

## **ANALISIS JABATAN DAN PENENTUAN INDIKATOR PRESTASI KERJA DIVISI *FINANCE* DAN *ACCOUNTING* PADA PT. SPM**

**Linda Mora Siregar**

**Email:** [linda.siregar@ubpkarawang.ac.id](mailto:linda.siregar@ubpkarawang.ac.id)

Fakultas Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang

**Abstract.** This study aims to determine the work performance of the finance and accounting division at PT. SPM. The subject of this research is the finance and accounting division. The method in this research uses questionnaire and interview techniques. The results show that job descriptions, job requirements and employee KPIs that are in line with current company conditions can be compiled and determined. Job / job description contains all information regarding job identity, job functions, job authority, duties and main job responsibilities, other tasks, work documents, working conditions, and employment relationships.

*Keywords: Job Analysis, Work Performance Indicators*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prestasi kerja divisi finance dan accounting pada PT. SPM. Subjek penelitian ini adalah divisi *finance* dan *accounting*. Metode dalam penelitian ini menggunakan teknik koesioner dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa uraian pekerjaan, persyaratan jabatan dan KPI karyawan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dapat disusun dan ditetapkan. Uraian pekerjaan/jabatan memuat semua informasi mengenai identitas jabatan, fungsi jabatan, wewenang jabatan, tugas dan tanggung jawab pokok pekerjaan, tugas-tugas lain, dokumen kerja, kondisi kerja, dan hubungan kerja.

**Kata Kunci:** Analisa Jabatan, Indikator Prestasi Kerja.

## **Pengantar**

Berkembangnya sebuah perusahaan merupakan impian setiap individu yang berada dalam perusahaan tersebut. Dengan berkembangnya sebuah perusahaan diharapkan nantinya akan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan tersebut mampu memenuhi tuntutan lingkungan yang berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut.

Tujuan perusahaan secara ideal adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dalam persaingan yang akan semakin berat dan ketat bersamaan dengan pelaksanaan konsep perdagangan bebas. Untuk dapat menghadapi beratnya tuntutan di lingkungan tersebut salah satu cara adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (selanjutnya disebut SDM), karena dengan SDM yang berkualitas, sebuah perusahaan dapat bertahan menghadapi ketatnya persaingan. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk mengelola SDMnya menjadi SDM yang terampil, terlatih dan memiliki motivasi untuk berprestasi, yang nantinya akan mewujudkan tujuan perusahaan secara maksimal. Dengan kata lain tujuan

perusahaan hanya mungkin diwujudkan melalui kemampuan SDM yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dalam melaksanakan seluruh kegiatan bisnis sehingga memungkinkan perusahaan memperoleh laba kompetitif secara berkelanjutan.

Dalam sebuah perusahaan, SDM merupakan potensi yang menjadi motor penggerak perusahaan. Setiap SDM memiliki potensi yang berbeda-beda, sehingga dalam bekerja, posisi karyawan harus disesuaikan dengan kontribusi yang akan mereka berikan yang sesuai dengan keterampilan dan keahlian masing-masing. Untuk mendapatkan SDM yang dapat bekerja sesuai potensinya, dibutuhkan suatu analisis terhadap pekerjaan yang akan dilakukan. Kegiatan ini biasa disebut dengan istilah analisis pekerjaan atau analisis jabatan. Kegiatan ini harus selalu dilakukan dalam rangka menyusun rencana kebutuhan SDM. Rencana kebutuhan SDM akan dapat dilaksanakan dengan tepat, bila sebelumnya sudah dilakukan analisis terhadap jabatan yang ada atau yang akan ada dalam perusahaan (Saydam, 1996:26)

Dengan adanya analisis terhadap suatu jabatan maka akan tergambar SDM seperti apa yang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada jabatan tersebut. Hal ini diungkapkan pula oleh Veithzal Rivai (2006: 107) yang mengatakan bahwa

analisis jabatan dapat diartikan sebagai suatu proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tersebut.

Dalam analisis jabatan, akan tergambar hal-hal yang berkaitan dengan uraian pekerjaan dan persyaratan jabatan yang berisi uraian nama pekerjaan, tugas dan fungsi dasar, wewenang, ruang lingkup kegiatan, tanggung jawab, hubungan kerja, dan kriteria keberhasilan kerja, dan persyaratan-persyaratan/kemampuan khusus yang harus dimiliki oleh SDM untuk melakukan pekerjaan yang terdapat didalam uraian pekerjaan.

Dari hasil analisis jabatan ini dapat pula menghasilkan kriteria keberhasilan kerja karyawan, misalnya dalam analisis jabatan dicantumkan bahwa karyawan A harus dapat menjual barang 10 unit per hari, maka pencapaian standar ini dapat dilihat setelah pekerjaan karyawan tersebut selesai, tercapai atau tidak target kerjanya.

Banyak sekali manfaat yang dapat diperoleh dari analisis jabatan ini karena analisis jabatan menyediakan berbagai informasi yang dapat dijadikan pedoman dalam desain

organisasi, kebutuhan peramalan SDM, perencanaan kinerja dan umpan balik, perencanaan dan pengembangan manajemen, pendidikan dan pengembangan, perencanaan karir, seleksi karyawan, dan evaluasi pekerjaan (Rivai, 2006:106- 107).

Melihat banyaknya manfaat yang dapat diambil dari hasil analisis jabatan ini, maka setiap perusahaan perlu melakukan analisis jabatan, terutama untuk perusahaan baru dan perusahaan yang mempekerjakan banyak SDM. Perusahaan harus menyusun analisis jabatan untuk masing-masing karyawan, siapa yang mengerjakan apa dan menghasilkan apa, bertanggung jawab kepada siapa, dan sebagainya, sehingga akan diperoleh suatu kejelasan yang dapat mendatangkan efisiensi dan efektivitas yang tinggi dari setiap karyawan untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Analisis jabatan juga perlu dilakukan secara periodik, khususnya bila memang kondisi sudah mendesak untuk melakukan perubahan tersebut, karena analisis jabatan yang sudah dibuat, tidak mungkin mengandung data yang berlaku sepanjang masa. Analisis jabatan harus selalu diperbaharui, karena kondisi pekerjaan tidak mungkin selamanya statis, melainkan mengikuti perkembangan zaman dan tingkat kebutuhan masyarakat, sehingga semua tuntutan

tersebut harus dapat ditampung oleh perusahaan yang tidak ingin ketinggalan zaman atau ditinggalkan oleh konsumennya. Untuk menjawab segala tantangan ini maka perlu adanya suatu penyempurnaan dalam metode-metode kerja atau prosedur- prosedur kerja yang selama ini mungkin sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi perusahaan.

PT SPM sejak tahun 2005 mengalihkan fokus kegiatan dari yang awalnya memberikan pembiayaan dalam bentuk *Credit Card* menjadi pembiayaan kepemilikan kendaraan bermotor khususnya sepeda motor buatan Jepang. PT. SPM berkantor pusat di daerah Bumi Serpong Damai dan telah memiliki 3 kantor cabang yaitu di daerah Pulo Gadung, Pancoran dan Bumi Serpong Damai. Selama  $\pm$  2 tahun perusahaan berjalan, PT. SPM terus mengalami perkembangan kearah yang cukup baik, hal ini dibuktikan dengan adanya kerja sama perusahaan dengan beberapa *dealer* sepeda motor yang berada di wilayah Jabotabek untuk kegiatan pemasaran. Sejalan dengan perkembangan perusahaan ini, maka perubahan demi perubahan juga terjadi baik dari kondisi kerja maupun beban kerja masing-masing karyawan.

Sejalan makin berkembangnya perusahaan, maka pihak manajemen memerlukan pengelolaan SDM yang lebih baik dan menyeluruh. Berkenaan dengan pengelolaan SDM, kondisi

perusahaan saat ini belum pernah dilakukannya analisis jabatan, sehingga setiap karyawannya tidak mengerti dengan jelas apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya secara jelas. Selama ini karyawan di PT. SPM melakukan pekerjaan sesuai apa yang diinstruksikan oleh atasan masing-masing. Walaupun mempunyai divisi yang jelas namun setiap karyawan di setiap divisi masih bekerja secara tumpang tindih, sehingga ada saja karyawan yang bingung saat ditanya apa posisinya pada divisi tersebut. Setiap karyawan di PT. SPM harus siap dengan perubahan tugas yang diinstruksikan oleh atasan secara tiba-tiba. Karena belum adanya uraian jabatan yang jelas ini, maka setiap karyawan di PT. SPM ini juga belum memiliki kriteria prestasi kerja yang jelas pula, banyaknya instruksi yang diberikan oleh atasan, membuat karyawan kurang mengerti dengan target pekerjaan mana yang harus mereka utamakan terlebih dahulu.

## **Landasan Teori**

### **Analisis Jabatan**

Analisis jabatan merupakan sebuah kegiatan dalam bidang SDM yang bersifat mendasar, kegiatan ini mencakup menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan sebuah pekerjaan.

Istilah analisis jabatan berasal dari bahasa Inggris yaitu *Job Analysis*. Beberapa ahli mendefinisikan analisis jabatan ini dengan cara dan penjelasan yang berbeda-beda, namun inti dari semua definisi tersebut mempunyai maksud dan tujuan yang sama.

Robbin (1993: 257) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu 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.

Dessler (2004: 90) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu. Analisis jabatan juga dapat dikatakan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus dipersiapkan, termasuk di dalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian perusahaan. Dengan analisis jabatan kita dapat mempelajari, mencari, dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan

adanya tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan. (Rivai, 2006: 107)

Analisis jabatan ini menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan, yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job-description*) dan spesifikasi jabatan (*job-specification*). Senada dengan Dessler, Robbin (1993: 258) juga menerangkan bahwa, satu konsep yang penting dalam analisis jabatan adalah bahwa analisis dilakukan terhadap jabatan (*the job*), bukan terhadap orang (*person*). Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (*incumbent*) melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner atau angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*specifications of the job*), bukan suatu uraian tentang orang (*description of the person*).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan kegiatan pengkajian secara lebih mendalam tentang setiap tugas atau pekerjaan sehingga dapat tergambar pula persyaratan yang diperlukan bagi SDM yang akan melaksanakan tugas atau pekerjaan tersebut. Dengan adanya analisis jabatan dapat menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan,

keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga dapat terhindar dari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, seperti seringnya mengganti atau menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan di dalam perusahaan.

#### Kegunaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan pondasi dari berbagai macam program manajemen SDM, selain mempunyai peran yang luas, analisis jabatan juga mempunyai tujuan yang lebih spesifik lagi seperti dalam membuat atau merancang sebuah pelatihan. Berikut ini beberapa kegunaan analisis jabatan dalam perusahaan (Cascio: 2003: 160-162):

- a. Disain dan struktur organisasi (*organizational structure and design*).
- b. Perencanaan SDM (*human resource planning*)
- c. Evaluasi pekerjaan dan kompensasi (*job evaluation and compensation*)
- d. Rekrutmen (*recruitment*)
- e. Seleksi (*selection*)
- f. Penempatan (*placement*)
- g. Orientasi, pelatihan dan pengembangan (*orientation, training, and development*)
- h. Penilaian kinerja (*performance appraisal*)

- i. Perencanaan pengembangan karir (*career path planning*)
- j. Hubungan dengan tenaga kerja (*labor relation*)
- k. Desain teknik dan perbaikan metode (*engineering design and methods improvement*)
- l. Disain pekerjaan (*job design*)
- m. Sistem klasifikasi pekerjaan (*job classification systems*)

Dari uraian di atas jelaslah bahwa analisis jabatan merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan, karena hasil-hasil yang dihasilkan dari analisis jabatan ini dapat digunakan dalam hampir tiap fungsi manajemen SDM. Dengan kata lain, informasi yang diberikan dari uraian pekerjaan dan persyaratan jabatan tersebut besar sekali manfaatnya bagi sebuah perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

#### Metode Analisis Jabatan

Metode analisis jabatan adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan informasi jabatan. Beberapa ahli menggunakan pendekatan atau metode yang bermacam-macam dalam melakukan analisis jabatan. Penggunaan metode ini selain dilihat dari kelebihan dan kekurangannya dan juga disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh setiap perusahaan.

Cascio (2003: 167) mengemukakan lima metode dalam

analisis jabatan dan Robbin (1993: 561) menyebutkan enam metode. Dari kesebelas metode tersebut di antaranya mempunyai kesamaan, sehingga dirangkumkan menjadi tujuh metode analisis jabatan, yaitu:

- a. Melakukan Performa Kerja (*job performance*)
- b. Observasi (*observation*)
- c. Wawancara (*interview*)
- d. Kejadian kritis (*critical incidents*)
- e. Kuesioner terstruktur (*structured questionnaires*)
- f. Konferensi teknis (*technical conference*)
- g. Catatan harian (*diary*)

Bila dilihat secara keseluruhan tujuan dari kesemua metode-metode tersebut adalah untuk mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya dan se jelas mungkin mengenai suatu pekerjaan. Data atau informasi pekerjaan dapat dikumpulkan dari beberapa sumber, yaitu pemegang jabatan/pekerjaan, penyeliannya, pemegang jabatan dan atasannya, atau dari para ahli dari pekerjaan tersebut (Munandar, 2001: 53).

#### Langkah-Langkah Dalam Analisa Jabatan.

Analisis jabatan dilaksanakan dalam sebuah perusahaan berkelanjutan atau perusahaan yang telah siap beroperasi, dalam proses analisis jabatan ada sejumlah langkah-

langkah sistematis yang harus dilakukan, menurut Veithzal Rivai (2006: 120) langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- n. Menguji organisasi/perusahaan secara keseluruhan dan kecocokan setiap pekerjaan.
- o. Menentukan bagaimana informasi analisis jabatan akan digunakan
- p. Memilih jenis pekerjaan untuk diteliti.
- q. Mengumpulkan data dengan teknik/metode analisis jabatan yang dapat diterima.
- r. Menyiapkan deskripsi tugas/uraian pekerjaan
- s. Menyiapkan spesifikasi pekerjaan/persyaratan jabatan

Dari proses analisis jabatan ini, diperoleh pula indikator prestasi kerja karyawan (*key performance indikator*, selanjutnya disebut KPI), yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur atau alat pengendali perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan khususnya bila terjadi kesenjangan antara prestasi nyata dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk lebih jelasnya bahasan mengenai KPI akan dibahas secara terpisah.

#### Indikator Prestasi Kerja (KPI)

Membuat atau menentukan standar keberhasilan kerja karyawan, dapat diperoleh dengan berbagai

metode, menurut Ruky (2006: 17) metode dalam penilaian kinerja yaitu, metode yang berorientasi pada input, proses dan output. Metode KPI adalah metode penilain kinerja yang termasuk di dalam metode yang berorientasi pada proses. Alasan CP menggunakan KPI lebih dikarenakan dalam metode ini ikut melibatkan karyawan dalam proses penentuan target dan indikator prestasi kerja, sehingga hasil yang diperoleh merupakan hasil kesepakatan antara pihak atasan dan karyawan itu sendiri yang mengetahui bagaimana kondisi pekerjaan dalam prakteknya.

KPI juga merupakan suatu pertimbangan jangka panjang, dengan kata lain definisi dari KPI dan bagaimana cara mengukurnya hanya dapat berubah jika tujuan perusahaan berubah atau hampir mencapai target perusahaan.

#### Elemen-Elemen KPI

Dalam KPI ada beberapa elemen yang harus dipahami dan diingat karena akan terus-menerus digunakan dalam prosesnya, elemen-elemen tersebut menurut Achmad Ruky (2006: 107) adalah sebagai berikut:

##### a. Hasil (*result*)

Hasil adalah apa yang diperoleh oleh karyawan atau sekelompok karyawan dari tindakan, kegiatan atau usaha yang dilakukannya.

##### b. Hasil Utama (*Key Result Areas*, selanjutnya disebut KRA)

Konsep KRA, atau bidang-bidang utama di mana hasil kerja harus diperoleh, membantu manajer menentukan di bagian mana dari pekerjaannya, karyawan harus menanamkan waktu, energi dan bakatnya.

##### c. Indikator

Indikator-indikator adalah faktor-faktor yang menguraikan KRA menjadi istilah-istilah hasil yang dapat diukur.

##### d. Standar prestasi

Standar hasil kerja biasanya ditetapkan dalam bentuk sebuah sasaran atau target yang harus dicapai untuk periode tertentu.

##### e. Tolok ukur

Salah satu syarat dari tujuan dan sasaran yang baik adalah harus bisa diukur, dengan adanya ukuran, tingkat keberhasilan dalam pencapaian sasaran tersebut akan bisa diukur.

##### f. Pengukuran (*measurement*)

Pada akhir kurun waktu (periode) yang ditetapkan, tibalah saatnya untuk melakukan penilaian, yaitu membandingkan antara hasil yang sebenarnya diperoleh dengan yang direncanakan.

#### Langkah-langkah dalam Menentukan KPI

Untuk mendapatkan KPI yang akurat diperlukan langkah-langkah

dalam proses penentuannya, di mana menurut Ruky (2006: 230) langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan KPI, antara lain:

- a. Merumuskan fungsi jabatan yang harus dicapai oleh pemegang jabatan.
- b. Merumuskan KRA
- c. Menentukan bobot untuk setiap KRA
- d. Menetapkan sasaran (Indikator)
- e. Menetapkan standar prestasi

Dengan demikian, deskripsi pekerjaan, spesifikasi jabatan dan indikator-indikator prestasi kerja sangatlah penting sebagai bahan masukan bagi sistem informasi SDM (*Human Resource Information Systems*).

### **Metode Penelitian**

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan yang berada pada Divisi *Finance* dan *Accounting* di PT. SPM, yang terdiri 7 jabatan/posisi, yaitu: *Manager Finance and Accounting*, *Supervisor Accounting*, *Staff Accounting*, *Staff Finance*, *Staff Administration*, *Finance*, *Staff Funding*, *Staff Administration*, *Funding*.

Dari beberapa metode analisis jabatan yang ada yaitu di antaranya performa kerja (*Job Performance*),

observasi (*observation*), wawancara (*interview*), kejadian kritis (*critical incidents*), kuesioner (*questionair*), konferensi teknis (*technical conference*), dan catatan harian (*diary*), maka pada penelitian ini digunakan dua buah metode pengumpulan data, yaitu:

#### 1. Kuesioner/Daftar Pertanyaan

Melalui metode ini karyawan diminta untuk menjawab pertanyaan, yang telah disusun oleh analis pekerjaan, berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

#### 2. Wawancara (*interview*)

Proses pengumpulan data dilakukan juga dengan cara wawancara. Wawancara merupakan metode yang paling banyak digunakan untuk mengetahui kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan, karena relatif sederhana dan cepat untuk mengumpulkan informasi, termasuk informasi yang mungkin tidak pernah muncul dalam bentuk tertulis (Dessler, 2004: 93).

Alasan digunakannya kedua metode ini dalam penelitian yaitu karena berdasarkan pengamatan CP mengenai kondisi kerja karyawan yang sedang memiliki target kerja yang tinggi dan juga izin dari pihak perusahaan, kedua metode inilah yang paling memungkinkan untuk diterapkan di perusahaan saat ini. Dalam metode wawancara CP akan melakukan dua kali wawancara, yaitu

wawancara dengan pemegang jabatan dan yang kedua adalah dengan atasan dari jabatan yang dianalisis.

#### Tahapan Pelaksanaan Penelitian

1. Tahap Persiapan
  - a. Pengenalan Perusahaan
  - b. Menentukan Pihak yang Terlibat (Subjek Penelitian)
  - c. Menentukan Metode Pengumpulan Data
  - d. Menentukan Instrumen Pengumpulan Data
  - e. Menyusun Jadwal Pelaksanaan
2. Tahap Pengumpulan Data
  - a. Pembagian dan pengisian kuesioner untuk setiap posisi yang dianalisis.
  - b. Wawancara dengan pemegang jabatan untuk mendapatkan informasi mengenai tugas-tugas dan pekerjaan yang biasa dilakukan oleh posisi yang dianalisis
  - c. Wawancara dengan atasan dari tiap-tiap posisi yang dianalisis sebagai *cross check* dalam rangka mendapatkan informasi aktual mengenai wewenang dan tanggung jawab pemegang jabatan, tugas-tugas yang dilakukan bawahan, KPI dari posisi dibawahnya serta pembobotan dari setiap indikator.
- d. Melakukan *cross check* dan kesepakatan dengan pemegang jabatan mengenai KPI karyawan beserta pembobotannya, yang di tetapkan dari atasan.
3. Tahap Analisis Data
  - a. Menyusun uraian pekerjaan dari hasil kuesioner dan wawancara dengan pemegang jabatan dan atasannya.
  - b. Menyusun persyaratan jabatan tiap-tiap posisi, berdasarkan hasil wawancara dengan pemegang jabatan dan atasannya
  - c. Menyusun KPI karyawan beserta pembobotannya, berdasarkan hasil wawancara dengan atasan dari tiap-tiap posisi dan kesepakatan dengan karyawan.
  - d. Menyusun formulir analisis jabatan yang berisi uraian pekerjaan, persyaratan jabatan dan KPI karyawan.

#### Hasil dan Diskusi

##### Gambaran Umum PT SPM

PT. SPM merupakan sebuah perusahaan pembiayaan kepemilikan sepeda motor yang berkantor pusat di daerah Bumi Serpong Damai, Tangerang – Banten. Sejak tahun 2005 hingga saat ini PT. SPM telah memiliki 3 kantor cabang yang berada di daerah Pulo Gadung, Pancoran dan Bumi Serpong Damai. PT. SPM, terbagi dalam dua departemen yaitu

Departemen *Marketing* serta Departemen Keuangan dan Operasional. Divisi *Finance* dan *Accounting* ini merupakan bagian dari Departemen Keuangan dan Operasional di mana divisi ini dapat dikatakan sebagai muara dari seluruh jalannya kegiatan perusahaan, hal ini karena Divisi *Finance* dan *Accounting* yang menangani keseluruhan proses dan permasalahan mengenai pembiayaan sepeda motor.

Sebagai divisi yang sangat menentukan lancar atau tidaknya kegiatan perusahaan, Divisi *Finance* dan *Accounting* dituntut untuk mempunyai karyawan-karyawan yang cukup cekatan dan tanggap dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Sejalan dengan perkembangan perusahaan, maka tuntutan pekerjaan divisi ini pun semakin banyak, sehingga dapat dikatakan divisi ini merupakan divisi yang memiliki tingkat kepadatan aktivitas yang tinggi.

#### Pelaksanaan Analisis Jabatan

Pelaksanaan pengumpulan data pada analisis jabatan ini, melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Pembagian dan Pengisian Kuesioner
2. Wawancara
  - a. Wawancara dengan pemegang jabatan

- b. *Cross check* hasil wawancara pemegang jabatan ke atasan/penyelia.
3. Pemberian formulir kesepakatan kerja karyawan dengan pemegang jabatan

#### Hasil Analisis Jabatan

#### 4. Uraian Pekerjaan (*Job Description*)

Berdasarkan data-data hasil wawancara dengan pemegang jabatan serta atasannya, didapatkan uraian pekerjaan yang sesuai dengan kondisi pekerjaan masing-masing karyawan pada Divisi *Finance* dan *Accounting*. Uraian pekerjaan yang disusun terdiri dari:

- a. Identitas jabatan, meliputi nama jabatan, atasan langsung, bawahan langsung, dan departemen karyawan tersebut berada.
- b. Fungsi jabatan, berisikan mengenai fungsi atau kepentingan adanya jabatan tersebut dalam perusahaan.
- c. Wewenang jabatan, mengacu kepada sejauh apa suatu jabatan mempunyai kewenangan untuk melakukan dan/atau memutuskan sesuatu berdasarkan jabatan yang dimilikinya. Wewenang ini biasanya hanya terdapat pada level atasan. Tapi tidak jarang seorang staf pun mempunyai kewenangan tertentu.

- d. Tugas dan tanggung jawab pokok pekerjaan, berisikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diuraikan secara rinci, yang merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh suatu jabatan setiap harinya.
- e. Tugas-tugas lain, yaitu tugas-tugas yang dituntut untuk dilakukan oleh karyawan pada masing-masing jabatan diluar tugas-tugas pokok.
- f. Dokumen kerja, berisikan dokumen-dokumen, data-data, maupun informasi lain yang dihasilkan dari pekerjaan, baik itu berupa dokumen internal maupun eksternal.
- g. Kondisi kerja, mencakup lingkungan kerja, fasilitas kerja, dan jam kerja dari suatu jabatan.
- h. Hubungan kerja, yaitu hubungan yang terbentuk antara suatu jabatan dengan jabatan/posisi lain baik dalam satu departemen, antar departemen, maupun dengan perusahaan lain berkaitan dengan tuntutan pekerjaan suatu jabatan.

#### 5. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*)

Berdasarkan data-data wawancara didapatkan persyaratan jabatan yang berupa persyaratan administrasi seperti, pendidikan minimal dan pengalaman kerja yang

dibutuhkan untuk menduduki jabatan tersebut. dan juga persyaratan khusus. Dalam persyaratan administratif pada level staf dimulai dari pendidikan minimal D3 hingga S1 dan *fress graduate*, seperti pada jabatan staf *Administration Finance*, staf *Accounting* dan staf *Administration Funding*, serta pengalaman minimal satu tahun, untuk posisi staf *Finance* dan staf *Funding*. Adapun pendidikan minimal untuk *Supervisor Accounting* yaitu S1 Akuntansi dan dibutuhkan pengalaman minimal 3 tahun di bidang *Accounting*. Sedangkan pendidikan minimal untuk Manajer yaitu S1 Akuntansi dengan pengalaman 5 tahun di bidang *Finance* dan *Accounting*. Untuk persyaratan jabatan administrasi pada Divisi *Finance* dan *Accounting* akan diuraikan lebih rinci pada Tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Persyaratan Jabatan Administrasi pada Divisi *Finance* dan *Accounting***  
**PT. SPM**

No.	Jabatan	Pendidikan	Pengalaman
1.	<i>Manager Finance and Accounting</i>	Minimal S1 Akuntansi	5 tahun di bidang <i>Finance and Accounting</i>
2.	<i>Supervisor Accounting</i>	Minimal S1 Akuntansi	3 tahun di bidang <i>Accounting</i>
3.	<i>Staff Accounting</i>	Minimal S1 Akuntansi	<i>Fress graduate</i> – 1 tahun di bidang <i>accounting</i>
4.	<i>Staff Finance</i>	Minimal S1 Akuntansi	1 tahun di bidang Keuangan
5.	<i>Staff Administration Finance</i>	Minimal D3 Akuntansi, Keuangan/umum	<i>Fresh graduate</i> - 1 tahun di bidang Keuangan
6.	<i>Staff Funding</i>	Minimal D3 Manajemen Keuangan	1 tahun di bidang Keuangan
7.	<i>Staff Administration Funding</i>	Minimal D3 Keuangan/ Umum	<i>Fresh graduate</i> - 1 tahun di bidang Keuangan

6. Indikator Prestasi Kerja
- Indikator prestasi kerja yang disusun terdiri dari:
- a. *Key Result Area* (KRA), yaitu bidang-bidang dalam ruang lingkup tanggung jawab dan wewenang pemegang jabatan tertentu di mana prestasi kerja harus dihasilkan.
  - b. Indikator, yaitu faktor-faktor yang membagi KRA menjadi komponen atau elemen yang dapat diukur. Sedapat mungkin sasaran ini harus dapat dinyatakan dalam bentuk angka- angka. Setiap sasaran akhirnya harus dapat diterjemahkan menjadi sasaran- sasaran spesifik atau biasa disebut juga standar prestasi, untuk periode tertentu
  - c. Bobot, yaitu menunjukkan seberapa tinggi atau besarnya nilai prioritas dari masing-masing KRA dan dinyatakan dalam bentuk

prosentase (%). Keseluruhan KRA akan bernilai total 100%. Dengan adanya pembobotan ini maka akan diketahui KRA mana yang harus memperoleh perhatian lebih besar dari KRA yang lain. Prosentase dari masing-masing KRA ditentukan oleh atasan dari masing-masing posisi dan perusahaan, dengan melihat fungsi serta tugas pokok dari posisi tersebut.

d. Standar, yaitu standar prestasi yang biasa dinyatakan dalam bentuk target yang harus dicapai dalam suatu periode tertentu. Target tersebut merupakan suatu standar minimum yang dapat diterima. Untuk posisi-posisi staf seperti *Finance* dan *Accounting* biasanya sukar untuk menetapkan standar prestasi dalam bentuk angka-angka. Sehingga untuk mengantisipasi masalah tersebut, sasaran atau standar prestasi yang

tidak bisa dinyatakan dalam bentuk angka dinyatakan dalam ukuran waktu yang diperlukan atau penentuan tanggal untuk menyelesaikan tugas tersebut.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari pelaksanaan analisis jabatan pada Divisi *Finance* dan *Accounting* di PT. SPM, maka uraian pekerjaan, persyaratan jabatan dan KPI karyawan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dapat disusun dan ditetapkan.

Uraian pekerjaan/jabatan memuat semua informasi mengenai identitas

### **Kepustakaan**

- Ruky, A. S. (2006). *Sistem manajemen kinerja, performance management system*. Jakarta. PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources*. Sixth edition. New York: McGraw Hill.
- Desslers, G. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Terjemahan. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Gibson. (2003). *Organizations: Behavior structure processes*. eleventh edition. Singapore: McGraw Hill.
- John, F. R. (2010). *Key performance indicator*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Moekijat. (1992). *Analisis jabatan*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Noe, R. A. (2003). *Human resources management*. New York: Mac Graw Hill.

jabatan, fungsi jabatan, wewenang jabatan, tugas dan tanggung jawab pokok pekerjaan, tugas-tugas lain, dokumen kerja, kondisi kerja, dan hubungan kerja. Dalam persyaratan jabatan terdiri dari persyaratan administrasi, yaitu pendidikan dan pengalaman minimal, serta persyaratan khusus yang memuat kemampuan psikologis dan kemampuan khusus dari setiap posisi. Sedangkan dalam indikator prestasi kerja karyawan memuat informasi mengenai KRA, indikator keberhasilan, standar keberhasilan dan pembobotan dari masing-masing indikator.

- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*. Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall
- Gouzali, S. (1996). *Manajemen sumber daya manusia*, Jilid 1. Jakarta. PT Gunung Agung.
- Rivai, V. (2006). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

