan. Terry (1958) menyebutkan bahwa manajemen merupakan
246 kegiatan yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan dengan cara
247 menyumbangkan upaya terbaik melalui pengetahuan tentang apa yang harus
248 dilakukan, menetapkan cara untuk melaksanakan dan bagaimana cara untuk dapat
249 melakukannya. Melalui definisi tersebut dapat dilihat bahwa dengan adanya
250 uraian jabatan yang tersusun secara rinci, pemangku jabatan akan mengetahui
251 dengan baik pekerjaan apa yang akan mereka kerjakan setiap harinya. Mengetahui
252 aktivitas yang harus dikerjakan merupakan tahapan dalam menyusun uraian
253 jabatan, yang juga adalah fungsi dari analisa jabatan. Dessler (2011) menyebutkan
254 bahwa analisa jabatan berfungsi dalam menentukan tugas apa yang harus
255 dilaksanakan oleh pemangku jabatan.

256 Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1, jabatan *planning supervisor*
257 memiliki tiga tanggung jawab utama. Tanggung jawab pertama tergolong dalam
258 fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Ada dua alasan mengapa tanggung
259 jawab ini digolongkan dalam fungsi perencanaan. *Pertama*, tanggung jawab ini
260 lebih banyak dikerjakan dalam tahap perencanaan dibandingkan dua tahapan
261 lainnya pada proses pembangunan *highrise*. *Kedua*, setiap aktivitas dalam
262 tanggung jawab ini berkaitan dengan pekerjaan merancang dan menyusun design
263 bangunan proyek. Stoner (1996) menyebutkan empat langkah dalam melakukan
264 perencanaan yaitu menetapkan tujuan, mendefinisikan situasi nyata saat ini,
265 mengidentifikasi hal-hal yang dapat membantu atau menghambat dalam
266 mencapai tujuan dan mengembangkan alternatif tindakan dalam mencapai
267 tujuan. Keempat langkah perencanaan ini tertuang jelas dalam detil aktivitas yang
268 dilakukan *planning supervisor* dalam tanggung jawab pertama. Selanjutnya,

269 *planning supervisor* akan berkolaborasi dengan disiplin kerja lain untuk
270 menentukan konsep bangunan sehingga design bangunan yang dibuat sesuai
271 dengan tujuan pembangunan. Oleh karena ada kolaborasi dan kordinasi tersebut,
272 maka tanggung jawab pertama ini juga tergolong dalam fungsi pengorganisasian.
273 Hal ini juga memenuhi salah satu azas dari fungsi perngorganisasian yang
274 dikemukakan oleh Terry (1958) yaitu melakukan pembagian kerja, wewenang dan
275 tanggung jawab kepada setiap pihak yang terlibat.

276 Tanggung jawab kedua dapat dikategorikan kedalam fungsi pelaksanaan
277 dan pengawasan. Aktivitas kerja yang dilakukan oleh *planning supervisor* sudah
278 dalam tahap pelaksanaan pembangunan, sehingga dikategorikan kedalam fungsi
279 pelaksanaan. Proses pembangunan dilakukan dibawah pengawasan *planning*
280 *supervisor*, yang melaksanakan kunjungan ke lapangan untuk melihat
281 perkembangan proses pembangunan. Pengawasan dilakukan dengan tujuan
282 meminimalisir terjadinya modifikasi bangunan dari design yang telah ditetapkan.
283 Kesesuaian antara gambar design dengan keadaan realita bangunan merupakan
284 salah satu standar pengukuran dalam fungsi pengawasan (Terry, 1958). Tanggung
285 jawab ketiga dikategorikan dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian, sama
286 seperti tanggung jawab Pertama. Meskipun memiliki penggolongan fungsi yang
287 sama, namun tanggung jawab satu dan tiga memiliki sedikit perbedaan.
288 Perbedaannya terletak pada aktivitas tambah kurang yang terdapat pada tanggung
289 jawab tiga. Aktivitas tambah kurang berkaitan dengan perubahan bangunan yang
290 dirasa perlu untuk ditambahkan atau dikurangi sesuai dengan keadaan lapangan,
291 sehingga membutuhkan tahap perencanaan terlebih dahulu. Aktivitas tambah
292 kurang juga melibatkan banyak pihak, seperti misalnya *quantity surveyor* dalam
293 hal menyesuaikan budget kegiatan tambah kurang.

294 Selain uraian pekerjaan *planning supervisor*, Tabel 1 juga memuat uraian
295 pekerjaan jabatan *quantity surveyor supervisor*. Uraian pekerjaan pada jabatan
296 *quantity surveyor supervisor* terdiri dari empat tanggung jawab utama. Tanggung
297 jawab pertama tergolong dalam fungsi perencanaan. Serupa dengan jabatan *planning*
298 *supervisor*, *quantity surveyor supervisor* juga melakukan aktivitas perencanaan dengan
299 membuat perkiraan dan analisis biaya yang digunakan untuk seluruh proses

300 pembangunan. Aktivitas *quantity surveyor supervisor* pada tanggung jawab ini dilakukan
301 sebelum tahap pembangunan dikerjakan. Langkah dasar perencanaan yang dikemukakan
302 oleh Stoner (1996) juga tertuang seluruhnya dalam detil aktivitas tanggung jawab satu
303 jabatan *quantity surveyor supervisor*. Seperti misalnya menyesuaikan tujuan
304 pembangunan dengan keadaan nyata saat ini, *quantity surveyor supervisor* harus
305 melakukan survei harga agar dapat menyusun anggaran dengan lebih efisien. Selanjutnya,
306 tanggung jawab kedua dikategorikan dalam fungsi pelaksanaan dan pengorganisasian.
307 Proses pelaksanaan yang dimaksudkan adalah pelaksanaan acara pemilihan kontraktor
308 (pekerja lapangan). Terdapat beberapa tahapan yang harus dilaksanakan sebelum
309 akhirnya didapatkan satu kontraktor yang bertugas di lapangan. Proses pemilihan
310 kontraktor ini membutuhkan koordinasi beberapa pihak, seperti misalnya *planning*
311 *supervisor* sampai kepada pimpinan proyek. Oleh karena itu, tanggung jawab ini juga
312 dikategorikan dalam fungsi pengorganisasian.

313 Tanggung jawab tiga dan empat dikategorikan dalam fungsi pengawasan.
314 Sama-sama melakukan pengawasan, namun tetap memiliki perbedaan. Pada
315 tanggung jawab tiga, *quantity surveyor supervisor* berperan sebagai pengawas
316 yang mengontrol pengeluaran biaya pembangunan agar tidak melebihi anggaran.
317 Sedangkan pada tanggung jawab empat, fungsi pengawasan lebih kepada
318 pembayaran upah kontraktor yang disesuaikan dengan perkembangan
319 pembangunan. Uraian pekerjaan yang tercantum dalam Tabel 1 telah divalidasi
320 oleh pimpinan proyek, *staff human capital* dan juga telah disampaikan kepada
321 masing-masing pemangku jabatan.

322 Selain uraian pekerjaan, melakukan analisa jabatan juga akan
323 menghasilkan spesifikasi jabatan (Dessler, 2013). Spesifikasi jabatan berkaitan
324 erat dengan aspek pribadi dari pekerjaan dan pendidikan atau bisa juga disebut
325 sebagai kualifikasi, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan seseorang.
326 Kemampuan, pengetahuan dan keterampilan merupakan aspek-aspek pembentuk
327 kompetensi (Jackson & Schuller, 2003). Oleh karena itu, peneliti kemudian
328 melakukan identifikasi kompetensi sebagai bagian dari spesifikasi jabatan untuk
329 *planning supervisor* dan *quantity surveyor supervisor*.

330 Menurut Loma (1998) kompetensi terbagi kedalam dua jenis, yaitu
331 kompetensi inti dan kompetensi spesifik. Pada penelitian ini, identifikasi

332 kompetensi difokuskan pada kompetensi spesifik. Kompetensi spesifik atau biasa
333 disebut sebagai kompetensi khusus merupakan aspek tertentu yang dibutuhkan
334 seseorang untuk dapat bekerja secara superior atau melebihi tuntutan tugas yang
335 diberikan (Loma, 1998). Kompetensi spesifik disusun berdasarkan uraian
336 pekerjaan. Apabila uraian pekerjaan belum tersusun dengan baik, maka sulit untuk
337 menentukan kompetensi spesifik jabatan tersebut. Proses identifikasi kompetensi
338 dilakukan dengan studi literatur kamus kompetensi Loma (1998) dan Spencer &
339 Spencer (1993). Selain itu, proses penyusunan spesifik kompetensi untuk jabatan
340 *planning supervisor* juga disesuaikan dengan sertifikat keahlian arsitek (SKA)
341 yang tercantum dalam ikatan arsitek indonesia (IAI). Sedangkan untuk jabatan
342 *quantity surveyor supervisor*, disesuaikan dengan Surat putusan penetapan
343 standard kompetensi jabatan *quantity surveyor*. Berikut adalah spesifik
344 kompetensi untuk masing-masing jabatan:

Tabel 2 Kompetensi Spesifik

Jabatan	Kompetensi	Definisi
<i>Planning Supervisor</i>	<i>Interpersonal Communication</i>	Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, mendengarkan dengan baik, mendemonstrasikan pemahaman serta memberikan masukan dan saran kepada pelanggan, rekan kerja dan juga atasan baik secara individual maupun kelompok.
	<i>Planning Organizing</i>	Kemampuan untuk menyusun prioritas, merencanakan dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas kerja serta mengatur sumber daya yang ada untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan tepat waktu.
	<i>Detail Orientation</i>	Kemampuan untuk berfokus pada semua detil-detil penting dari hasil kerja, berbagai jadwal dan sumber daya yang dimiliki.
<i>Quantity Surveyor Supervisor</i>	<i>Information seeking</i>	Kemampuan untuk mengumpulkan informasi yang tepat terkait dengan pelaksanaan pekerjaan, pengambilan keputusan dan peluang-peluang potensial yang berguna dimasa yang akan datang.
	<i>Planning Organization</i>	Kemampuan untuk menyusun prioritas, merencanakan dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas kerja serta mengatur sumber daya yang ada untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan tepat waktu.
	<i>Detail Orientation</i>	Kemampuan untuk berfokus pada semua detil-detil penting dari hasil kerja, berbagai jadwal dan sumber daya yang dimiliki.

346
347 Seperti yang terlihat pada Tabel 2, terdapat tiga spesifik kompetensi yang
348 dimiliki *planning supervisor*, yaitu *Interpersonal communication*, *planning &*
349 *organizing* dan *detil orientation*. Seorang dengan jabatan *planning supervisor*
350 harus mampu menjelaskan kepada seluruh disiplin kerja yang terlibat, untuk
351 mendesain gambar bangunan sesuai dengan tujuan dan konsep utama. *Planning*

352 *supervisor* juga diharapkan mampu dalam menyusun prioritas kerja karena setiap
353 disiplin kerja yang terlibat memiliki jadwal kerja yang berbeda namun berkaitan
354 satu dengan yang lainnya. Sehingga, *planning supervisor* juga diharapkan mampu
355 mengkoordinasikannya. Disinilah *planning supervisor* menjalankan fungsi
356 pengawasan karena setiap aktivitas yang dilakukan oleh disiplin kerja akan diawasi
357 pengerjaannya oleh *planning supervisor* agar berjalan tepat waktu. Kompetensi
358 *detil orientation* juga tidak kalah penting karena berkaitan dengan tugas
359 pengukuran gambar yang membutuhkan pengukuran akurat serta detil, sehingga
360 tidak ada bagian yang terlewatkan.

361 Selanjutnya, untuk jabatan *quantity surveyor supervisor* terdapat tiga jenis
362 kompetensi spesifik, yaitu *planning & organizing*, *information seeking* dan *detil*
363 *orientation*. Seorang dengan jabatan *quantity surveyor supervisor* harus memiliki
364 kemampuan dalam merencanakan anggaran dana pembangunan proyek serta
365 menyusun alokasi dana kepada setiap disiplin kerja dengan efisien. Pihak-pihak
366 yang terlibat memiliki anggaran dana yang berbeda-beda dan *quantity surveyor*
367 *supervisor* harus mampu mengkoordinasikan hal tersebut kepada masing-masing
368 pihak. Kompetensi *information seeking* mengambil bobot paling besar. Pasalnya,
369 setiap harga yang tercantum dalam anggaran dana pembangunan proyek adalah
370 harga terbaru untuk setiap material bangunan.

371 Surat putusan penetapan standar kompetensi jabatan *quantity*
372 *surveyor* menuliskan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh
373 *quantity surveyor*. Diantaranya adalah merencanakan dan mengorganisir
374 aktivitas/kegiatan serta mengumpulkan, menganalisa dan mengorganisir
375 informasi. Kedua kompetensi tersebut memiliki kesesuaian dengan hasil
376 identifikasi kompetensi yang dilakukan oleh peneliti, yaitu kompetensi *planning &*
377 *organizing* dan *information seeking*. Selain itu, *quantity surveyor supervisor* juga
378 membutuhkan ketelitian dalam memeriksa setiap pengukuran material bangunan
379 dan kalkulasi harga yang tertulis dalam anggaran dana agar tidak melebihi
380 anggaran yang telah disusun.

381 Uraian pekerjaan yang telah dibuat kemudian disampaikan kepada masing-
382 masing pemangku jabatan. Setelah melihat secara keseluruhan, pemangku jabatan

383 mengaku bahwa uraian pekerjaan ini membuat mereka mengerti dan memahami
384 pekerjaan secara lebih terperinci dengan alur kerja dan alur koordinasi yang lebih
385 jelas dan lebih mudah dipahami. Khususnya jabatan *quantity surveyor supervisor*
386 yang menyebutkan lebih dapat melihat batasan pekerjaan dengan jabatan lain
387 yang sebelumnya terlihat tumpang tindih. Selain pemangku jabatan, perusahaan
388 juga mendapatkan keuntungan dari penyusunan uraian jabatan ini. Menurut
389 perusahaan, uraian pekerjaan yang telah disusun ini cukup ideal untuk dijadikan
390 patokan dalam menetapkan satu nama jabatan yang akan dibahas lebih lanjut
391 secara internal. Sehingga didapatkan satu uraian pekerjaan untuk satu nama
392 jabatan yang berlaku pada di setiap proyek pembangunan. Selain itu, uraian
393 pekerjaan ini juga dapat dijadikan dasar dalam menyusun indikator penilaian
394 kinerja bagi jabatan *planning supervisor* dan *quantity surveyor supervisor*.
395 Indikator penilaian kinerja akan menunjukkan bagaimana performa seorang
396 individu/karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Raju & Banerjee (2017)
397 melakukan penelitian dalam perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur.
398 Penelitiannya menyebutkan bahwa uraian pekerjaan yang tidak jelas dan tidak
399 tersusun atas aktivitas yang detil akan berdampak pada performa karyawan yang
400 buruk, bahkan uraian pekerjaan dapat pula bermanfaat pada proses penggajian
401 karyawan.

402 Prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini dapat pula diterapkan untuk
403 jenis penelitian yang serupa di setiap bidang industri, perusahaan ataupun
404 organisasi. Metode yang peneliti gunakan pada dasarnya dapat diaplikasikan untuk
405 jenis penelitian kuantitatif maupun penelitian kualitatif. Namun penting untuk
406 melakukan wawancara terhadap atasan pemangku jabatan untuk mengetahui alur
407 kerja masing-masing jabatan. Dengan memahami alur kerja, maka akan
408 memudahkan dalam menyusun aktivitas kerja yang rinci dan juga berurut. Karena
409 biasanya pemangku jabatan cenderung akan menjelaskan aktivitas pekerjaan
410 mereka saja, tanpa memperhatikan alur kerja secara menyeluruh.

411

412

413

414

Kesimpulan dan Saran

415 Kesimpulan

416 Penelitian ini meliputi pembuatan uraian pekerjaan dan pemetaan spesifik
417 kompetensi. Hasil penelitian ini menunjukkan jabatan *Planning Supervisor*
418 memiliki empat buah tanggung jawab, tiga diantaranya merupakan tanggung
419 jawab utama dan satu merupakan tanggung jawab tambahan. Penyusunan uraian
420 pekerjaan yang dilakukan dalam penelitian ini disesuaikan dengan fungsi
421 manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengorganisasian untuk tanggung jawab
422 pertama dan ketiga. Sedangkan untuk tanggung jawab kedua tergolong dalam
423 fungsi pelaksanaan dan pengawasan. Hasil identifikasi spesifik kompetensi untuk
424 jabatan *planning supervisor* menunjukkan bahwa dibutuhkan kompetensi *detail*
425 *orientation, planning & organizing* dan *interpersonal communication*.

426 Penyusunan uraian pekerjaan pada jabatan *quantity surveyor supervisor*
427 menghasilkan empat tanggung jawab dimana keempatnya tergolong dalam
428 tanggung jawab utama. Tanggung jawab pertama memenuhi fungsi perencanaan,
429 tanggung jawab kedua memenuhi fungsi pengorganisasian, tanggung jawab ketiga
430 dan keempat memenuhi fungsi pengawasan. Kompetensi spesifik yang diperlukan
431 untuk jabatan *quantity surveyor supervisor* yaitu *detil orientation, planning &*
432 *organizing* dan *information seeking*.

433 Saran

434 Penelitian dengan topik analisa jabatan, penyusunan uraian pekerjaan dan
435 pemetaan kompetensi telah banyak dilakukan sebelumnya. Namun, penelitian
436 serupa dalam bidang properti tidaklah cukup banyak. Penelitian ini diharapkan
437 kedepannya dapat menjadi referensi tambahan bagi peneliti lainnya yang ingin
438 melakukan penelitian terkait analisa jabatan, uraian pekerjaan dan pemetaan
439 kompetensi di bidang yang serupa. Penelitian ini mempunyai keterbatasan karena
440 belum dapat mengungkap bagaimana tingkat produktivitas pemangku jabatan
441 dalam menjalani jabatan sebagai *planning supervisor* maupun jabatan *quantity*
442 *surveyor supervisor* yang biasa didapatkan dari hasil kinerja karyawan. Sehingga,
443 penelitian selanjutnya diharapkan mampu untuk menjalankan metode penelitian
444 sampai pada tahap pengukuran kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- 445
446
447
448 Al-marwai, S., & Subramaniam, I. (2009). A Review of the Need for Writing &
449 Updating Job Descriptions for 21st Century Organizations. *European*
450 *Journal of Social Science*, 12 (2), 241-252.
- 451 Arismunandar, M., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Analisa Jabatan
452 dan Pola Pengembangan Karir. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3 (2),
453 273-282.
- 454 Ariyanti, et al. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Perdana
455 Publishing.
- 456 Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource*
457 *Management Practice (13th edition)*. London: Kogan Page.
- 458 Bernardin & Russel, A. (1993). *Human resource management: An experimental*
459 *approach*. Singapore: McGraw Hill.
- 460 Cascio, W.F. (1987). *Applied psychology in personnel management*. Englewoo
461 Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 462 Chouhan, V.S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and
463 Competency Modelling – A Literature Survey. *IOSR Journal of Business*
464 *and Management*, 16 (1).
- 465 Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing*
466 *among Five Approaches 2 Edition*. London, UK: Sage Publications, Inc.
- 467 Dessler, G. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*. Essex:
468 Pearson Education Ltd.
- 469 Dubois, et al. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davie
470 Black Publishing: Mountain View, California.
- 471 Levine, E. L., Sistrunk, F., McNutt, K. J., & Gael, S. (1988). Exemplary job
472 analysis System In selected organizations: A description of pro-cesses
473 and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 3, 3–21.
- 474 LOMA. (1998). *Loma's Competency Dictionary*.
- 475 Mader-Clark, M. (2008). *The Job Description Handbook (2nd edition)*. Amerika
476 Serikat: Nolo
- 477 Prien, et al. (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. San Fransisco: Peiffer.
- 478 Raju, 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*
481 *Technology in Engineering, Management & Applied Science*
482 *(IJLTEMAS)*, 6 (2), 1-10.
- 483 Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi Jilid 2: Konsep, Kontroversi, Aplikasi.*
484 *Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Prenhallindo.
- 485 Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & Sinha, A.K. (2013). Developing Performance-
486 linked Competency Model: A tool for competitive advantage.
487 *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (4).
- 488 Spencer, L. M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for*
489 *superior*. United State: John Wiley & Sons, Inc.
- 490 Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis

- 491 on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector
492 Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 11, 166 – 181.
493 Tanumihardjo, S., Hakim, A., & Noor, I. (2013). Pengaruh Analisis Jabatan
494 Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah
495 Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, 1 (6), 1114–1122.
496 Terry, G. (1958). *Principles of Management*. New York: Alexander Hamilton
497 Institute.