

BAB III

PEMBAHASAN

A. Deskripsi Kasus

Deskripsi pekerjaan (*job description*) sangat penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Deskripsi pekerjaan yang sistematis, rinci, dan dipahami membantu karyawan dalam menjalankan tanggung jawab dan wewenangnya. Deskripsi pekerjaan diperlukan dalam segala lini manajemen untuk menunjang tercapainya tujuan bersama. Tanpa deskripsi pekerjaan yang tepat, karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja seperti karyawan tidak memahami apa yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya, karyawan tidak mengetahui batasan yang ada pada deskripsi pekerjaannya, dan karyawan tidak dapat menyeimbangkan kemampuan yang dimiliki dengan intensitas tugas yang ada pada deskripsi pekerjaan. Permasalahan deskripsi pekerjaan karyawan terjadi pada Divisi Keuangan dan Akuntansi (*Finance and Accounting*) PT Korean Machinery Parts Dream Heat Tech Indonesia. Selama melaksanakan Penulisan pada Divisi Keuangan dan Akuntansi PT Korean Machinery Parts Dream Heat Tech Indonesia, Penulis mendapatkan beberapa permasalahan yang terjadi pada PT Korean Machinery Parts Dream Heat Tech Indonesia, yaitu:

1) Pemberian Deskripsi Pekerjaan Tidak Sesuai Kemampuan dan Tanggung Jawab Staf Administrasi

Deskripsi pekerjaan sangat penting sebagai gambaran besar tanggung jawab, wewenang, dan batasan pekerjaan yang harus dilakukan seorang karyawan. Pemberian deskripsi pekerjaan pun harus melalui banyak pertimbangan. Di bawah ini terdapat deskripsi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab staf administrasi dari Divisi Keuangan dan Akuntansi (*Finance and Accounting*) terdiri atas berbagai pekerjaan sebagai berikut:

- a. Mengelola keuangan perusahaan dengan mencatat dan menghitung pemasukan dan pengeluaran perusahaan melalui kas kecil (*petty cash*) dan pembukuan akuntansi;
- b. Membuat surat jalan keluar
- c. Menerima surat jalan masuk dan diarsipkan;
- d. Membuat, mencatat dan menghitung daftar utang perusahaan;
- e. Membuat *invoice* pembelian dan *invoice* penjualan;
- f. Menghitung dan mencatat *invoice* pembelian dan *invoice* penjualan;
- g. Membuat, menghitung, dan mencatat faktur pajak;
- h. Menerima *invoice* masuk dan faktur pajak masuk;
- i. Membuat, menghitung, merekap, dan mengarsipkan dokumen perusahaan terkait PPN.

- j. Membuat menghitung, merekap, dan mengarsipkan dokumen perusahaan terkait PPh Pasal 21,
- k. Membuat menghitung, merekap, dan mengarsipkan dokumen perusahaan terkait Pasal 23;
- l. Mengendalikan dan mengoordinasikan kegiatan perencanaan, pelaporan, dan pembayaran pajak ke Jenderal pajak sesuai jadwalnya;

Deskripsi pekerjaan yang sudah ada diberikan tambahan tugas atau tanggung jawab lain sebagai pelimpahan dari Divisi *Human Resources Development* (HRD) dan *General Affair* (GA). Alasan pelimpahan dikarenakan banyak staf pada divisi HRD & GA tersebut merangkap jabatan sebagai staf yang bertugas menjalankan dan mengawasi kegiatan produksi di pabrik. Pabrik tersebut terdiri dari berbagai prosedur heat treatment dan didukung berbagai mesin besar. Tugas tambahan yang diberikan dari Divisi *Human Resources* (HRD) dan *General Affair* (GA) kepada staf administrasi pada Divisi Keuangan dan Akuntansi adalah sebagai berikut:

- a. Meregistrasi karyawan ke dalam basis data (*data base*) sistem *fingerprint* perusahaan, baik itu karyawan lama ataupun karyawan yang baru diterima bekerja.
- b. Membuat dan mencatat data karyawan yang bekerja di PT *Korean Machinery Parts Dream Heat Tech* Indonesia.
- c. Membuat daftar kehadiran karyawan yang bekerja di PT *Korean Machinery Parts Dream Heat Tech* Indonesia.

- d. Merekapitulasi daftar kehadiran karyawan di setiap akhir bulan secara manual.

Tentunya pemberian tugas tambahan tersebut memberikan dampak kepada staf administrasi Divisi Keuangan dan Akuntansi PT *Korean Machinery Parts Dream Heat Tech* Indonesia. Menurut staf administrasi selaku narasumber, beliau mengalami kesulitan untuk berkonsentrasi atau berfokus pada tanggung jawab utamanya. Deskripsi pekerjaan yang sudah ada di atas sebagai tanggung jawab utama, sebenarnya intensitas pekerjaannya sudah cukup banyak, namun dikarenakan adanya tanggung jawab lain (eksternal) menjadi bertambah.

Mengingat staf administrasi harus menyelesaikan pekerjaan tersebut sendiri tanpa adanya bantuan dari pihak lain. Beberapa hal yang cukup menyulitkan bagi karyawan ketika dihadapkan pada situasi membuat surat jalan untuk pengiriman barang yang *deadline*-nya cukup singkat. Surat jalan yang telah dibuat seringkali direvisi dikarenakan kesalahan teknis yang selalu berulang setiap saat. Selain itu, tidak hanya membuat surat jalan yang kerap direvisi, karyawan Divisi Keuangan dan Akuntansi pada saat melaksanakan kegiatan penagihan (*invoicing day*) kepada beberapa perusahaan yang mempunyai tagihan telah mendekati atau jatuh tempo pun kerap kali merevisi *invoice*-nya.

Biasanya kegiatan *invoicing day* ini tidak hanya dilaksanakan di akhir bulan, namun dilaksanakan tergantung pada waktu masing – masing perusahaan dapat ditagih atau telah jatuh tempo. Contoh: ada beberapa perusahaan yang dapat ditagih di awal bulan, di pertengahan bulan, atau di akhir bulan. Pembuatan *invoice* sendiri masih secara manual dan seringkali harus direvisi. Tidak hanya pembuatan *invoice* maupun surat jalan yang kerap kali dikerjakan secara manual, hampir seluruh kegiatan yang menjadi deskripsi pekerjaan pada Divisi Keuangan dan Akuntansi di PT *Korean Machinery Parts Dream Heat Tech* Indonesia masih dikerjakan secara manual sehingga cukup memberatkan karyawan sewaktu dikejar *deadline* pekerjaan, terutama mengingat adanya pekerjaan tambahan yang diberikan yang mengharuskan karyawan bekerja ekstra. Ketika melakukan *invoicing day*, pencatatan *petty cash*, pembukuan akuntansi, pelaporan pajak, pengarsipan dokumen yang berhubungan dengan deskripsi pekerjaan, dan aktivitas lainnya, bersamaan dengan waktunya merekapitulasi kehadiran karyawan selama satu bulan sangat memecah konsentrasi karyawan dikarenakan karyawan bingung pekerjaan mana yang harus dahulu terlebih dahulu dilaksanakan dikarenakan staf administrasi menganggap semua pekerjaan adalah penting serta dibutuhkan hasilnya segera oleh pimpinan sebelum *deadline* membuat staf menyelesaikan sesegera mungkin.

Kegiatan pencatatan, penghitungan, dan rekapitulasi data absensi karyawan ini dilaksanakan dengan sistem dan cara manual apalagi hampir semua pekerjaan pada divisi ini memerlukan konsentrasi tinggi, dikhawatirkan apabila kurang teliti menimbulkan kesalahan berakibat terhadap citra dan performa daripada perusahaan, ini tentu merugikan. Selain itu, staf administrasi merasa deskripsi pekerjaan yang diberikan intensitasnya cukup tinggi dan masih terdapat campuran pekerjaan yang menjadi tugas divisi lain, yaitu Divisi *Human Resources Development* (HRD) dan *General Affair* (GA) yang dirasa kurang relevan dengan deskripsi pekerjaan dan jabatannya

Dari sini, diketahui deskripsi pekerjaan yang ada belum sepenuhnya memperhatikan kemampuan staf dikarenakan meng-*handle* intensitas pekerjaan yang tinggi sekaligus. Ini mengganggu konsentrasi staf kepada pekerjaan utama. Selain itu, arahan pimpinan mengenai deskripsi pekerjaan yang dikerjakan seringkali belum cukup menjelaskan garis besar pekerjaan tersebut sehingga membuat staf kebingungan. Akibatnya, kinerja staf administrasi menurun, ini terlihat dari hasil pekerjaan yang ada kerap kali direvisi.

2) Rendahnya jumlah tenaga ahli yang tersedia

Tenaga ahli selaku sumber daya manusia di sebuah divisi atau unit kerja sangat penting diperhatikan jumlahnya. Pemenuhan jumlah sumber daya manusia harus memperhatikan kebutuhan dan tingkat intensitas pekerjaan yang ada. Jumlah tenaga atau sumber daya manusia pada Divisi

Keuangan dan Akuntansi (*Finance and Accounting*) PT *Korean Machinery Parts Dream Heat Tech* Indonesia terbilang masih kurang. Berdasarkan data wawancara, staf yang bekerja sebagai pada Divisi Keuangan dan Akuntansi (*Finance and Accounting*) hanya terdiri dari satu orang, berbeda dengan divisi-divisi lainnya, yang umumnya terdiri dari tiga sampai empat orang.

Apabila merujuk pada tanggung jawab yang diberikan kepada staf Divisi Keuangan dan Akuntansi, diketahui bahwa intensitas pekerjaan yang diberikan cukup banyak. Hal ini tidak jarang menyulitkan staf dalam bekerja karena secara secara tidak langsung harus melakukan *multi-tasking*. Menurut staf administrasi selaku narasumber menyampaikan dalam wawancara, bahwa beliau membutuhkan *partner* lain dalam bekerja agar pekerjaan lebih optimal hasilnya akhirnya, serta mudah diselesaikan secara efektif dan efisien.

B. Analisis Kasus

Permasalahan pada sebuah perusahaan memerlukan penyelesaian yang tepat sehingga teratasi dengan baik tanpa menimbulkan dampak negatif. Adapun pada kesempatan ini, Penulis akan uraikan analisis kasus berdasarkan deskripsi kasus yang telah dijelaskan dengan mengkolaborasikannya berdasarkan pendapat para ahli sebagai berikut:

1) Pemberian Deskripsi Pekerjaan Tidak Sesuai Kemampuan dan Tanggung Jawab Staf

Deskripsi pekerjaan berdasarkan teori Sucaga (2018), deskripsi pekerjaan memberi pernyataan tertulis yang menguraikan tanggung jawab hingga kondisi kerja. Deskripsi pekerjaan menurut TSM (2015) menentukan perlu tidaknya diberlakukan pengecekan terhadap kesesuaiannya antara pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya terhadap staf. Dalam hal ini, daftar pekerjaan yang tersedia pada deskripsi pekerjaan perlu di menyeleksi dan menghilangkan beberapa pekerjaan yang dianggap tidak relevan dengan deskripsi pekerjaan staf administrasi Divisi Keuangan dan Akuntansi.

Tidak hanya menyorot pada deskripsi pekerjaan yang sudah ada, perusahaan perlu merujuk kembali pada struktur organisasi yang telah ada. Menurut pernyataan terkait struktur organisasi yang disampaikan McShine dan Glinow (Marsofiyati & Eryanto, 2015), yaitu struktur organisasi bereferensi pembagian tugas dan pekerjaan yang tersinkronisasi serta relevan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Maka, pembagian pekerjaan

di dalamnya harus jelas, sementara pekerjaan yang diberikan pada staf administrasi Divisi Keuangan dan Akuntansi masih tumpang tindih (*overlapping*) serta arahan atau penjelasan pimpinan mengenai deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada staf belum cukup memberikan kejelasan jawaban akhirnya mengakibatkan karyawan harus sering merevisi pekerjaan.

Solusi yang dapat dilakukan oleh PT *Korean Machinery Parts Dream Heat Tech* Indonesia dengan melakukan analisis ulang pekerjaan atau *job analysis* agar pembagian pekerjaan lebih merata dan sesuai kemampuan setiap individu. Berdasarkan pernyataan Widhiastuti (Muspawi, 2017) menyatakan apabila suatu perusahaan atau organisasi apapun itu jenisnya hendak menyempurnakan kembali deskripsi pekerjaan yang sudah telanjur diberlakukan dan kemudian dianggap masih terdapat celah atau pekerjaan yang kurang relevan, sebaiknya perusahaan atau organisasi mengikuti prosedur berikut:

- 1) Perusahaan atau organisasi terlebih dahulu memilih satu per satu apa saja ragam pekerjaan yang membutuhkan analisis kembali, tentukan dengan teliti agar tidak terjadi kesalahan kecil;
- 2) Perusahaan atau organisasi menciptakan tulisan berisi urutan sistematis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab di unit jabatan tertentu. Apabila perusahaan telah menyusun sedemikian rupa, perusahaan dalam hal ini dapat mengadakan wawancara dan pengamatan terhadap staf atau anggota di suatu unit jabatan/unit kerja yang pakar dalam bidangnya

masing – masing bersama dengan atasan atau manajer yang menaungi mereka; alur selanjutnya keduanya (manajer unit kerja/unit jabatan) melakukan komunikasi dua arah atau membahas bersama apa saja tugas-tugas yang sudah dikerjakan pada rentang waktu dari awal bekerja hingga saat ini;

- 3) Prosedur selanjutnya, perusahaan atau organisasi menentukan kebenaran atau tidaknya (sebuah pengadaan konfirmasi) merujuk daripada hasil diskusi yang telah dilakukan tersebut dengan membuat hasil daftar tugas baru. Sebaiknya dalam proses yang satu ini, perusahaan atau organisasi mendorong kontribusi ahli pekerjaan di bidangnya, tidak terkecuali mereka yang berperan sebagai pelaksana pekerjaan beserta pihak manajemen atas, seperti manajer terkait.
- 4) Sesudah ketiga prosedur tersebut, perusahaan atau organisasi mengenalkan pekerjaan yang tugas dan tanggung jawab mereka. Tidak sampai di situ, perusahaan atau organisasi memeriksa wawasan atau pengetahuan mereka terhadap daftar tugas baru (yang nantinya menjadi deskripsi pekerjaan). Selain pengetahuan, tidak cukup maka perusahaan perlu memeriksa kedalaman tingkat kompetensi yang mendukung pelaksanaan tugas di masa mendatang dari segi *soft-skill* dan *hard-skill* mereka.

Tugas selanjutnya bagi perusahaan setelah melakukan analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah memberikan detail lanjut atau spesifikasi terhadap ragam pekerjaan yang akan didesentralisasikan kepada anggota

yang menjabat pada suatu unit kerja/unit jabatan/departemen. Aktivitas pengespesifikasikan terhadap susunan pekerjaan disebut sebagai spesifikasi (*job description*). Berdasarkan pemikiran Kurniawati (2018) menyatakan bahwa spesifikasi pekerjaan (*job description*) yang dikenal sebagai tuntutan minimal atau kualifikasi yang disyaratkan jabatan sangat esensial terutama di lini manajemen baik perusahaan atau organisasi. Menurut Kuniawati, spesifikasi pekerjaan memberikan navigasi kepada staf supaya mengidentifikasi dan mengilustrasikan secara jernih, menyeluruh, dan mendetail apa saja alur dan tingkat kompetensi yang dibutuhkan sehingga staf tanggap dan tepat pengambilan tindakan dan keputusannya terhadap tanggung jawab wajib pekerjaan di unit kerja/unit jabatannya. Peran dari spesifikasi pekerjaan atau jabatan sebatas terhadap pekerjaan rinci tetapi berhubungan dengan persyaratan kandidat yang dibutuhkan pada posisi di perusahaan atau organisasi. Persyaratan (*requirements*) secara general perlu mengangkat kualitas dari paling minimal sampai dengan maksimum seperti yang disertakan pada lowongan pekerjaan, yang biasanya terdiri atas:

- 1) Tingkat pendidikan individu. Perusahaan atau organisasi perlu mengenal latar belakang pendidikan individu yang hendak bergabung ke perusahaan;
- 2) Pengalaman kerja individu. Perusahaan atau organisasi menanyakan atau meminta individu menceritakan pengalaman bekerja yang pernah

di jalani dan dalam jangka waktu berapa lama apakah dalam satu sampai dengan lima tahun dan seterusnya.

- 3) Keahlian kerja. Perusahaan atau organisasi menilai keahlian yang dimiliki individu tersebut dari banyak sisi.
- 4) Pengetahuan kerja. Pengetahuan utama terkait penanganan sarana dan prasarana kantor, penggunaan aplikasi yang mendukung penyelesaian pekerjaan, dan pengetahuan alur kerja dari awal sampai dengan pekerjaan selesai dan sampai ke atasan.

Terdapat pula syarat khusus lain yang mendukung tindakan spesifikasi pekerjaan atau jabatan: 1) keadaan fisik; 2) jenis kelamin; 3) bakat yang dimiliki individu, 4) tingkat minat terhadap suatu hal; dan 5) karakteristik emosi. Ketika perusahaan atau organisasi telah menjalani tahap – tahap dalam memperbaiki deskripsi pekerjaan dengan analisis pekerjaan (*job analysis*) yang disokong spesifikasi pekerjaan (*job specification*), sekarang perusahaan atau organisasi menyesuaikan kriteria sumber daya manusia yang dimiliki terhadap jabatan dan pekerjaan yang tentunya harus sesuai latar belakang, kemampuan, dan kualifikasi yang tersedia pada diri masing-masing staf/karyawan yang bertugas.

2) Rendahnya jumlah tenaga ahli yang tersedia

Rendahnya jumlah tenaga ahli yang dibutuhkan pada Divisi Keuangan dan Akuntansi memberikan dampak yang cukup serius terlihat dengan staf yang melakukan *multi-tasking* hampir setiap waktu. Jika terus

dibiarkan *multi-tasking*, staf mengalami tekanan serta keadaan yang paling mengkapaling parah adalah penurunan kinerja atau performa staf. Hal tersebut diakui oleh staf selaku narasumber yang cukup tertekan dengan pekerjaan apalagi ditambah begitu seringnya memperbaiki atau merevisi pekerjaannya. Tentunya *multi-tasking* mempengaruhi kualitas hasil pekerjaan dan didukung deskripsi pekerjaan yang belum sepenuhnya menjelaskan arahan dan masih *overlapping* akhirnya permasalahan tersebut mendorong penurunan kinerja. Staf merasa bersemangat apabila dalam bekerja memiliki *partner* yang mendukung penyelesaian pekerjaan secara bersama-sama dikarenakan beberapa pekerjaan perlu bantuan orang lain tidak hanya hasil upaya sendiri. Apabila dibiarkan, tidak hanya kinerja yang menurun termasuk kecenderungan enggan menghabiskan waktu lebih lama. Sedangkan jika ingin memiliki staf yang berkomitmen tinggi terhadap perusahaan perlu memiliki karakteristik, yaitu: a) timbulnya kepercayaan tinggi yang solid yang disertai dengan penerimaan terutama terhadap tujuan dan nilai yang diperkenalkan oleh perusahaan; kesiapan dalam dirinya untuk mau bekerja keras dengan sungguh-sungguh; dan terakhir, individu tersebut memiliki tekad yang dalam untuk terus berada di perusahaan atau organisasi tempat dia bertugas. (Marsofiyati & Faslah, 2015)

Upaya mengatasi rendahnya tenaga ahli yang tersedia pada Divisi Keuangan dan Akuntansi, perusahaan mengadakan kegiatan seleksi dan rekrutmen yang tentunya harus berbasis kepada kriteria yang tepat mengisi

jabatan di divisi tersebut. Rekrutmen (*recruitment*) menurut Simamora (Potale, 2016) dipandanginya sebagai tindakan yang diadakan perusahaan atau organisasi untuk menghilangkan kekosongan jabatan karena jika terlalu dibiarkan berdampak signifikan kepada kegiatan perusahaan secara menyeluruh di berbagai lini. Simamora membagi sumber tenaga kerja ke dalam kelompok internal dan kelompok eksternal. Kelompok internal tentu berasal dari dalam perusahaan, sementara kelompok eksternal diambil dari luar perusahaan. Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Kriteria dan teknik seleksi pada perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Selain itu, menurut Simamora (Sihombing et al., 2016), kegiatan penyeleksian yang dilaksanakan suatu perusahaan maupun organisasi harus berfokus kepada empat hal di bawah ini dikelompokkan besar terhadap masing – masing kandidat, yaitu:

1. Latar belakang dan tingkat Pendidikan
2. Pengalaman yang dimilikinya selama atau pernah bekerja
3. Keadaan fisik yang dimilikinya
4. Karakteristik personalitas atau kepribadian.