

**ANALISIS JABATAN (JOB ANALYSIS)
SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA
KARYAWAN
(Studi Pada Yayasan Bani Hasyim Malang)**

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Oleh:
RIEZAL DOVI FADLI
Nim. 0310320132-32



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA
MALANG
2008**

MOTTO

**"SETIAP MANUSIA AKAN
BERADA PADA SUATU
WAKTU DAN TEMPAT
TERTENTU UNTUK
MENGALAMI SITUASI DAN
KONDISI TERTENTU"**

*Jalani, Hadapi dan selalu
Introspeksi Diri
Lalu Perbaiki Diri*



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : **ANALISIS JABATAN (JOB ANALYSIS) SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Yayasan Bani Hasyim Malang)**

Disusun oleh : Riezal Dovi Fadli
Nim : 0310320132-32
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Bisnis
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, Juli 2008

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Drs. M. Al Musadieg, MBA
NIP. 131 410 387

Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 131 573 956

LEMBAR PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Selasa
Tanggal : 5 Agustus 2008
Jam : 09.00 WIB
Skripsi atas nama : RIEZAL DOVI FADLI
Judul : **ANALISIS JABATAN (JOB ANALYSIS) SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Yayasan Bani Hasyim Malang)**

dan dinyatakan lulus
MAJELIS PENGUJI

Drs. M. Al Musadieq, MBA
Ketua

Drs. Heru Susilo, MA
Anggota

Drs. Wasis A. Latief, MP
Anggota

Drs. M. Soe`oed Hakam, M.Si
Anggota

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

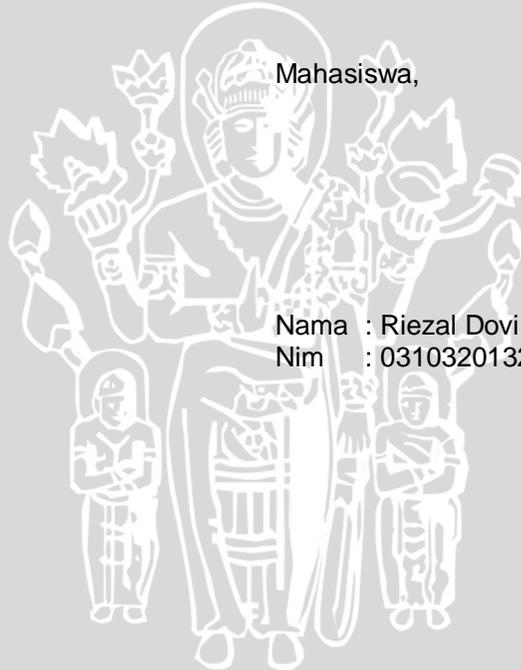
Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juli 2008

Mahasiswa,

Nama : Riezal Dovi Fadli
Nim : 0310320132



RINGKASAN

Fadli Riezal. D. 2008. **Analisis Jabatan (*Job Analysis*) Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Yayasan Bani Hasyim Malang)**, Drs. M. Al Musadieq, MBA, Drs. Heru Susilo, MA, 167 + xiii.

Analisis jabatan merupakan salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang memiliki peranan sangat penting dalam merancang suatu organisasi atau perusahaan. Analisis jabatan dapat digunakan sebagai cata atau metode guna meminimalkan permasalahan karyawan yang berhubungan dengan jabatannya seperti *job ambiguity* atau *role conflict*. Pelaksanaan analisis jabatan akan menghasilkan 2 produk utama yaitu deskripsi jabatan dan persyaratan jabatan. Kedua hasil analisis jabatan inilah yang memiliki keterkaitan dengan perencanaan SDM sebagai suatu landasan, dan perencanaan SDM memiliki keterkaitan erat dengan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Jadi secara tidak langsung analisis jabatan memiliki keterkaitan terhadap upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui perencanaan SDM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan Bani Hasyim khususnya Divisi Majidil'Ilm Bani Hasyim telah melakukan kegiatan hasil analisis jabatan dengan hasilnya berupa deskripsi jabatan sebanyak 47 jabatan dan persyaratan jabatan sebanyak 30 jabatan. Hasil analisis jabatan ini kemudian digunakan sebagai landasan dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia yang terdiri dari kegiatan rekrutmen, perencanaan karier, pelatihan dan penentuan kompensasi bagi karyawannya. Perencanaan sumber daya manusia dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan Masjidil'Ilm Bani Hasyim melalui 2 hal yaitu kemampuan dan juga motivasinya. Kemampuan yang diharapkan meningkat adalah kemampuan teknis, kemampuan pola pikir kritis dan kemampuan intuisi. Sedangkan motivasi yang dibangun didasarkan pada dua hal yaitu motivasi berbasis kebutuhan duniawi dan motivasi yang berbasis religi.

Dalam rangka menjaga atau meningkatkan kinerja karyawan, dibutuhkan konsistensi dan pengembangan secara berkelanjutan (*continous improvement*) dalam mengkaji pelaksanaan analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia. Upaya tersebut hendaknya juga ditunjang dengan pelaksanaan sosialisasi yang baik agar semua yang diinginkan manajemen dengan apa yang diharapkan karyawan dapat dikomunikasikan dengan lancar dan tidak terjadi kesalahpahaman.

SUMMARY

Fadli Riezal. D. 2008. **Job Analysis As Effort To Increase Employees Performance (Study at Yayasan Bani Hasyim Malang)**, Drs. M.Ai Musadieq, MBA, Drs. Heru Susilo, MA, 167+ xiii.

Job analysis represent one of the activity of human resource management owning role of vital importance in designing a[n] company or organization. Job analysis can be used as the way of or method utilize minimization problems of employees related to its position like job ambiguity or of role conflict. Execution of job analysis will yield 2 especial product that is job description and job specification. Both result of this job analysis have related to human resource planning as a base, and then human resource planning have related sliver with effort to increase employees performance. Become indirectly job analysis have related to effort improve employees performance by human resource planning.

Result of research indicate that yayasan Bani Hasyim specially Division of Majidil'Ilm Bani Hasyim have done activity of job analysis result with its result are job description counted 47 position and job specification counted 30 position. Result of this job analysis is used as the basis for in activity of planning of human resource which consist of activity of recruitmen, career planning, training and determination of compensation to its employees. Planning of human resource done in order to improving employees performance of Masjidil'Ilm Bani Hasyim by two matter that is ability as well as its motivation. Expected ability increasing is technical ability, ability of critical patterned thinking and ability of intuition. While woke up to be motivation to be relied on two matter that is motivation base on earthly requirement and motivation being based on religi.

In order to taking care of or improving employees performance, are required consistency and continous improvement in studying execution of job analysis and planning of human resource. The effort shall also supported with execution of good socialization, so what is management wants as same as employees expected and do not happened misunderstanding.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisis Jabatan (*Job Analysis*) Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Yayasan Bani Hasyim Malang). Dan tidak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan uswatun hasanah Rosulallah Muhammad SAW, yang telah menjadi penuntun hidup menuju kebenaran yang hakiki.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

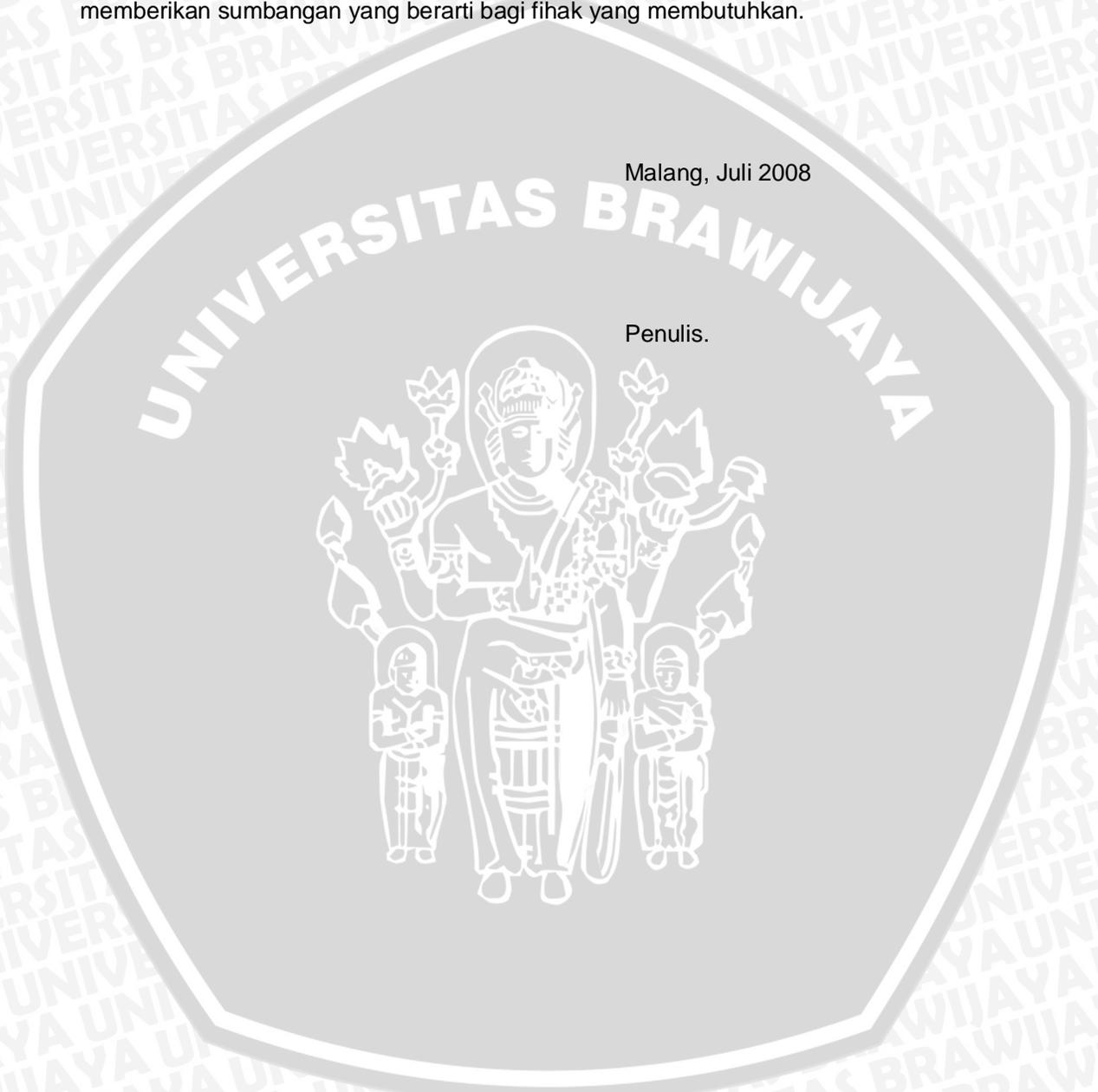
1. Ibu Dwi Wahyu Inayati dan Bapak Munaryanto, orang tua yang telah mampu mengajarkan, memberikan dan menumpahkan segalanya bagi penulis dengan penuh keikhlasan, kesabaran dan kebaikan.
2. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi.
3. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
4. Bapak Drs. R. Rustam H. Msi selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis
5. Bapak Drs. M. Al Musadieq, MBA selaku Dosen Pembimbing Utama atas segala bimbingan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Bapak Drs. Heru Susilo, MA selaku Dosen Pembimbing atas segala bimbingan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
7. Bapak Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP., MSA selaku Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim atas segala kesempatan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian.

8. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2008

Penulis.



DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| JUDUL..... | i |
| MOTTO..... | ii |
| LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI..... | iii |
| LEMBAR PENGESAHAN..... | iv |
| PERNYATAAN ORISINALITAS..... | v |
| RINGKASAN..... | vi |
| SUMMARY..... | vii |
| KATA PENGANTAR..... | viii |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR GAMBAR..... | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xiii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang..... | 1 |
| B. Rumusan Masalah..... | 6 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 7 |
| D. Kontribusi Penelitian..... | 7 |
| E. Sistematika Penulisan..... | 7 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA..... | 9 |
| A. Analisis Jabatan (<i>Job Analysis</i>)..... | 9 |
| 1. Pengertian..... | 9 |
| 2. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan..... | 12 |
| 3. Pendekatan Analisis Jabatan..... | 14 |
| 4. Teknik Analisis Jabatan..... | 15 |
| 5. Aplikasi Analisis Jabatan..... | 17 |
| B. Kinerja SDM..... | 20 |
| 1. Pengertian..... | 20 |
| 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja..... | 20 |
| 3. Aspek-aspek Standar Pekerjaan dan Kinerja..... | 22 |
| 4. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja..... | 24 |
| 5. Karakter Individu dengan Kinerja Tinggi..... | 25 |
| C. Kerangka Pikir..... | 26 |
| D. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Kinerja Karyawan..... | 27 |
| 1. Analisis Jabatan sebagai Sumber Mutasi..... | 28 |
| 2. Analisis Jabatan sebagai Sumber Promosi Jabatan..... | 28 |
| 3. Analisis Jabatan sebagai Landasan dalam Melaksanakan Latihan..... | 29 |
| 4. Analisis Jabatan sebagai Landasan Menentukan Kompensasi..... | 30 |
| 5. Analisis Jabatan sebagai Landasan untuk Menentukan Kebutuhan Alat-alat atau Perlengkapan..... | 31 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 33 |
| A. Jenis Penelitian..... | 33 |
| B. Fokus Penelitian..... | 33 |
| C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian..... | 34 |
| D. Jenis dan Sumber Data..... | 34 |
| E. Teknik Pengumpulan Data..... | 35 |
| F. Instrumen Penelitian..... | 36 |

| | |
|--|------------|
| G. Analisis Data | 36 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 39 |
| A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian..... | 39 |
| 1. Sejarah Yayasan..... | 39 |
| 2. Bidang Kerja Yayasan..... | 40 |
| 3. Pendidikan di Masjidil`Ilm Bani Hasyim | 41 |
| 4. Profil Kelompok Bermain dan TK Bani Hasyim | 43 |
| 5. Profil Sekolah Dasar Bani Hasyim | 46 |
| B. Penyajian Data | 49 |
| 1. Struktur Organisasi | 49 |
| 2. Pelaksanaan <i>Job Analysis</i> | 53 |
| 3. Pelaksanaan <i>Job Specification</i> | 102 |
| C. Analisis Data dan Pembahasan..... | 118 |
| 1. Pelaksanaan Analisis Jabatan melalui Perencanaan Sumber Daya Manusia | 118 |
| 2. Penerapan Analisis Jabatan Melalui Perencanaan SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Kemampuan dan Motivasi) | 131 |
| BAB V PENUTUP | 141 |
| A. Kesimpulan | 141 |
| B. Saran..... | 142 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 145 |
| LAMPIRAN | 146 |



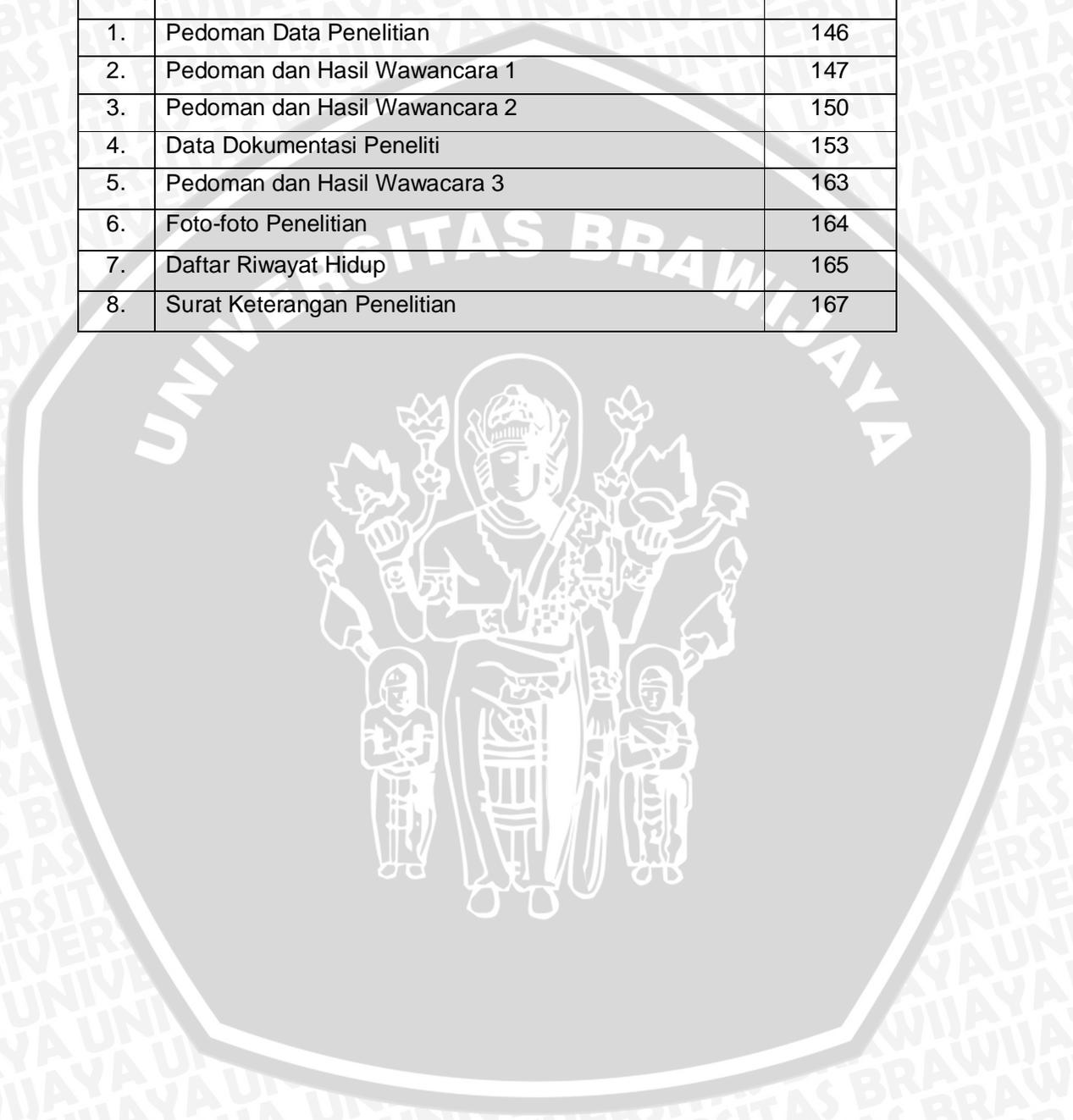
DAFTAR GAMBAR

| No. | Judul | Hal. |
|-----|--|------|
| 1. | Proses MSDM | 4 |
| 2. | Kegunaan dari Informasi Analisis Jabatan | 14 |
| 3. | Kerangka Pikir | 27 |
| 4. | Hubungan Analisis Jabatan dengan Program Perencanaan SDM | 33 |
| 5. | Proses Analisis Data Model Interaktif | 37 |
| 6. | Struktur Organisasi Yayasan Bani Hasyim | 49 |
| 7. | Struktur Organisasi Masjidil' Ilm Bani Hasyim | 51 |
| 8. | Skema Letak Rekrutmen Dalam Sistem Pengelolaan SDM | 119 |



DAFTAR LAMPIRAN

| No. | Judul | Hal. |
|-----|-------------------------------|------|
| 1. | Pedoman Data Penelitian | 146 |
| 2. | Pedoman dan Hasil Wawancara 1 | 147 |
| 3. | Pedoman dan Hasil Wawancara 2 | 150 |
| 4. | Data Dokumentasi Peneliti | 153 |
| 5. | Pedoman dan Hasil Wawancara 3 | 163 |
| 6. | Foto-foto Penelitian | 164 |
| 7. | Daftar Riwayat Hidup | 165 |
| 8. | Surat Keterangan Penelitian | 167 |



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap karyawan yang bekerja di perusahaan memiliki peran dan tugas sesuai dengan posisi atau jabatan mereka. Karena ada perbedaan tugas, umumnya perusahaan memiliki aturan kerja tertulis secara formal dan menjadi pedoman karyawan dalam melaksanakan tugas. Bentuk-bentuk pengaturan yang biasa ditemui di perusahaan dituangkan dalam berbagai bentuk, seperti struktur organisasi, deskripsi jabatan, tata tertib kerja, peraturan kepegawaiannya, dan lain sebagainya. Meskipun aliran pekerjaan sudah diatur, namun pada prakteknya sering kali memunculkan kondisi yang membuat karyawan merasakan kebingungan dalam bekerja. Kebingungan dalam pekerjaan atau disebut dengan *job ambiguity* merupakan persepsi karyawan tentang ketidakpastian berbagai aspek pekerjaan (Breugh dan Colihan, dalam Istijanto, 1994:208). Salah satu contoh bentuk kebingungan pekerjaan ini sering ditemui atau dihadapi karyawan junior atau yang belum lama bekerja di perusahaan. Kadang-kadang karyawan baru masih ragu untuk terlalu banyak bertanya kepada atasan atau karyawan senior sebab khawatir dianggap tidak kompeten bekerja. Disisi lain para karyawan senior kurang memperhatikan apa yang dikerjakan karyawan junior karena sibuk dengan dengan pekerjaan masing-masing.

Setiap karyawan perlu memahami dengan jelas apa peranan mereka dalam perusahaan sesuai dengan status atau jabatan mereka. Pemahaman ini dimaksudkan agar tidak terjadi adanya konflik peran (*role conflict*). Konflik peran terjadi jika karyawan mengalami perlakuan yang tidak konsisten sebagai akibat penerimaan tugas yang bertentangan dari berbagai pihak, seperti efek ketidakkompakan perintah (Rogers, Clow dan Kash, dalam Istijanto, 1994: 215). Perusahaan yang memiliki banyak lini berlapis berpeluang besar memicu terjadinya konflik peran. Oleh karena itu karyawan perlu memiliki pedoman kerja tertulis yang jelas. pedoman kerja ini biasanya disebut deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan menyebutkan secara mendetail apa tanggung jawab dan wewenang setiap karyawan, termasuk hubungan kerja dengan karyawan lain. Ini berarti karyawan mengetahui rantai perintah secara jelas dan sumber daya yang bisa digunakan untuk mendukung pekerjaan mereka.

Dalam konteks yang lain, penyesuaian gaji tidak dapat dipungkiri dapat memberikan semangat atau motivasi pada karyawan untuk bekerja lebih giat, bila kenaikannya dianggap cukup berarti tentunya. Motivasi kerja ini tidak akan bertahan lama, hanya bersifat sementara dan mereka akan kembali lagi pada pola kerja yang lama, apalagi bila diikuti dengan kenaikan berbagai bahan pokok dan kebutuhan hidup lainnya. Penyesuaian gaji saja tidak dapat memperbaiki mutu SDM karyawan, perlu segera ditindak lanjuti dengan perbaikan sistem SDM lainnya secara menyeluruh dan terintegrasi, antara lain: sistem rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, penilaian prestasi kerja, informasi hingga pensiun.

Berdasarkan pengalaman lapangan, bila calon karyawan perusahaan diwawancarai untuk mengisi posisi pelaksana atau supervisor maka yang menjadi perhatian biasanya gaji dan tunjangan (Pikiran Rakyat, 11 Juni 2004). Jarang sekali mereka bertanya mengenai karir. Tetapi semakin ke atas posisi yang dilamar, calon karyawan kebanyakan bertanya tidak sekedar gaji dan tunjangan tetapi juga karir, tanggung jawab, jasa/produk yang dijual, sistem pelaporan dan sebagainya. Ini menunjukkan bahwa, untuk memelihara komitmen seluruh jajaran karyawan agar memberikan kinerja yang terbaiknya tidak cukup dengan sistem penggajian semata. Kejelasan tugas dan tanggung jawab, penilaian kinerja dan karir merupakan sebagian kecil hal-hal yang harus diperhatikan agar memungkinkan mereka meningkatkan kontribusi produktivitas kolektifnya.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengoptimalkan pelaksanaan program analisis jabatan (*job analysis*). Nitisemito (1982:18-30) dalam Sathya dan Ambar dalam Teguh (2004:160) menyebutkan bahwa kegiatan pertama dari manajemen personalia adalah kegiatan penerimaan dan penempatan karyawan. Sebenarnya manajemen personalia sebelum kegiatan tersebut dilaksanakan telah melaksanakan kegiatan lain, yaitu kegiatan untuk mendapatkan landasan guna penerimaan dan penempatan para karyawan. Kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan, sebetulnya justru merupakan suatu kegiatan awal dari manajemen personalia. Kegiatan tersebut sering dinamakan "analisis jabatan" atau ada juga yang menyebutnya "analisis tugas" yaitu sebagai terjemahan dari istilah "*job analysis*".

Dalam perkembangan selanjutnya ternyata analisis jabatan bukan hanya sebagai landasan atau pedoman bagi penerimaan atau dan penempatan karyawan, tetapi juga dipakai sebagai landasan atau pedoman kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen personalia. Analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisa pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi untuk jabatan tertentu. Analisis jabatan dapat dipakai sebagai landasan terutama bagi penerimaan dan penempatan karyawan karena dalam analisis jabatan dapat memberikan analisa pada setiap jabatan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan untuk jabatan tertentu. Hal ini berarti akan merupakan landasan untuk penerimaan dan penempatan karyawan, disamping sebagai landasan kegiatan lainnya dalam bidang manajemen personalia.

Analisis jabatan juga dapat memberikan gambaran syarat-syarat yang diperlukan bagi suatu jabatan karena dalam analisis jabatan juga akan digambarkan informasi tentang jabatan itu sendiri dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memangku jabatan tersebut dengan baik. Tentang jabatan itu sendiri ditunjukkan dalam gambaran jabatan (*job description*), sedangkan tentang syarat-syarat yang diperlukan untuk memangku jabatan tertentu ditunjukkan dalam syarat-syarat jabatan (*job specifications*). Dan pada nantinya analisis jabatan dapat digunakan untuk menentukan standar kinerja atau prestasi karyawan atau karyawan.

Sebagai catatan yang perlu diperhatikan adalah bahwa analisa jabatan merupakan bagian yang sangat strategis dalam rangka memperjelas pekerjaan antar karyawan, bahwa belum tentu nama jabatan yang sama mempunyai konsekuensi pekerjaan yang sama persis dan penggolongan jabatan secara umum yang berbeda yang punya indikasi memperluas cakupan pekerjaannya. Tetapi bagaimanapun, analisis jabatan tetap menjadi kebutuhan organisasi untuk memperjelas setiap jabatan. Analisis jabatan ini akan memperjelas bagi pimpinan maupun anggota tentang muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas, maka memungkinkan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme. Para karyawan diharap mampu meraih kinerja yang baik dengan melalui pemahaman analisis jabatan. Jika para karyawan dapat mencapai profesionalisme yang diharapkan maka karyawan dapat mencapai kinerja yang baik dan bekerja

antara hasil informasi dari analisis jabatan dengan dasar perencanaan SDM dalam perusahaan. Demi mewujudkan kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien maka diperlukan analisis jabatan yang baik dengan menghasilkan informasi yang tepat bagi perusahaan. Sehingga *job ambiguity* atau *role conflict* tidak akan terjadi karena informasi analisis jabatan yang tepat tersebut. Dengan informasi yang tepat diharapkan perencanaan SDM juga berjalan dengan tepat dan pada akhirnya akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi.

Untuk mewujudkan perencanaan dan pengembangan sumberdaya manusia dapat ditunjang dengan melaksanakan program atau kegiatan analisis jabatan yang baik dan benar. Hal ini didasarkan pada 2 pendapat, yaitu pendapat pertama dari Pujangkaro (2004:2) dalam siklus MSDM yang telah digambarkan pada halaman sebelumnya, dimana terlihat bahwa hasil analisis jabatan akan digunakan untuk melakukan perencanaan dan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan dan proses-proses lainnya sebelum melakukan penilaian kinerja karyawan. Pendapat kedua datang dari Rivai (2005:136) tentang keterkaitan analisis jabatan dengan perencanaan dan pengembangan karyawan dimana pelaksanaan analisis jabatan akan berpengaruh pada proses perencanaan dan pengembangan SDM yang dimiliki perusahaan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bab 3 kajian pustaka pada poin D tentang keterkaitan antara analisis jabatan dengan perencanaan SDM.

Penerapan analisis jabatan ataupun perencanaan SDM tidak hanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar saja, karena pada dasarnya setiap organisasi membutuhkan adanya analisis jabatan dan perencanaan SDM guna menunjang kinerja organisasi. Akan tetapi besar kecilnya tingkat kebutuhan akan adanya analisis jabatan dan perencanaan SDM juga tergantung pada kebutuhan organisasi tersebut. Seperti halnya dengan apa yang diterapkan oleh Yayasan Bani Hasyim Singosari Malang yang sebagian besar bidang kerjanya adalah berhubungan dengan dunia pendidikan yang bernuansa islami. Walaupun bukan merupakan perusahaan besar dan hanya berbentuk yayasan, perencanaan SDM merupakan hal yang menjadi perhatian dalam mengembangkan bidang kerjanya. Sesuai penelitian terdahulu dengan melakukan wawancara secara informal dengan Direktur Bani Hasyim, Hal ini dilakukan dengan dasar bahwa pendidikan bernuansa islami harus dikembangkan dan selalu diperbaiki dari waktu ke waktu. Hal ini harus dilakukan demi mewujudkan generasi islam yang cerdas, kritis dan mampu menjadi

khalifah dan pemimpin yang baik diatas bumi ini dan membawa pada kemaslahatan umat manusia. Pendidikan yang dilakukan adalah dengan menggabungkan kemajuan keilmuan dunia dengan perkembangan keilmuan religi (akhlak dan amal karimah).

Demi menunjang terciptanya iklim pendidikan yang kondusif dalam menciptakan kader-kader islam yang berkualitas, diperlukan pula manajemen (sistem) dan sumber daya manusia yang mumpuni dalam mengelola pendidikan. Untuk itulah pengembangan kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang paling penting yang dilakukan manajemen Bani Hasyim. Demi mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, maka perencanaan sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang paling utama untuk selalu dikembangkan dan paling diperhatikan manajemen. Dan salah satu hal yang dibutuhkan demi menunjang terwujudnya perencanaan SDM yang baik adalah dengan melakukan analisis jabatan. Hasil dari analisis yang berupa deskripsi jabatan dan persyaratan jabatan akan digunakan sebagai landasan dalam melakukan perencanaan SDM di Bani Hasyim.

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan, segala upaya yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dimungkinkan akan lebih optimal hasilnya bila didahului dengan adanya analisis jabatan yang benar dan optimal terlebih dahulu. Terlebih perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang cukup besar dan sedang mengalami perkembangan yang terdiri dari banyak sekali lini dalam struktur organisasinya dan sangat kompleks permasalahan yang dihadapi seperti halnya pada Yayasan Bani Hasyim Singosari Malang. Analisis jabatan yang dilaksanakan secara optimal merupakan hal yang penting untuk dilaksanakan. Untuk itulah peneliti memandang bahwa penelitian dengan judul **"ANALISIS JABATAN (JOB ANALYSIS) SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN** (Studi pada Yayasan Bani Hasyim Malang) " menarik untuk dilaksanakan dan dianalisis lebih lanjut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi analisis jabatan yang dilakukan oleh Yayasan Bani Hasyim Malang?

2. Bagaimana implementasi analisis jabatan yang dilakukan oleh Yayasan Bani Hasyim Malang dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan?

C. Tujuan penelitian

Berdasar pada rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Menggambarkan implementasi analisis jabatan yang selama ini telah dilakukan oleh Yayasan Bani Hasyim Malang.
2. Menggambarkan implementasi analisis jabatan yang dilakukan oleh Yayasan Bani Hasyim Malang dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan guru.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dengan adanya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini diharapkan akan dapat digunakan sebagai wacana untuk penelitian selanjutnya dan menambah wawasan tentang analisis jabatan dan kaitannya dengan karyawan dalam rangka peningkatan kinerja

2. Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini akan dapat digunakan sebagai wacana dan masukan bagi perusahaan serta lembaga terkait dalam mempertimbangkan tentang pelaksanaan analisis jabatan yang optimal demi terwujudnya peningkatan kinerja karyawan .

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disesuaikan dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, yaitu sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini akan membahas latar belakang penelitian mengenai kinerja karyawan dan kendala-kendala karyawan yang berhubungan dengan pelaksanaan analisis jabatan secara khususnya. Selain itu pada bab ini juga akan berisi rumusan masalah yang akan diteliti, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori analisis jabatan yang terdiri dari pengertian, tujuan dan manfaat, pendekatan analisis jabatan, teknik analisis jabatan, aplikasi analisis jabatan. Teori kedua yang digunakan adalah teori kinerja sumber daya manusia yang terdiri dari pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, aspek-aspek standar pekerjaan dan kinerja, langkah-langkah peningkatan kinerja, karakter individu dengan kinerja tinggi. Teori ketiga yang digunakan adalah keterkaitan analisis jabatan dengan kinerja karyawan yang terdiri dari keterkaitan dengan mutasi, promosi, pelatihan, penentuan kompensasi, menentukan syarat-syarat lingkungan kerja, penentuan kebutuhan alat-alat.

BAB III Metode Penelitian

Dalam bab ini akan dibahas mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini yang meliputi : jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini akan menguraikan gambaran umum perusahaan dan pelaksanaan analisis jabatan. Dalam bab ini juga akan dijabarkan hasil penelitian meliputi penyajian data dan analisis data yang diperoleh selama penelitian yang merupakan jawaban dari pertanyaan dalam rumusan masalah dengan alternatif penyelesaiannya.

BAB V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang didapatkan dari pembahasan dan hasil selama penelitian. Dalam bab ini juga akan diuraikan saran-saran yang sesuai dengan kesimpulan yang dicapai.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

1. Pengertian

Analisis jabatan adalah suatu prosedur dimana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis. Analisis jabatan menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab-tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja, dan syarat-syarat perorangan. Analisis jabatan berhubungan dengan jabatan dan syarat-syarat mengenai orangnya untuk melakukan jabatan itu dengan sebaik-baiknya (Moekijat, 1999:14). Menurut Dessler (1997:90), analisis jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu. Sedangkan menurut Hasibuan (2005:29), analisis jabatan dapat dijelaskan sebagai informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tercapai tujuan. Jadi analisis jabatan menganalisis seluruh pekerjaan, bukan gerakan-gerakan yang paling efektif dan efisien seperti halnya studi gerak.

Sebelum mempertimbangkan teknik dan proses yang melibatkan analisis jabatan, perlu dipahami terlebih dahulu makna analisis jabatan. Bagi mereka yang belum familiar dengan analisis jabatan, terminologi ini mempunyai arti yang berbeda-beda, ahli analisis jabatan akan menggunakan terminologi ini dengan tepat untuk menghindari kebingungan dan kesalahan menafsir. Beberapa terminologi tentang analisis jabatan yang terdapat dalam Rivai (2006:107) antara lain :

- a. Analisis jabatan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkannya, termasuk didalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya. Dengan kata lain analisis jabatan adalah mempelajari mencari, dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.
- b. Analisis jabatan juga dapat diartikan sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat

individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitasnya.

- c. Analisis jabatan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.
- d. Analisis jabatan adalah pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam perusahaan, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut *job analyst*. Informasi yang dikumpulkan secara lebih rinci meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar kinerja (*performance standart*).
- e. Analisis jabatan adalah proses, dalam hal ini departemen SDM meninjau ulang posisi tugas. Analisis ini terjadi sebelum penilaian pekerjaan, klasifikasi ulang, perekrutan untuk posisi baru pada kesempatan lain jika dibutuhkan.
- f. Analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut. Jabatan selalu melekat dengan orang yang melakukannya, persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut dan kondisi lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilakukan.
- g. Analisis jabatan adalah studi sistematis suatu pekerjaan dari organisasi untuk memperoleh informasi guna menentukan faktor yang dapat dikompensasikan dari suatu pekerjaan. Kegiatan ini melibatkan pengumpulan data tentang suatu pekerjaan untuk menentukan dan menggambarkan “faktor dapat dikompensasikan” dengan mengenali apa yang dikerjakan karyawan, bagaimana dan mengapa pekerjaan dilaksanakan dan keterampilan apa yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
- h. Analisis jabatan menyediakan informasi bagi organisasi yang telah mereka dapatkan dari deskripsi tugas dan melakukan penilaian pekerjaan, proses menentukan tingkat kesulitan suatu pekerjaan untuk kompensasi dimaksud. Analisis adalah awal pekerjaan untuk penentuan program administrasi upah dan gaji dengan gambaran isi dari suatu pekerjaan organisasi yang dipakai sebagai dasar upah dan gaji.

- i. Analisis jabatan adalah suatu proses sistematis untuk mengumpulkan informasi atas aspek penting yang berkaitan dengan suatu pekerjaan.
- j. Deskripsi tugas adalah produk utama suatu analisis jabatan yang menyajikan suatu ringkasan pekerjaan secara tertulis sebagai identifikasi suatu kesatuan organisasi.
- k. Spesifikasi pekerjaan merupakan suatu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri, dan karakteristik lain yang penting bagi aktivitas kinerja dari suatu pekerjaan.
- l. Tugas adalah koordinasi dan kumpulan rangkaian elemen-elemen pekerjaan yang digunakan untuk menghasilkan suatu keluaran (misalkan suatu unit produksi atas pelayanan kepada pelanggan).
- m. Posisi adalah koordinasi dari tanggung jawab dan tugas-tugas yang dilakukan oleh perorangan. Jumlah posisi sebanyak jumlah karyawan di dalam suatu organisasi.
- n. Pekerjaan adalah kelompok posisi yang tugas-tugasnya serupa, seperti programmer komputer atau spesialis kompensasi.
- o. Rumpun pekerjaan adalah kelompok dari dua atau lebih pekerjaan yang mempunyai tugas-tugas serupa.

Pada intinya analisis jabatan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan (Rivai, 2006:109). Analisis jabatan juga dapat diartikan sebagai *systematically collects, evaluate, organize information about job. These action are usually done by specialist called job analyst, who gather data about job* (Hariandja, 2002:48). Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa analisis jabatan adalah sebagai pengumpulan, penilaian, dan penyusunan informasi secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli yang disebut *job analyst*.

Analisis jabatan dilakukan karena informasi yang akan dihasilkan nantinya dapat menjadi landasan untuk mencocokkan pekerjaan dengan petugas, untuk mengetahui beban kerja yang dilakukan, untuk mengetahui kemungkinan berbagai hambatan yang ditemui para pelaksana, dan menjadi landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan MSDM dalam upaya memenuhi fungsinya. Jadi dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu kegiatan yang pada akhirnya akan menghasilkan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, standar

kinerja atau prestasi atau hal-hal lainnya yang berhubungan dengan identifikasi suatu jabatan tertentu.

2. Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan

Tujuan yang dimaksudkan dari analisis jabatan ini adalah tujuan perusahaan atau organisasi yang didasarkan pada hasil dari analisis jabatan. Tujuan utama yang dimaksudkan dalam pemanfaatan hasil analisis jabatan ini adalah untuk mewujudkan eksistensi, efektivitas dan efisiensi serta produktivitas dalam mencapai tujuan atau sasaran perusahaan seperti yang telah ditetapkan dalam program perencanaan (Rivai, 2006:111). Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan hasil analisis, diperlukan tindakan-tindakan yang diperlukan oleh manajemen SDM. Tindakan-tindakan tersebut antara lain :

- a. Evaluasi peran lingkungan terhadap pekerjaan individu.
- b. Kaji kembali kemungkinan ada persyaratan kerja yang usang.
- c. Ciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak.
- d. Rancang kebutuhan SDM masa depan.
- e. Sesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia.
- f. Rancang kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman.
- g. Rancang rencana pengembangan potensi karyawan.
- h. Tentukan standar kerja/prestasi yang realistis.
- i. Penempatan karyawan hendaknya sesuai dengan minatnya.
- j. Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahliannya
- k. Berikan kompensasi secara wajar (Rivai, 2006:111).

Menurut Dessler (1997:90-91) informasi hasil analisis jabatan dapat digunakan untuk berbagai kegiatan manajemen SDM yang saling terkait. Kegiatan manajemen tersebut adalah

a. Perekrutan dan Seleksi

Analisis jabatan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh jabatan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Informasi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan seperti itu digunakan untuk memutuskan orang macam apakah yang akan direkrut dan dipekerjakan.

b. Kompensasi

Informasi analisis jabatan juga diperlukan untuk memperkirakan nilai dan kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan. Ini disebabkan karena kompensasi biasanya tergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang dituntut dari suatu jabatan, resiko keselamatan, tingkat tanggung jawab dan lain-lain.

c. Penilaian Kinerja

Suatu penilaian kinerja membandingkan setiap kinerja aktual dari masing-masing karyawan dengan standar kinerjanya. Melalui analisis jabatan pihak manajemen dapat menetapkan standar yang ingin dicapai dan kegiatan spesifik untuk dilaksanakan.

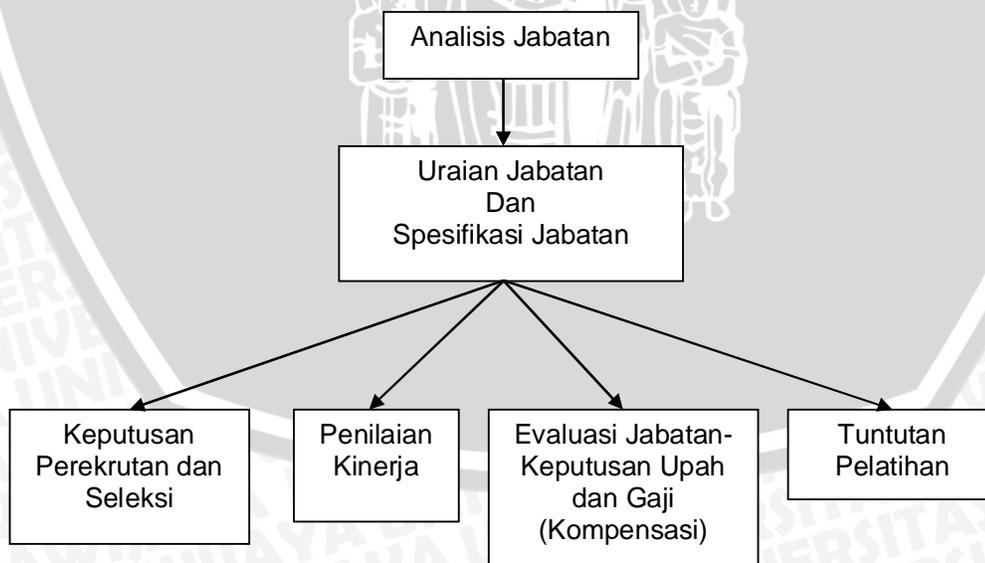
d. Pelatihan

Informasi analisis jabatan juga digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan karena analisis dan uraian jabatan yang dihasilkan menunjukkan keterampilan dan oleh karena itu pelatihan itu dituntut.

e. Memastikan Pengangkatan yang Lengkap atas Semua Tugas

Analisis jabatan juga bermanfaat untuk memastikan bahwa semua tugas yang harus dilakukan sesungguhnya ditetapkan untuk posisi khusus.

Untuk lebih memahami kegunaan analisis jabatan tersebut, dapat dilihat dalam gambar berikut :



Gambar 2
Kegunaan dari Informasi Analisis Jabatan

Sumber : Dessler (1997:91).

3. Pendekatan Analisis Jabatan

Menurut Moekijat (1982:8) dalam Sathya dan Ambar dalam Teguh (2004:2), paling tidak terdapat tiga pendekatan bagi analisis jabatan, yaitu :

1) Pendekatan individu

Dalam pendekatan ini para analis jabatan menganalisa pekerjaan dari tiap-tiap karyawan, meskipun beberapa jabatan mengandung nama yang sama atau yang nampaknya mempunyai kewajiban-kewajiban pokok yang sama. Hal itu dibuktikan setelah dijumpai suatu kondisi yang menunjukkan bahwa ada beberapa karyawan benar-benar mengerjakan pekerjaan yang sama, maka kemudian pekerjaan-pekerjaan mereka digabungkan dalam suatu gambaran jabatan tersendiri. Pendekatan ini memakan waktu yang banyak dan biaya yang mahal, akan tetapi cukup penting dilakukan karena merupakan cara yang paling teliti dibandingkan dengan pendekatan-pendekatan lainnya.

2) Pendekatan yang beranggapan bahwa karyawan-karyawan dengan nama jabatan yang sama mengerjakan pekerjaan yang sama.

Pendekatan ini dapat dicontohkan sebagai berikut, yaitu apabila semua mandor misalnya dianggap mengerjakan jabatan satu saja bentuk analisis dan gambaran pekerjaan pada selanjutnya digunakan oleh semua mandor. Sebenarnya sangat meragukan apabila dianggap bahwa semua mandor sungguh-sungguh mengerjakan pekerjaan yang sama.

3) Pendekatan yang hanya bisa menganalisa penggolongan-penggolongan jabatan-jabatan umum yang berbeda.

Pendekatan ini merupakan bentuk yang paling luas. Apabila analisa telah dilakukan, maka semua juru tata-usaha diatas tingkat karyawan-karyawan baru misalnya dianggap sebagai juru tata-usaha tingkat menengah dan hanya satu dari jenis-jenis jabatan-jabatan ini yang dianalisa untuk kemudian digambarkan. Gambaran tersebut meliputi semua jabatan yang mengandung tingkat pekerjaan yang hampir sama dengan tingkat pekerjaan juru tata-usaha. Dengan demikian maka semakin luas *approach* yang digunakan dalam menentukan jabatan mana yang akan dianalisa dengan demikian apabila dijumpai gambaran pekerjaan yang kurang teliti, maka gambaran jabatan yang harus dibuat akan menjadi lebih terperinci dan biayanya akan menjadi lebih mahal. Akan tetapi biaya

tambahan ini biasanya dapat dibenarkan karena akan tertutup oleh hasil-hasilnya yang lebih baik.

4. Teknik Analisis Jabatan

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Berhubung jenis data dan informasi sangat banyak jenisnya, maka penggunaannya dapat dipakai untuk tujuan yang sama atau berbeda. Dalam mendapatkan data atau informasi yang akan digunakan dalam analisis jabatan ini diperlukan teknik atau metode untuk mendapatkan data atau informasi tersebut. Ada beberapa metode pengumpulan data seperti pengamatan, tanya jawab, pengisian daftar pertanyaan serta catatan kerja harian. Untuk itu analisis perlu memilih metode yang dianggap terbaik atau kombinasi optimal dari metode yang ada. Metode-metode yang ada berdasarkan Rivai (2006:122) antara lain :

a. Pengamatan.

Merupakan cara untuk mengamati perilaku karyawan yang dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung kepada individu maupun kelompok. Ada tiga hal yang harus diperhatikan agar hasil pengamatan akurat dan valid, yaitu :

- 1) Diperlukan metode sedemikian rupa sehingga hasilnya tidak bias dan tidak subyektif;
- 2) Tidak menilai karyawan saja, tetapi seharusnya lebih memfokuskan pada penilaian perilaku persyaratan pekerjaan yang sudah ditetapkan;
- 3) Hasil pengamatan akan lebih relatif cermat dan obyektif manakala obyek telaahannya pada jenis pekerjaan yang *tangible* dari pada *intangible* (misal pekerjaan jasa).

Kelemahan teknik ini adalah :

- 1) Diperlukan biaya yang banyak;
- 2) Proses pelaksanaannya memerlukan waktu yang lama;
- 3) Informasi yang dikumpulkan tidak terlalu akurat karena ketika dianalisis pekerjaannya para karyawan berusaha bekerja lebih keras, lebih baik dan lebih produktif karena mereka sadar bahwa cara mereka bekerja sedang diamati.

b. Wawancara.

Teknik wawancara merupakan teknik yang cukup sering digunakan. Teknik ini cukup akurat karena langsung berkomunikasi secara terbuka dan membuka kesempatan untuk menghilangkan perbedaan dengan deskripsi pekerjaan yang sedang dijadikan obyek penelitian. Kelemahan teknik ini adalah memakan banyak waktu dan biaya yang besar. Teknik ini merupakan proses interaksi antara dua atau lebih orang dalam sebuah proses komunikasi. Melalui wawancara dengan pemegang pekerjaan dan jabatan, baik secara individu maupun kelompok akan diperoleh informasi tentang hubungan antara persyaratan kerja dan kinerja atau perilaku yang bersangkutan. Walaupun banyak memerlukan waktu dan biaya, hasil teknik ini cukup akurat. Pewawancara dapat menggali informasi yang lebih lanjut dengan pedoman khusus yang disediakan untuk itu (wawancara terstruktur). Wawancara merupakan teknik pengumpulan informasi yang sering digunakan.

c. Pandangan pejabat, atasan langsung atau karyawan senior.

Pengumpulan informasi dengan memperoleh pandangan dari dua kelompok dalam perusahaan : (1) pejabat yang dianggap senior dalam bidang pekerjaan yang dianalisis ; (2) informasi dari atasan langsung, dan (3) karyawan senior yang disegani diantara karyawan yang bersangkutan. Keuntungan pendekatan ini adalah :

- 1) Pengetahuan, keahlian dan pengalaman ketiga kelompok tersebut menjadikan informasi yang diperoleh menjadi semakin lengkap;
- 2) Interaksi yang terjadi diantara pejabat, karyawan senior, atasan langsung dengan analisis pasti memperkaya pandangan tentang pekerjaan yang dianalisis, suatu keunggulan dibandingkan dengan teknik wawancara dengan salah satu pihak saja.

d. Daftar pertanyaan.

Melalui teknik ini, karyawan diminta untuk untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab. Kelemahan dalam penggunaan teknik ini adalah :

- 1) Kemungkinan ada pertanyaan yang tidak terjawab
- 2) Jawaban sulit dipertanggung jawabkan
- 3) Adanya karyawan yang tidak mengembalikan kuesioner

- 4) Terkadang terpaksa dilakukan penelitian ulang karena adanya indikator yang tidak terwakili

Sedangkan keuntungan teknik ini antara lain adalah :

- 1) Biaya relatif murah
- 2) Jumlah responden tidak terbatas.
- 3) Menghemat waktu.

e. Catatan harian pekerjaan karyawan.

Teknik ini dapat memberikan informasi yang akurat dan tepat seperti kejadian per bulan, per minggu, per hari, tanggal dan jam berapa pekerjaan dikerjakan, dengan syarat :

- 1) Sejak semula karyawan telah diwajibkan membuat catatan harian tentang apa yang mereka kerjakan dan apa masalah yang mereka temukan atau hadapi.
- 2) Mencakup kurun waktu yang relatif panjang.

Kelemahan teknik ini adalah karyawan enggan mengisi buku catatan harian masing-masing karena adanya anggapan menambah beban serta adanya kesan terlampau ketatnya pengawasan dan tidak dipercaya.

f. Teknik kombinasi

Karena pentingnya informasi tentang pekerjaan untuk dianalisis yang ada dalam suatu organisasi, banyak analis lebih suka menggunakan gabungan dari berbagai teknik pengumpulan informasi. Penggunaan teknik itu dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas informasi, serta mengurangi beban biaya.

5. Aplikasi Analisis Jabatan

a. Deskripsi Jabatan (*Job Description*)

Deskripsi jabatan adalah hasil analisis jabatan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan (Rivai, 2006:124). Selain itu deskripsi jabatan merupakan salah satu hasil utama yang disajikan oleh suatu analisis jabatan yang sistematis. Atau dapat pula dikatakan bahwa deskripsi jabatan adalah uraian tertulis dari apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Deskripsi jabatan dapat diasumsikan sebagai keseluruhan kajian ringkas informasi jabatan dan syarat-syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya

berisi tugas pokok dan uraian tersebut. Deskripsi jabatan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya. Manfaat deskripsi jabatan adalah untuk menentukan :

- 1) Ringkasan jabatan dan tugas-tugas (*Job Summary and Duties*)
- 2) Situasi dan kondisi kerja (*working conditions*)
- 3) Persetujuan (*Approvals*) (Rivai, 2006:125).

Deskripsi jabatan adalah penjelasan tentang suatu jabatan, tugas-tugasnya, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Penjelasan tentang hal itu semua adalah penting, sebab bila tidak dijelaskan akan dapat menimbulkan perbedaan pengertian. Misalnya jabatan Kepala Tata Usaha dan Kepala Administrasi dapat merupakan pengertian yang sama maupun berbeda, tergantung penjelasan dalam deskripsi jabatan. Tapi deskripsi jabatan bukan sekedar menjelaskan tentang sesuatu jabatan, tetapi juga menjelaskan lebih lanjut tentang tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Dengan demikian diharapkan setiap karyawan yang memangku jabatan tersebut akan tahu batas-batas antara lain dari tugas-tugasnya, tanggung jawab serta wewenangnya. Hal ini mencegah kemungkinan timbulnya kesimpangsiuran dan rangkap pekerjaan antara lain jabatan yang satu dengan jabatan yang lain.

Apabila perusahaan mampu membuat deskripsi jabatan dengan benar dan jelas, maka dengan sendirinya sudah meletakkan landasan yang kuat untuk melaksanakan tugas-tugas, kewajiban dan wewenang dengan efektif dan efisien. Setiap karyawan akan mengetahui dimana kedudukannya, apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, mengapa harus dikerjakan dan sebagainya. Agar deskripsi jabatan yang dibuat dapat merupakan landasan atau pedoman pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, maka deskripsi jabatan yang dibuat haruslah jelas batas-batas dan spesifikasinya sehingga tidak terjadi penetapan tugas-tugas antara jabatan yang satu dengan yang lain yang dapat menimbulkan kesimpangsiuran, dobel pekerjaan dan sebagainya. Untuk itu maka pembuatan deskripsi jabatan untuk suatu jabatan tertentu tidak boleh dilepaskan dengan deskripsi jabatan keseluruhan jabatan. Apabila dalam pembuatan deskripsi jabatan untuk suatu jabatan tertentu terlepas dengan deskripsi jabatan untuk jabatan

lain, maka dapat terjadi apa yang tidak diinginkan, misalnya suatu organisasi atau organisasi publik ingin membuat deskripsi jabatan untuk Kepala Tata Usaha, yang menyebutkan disitu dalam tugas-tugasnya antara lain menerima seluruh surat-surat masuk serta membalasnya. Padahal untuk kepala keuangan dalam deskripsi jabatan disebutkan bahwa surat-surat masuk ditujukan khusus kepada bagian keuangan ditugaskan untuk di terima dan di balas oleh bagian keuangan. Disini mungkin dapat menimbulkan kesimpangsiuran dalam tugas yang dapat membingungkan.

b. Persyaratan Jabatan (*Job Specifications*)

Persyaratan pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan (Rivai, 2006:126). Secara lengkap persyaratan jabatan dapat diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien dan produktif (Rivai, 2006:126). Persyaratan jabatan juga disebut juga sebagai persyaratan jabatan dimana persyaratan jabatan sesungguhnya merupakan persyaratan-persyaratan untuk orang-orang. Meskipun persyaratan jabatan itu dapat mengandung informasi lain yang berhubungan dengan jabatan, seperti kondisi-kondisi kerja yang tidak lazim atau hubungan-hubungan kenaikan pangkat ke jabatan-jabatan lain, akan tetapi data-data ini pertama-tama hanyalah digunakan untuk memberikan gambaran dan untuk memudahkan pengerian tentang syarat-syarat karyawan.

Persyaratan jabatan banyak digunakan sebagai dasar untuk pencarian calon karyawan (*recruitment*), penempatan (*placement*), pemindahan dan kenaikan pangkat. Akibatnya ialah bahwa persyaratan jabatan itu mencatat banyak fakta yang sama seperti gambaran jabatan, menghasilkan syarat-syarat khusus yang diperlukan oleh para pemegang jabatan. Lain dari pada itu persyaratan-persyaratan jabatan biasanya ditulis dengan gaya bahasa yang singkat, berbeda dengan yang dilakukan dalam deskripsi. Persyaratan jabatan berusaha memberikan ukuran-ukuran dari masing-masing persyaratan ini. Dengan demikian persyaratan jabatan dapat menentukan jumlah angka minimum pada ujian-ujian kecerdasan, ketangkasan, kekuatan badaniah dan sebagainya. Persyaratan jabatan harus bisa membedakan

dengan jelas antara keterampilan penting dan tidak penting. Keterampilan penting adalah keterampilan yang tidak dapat digantikan dengan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan keterampilan tidak penting dapat diakomodasikan dengan mengubah metode kerja atau struktur pekerjaan itu.

Membuat gambaran jabatan yang tepat dan lengkap secara relatif adalah lebih mudah dibandingkan dengan membuat persyaratan jabatan yang serupa. Setelah membaca gambaran jabatan, mungkin seseorang tidak sependapat mengenai syarat-syarat yang dipertimbangkan untuk pekerjaan itu. Misalnya apakah suatu jabatan sungguh-sungguh mensyaratkan pendidikan sekolah tinggi? Tingkat kecerdasan minimum apakah yang diperlukan? Tingkat pengalaman apakah dan berapa lama? Karena mustahil memberikan standar karyawan yang sungguh-sungguh obyektif dan tepat, kebanyakan organisasi di Amerika Serikat mengesampingkan ide pembuatan persyaratan-persyaratan jabatan dan menyerahkan gambaran jabatan itu kepada para wawancara pekerjaan karena yakin akan ketelitian informasi itu.

B. Kinerja Sumberdaya Manusia (SDM)

1. Pengertian

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performannce* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai seseorang) dimana kinerja karyawan (prestasi kerja) diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2006:9). Menurut Kusriyanto dalam Mangkunegara (2006:9), kinerja karyawan diartikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam). Dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2006:13) yang merumuskan kinerja sebagai berikut :

$$\text{Human performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

$$\begin{aligned} \text{Motivation} &= \text{Attitude} \times \text{situation} \\ \text{Ability} &= \text{Knowledge} \times \text{Skill} \end{aligned}$$

Penjelasan :

a) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (1995:500) dalam Mangkunegara (2006:14), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

a) Faktor individual yang terdiri dari :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

b) Faktor Psikologis yang terdiri dari :

1. Persepsi
2. *Attitude*
3. *Personality*
4. Pembelajaran
5. Motivasi

c) Faktor Organisasi yang terdiri dari :

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan

4. Struktur
5. *Job design*

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design* (Mangkunegara, 2006:15).

Menurut Dale dalam Mangkunegara (2006:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalkan, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

3. Aspek-Aspek Standar Pekerjaan Dan Kinerja

Terdapat beberapa aspek yang dinilai dari suatu kinerja, yaitu diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan dalam Mangkunegara (2006:17) yaitu sebagai berikut :

- a. Kesetiaan,
- b. Hasil kerja,
- c. Kejujuran,
- d. Kedisiplinan,

- e. Kreativitas,
- f. Kerjasama,
- g. Kepemimpinan,
- h. Kepribadian,
- i. Prakarsa,
- j. Kecakapan,
- k. Tanggung jawab.

Sedangkan Umar (1997:266) dalam Mangkunegara (2006:18), mengemukakan aspek-aspek sebagai berikut:

- a. Mutu pekerjaan,
- b. Kejujuran karyawan,
- c. Inisiatif,
- d. Kehadiran,
- e. Sikap,
- f. Kerjasama,
- g. Keandalan,
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan,
- i. Tanggung jawab,
- j. Pemanfaatan waktu kerja.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

- a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan,
- b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan,
- c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
- d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja (Mangkunegara, 2006:18).

Sedangkan aspek kualitatifnya adalah sebagai berikut :

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan,
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja,
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen) (Mangkunegara, 2006:19).

4. Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Mangkunegara (2006:23), yaitu sebagai berikut :

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.

Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :

- 1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan dan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- 2) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- 3) Memperhatikan masalah yang ada.

b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi antara lain :

- 1). Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
- 2). Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan :
 - a) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
 - b) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.

c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.

d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

e. Melakukan rencana tindakan tersebut.

f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Berdasarkan Mangkunegara (2006:23) mengemukakan 24 poin praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Membuat pola pikir yang modern.
- 2) Kenali manfaat.
- 3) Kelola kinerja.
- 4) Bekerjalah bersama karyawan.
- 5) Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas.

- 6) Satukan sasaran karyawan.
- 7) Tentukan insentif kinerja.
- 8) Jadilah orang yang mudah ditemui.
- 9) Berfokuslah pada komunikasi.
- 10) Lakukan tatap muka.
- 11) Hindarkan resiko pemeringkatan.
- 12) Jangan lakukan penggolongan.
- 13) Persiapkan penilaian.
- 14) Awali tinjauan secara benar.
- 15) Kenali sebab.
- 16) Akui keberhasilan.
- 17) Gunakan komunikasi yang kooperatif.
- 18) Berfokuslah pada perilaku dan hasil.
- 19) Perjelas kinerja.
- 20) Perlakukan konflik dengan apik.
- 21) Gunakan disiplin bertahap.
- 22) Kinerja dokumen.
- 23) Kembangkan karyawan.
- 24) Tingkat terus sistem kerja.

5. Karakter Individu Dengan Kinerja Tinggi.

Karakter-karakter individu berkinerja tinggi berdasarkan Wayne (2002:434) dalam Mangkunegara (2006:28) antara lain sebagai berikut :

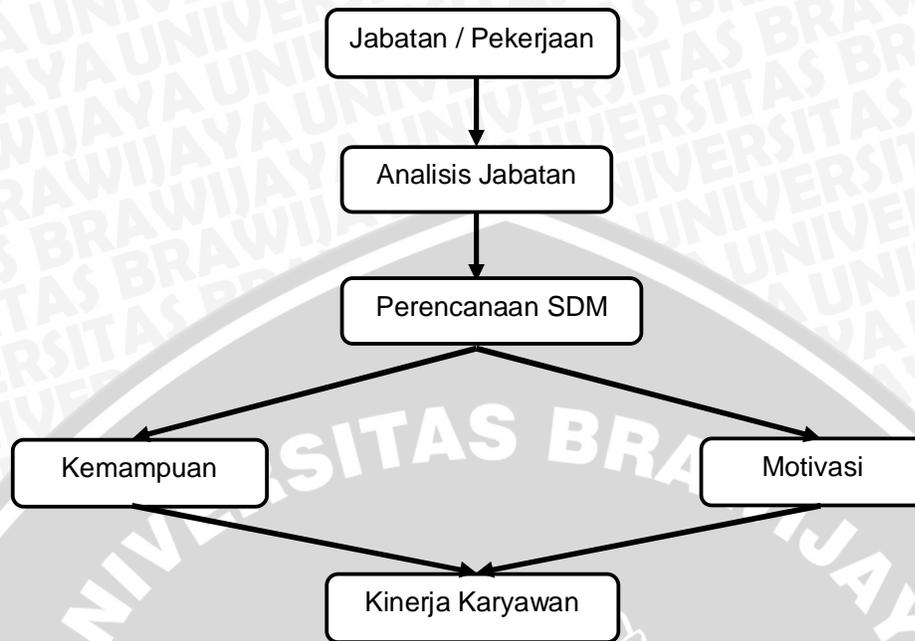
- a. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
- b. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- c. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya.
- d. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
- f. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- g. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.

- h. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

C. Kerangka Pikir

Dalam mempermudah dan mengarahkan penelitian ini, diperlukan suatu pola atau alur pikir yang runtut dan teratur. Kerangka pikir dalam penelitian ini merupakan pengembangan peneliti didasarkan pada hubungan analisis jabatan dengan perencanaan SDM. Kerangka pikir penelitian dapat dilihat pada gambar 3.

Dalam kerangka pikir ini akan dimulai dari adanya suatu jabatan atas suatu pekerjaan tertentu disuatu perusahaan. Karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas, hak dan juga wewenangnya sesuai dengan jabatan yang dimilikinya. Akan tetapi dalam kenyataannya, banyak karyawan yang tidak memahami dengan benar apa tugas, hak dan kewajibannya sesuai dengan jabatan yang dia miliki. Pada akhirnya hal ini akan berdampak pada hasil kerja karyawan tersebut yang kurang maksimal karena karyawan tidak mampu memaksimalkan kemampuannya karena tidak mengetahui seluk-beluk jabatannya. Hak, kewajiban, tugas maupun wewenang suatu jabatan sebenarnya telah dirumuskan dan diatur dalam analisis jabatan. Dan dalam pelaksanaan kerja pun seharusnya tetap dipantau dalam perkembangan analisis jabatan seperti halnya standar kinerja karyawan. Akan tetapi dalam aplikasinya, terkadang analisis jabatan yang dilakukan oleh perusahaan tidak berjalan dengan benar sehingga terjadilah *job ambiguity*, *role conflict* dan lain sebagainya. Hal ini akan berakibat pada langkah perencanaan SDM seperti pelatihan dan kompensasi bagi perusahaan sehingga peningkatan kinerja karyawan tidak dapat tercapai. Hal ini dikarenakan perencanaan SDM memerlukan hasil informasi dari analisis jabatan dengan benar agar perencanaan SDM dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dapat terwujud. Jadi dalam penelitian ini analisis jabatan berkaitan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, karena harus melalui tahapan-tahapan lain dalam manajemen SDM perusahaan yaitu perencanaan SDM yang akan berfokus pada kemampuan dan motivasi karyawan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.



Gambar 3.
Kerangka Pikir

D. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Kinerja Karyawan

Analisis jabatan dari suatu perusahaan dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan, memerlukan sejumlah karyawan yang mampu secara efektif dan efisien melaksanakan volume kerja. Untuk itulah diperlukan adanya perencanaan SDM yang berorientasi pada hasil analisis jabatan, sehingga dapat melaksanakan fungsi tugasnya baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif berdasar deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Menurut Rivai (2005:136) dalam perencanaan SDM ini akan meliputi :

1. Syarat individu berupa penyusunan syarat-syarat atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan, keterampilan dan ketangkasan.
2. Memilih tugas dan struktur pekerjaan meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan merestrukturisasi kegiatan-kegiatan pekerjaan ke berbagai kelompok.
3. Taksiran potensi meliputi kegiatan memperkirakan kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan terhadap suatu jenis pekerjaan.
4. Penilaian tugas merupakan suatu penilaian sistematis yang dilakukan oleh supervisor terhadap prestasi pekerjaan dari pekerja.

5. Evaluasi pekerjaan merupakan suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam tenaga kerja luar yang terkait.

Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kaitan analisis jabatan dengan perencanaan SDM dapat dilihat pada gambar 4. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan beberapa kegiatan yang akan lebih baik hasilnya bila berlandaskan atau berpedoman pada analisa jabatan menurut Sathya dan Ambar dalam Teguh (2004:168).

1. Analisis Jabatan Sebagai Sumber Mutasi.

Analisa jabatan dapat digunakan sebagai landasan dalam penempatan karyawan secara tepat. Meskipun demikian dalam praktek kemungkinan terjadi kekeliruan tetap ada. Disamping itu suatu jabatan yang dilakukan terlalu lama, mungkin dapat menimbulkan kebosanan. Masih banyak sebenarnya alasan-alasan lain yang menyebabkan seseorang karyawan dipandang perlu untuk dipindahkan ke tempat lain. Untuk melaksanakan mutasi tersebut akan dapat lebih berhasil bilamana berlandaskan pada analisa jabatan. Jadi disini yang menjadi masalah adalah apakah penempatan yang telah dilakukan tersebut telah sesuai dengan analisa jabatan atau belum. Bilamana ternyata penempatan karyawan tersebut belum sesuai dengan analisa jabatan, maka harus disesuaikan dengan jalan melaksanakan mutasi. Istilah mutasi ini diartikan sebagai pemindahan karyawan dari satu tempat ke tempat lain yang dianggap sederajat.

Mutasi yang dilakukan hendaknya merupakan sarana birokrasi menuju *good governance*. Artinya kebijakan mutasi sebaiknya sungguh-sungguh didasarkan pada kebutuhan akan meningkatkan kualitas, tercapainya efisiensi, terwujudnya keadilan, kinerja yang baik dan pengembangan partisipasi dan produktivitas. Untuk menuju cita-cita tersebut diperlukan kebijakan mutasi yang memperhatikan isu strategis dan kebijakan strategis organisasi.

2. Analisis Jabatan Sebagai Promosi Jabatan.

Promosi seperti halnya mutasi, adalah merupakan suatu kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu tempat ke tempat lain. Akan tetapi promosi berbeda dengan mutasi karena pada promosi perpindahan yang terjadi adalah perpindahan ketempat atau jabatan yang lebih tinggi. Dalam

suatu organisasi dan organisasi pada umumnya ada beberapa karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan dirinya. Dengan peningkatan kemampuan ini maka dapat diharapkan pekerjaannya akan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien. Tapi terdapat suatu kondisi dimana peningkatan karyawan yang melebihi syarat yang diminta untuk melaksanakan pekerjaannya. Dalam keadaan ini maka diperlukan adanya suatu kemungkinan untuk melakukan promosi pada karyawan tersebut, sebab bila tidak hal ini dapat menimbulkan turunnya semangat dan kegairahan kerja bahkan dapat pula menyebabkan kepindahan karyawan tersebut ke organisasi yang lain.

Untuk dapat melaksanakan promosi dengan baik, sudah barang tentu diperlukan syarat-syarat yaitu antara lain harus ada lowongan pada jabatan yang lebih atas. Disamping itu dalam melaksanakan promosi harus selalu berdasarkan pada analisa jabatan. Dengan kata lain karyawan yang akan dipromosikan sebaiknya telah memenuhi syarat sebagaimana ditetapkan dalam analisa jabatan. Hal ini tidak berlaku mutlak, sebab syarat dalam analisa jabatan belum terpenuhi. Langkah ini dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa promosi yang dilakukan tidak hanya didasarkan pada syarat-syarat analisa jabatan saja, tetapi juga pertimbangan bahwa karyawan tersebut dianggap paling mampu dibandingkan dengan yang lain dan memang ada lowongan jabatan di atasnya yang harus diisi. Meskipun demikian pertimbangan lain yang harus diperhatikan adalah orang dari luar organisasi harus pula dipikirkan. Dengan kata lain jika karyawan yang akan dipromosikan belum memenuhi syarat-syarat analisa jabatan, perlu dipertimbangkan kemungkinan untuk menarik pihak luar untuk memangku jabatan yang lowong tersebut. Sudah barang tentu pertimbangan-pertimbangan lain dalam mengambil keputusan tersebut harus pula dipertimbangkan.

Promosi yang sehat akan menghasilkan figur pimpinan yang baik. Pemimpin yang dipromosikan hendaknya diberi tanggung jawab untuk dapat mengimplementasikan nilai-nilai *good governance*. Kemampuan seorang pemimpin untuk menjiwai nilai-nilai tersebut akan menghasilkan situasi kerja yang partisipatif.

3. Analisis Jabatan Sebagai Landasan Dalam Melaksanakan Latihan.

Dalam melaksanakan seleksi instansi tentu berusaha agar karyawan yang diterima betul-betul memenuhi syarat dalam analisa jabatan. Tetapi dalam praktek sulit memenuhi syarat-syarat dalam analisa jabatan artinya ada beberapa syarat yang belum dipenuhi. Untuk itu maka karyawan yang diterima untuk dapat bekerja secara lebih efektif dan lebih efisien perlu diberi latihan. Latihan yang diberikan tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan karyawan sehingga syarat-syarat dalam analisa jabatan dapat dipenuhi dengan lebih baik. Meskipun demikian karena latihan pada umumnya memerlukan biaya yang cukup mahal, maka agar sasaran dalam melaksanakan latihan tersebut dapat tercapai sebaiknya dalam pelaksanaan latihan tersebut berlandaskan pada analisis jabatan. Dengan berdasarkan analisis jabatan maka dapat dilaksanakan latihan yang betul-betul diperlukan. Perlu dijelaskan disini bahwa latihan adakalanya ditujukan agar karyawan mampu meningkatkan kemampuan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan lebih efisien. Tetapi ada juga latihan tersebut yang ditujukan untuk melaksanakan promosi. Agar latihan tersebut dapat dilaksanakan secara lebih efektif dan efisien, perlu berlandaskan pada analisa jabatan.

4. Analisis Jabatan Sebagai Landasan Menentukan Kompensasi.

Salah satu alasan utama mengapa seseorang ingin menjadi karyawan suatu organisasi adalah karena dengan menjadi karyawan akan mendapatkan kompensasi atas tenaga dan pikiran yang telah disumbangkan. Kompensasi ini dapat berupa uang, barang maupun fasilitas-fasilitas. Oleh karena itu besar dan macamnya kompensasi yang diberikan haruslah mampu menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan organisasi yang bersangkutan. Besarnya kompensasi yang diberikan didasarkan pada beberapa pertimbangan, antara lain :

- a. Berat ringannya pekerjaan
- b. Besar kecilnya resiko pekerjaan
- c. Sulit tidaknya pekerjaan
- d. Besar kecilnya tanggung jawab
- e. Banyak sedikitnya pengalaman
- f. Tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain.

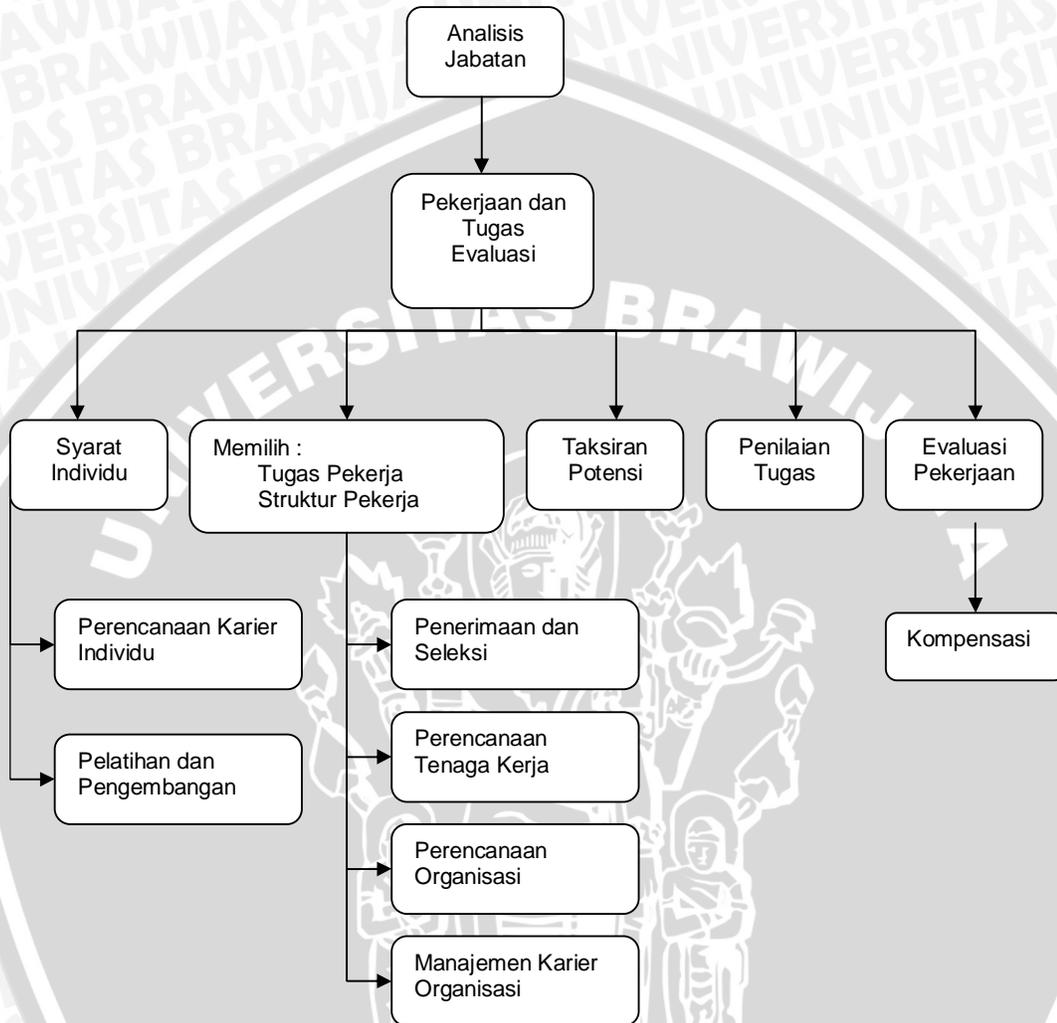
Sudah barang tentu setiap organisasi atau organisasi publik tidak menggunakan semua pertimbangan-pertimbangan lain dalam menetapkan besar kecilnya kompensasi. Sebaliknya ada juga organisasi yang memberikan pertimbangan-pertimbangan lain selain apa yang disebutkan diatas. Untuk dapat menetapkan pertimbangan-pertimbangan tentang besar kecilnya kompensasi yang diberikan, maka perlu adanya landasan atau pedoman untuk itu. Salah satu yang dapat dipakai sebagai landasan atau pedoman untuk menetapkan besar kecilnya kompensasi adalah analisis jabatan. Sebenarnya analisis jabatan bukan hanya sebagai pedoman atau landasan untuk menetapkan besar kecilnya kompensasi. Tetapi dapat juga dipakai sebagai landasan atau pedoman untuk menetapkan macam kompensasi yang akan diberikan.

Suatu organisasi yang proses produksinya dapat mengganggu kesehatan misalnya: organisasi las, organisasi pengecatan dan sebagainya maka pada umumnya sebagian dari kompensasi yang diberikan dalam bentuk *extra fooding* yang dapat berupa: susu, kacang hijau dan sebagainya. Dari penjelasan diatas maka baik dalam menetapkan jumlah kompensasi yang diberikan maupun macam kompensasi yang diberikan harus berlandaskan atau berpedoman pada analisa jabatan. Analisa jabatan hendaknya mampu menginformasikan secara jelas tentang berat ringannya pekerjaan. Dengan demikian maka analisa jabatan betul-betul profesional untuk dijadikan sebagai acuan untuk menentukan besar kecilnya, jenis/macamnya kompensasi. Harapan birokrasi yang *good governance* adalah terciptanya sistem kompensasi yang adil dan mampu mendorong peningkatan efisiensi dan produktivitas.

5. Analisis Jabatan Sebagai Landasan Untuk Menentukan Kebutuhan Alat-Alat atau Perlengkapan.

Sebagaimana halnya usaha untuk melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja yang baik, maka analisa jabatan juga dapat dipakai sebagai landasan atau pedoman untuk dapat memenuhi kebutuhan peralatan secara tepat. Dalam analisis jabatan antara lain disebutkan tugas wewenang, tanggung jawab dan sebagainya. Berdasarkan analisa jabatan tersebut dapat diketahui peralatan-peralatan apa yang dibutuhkan dan bagaimana agar peralatan tersebut dapat menunjang tugas-tugas dengan baik. Kepala bagian keuangan misalnya mungkin perlu ditunjang dengan almari besi yang

cukup kuat untuk menunjang pekerjaan agar aman, demikian pula pekerjaan-pekerjaan yang lain.



Gambar 4.
Hubungan Analisis Jabatan dengan Program Perencanaan SDM

Sumber : Rivai (2005:136).

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai suatu penelitian yang bermaksud mengadakan pemeriksaan dan pengukuran-pengukuran terhadap gejala tertentu (Fathoni, 2006:97). Jenis penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala lain dalam masyarakat (Muslimin, 2002:15). Dengan demikian, dalam penelitian ini peneliti akan memaparkan, menggambarkan atau mendeskripsikan karakteristik dari obyek yang akan diteliti agar didapatkan gambaran yang jelas, sistematis, dan faktual dari obyek penelitian agar lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.

B. Fokus Penelitian

Salah satu faktor penting dalam suatu penelitian adalah menentukan fokus penelitian. Perlunya fokus penelitian ini adalah untuk membatasi studi dalam penelitian sehingga obyek yang akan diteliti tidak melebar dan terlalu luas. Fokus penelitian ini juga ditujukan agar penelitian ini bisa lebih terarah dan lebih terinci serta tidak menyimpang dari rumusan masalah yang telah ditetapkan diawal. Berdasarkan uraian di atas, maka fokus dalam penelitian ini adalah :

1. Implementasi analisis jabatan yang selama ini telah dilaksanakan yang terdiri dari :
 - a. Penjabaran tugas, wewenang dan tanggung jawab pekerjaan dari semua jabatan melalui deskripsi jabatan.
 - b. Persyaratan-persyaratan karyawan yang dibutuhkan dalam menduduki suatu jabatan melalui persyaratan jabatan.
2. Implementasi analisis jabatan sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui perencanaan SDM yang meliputi :
 - a. Analisis jabatan sebagai landasan penerimaan (*recruitment*) karyawan.
 - b. Analisis jabatan sebagai landasan dalam *career planning*.
 - c. Analisis jabatan sebagai landasan dalam melaksanakan pelatihan.

- d. Analisis jabatan sebagai landasan menentukan kompensasi.
3. Peningkatan kinerja karyawan yang terbagi atas peningkatan kemampuan dan motivasi karyawan. Dalam hal ini bukan membandingkan hasil kinerja dari waktu ke waktu secara keseluruhan, akan tetapi hanya mencoba menguraikan beberapa hal dalam proses perencanaan peningkatan kinerja sesuai perencanaan SDM Yayasan Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian ini akan dilaksanakan. Penelitian ini berlokasi di Yayasan Bani Hasyim Singosari Malang. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Yayasan Bani Hasyim merupakan salah satu yayasan yang sedang mengalami perkembangan usaha dimana tentunya memiliki jumlah karyawan yang cukup kompetitif dan berbagai perencanaan SDM yang baik dan terstruktur. Dengan jumlah karyawan dan lini pekerjaan yang cukup kompetitif ini, diharapkan keterkaitan antara analisis jabatan dengan perencanaan SDM dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dapat terlihat. Situs utama yang akan menjadi tempat penelitian adalah divisi Masjidil`Ilm Yayasan Bani Hasyim Malang dan situs-situs lain sesuai rekomendasi dari manajemen Yayasan Bani Hasyim Malang.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana saja data dapat diperoleh (Arikunto, 2002:107). Dalam penelitian ini, jenis data dibedakan menjadi dua berdasarkan sumber data tersebut diperoleh, yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 1999:146). Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui wawancara terhadap pimpinan Yayasan Bani Hasyim Malang dan juga para karyawan Yayasan Bani Hasyim Malang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melainkan menggunakan media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 1999:147). Data sekunder dalam penelitian ini adalah hasil dokumentasi dari dokumen-dokumen yang diperoleh dari Yayasan Bani Hasyim Malang berupa data tentang karyawan, kinerja karyawan, hasil evaluasi kinerja karyawan, program-program pengembangan karyawan dan lain sebagainya.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau metode yang digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan. Dalam penelitian ini, teknik penelitian yang digunakan di bedakan menjadi tiga, yaitu :

1. Observasi

Observasi adalah proses pencatatan pola perilaku subyek (orang), obyek (benda) atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 1999:157). Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan, yakni peneliti tidak melibatkan diri dalam lingkungan yang sedang diamati sehingga mempengaruhi yang obyek amatan tersebut, peneliti hanya sebagai pengumpul data saja. Yang akan diamati dalam proses observasi ini akan dilakukan secara fleksibel melihat kondisi obyek dan lokasi penelitian.

2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999:152). Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan teknik wawancara secara terstruktur demi memudahkan untuk mendapatkan data secara maksimal. Akan tetapi setelah di lapangan, peneliti akan mencoba untuk lebih fleksibel bila arah wawancara mulai berubah dengan melakukan wawancara secara spontan dan mengalir. Wawancara ini akan dilakukan terhadap Direktur Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan data dokumenter yang dapat berupa laporan program, hasil evaluasi dan lain sebagainya. Data dokumenter dalam penelitian ini berupa profil

yayasan dan semua unit kerjanya serta struktur organisasi dan penjelasannya.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2004:97). Instrumen penelitian juga dapat diartikan sebagai alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Peneliti Sendiri

Karena peneliti sendiri nanti akhirnya akan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, maka peneliti sendiri juga merupakan suatu instrumen dari penelitian. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti menggunakan semua panca indera yang dimiliki oleh peneliti dan disesuaikan dengan obyek penelitian dan berlandaskan teori dan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti.

2. Pedoman Wawancara (*Interview Guide*)

Pedoman wawancara merupakan panduan pertanyaan yang diajukan pada saat melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait dengan masalah yang diteliti.

3. Catatan Lapangan (*field Note*)

Catatan lapangan merupakan catatan-catatan yang digunakan untuk mencatat informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian di lapangan. Instrumen ini digunakan agar peneliti dapat terhindar dari kesalahan akan apa yang telah diamati.

G. Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode penelitian ilmiah, karena analisis data ini dapat memberikan makna yang lebih berguna bagi suatu data mentah yang disajikan sehingga akan berguna dalam memperoleh alternatif pemecahan masalah dari penelitian yang dilakukan. Tujuan analisis data adalah untuk mengelola data untuk dipadukan dengan teori dalam usahanya untuk memecahkan suatu masalah, membatasi penemuan-penemuan sehingga menjadi suatu data yang teratur, tersusun, dan lebih berarti.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif yang merupakan analisis data yang menggunakan kata-kata yang disusun dalam teks yang diperluas (Miles dan Huberman, 1992,h:15).

Secara umum, analisis ini disebut dengan analisis data model interaktif Tahapan analisis kualitatif yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Reduksi Data

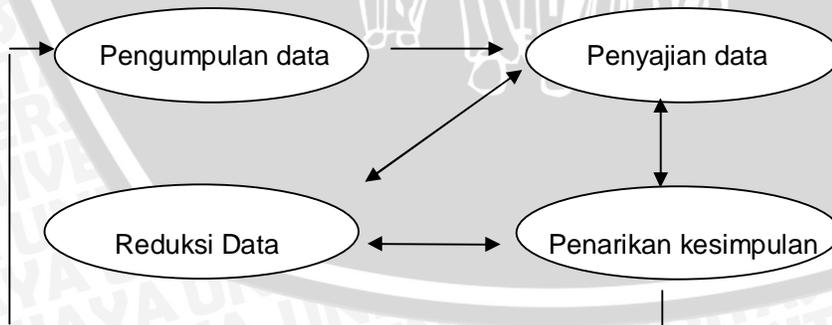
Data-data yang telah didapatkan baik itu dari observasi, wawancara dan dokumentasi kemudian diuraikan dalam uraian atau dalam bentuk laporan yang lengkap. Uraian atau laporan tersebut kemudian direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok dan kemudian difokuskan ke dalam pokok-pokok pembahasan kemudian dicari polanya.

2. Penyajian Data

Setelah dilakukan reduksi kemudian dilakukan penyajian data berupa pemaparan atau pendiskripsian untuk memudahkan bagi penelitian guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan (*Verifikasi*)

Setelah semua data direduksi dan digambarkan dalam penyajian data, langkah kemudian adalah melakukan analisis terhadap data-data tersebut untuk menghasilkan suatu kesimpulan dan atau dibandingkan dengan teori-teori yang ada yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 5.

Proses Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Miles dan Huberman (1992, h.16-19).

Jadi, analisis data kualitatif model interaktif yang digunakan peneliti merupakan upaya yang berlanjut, berulang dan terus-menerus. Masalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian analisis yang saling susul-menyusul dan senantiasa merupakan bagian dari lapangan (Miles & Huberman, 1992 : 20).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Sejarah Yayasan

Yayasan Bani Hasyim pada awal berdirinya tidak akan terlepas dari perusahaan keluarga yang bernama PETEBE group. PETEBE group merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perumahan, pertambangan, wisata, perkebunan, travel yang dimiliki oleh keluarga H. Said Abbas, Drs, MPd. Sejarah berdirinya yayasan Bani Hasyim bermula ketika PETEBE Group membangun kawasan perumahan yang bernama Perum. Persada Bhayangkara Singhasari Singosari Malang. Dalam pembangunannya, perumahan ini dilengkapi dengan satu buah masjid dan dilengkapi dengan adanya TPQ (taman pendidikan Al-Quran) pada tahun 1999. Berkat dari dorongan internal keluarga dan warga sekitar, PETEBE diminta untuk menambah fasilitas TPQ dengan Play Group yang bernuansa Islami. Hingga pada akhirnya pemilik PETEBE Group menyetujui hal tersebut dan membangun Play Group sekaligus membangun Taman Kanak-kanak (TK) yang bernuansa Islami pada tahun 2000. Dan pada tahun itu juga telah resmi berdiri yayasan Bani Hasyim yang menaungi bidang sosial dan pendidikan. Nama Bani Hasyim diambil dari nama Bapak dari H. Said Abbas, Drs, MPd yang masih memiliki garis keturunan dari kerajaan Kutai.

Dalam perkembangannya, yayasan Bani Hasyim menjadi lebih besar dan semakin besar sehingga perlulah dibentuk beberapa unit kerja untuk menjalankan segala kegiatannya. Salah satu unit terbesar dan yang paling diutamakan dalam yayasan Bani Hasyim yang menaungi tentang pendidikan adalah unit Masjidil `Ilm Bani Hasyim. Nama Masjidil`Ilm diambil dengan alasan atau pertimbangan bahwa dalam pendidikan yang akan diterapkan oleh Bani Hasyim akan menggunakan dan atau menggabungkan dua hal yaitu masjid dan ilmu. Hal inilah yang mendasari terbentuknya sekolah bertaraf internasional dengan model bani hasyim yaitu masjid dan ilmu yang akan membawa arah pendidikan kepada pendidikan yang berlandaskan kelslaman.

Pada tahun 2000 tersebut, pihak yayasan membangun gedung TK yang baru dan mulai menyusun struktur kelembagaan sekolah dengan mencari kepala sekolah. Dengan berbagai pertimbangan dan yang utama adalah cita-cita dari

Bapak H Said Abbas, Drs, MPd. untuk memiliki suatu sekolah dikarenakan Beliau adalah seorang pendidik (Dosen UNM), maka pihak yayasan mengembangkan TPQ dan TK tersebut menjadi suatu sekolahan sampai tingkat SD pada saat sekarang ini yang beralamat di Perum. Persada Bhayangkara Singhasari Blok L-K Malang dengan kawasan mencapai 5 ha. Pembangunan sekolahan ini akan terus dikembangkan sampai jenjang universitas pada tahun 2012-2015 sesuai rencana pengembangan yayasan dan tetap akan bertarafkan internasional dan bernafaskan Islami model Bani Hasyim.

2. Bidang Kerja Yayasan

Pada dasarnya yayasan Bani Hasyim merupakan yayasan yang bergerak pada bidang sosial dan pendidikan. Dalam menjalankan kinerjanya dibentuklah 4 divisi utama yang akan menjalankan fungsi-fungsi sosial dan pendidikan yang menjadi fokus utama yayasan. Keempat divisi utama ini antara lain :

1. Divisi Ta`Mir Masjid Bani Hasyim

Divisi ini berada dibawah kendali langsung Dewan Penasehat Yayasan Bani Hasyim karena divisi ini berhubungan langsung dengan peribadatan dan diperlukan pola pemikiran yang lebih mengarah pada ibadah. Ta`mir ini merupakan para pengurus yang bertugas mengelola, memakmurkan dan memajukan Islam melalui konsep suatu masjid. Masjid Bani Hasyim inilah yang menjadi pondasi bermulanya pendidikan bernuansa Islami model Bani Hasyim yang selanjutnya akan dikelola oleh unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

2. Divisi Klinik Kesehatan

Divisi ini dibentuk pada awalnya untuk memberikan fasilitas pelayanan kesehatan bagi penghuni komplek dan penduduk disekitarnya. Akan tetapi pada perkembangannya, klinik ini juga diperuntukkan bagi kegiatan sosial dan diperbantukan di semua kegiatan yayasan yang berkaitan dengan pelayanan kesehatan. Seperti contohnya pemeriksaan gratis bagi santri-santri dan para pengajar atau guru.

3. Divisi *Indoor Stadium*

Divisi ini merupakan divisi baru yang dibentuk untuk mengelola suatu bangunan yang dinamakan *Indoor stadium* yang dibangun yayasan untuk kegiatan olah raga. Dalam perkembangannya, divisi ini bertambah luas cakupannya karena yayasan membangun sarana-sarana tambahan lain yaitu *club house* (restoran dan *hall*) dan kantin. Club House diperuntukkan bagi kepentingan sosial dan pendidikan sedangkan kantin diperuntukkan untuk

melengkapi fasilitas bagi karyawan dan santri. Karena divisi ini masih memiliki keterkaitan dengan unsur bisnis, maka pengelolaannya secara penuh dipegang oleh pengurus yayasan.

4. Divisi Masjidil `Ilm Bani Hasyim

Divisi ini merupakan divisi yang mengurus segala sesuatu kegiatan yayasan yang berhubungan dengan dunia pendidikan yang bernuansa Islami. Nama Masjidil`Ilm diambil dengan alasan atau pertimbangan bahwa dalam pendidikan yang akan diterapkan oleh Bani Hasyim akan menggunakan dan atau menggabungkan dua konsep yaitu masjid dan ilmu. Hal inilah yang mendasari terbentuknya sekolah bertaraf internasional model Bani Hasyim yaitu masjid dan ilmu yang akan menjadi arah pendidikan yang berlandaskan Kelslaman. Dalam perkembangannya saat ini telah terdapat 3 jenjang pendidikan yang telah dikelola yaitu Kelompok Bermain (KB) atau Play Group, Taman Kanak-kanak (TK) bertaraf Internasional model Bani Hasyim, Sekolah Dasar (SD) bertaraf Internasional model Bani Hasyim. Dalam perencanaannya akan terus dikembangkan sampai tingkat perguruan tinggi khusus ekonomi syariah.

Berdasarkan pertimbangan dalam pelaksanaan analisis jabatan, maka situs penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah divisi Masjidil`Ilm Bani Hasyim. Pertimbangan lain yang diambil adalah bahwa divisi inilah yang lebih kompleks sehingga dimungkinkan untuk menganalisis pelaksanaan analisis jabatan. Sumber data utama didasarkan pada hasil wawancara dengan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim. Masjidil`Ilm Bani Hasyim terdiri atas 2 lembaga khusus yang menaungi langsung bidang-bidang pendidikan, 1 lembaga bidang manajerial dan 3 lembaga khusus yang dibidang penelitian dan pengembangan. Karena itulah untuk selanjutnya dalam penelitian ini akan lebih banyak membahas tentang Masjidil`Ilm Bani Hasyim secara keseluruhan sesuai dengan fokus penelitian.

3. Pendidikan di Masjidil `Ilm Bani Hasyim

Dalam menjalankan suatu organisasi, tidak akan terlepas dari nilai-nilai yang diyakini untuk dijalankan dalam melakukan setiap jenis bidang kerja. Nilai-nilai yang menjadi pondasi organisasi di Masjidil `Ilm Bani Hasyim dituangkan melalui visi misi yang telah ditetapkan oleh Dewan Penasehat Yayasan yang merupakan

wewenangnya. Dari visi misi inilah selanjutnya akan diteruskan pada program-program kerja organisasi.

Visi KB, TK dan SD Masjidil `Ilm Bani Hasyim

“Membentuk Insan Ulil Albab Yang Berakhlaq Karimah Lewat Pendidikan Islam Berkualitas”.

Dari visi yang telah disebutkan, terdapat 3 kata kunci yang kemudian akan menjadi landasan pemiliki yayasan menetapkan visi tersebut, yaitu

1. Insan Ulil Albab

Pemilihan suku kata ini dilandasi pada pemahaman pada surat Al-Quran surat Al-Imron ayat 190-191, dimana menurut pemilik yayasan Masjidil `Ilm Bani Hasyim telah terjadi kesalahan penafsiran atau pemahaman pada masyarakat pada umumnya. Kesalahan penafsiran ini terletak pada pemaknaan bahwa manusia harus mampu membaca firman Allah yang ada di Langit dan Bumi, akan tetapi kenyataan saat ini, masyarakat pada umumnya hanya mementingkan pendidikan dunianya saja dan kurang memperhatikan sisi ketuhanannya. Karena landasan inilah Masjidil `Ilm Bani Hasyim memiliki visi membentuk insan Ulil Albab untuk mampu menjadi manusia yang mampu membaca firman Allah yang ada didunia dan yang ada di langit (sisi ketuhanan).

2. Berakhlaq Karimah

Pemilihan suku kata ini didasarkan pada kekecewaan pemilik yayasan Masjidil `Ilm Bani Hasyim terhadap hasil pendidikan masa kini yaitu banyak sekali pendidikan yang menghasilkan orang-orang pintar maupun yang tidak pintar yang melupakan akhlaq-akhlaq yang mulia dan bernafaskan ketuhanan dan hanya mementingkan kepintaran duniawi saja.

3. Pendidikan Islam berkualitas

Untuk suku kata terakhir ini, yayasan Masjidil `Ilm Bani Hasyim menilai pendidikan yang selama ini diterapkan hanya berdasarkan pada IPTEK dan IMTAK saja dan hal ini di rasa kurang dalam mendidik para penerus bangsa dan agama. Karena itu dalam pendidikan di Masjidil `Ilm Bani Hasyim kedua prinsip tersebut akan ditambahkan satu hal lagi yaitu AKMAL (Akhlaq dan Amaliyah), yaitu pemahaman-pemahaman nilai-nilai kebaikan haruslah akhlaq yang mulia dan harus diamalkan.

Misi KB, TK dan SD Masjidil `Ilm Bani Hasyim

“Mewujudkan Lulusan Masjidil `Ilm Bani Hasyim Yang Memiliki Benih-Benih Manusia Islami, Maju, Mandiri, Unggul Dan Ceria”.

Misi-misi lulusan Masjidil `Ilm Bani Hasyim dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Islami
Nampak pada jiwa, semangat dan tingkah laku
2. Maju
Mampu mengikuti dan mewarnai perkembangan zaman dengan sifat-sifat Islami.
3. Mandiri
Memiliki rasa ingin tahu yang kuat dan melepaskan diri dari kebiasaan menggantungkan diri pada orang lain.
4. Unggul
Nampak pada kemampuan menguasai pengetahuan, ketrampilan dan sikap lebih tinggi dari rata-rata lulusan sekolah lain dengan jenjang dan jenis yang sama.
5. Ceria
Mempunyai kesehatan jasmani dan rohani, serta melakukan aktivitasnya dengan gembira dan riang.

4. Profil Kelompok Bermain dan Taman Kanak-Kanak Bani Hasyim

Pelayanan terbaik untuk pendidikan anak usia prasekolah adalah dengan memberikan hak-hak anak untuk tumbuh dan berkembang seraya menikmati masa kanak-kanak yang menyenangkan melalui permainan edukatif. Membantu anak tumbuh dan belajar mengembangkan rasa ingin tahunya sendiri, bukan membebani anak dengan berbagai program akademik yang padat dan kaku, merupakan cara sejati dalam pendidikan anak prasekolah.

Anak prasekolah yang dibebaskan menikmati masa bermain, akan lebih sukses ketimbang anak dipaksa dan digenjut kemampuan intelektualnya. Pendekatan pembelajaran yang dikemas dalam permainan, serta membiarkan anak tumbuh dan berkembang melalui aktivitas yang sesuai dengan masa perkembangan, ternyata lebih menghasilkan pendidikan yang bermakna, yakni menjadikan anak lebih sehat, kreatif, cerdas dan bahagia.

Kekhasan dan Keunggulan KB dan TK Bani Hasyim Bertaraf Internasional

1. Kelas kecil dibimbing oleh 2 guru
2. Integrasi kurikulum nasional dan kurikulum lembaga, serta tema pembelajaran menyesuaikan dengan visi dan misi Bani Hasyim.
3. Pembelajaran menggunakan media alam dan multimedia dengan pendekatan PAKEM, CTL dan QTL.
4. Menuntun anak belajar melalui berbagai permainan yang sesuai dengan usia sekaligus membangun inisiatif, kreativitas, rasa ingin tahu, empati dan rasa percaya diri.
5. Penanaman aqidah tauhid dan akhlaq karimah serta pembinaan ibadah dan do`a harian.
6. *Life skill*, yaitu pengenalan serta pengembangan kemampuan diri melalui pendidikan keterampilan hidup.
7. *Field trip*, yaitu program untuk melatih kreativitas dan sifat kritis anak dengan mengunjungi tempat-tempat yang sesuai dengan tujuan dan tema pembelajaran.
8. Pengembangan minat dan bakat anak dengan menyeimbangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.
9. Pemberian bekal dasar bagi anak-anak untuk mencintai Al-Quran sehingga Al-Quran menjadi bacaan dan pandangan hidupnya sehari-hari.
10. Pengenalan huruf dan bilangan melalui permainan Multimedia.

Profil lulusan

Lulusan KB-TK Bani Hasyim Bertaraf Internasional diharapkan memiliki :

1. Keimanan yang lurus
2. Produktif dalam amal ibadah
3. Berakhlaq karimah
4. Akal dan emosi yang cerdas
5. Terampil dalam berkomunikasi dan bersosialisasi
6. Tubuh yang sehat dan kuat (perkembangan fisik yang optimal)
7. Kemandirian dalam hidup dan berusaha
8. Kreatif, kritis dan mampu menempatkan diri dalam setiap situasi dan lingkungan.

Kegiatan Pembelajaran

1. Kegiatan pembelajaran dilaksanakan pukul 07.30-10.30 WIB.
2. Student Day setiap hari Sabtu yang diisi dengan kegiatan :
 1. Ekstrakurikuler : menari, mewarna, olah raga (sepak bola, karate, berenang dan komputer).
 2. Inagurasi : penampilan kreatifitas santri disetiap aspek pengembangan.
3. Kegiatan belajar harian di dalam dan luar kelas.

Kegiatan Penunjang

1. Olah raga setiap hari
2. Peragaan cara beribadah
3. Pengenalan bahasa arab dan inggris
4. Studi kasus dan penanganan permasalahan kesiswaan
5. Pemeriksaan kesehatan santri di klinik Bani Hasyim
6. *Out bond* santri, studi pengenalan alam dan lingkungan
7. Amal sosial (bencana alam dan kemanusiaan)

Fasilitas Pembelajaran

1. Pembelajaran menggunakan multimedia-audio visual
2. Sarana pendidikan dan area bermain yang memadai
3. Ruang bermain indoor dilengkapi area mandi bola
4. Pusat sumber belajar dengan 10 area pembelajaran
5. Perpustakaan kelas
6. Perpustakaan pusat
7. Indoor stadium
8. Kolam renang
9. Laboratorium komputer
10. Area outbond
11. Lahan percontohan pertanian
12. Kolam ikan

Profil Tim Pengembang Pendidikan

1. Konsultan Akademik Universitas Negeri Yogyakarta
 - a. Rektor UNY, Prof. Sugeng Mardiyanto. Ph.D (ketua)
 - b. Pembantu Rektor I, Dr. Rochmad Wahab, MA (sekretaris)

- c. Dekan FISE, Drs. Sardiman, A.M, M.Pd (anggota)
- d. Sugirin, Ph.D (anggota)
2. Tim Pengembang Kurikulum
 - a. Wakil ketua yayasan bani hasyim, Drs. H. M. Kamilun Muhtadin, M.Pd
 - b. direktur masjidil `Ilm Bani Hasyim, Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP. M.SA
 - c. Wakil direktur masjidil `Ilm Bani Hasyim, Inti Purnomowati
 - d. Kepala KB-TK Bani hasyim bertaraf internasional, Zohrotul Munawwaroh, S.Psi, M. KPd
 - e. Wakil kurikulum KB-TK bani hasyim bertaraf internasional, Emy Widiarti, A.Ma

5. Profil Sekolah Dasar Bani Hasyim Bertaraf Internasional

Kurikulum

1. Pengembangan kurikulum mensinergikan IPTEK, IMTAQ dan AKMAL (Akhlaq dan Amaliyah).
2. Pengembangan Kurikulum Masjidil `Ilm Bani Hasyim mengacu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sesuai dengan PERMEN No. 22,23,24 tahun 2006.

Kegiatan Pembelajaran

1. Jam pelajaran pukul 07.00-13.00
2. Satu kelas maksimal 30 santri dibimbing 2 guru
3. Guru bidang studi yang kompeten lulusan dari keguruan dan ilmu mumi
4. Sistem level sesuai kompetensi santri
5. Perbandingan praktik sesuai tingkatan kelas (secara bertahap)
6. Belajar dengan riang dan menyenangkan
7. Pembiasaan sholat
8. Pembiasaan akhlaq mulia
9. Pembelajaran berbasis multimedia
10. Pengembangan pelajaran "peradaban, teknologi dan kebudayaan" (tema sentral"
11. Metode dan strategi berbasis proses bukan pembelajaran berbasis instan
12. Pembiasaan hidup bersih, sehat dan bertanggung jawab
13. Pembiasaan berdzikir, berpikir dan beribadah
14. Berbahasa arab dab inggris
15. Khusus hari sabtu kegiatan pengembangan minat dan bakat

16. Kegiatan ekstrakurikuler Thalabul `Ilmi (budaya membaca), catur, tartil, tahfidz, olah raga (sepak bola, bulu tangkis, karate, silat), seni (melukis, teater, menari dan musik), pramuka, outbond (Tadabur Alam)
17. Kesehatan, sosial dan pengenalan lingkungan.

Fasilitas

1. Buku panduan dari guru
2. Perpustakaan (umum dan kelas)
3. Laboratorium teknologi informatika (dilengkapi dengan internet)
4. *Indoor stadium*
5. Kolam renang
6. Klinik kesehatan
7. Halaman bermain yang luas
8. Kolam ikan dan area persawahan
9. Multimedia (Indovision, LCD, VCD, Tape, Komputer, dll)
10. Club olah raga
11. Pojok laboratorium kreatifitas (sains alam, sains sosial, matematika, bahasa, seni)
12. Laboratorium catur
13. Kantin
14. Keamanan
15. Kelas IT, 1 anak 1 komputer (kelas 5&6)

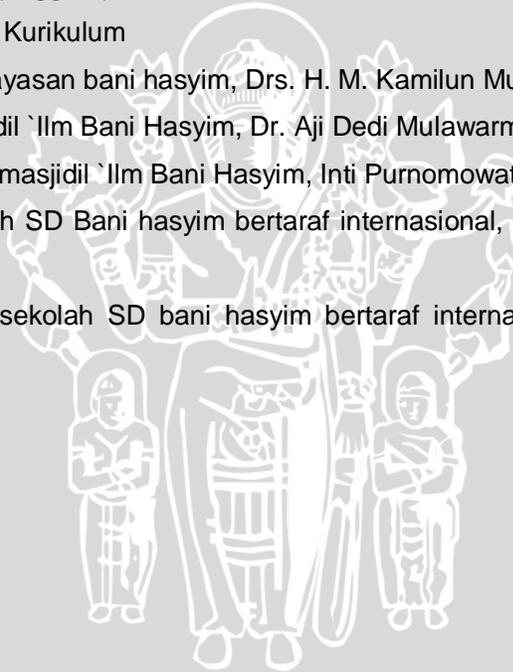
Lulusan

1. Mempunyai landasan keimanan dan ketaqwaan yang kuat
2. Memiliki kemampuan dan wawasan yang luas tentang perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi
3. Mempunyai nilai NEM yang memuaskan
4. Mampu melanjutkan disekolah unggulan dimanapun
5. Dapat bekerjasama dalam mengembangkan kemampuan disegala bidang
6. Memiliki rasa harmoni dan menghilangkan sikap bersaing
7. Melakukan kegiatan selalu dengan berdzikir, berpikir, berdoa dan bertanggung jawab
8. Mampu mengembangkan diri dalam segala aktifitas dengan penuh semangat
9. Berperilaku dengan adab dan akhlaq yang mulia

10. Dapat memberi dan menerima masukan yang positif melalui diskusi dan kerjasama
11. Mempunyai rasa percaya diri, antusias, semangat, empati, peduli, kerja sama dan cinta sesama
12. Sehat jasmani dan rohani
13. Mampu mengembangkan minat dan bakat.

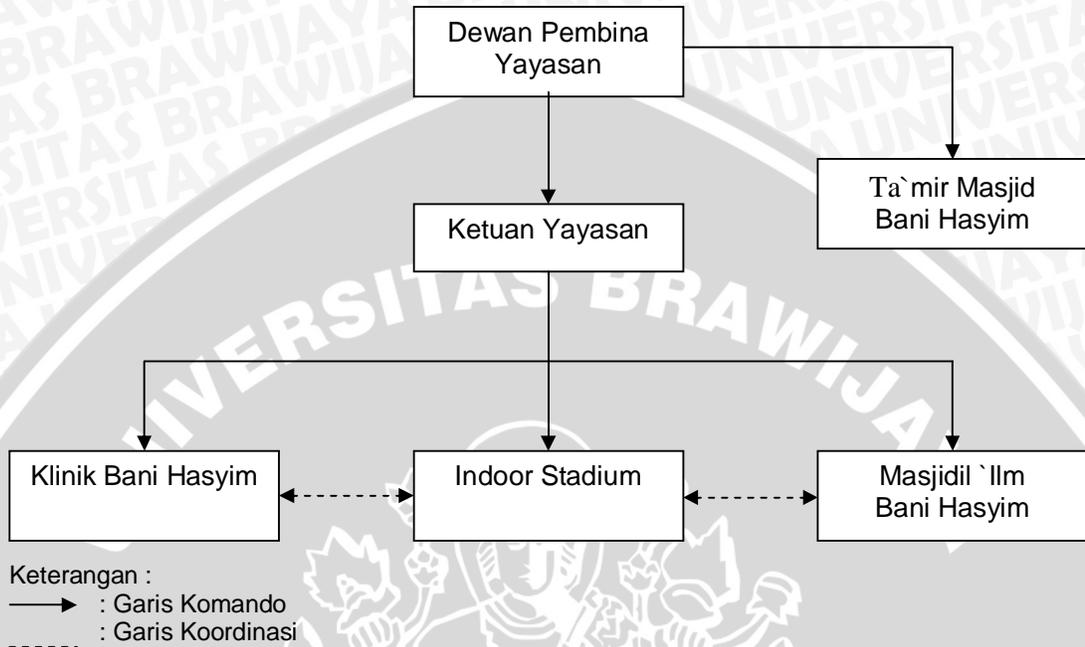
Profil Tim Pengembang Pendidikan

1. Konsultan Akademik Universitas Negeri Yogyakarta
 - a. Rektor UNY, Prof. Sugeng Mardiyanto. Ph.D (ketua)
 - b. Pembantu Rektor I, Dr. Rochmad Wahab, MA (sekretaris)
 - c. Dekan FISE, Drs. Sardiman, A.M, M.Pd (anggota)
 - d. Sugirin, Ph.D (anggota)
2. Tim Pengembang Kurikulum
 - a. Wakil ketua yayasan bani hasyim, Drs. H. M. Kamilun Muhtadin, M.Pd
 - b. Direktur masjidil `Ilm Bani Hasyim, Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP. M.SA
 - c. Wakil direktur masjidil `Ilm Bani Hasyim, Inti Purnomowati
 - d. Kepala sekolah SD Bani hasyim bertaraf internasional, Ari Dwi Haryono, S.Pd
 - e. Wakil kepala sekolah SD bani hasyim bertaraf internasional, Agustine, S.Pd



B. Penyajian Data

1. Struktur Organisasi



Gambar 6
 Struktur Organisasi
 Yayasan Bani Hasyim

Sumber : Data Dokumentasi (2008)

Penjelasan :

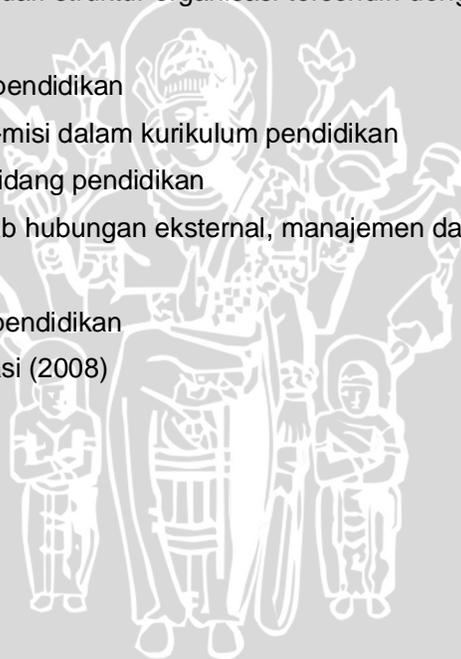
1. Dewan Pembina Yayasan, terdiri dari 2 orang yaitu Ketua yang dipegang oleh H. Said Abbas, Drs., MPd. Dan anggota Hj. Arminiwati.
2. Ta'mir Masjid Bani Hasyim, merupakan sekelompok orang yang mengurus dan memakmurkan masjid yayasan Bani Hasyim. Ta'mir ini bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pembina Yayasan.
3. Ketua Yayasan. Dalam praktiknya ketua yayasan dibantu oleh para pengurus yayasan yang terdiri atas :

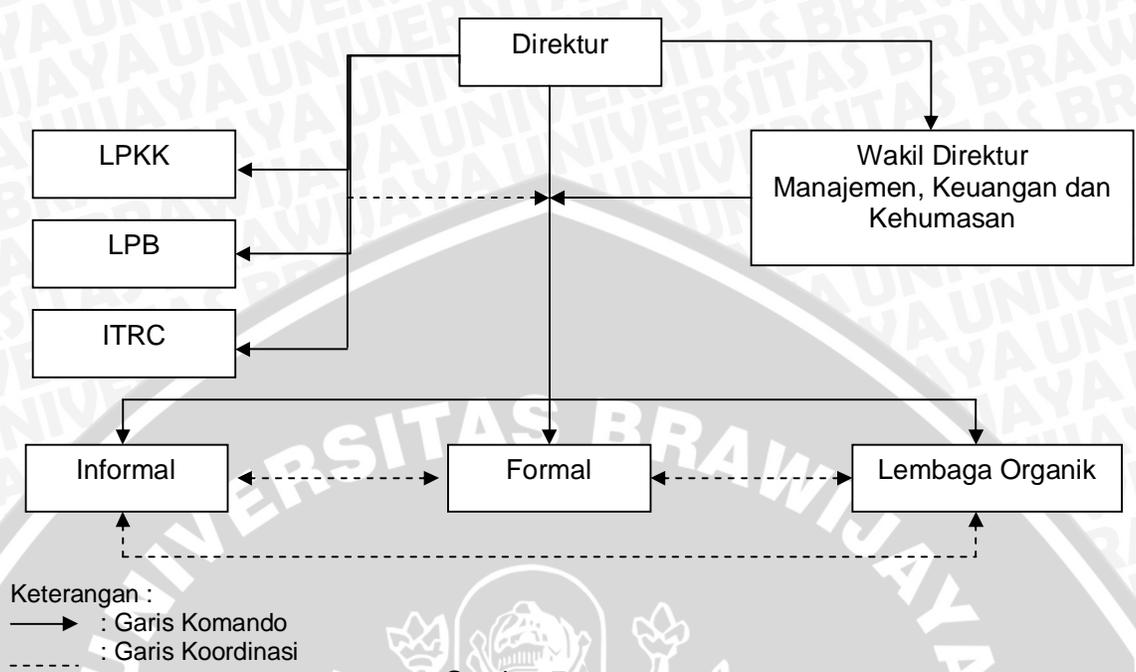
- Ketua : Aji Purnawarman, SH., MHum.
- Wakil : H. Kamilun Muhtadin, Drs., MPd.
- Sekretaris : Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP., MSA.
- Bendahara : Ati Nurul Hidayati, SSos.
- Pengawas : Inti Purnomowati

Ketua yayasan beserta pengurusnya memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Eksekutif
- b. Mengembangkan bidang usaha dan pembangunan sarana-prasarana (seperti Kantin, Indoor, kolam renang, Lapangan olahraga, club house,dll berada di bawah kendali Yayasan).
- c. Penanggung jawab hubungan Eksternal manajemen dan keuangan yayasan
4. Klinik Bani Hasyim. Merupakan tempat pemeriksaan kesehatan bagi seluruh keluarga besar yayasan Bani Hasyim.
5. *Indoor Stadium*. Merupakan fasilitas tempat olah raga dalam ruangan yang dibuka untuk umum dan keperluan yayasan sendiri.
6. Masjidil`Ilm Bani Hasyim. Merupakan tempat pendidikan yang dimiliki oleh yayasan yang terdiri dari struktur organisasi tersendiri dengan fungsi utama :
 - a. Eksekutif bidang pendidikan
 - b. Implementasi visi-misi dalam kurikulum pendidikan
 - c. Pengembangan bidang pendidikan
 - d. Penanggung jawab hubungan eksternal, manajemen dan keuangan pendidikan
 - e. Humas lembaga pendidikan

Sumber : Data Dokumentasi (2008)





Gambar 7
Struktur Organisasi Masjidil'Ilm
Bani Hasyim

Penjelasan :

1. Direktur. Jabatan ini dipegang oleh Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP., MSA.
2. Wakil Direktur Manajemen, Keuangan dan Kehumasan dijabat oleh Ibu Inti Purnomowati. Dalam pelaksanaannya, wakil direktur MKK akan dibantu oleh beberapa staf dan anggota masing-masing, yaitu :
 - a. Kepala Administrasi & Akuntansi: Asih Sulistyowati, SE., Ak.
 - b. Kepala Perpustakaan & Multimedia : Narsih, SP.
 - c. Dokter Sekolah: dr. Santi Ermajid (Koordinator)
3. LPPK (Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum), merupakan suatu lembaga dibawah kendali dan koordinasi direktur yang bergerak dibidang penelitian dan pengembangan kurikulum yang dimiliki oleh Masjidil `Ilm Bani Hasyim. LPPK memiliki susunan kepengurusan sebagai berikut :
 - a. Kepala Lembaga : Dr. Aji Dedi Mulawarman, SP., MSA.
 - b. Koordinator Pengembangan Kurikulum SD: Ari Dwi Haryono, SPd.
 - c. Koordinator Pengembangan Kurikulum KB-TK: Zahrotul Munawwaroh, SPsi, MPd.
 - d. Koordinator Pengembangan Perpustakaan dan Multimedia : Narsih SP.

- e. Koordinator Pengembangan Akhlak : Samsul Arifin, SS.
4. LPB (Lembaga Pengembangan Bahasa). Merupakan lembaga yang memiliki fungsi utama yaitu pengembangan penggunaan bahasa sebagai media komunikasi pendidikan di Masjidil `Ilm Bani Hasyim khususnya bahasa Indonesia, Arab dan Inggris.
5. ITRC (IT Research Center). Merupakan lembaga yang bergerak dibidang pengembangan IT sebagai salah satu media pembelajaran di Masjidil `Ilm Bani Hasyim.
6. Formal. Merupakan lembaga pendidikan formal yang berada langsung dibawah kendali Diektur yang terdiri dari 2 lembaga pada saat ini (TK/KB dan SD) dan direncanakan akan bertambah 3 lembaga lagi (SMP, SMU, PT) sampai tahun 2015. Dalam menjalankan 2 lembaga formal yang sudah ada yaitu KB/TK dan Sekolah dasar, direktur dibantu oleh kepala masing-masing lembaga yaitu :
 - a. Kepala SD : Ari Dwi Haryono, SPd.
 - b. Kepala KB/TK : Zahrotul Munawarroh, SPsi., MPd.
7. Informal. Merupakan lembaga pendidikan informal yang dimiliki oleh Masjidil `Ilm Bani Hasyim yang terdiri dari TPQ (Kepala TPQ: Andriana Desianti, SSos.), Bimbingan Belajar, Klub Olahraga dan lain-lain.
8. Lembaga Organik. Lembaga organik yang dimaksud oleh Masjidil `Ilm Bani Hasyim adalah lembaga-lembaga atau bagian-bagian yang dapat menunjang kinerja Masjidil `Ilm Bani Hasyim yang terdiri dari :
 - a. Bagian Administrasi dan Akuntansi
 - b. Bagian Keuangan
 - c. Bagian Umum
 - d. Bagian Hubungan Masyarakat
 - e. Bagian Keamanan
 - f. Perpustakaan dan Multimedia

Dalam upaya memahami dan menganalisis pelaksanaan analisis jabatan, dapat dilihat dari produk-produk yang dihasilkan oleh analisis jabatan tersebut. Produk yang dihasilkan analisis jabatan adalah adanya deskripsi atau uraian jabatan dan persyaratan jabatan. Berikut akan disajikan data tentang pelaksanaan analisis jabatan yang selama ini telah dilakukan oleh yayasan Bani Hasyim Singosari Malang.

Berdasarkan pertimbangan akan pelaksanaan analisis jabatan secara maksimal, maka dalam penelitian ini akan lebih banyak difokuskan pada jabatan-jabatan yang terdapat pada unit Masjidil'Ilm Bani Hasyim. Akan tetapi jabatan-jabatan lain diluar unit Masjidil'Ilm Bani Hasyim akan tetap dibahas sesuai dengan porsinya sesuai dengan kebutuhan penelitian karena dalam membahas unit Masjidil'Ilm Bani Hasyim tidak akan bisa lepas dari keterkaitannya dengan unit atau jabatan-jabatan yang lain.

2. Pelaksanaan Job Description

Dalam upaya memahami suatu jabatan tertentu sehingga menghasilkan suatu kinerja yang maksimal, dikenal suatu informasi yang berisikan uraian tentang suatu jabatan tertentu tersebut. Kumpulan dari informasi-informasi yang terkandung dalam suatu jabatan inilah yang disebut dengan deskripsi jabatan (*job Description*). Memadukan contoh uraian jabatan menurut Handoko dalam Hariandja (2002:60) yang bersumber pada , Rivai (2006:131) dan Pophal (2006:10) berikut ini adalah poin-poin yang akan diuraikan dari tiap jabatan yang ada di yayasan Bani Hasyim Singosari Malang khususnya Masjidil'Ilm Bani Hasyim, yaitu :

a. Deskripsi Pekerjaan

Beberapa hal yang terdapat dalam poin ini diantaranya adalah nama jabatan, kode jabatan / nomer induk pegawai, bagian / unit, lokasi pekerjaan dan lain sejenisnya.

b. Ikhtisar Pekerjaan

Dalam poin ini akan dijelaskan secara garis besar ringkasan dari pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu jabatan.

c. Tugas

Dalam poin ini akan disebutkan tugas-tugas yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan tersebut secara garis besar. Atau bisa dikatakan sebagai tugas pokok pada suatu jabatan tertentu.

d. Wewenang

Dalam poin ini akan dijelaskan batasan-batasan atau jangkauan kekuasaan atau wewenang yang dimiliki oleh suatu jabatan tertentu.

e. Tanggung Jawab

Poin ini akan menegaskan pada siapa pemegang jabatan ini harus mempertanggung jawabkan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya atas pekerjaan yang dilakukannya.

- f. Hubungan Lini
Poin ini akan menjelaskan kepada pihak mana atau siapa saja jabatan ini akan berhubungan secara struktural jabatan.
- g. Kondisi Kerja
Dalam poin ini akan dijelaskan waktu atau jangkauan waktu kerja (jam kerja) yang harus dilakukan oleh suatu jabatan.
Berikut adalah deskripsi jabatan yang terdapat di yayasan Bani Hasyim Singosari Malang dalam bentuk tabel-tabel berikut :

**Deskripsi Jabatan
Yayasan Bani Hasyim**

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Dewan Pembina Yayasan Bani Hasyim
b. Kode Jabatan/No.NIP : -
c. Bagian/Unit : Yayasan
d. Lokasi Bekerja : Kantor Yayasan

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan pendiri yayasan Bani Hasyim

3. Tugas :

- a. Menetapkan Visi dan Misi
b. Menentukan rencana umum pembangunan.

4. Wewenang :

- a. Memiliki kekuasaan penuh/mutlak terhadap semua yang berkaitan dengan yayasan dalam hal pengambilan keputusan yang sifatnya sangat penting dan berdampak besar pada yayasan.
b. Memiliki hak dan kuasa penuh atas semua aset yang dimiliki oleh yayasan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Karena merupakan jabatan tertinggi, maka tidak perlu bertanggung jawab pada jabatan yang lain.
b. Penanggung jawab utama atas seluruh kegiatan yang dilakukan oleh seluruh unit yayasan.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis instruktif/komando dan koordinatif kepada seluruh unit di yayasan.

7. Kondisi Kerja :

Tidak memiliki jam kerja yang tetap (fleksibel)

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Ketua Yayasan Bani Hasyim
- b. Kode Jabatan/No.NIP : -
- c. Bagian/Unit : Yayasan Pusat
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Yayasan Pusat

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan puncak pimpinan secara manajerial yayasan sebagai eksekutif yayasan.

3. Tugas :

- a. Mengembangkan bidang usaha mandiri yayasan.
- b. Pengembangan pembangunan sarana-prasarana yang dibutuhkan yayasan dan seluruh unitnya.
- c. Mengembangkan upaya pemenuhan kebutuhan pendanaan yayasan.
- d. Menjalankan segala ketetapan atau keputusan dewan penasehat yayasan.

4. Wewenang :

- a. Mengeluarkan segala kebijakan yang berhubungan dengan yayasan dan seluruh unitnya.
- b. Membuat keputusan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan yayasan dan unitnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Penanggung jawab hubungan internal dan eksternal manajemen
- b. Penanggung jawab keuangan yayasan
- c. Bertanggung jawab kepada dewan penasehat yayasan
- d. Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang terjadi di dalam yayasan dan unit-unitnya baik internal maupun eksternal.

6. Hubungan Lini

- a. Memiliki garis instruktif/komando dan koordinatif kepada seluruh unit di yayasan dibawahnya termasuk jajaran pengurus yayasan .
- b. Hanya memiliki garis koordinatif dengan dewan penasehat yayasan

7. Kondisi Kerja

Tidak memiliki jam kerja tetap (fleksibel)

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Wakil Ketua Yayasan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Yayasan
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Yayasan

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan orang kedua dalam jajaran eksekutif yayasan sebagai orang yang membantu kinerja Ketua yayasan.

3. Tugas :

- a. Membantu ketua yayasan dalam merencanakan dan melaksanakan pengembangan bidang usaha mandiri yayasan.
- b. Membantu ketua yayasan dalam pengembangan pembangunan sarana-prasarana yang dibutuhkan yayasan dan seluruh unitnya.
- c. Membantu ketua yayasan dalam mengembangkan upaya pemenuhan kebutuhan pendanaan yayasan.
- d. Menjalankan segala ketetapan atau keputusan dewan penasehat yayasan.
- e. Membantu ketua yayasan dalam menjalankan seluruh kegiatan yayasan khususnya internal yayasan.

4. Wewenang :

- a. Mengusulkan atau mengajukan rancangan kebijakan bagi yayasan dan seluruh unitnya kepada ketua yayasan.
- b. Melaksanakan dan menegakkan segala kebijakan yang telah dikeluarkan oleh yayasan.
- c. Menegakkan pelaksanaan keputusan yang telah dikeluarkan yayasan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang terjadi di dalam yayasan dan unit-unitnya khususnya internal yayasan.
- b. Bertanggung jawab secara langsung kepada ketua yayasan dan secara tidak langsung terhadap dewan penasehat yayasan.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis koordinatif dengan semua pengurus yayasan, ketua yayasan dan dewan penasehat.
- b. Memiliki garis instruktif dengan semua jajaran dibawahnya dengan tidak bertentangan dengan kebijakan yayasan dan atas persetujuan atau diketahui ketua yayasan.

7. Kondisi Kerja :

Tidak memiliki jam kerja tetap (fleksibel)

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Sekretaris Yayasan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Yayasan
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Yayasan

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Berperan aktif dalam meningkatkan kinerja yayasan melalui penciptaan, pembinaan dan pengembangan hubungan baik yayasan dengan semua pihak (internal dan eksternal)

3. Tugas :

- a. Membantu kinerja yayasan dengan mensosialisasikan semua kebijakan dan keputusan yayasan secara internal dan eksternal.
- b. Membantu kinerja yayasan dengan menjalin hubungan baik dengan segala pihak (internal dan eksternal).
- c. Melakukan kegiatan administrasi yang dibutuhkan oleh yayasan.
- d. Menjaga dan meningkatkan hubungan baik yayasan baik internal maupun eksternal.

4. Wewenang :

- a. Menjalinkan hubungan baik dengan semua pihak sesuai dengan persetujuan ketua yayasan.
- b. Mengajukan perencanaan hubungan masyarakat (kehumasan) kepada ketua yayasan.
- c. Melakukan evaluasi terhadap hubungan internal yayasan dan hubungan kerja sama eksternal yayasan dan dilaporkan kepada ketua yayasan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas hubungan baik internal dan eksternal yayasan.
- b. Bertanggung jawab atas pengembangan hubungan baik yayasan secara internal dan eksternal.
- c. Bertanggung jawab secara langsung kepada ketua yayasan dan secara tidak langsung terhadap dewan penasehat yayasan.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis koordinatif dengan semua pengurus yayasan, ketua yayasan dan dewan penasehat.
- b. Memiliki garis instruktif dengan semua jajaran dibawahnya dengan tidak bertentangan dengan kebijakan yayasan dan atas persetujuan atau diketahui ketua yayasan.

7. Kondisi Kerja :

Tidak memiliki jam kerja tetap (fleksibel)

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Bendahara Yayasan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Yayasan
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Yayasan

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Membantu kinerja yayasan melalui pengelolaan keuangan yayasan secara sehat dan penuh kejujuran.

3. Tugas :

- a. Menjalankan manajemen keuangan yayasan sesuai kebijakan yayasan.
- b. Mengelola keuangan yayasan dengan baik dan bertanggung jawab.
- c. Menyusun laporan keuangan secara rapi, terstruktur dan berkala sesuai kebijakan yayasan.

4. Wewenang :

- a. Melakukan kontrol keuangan yayasan sesuai persetujuan ketua yayasan.
- b. Menerima dan mengeluarkan uang yayasan sesuai persetujuan ketua yayasan.
- c. Mengajukan perencanaan keuangan secara berkala kepada ketua yayasan.
- d. Meminta segala bukti atas pemakaian keuangan yayasan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan manajemen keuangan yayasan.
- b. Bertanggung jawab secara langsung kepada ketua yayasan dan secara tidak langsung terhadap dewan penasehat yayasan.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis koordinatif dengan semua pengurus yayasan, ketua yayasan dan dewan penasehat.
- b. Memiliki garis instruktif dengan semua jajaran dibawahnya dengan tidak bertentangan dengan kebijakan yayasan dan atas persetujuan atau diketahui ketua yayasan.

7. Kondisi Kerja :

Tidak memiliki jam kerja tetap (fleksibel)

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Pengawas
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Yayasan
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Yayasan

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Membantu kinerja yayasan melalui pengawasan atas semua kegiatan yang dilakukan oleh yayasan dan setiap unitnya.

3. Tugas :

- a. Mengawasi semua kegiatan yang dilakukan oleh yayasan dan semua unitnya.
- b. Melakukan peninjauan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan yayasan dan unitnya.
- c. Membuat laporan hasil pengawasan atau peninjauan secara tertulis dan diarsipkan serta dilaporkan pada ketua yayasan.

4. Wewenang :

- a. Meninjau dan mengawasi seluruh kegiatan yayasan dan unit-unitnya.
- b. Melakukan klarifikasi atau croscheck apabila dirasa ada kejanggalan dalam kegiatan yayasan dan unit-unitnya.
- c. Melaporkan segala kesalahan, kejanggalan ataupun penyelewengan serta penyalahgunaan dalam semua kegiatan yayasan dan unitnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas hasil laporan pengawasannya.
- b. Bertanggung jawab secara langsung kepada ketua yayasan dan secara tidak langsung terhadap dewan penasehat yayasan.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis koordinatif dengan semua pengurus yayasan, ketua yayasan dan dewan penasehat.
- b. Memiliki garis instruktif dengan semua jajaran dibawahnya dengan tidak bertentangan dengan kebijakan yayasan dan atas persetujuan atau diketahui ketua yayasan.

7. Kondisi Kerja :

Tidak memiliki jam kerja tetap (fleksibel)

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Direktur
- b. Kode Jabatan/No.NIP : -
- c. Bagian/Unit : Masjidil`Ilm Bani Hasyim / Pendidikan
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan seseorang yang bertanggung jawab atas seluruh unit pendidikan yang dimiliki yayasan yang bernaung pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim dan melakukan perannya sebagai eksekutif bidang pendidikan.

3. Tugas :

- a. Mengimplementasikan visi-misi dalam kurikulum pendidikan yang telah ditetapkan oleh dewan penasehat yayasan.
- b. Mengembangkan segala sesuatu yang berhubungan dengan dunia pendidikan di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- c. Menggalang dana untuk pemenuhan dan pengembangan kebutuhan pendidikan Masjidil`Ilm Bani Hasyim

4. Wewenang :

- a. Mengeluarkan segala kebijakan yang berhubungan dengan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Membuat keputusan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

5. Tanggung Jawab :

- a. Penanggung jawab penuh manajerial Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Penanggung jawab keuangan pendidikan Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- c. Penanggung jawab hubungan internal dan eksternal Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- d. Bertanggung jawab secara langsung kepada ketua yayasan dan secara tidak langsung terhadap dewan penasehat yayasan.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis koordinatif dengan semua pengurus yayasan, ketua yayasan dan dewan penasehat.
- b. Memiliki garis instruktif dengan semua jajaran dibawahnya dengan tidak bertentangan dengan kebijakan yayasan dan atas persetujuan atau diketahui ketua yayasan.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan :

- a. Nama jabatan : Wakil Direktur
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Membantu kinerja unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim dalam hal Manajemen, Keuangan, Kehumasan dan Supervisi Pendidikan.

3. Tugas :

- a. Menjalankan fungsi manajemen lembaga pendidikan
- b. Menjalankan fungsi keuangan lembaga pendidikan
- c. Menjalankan fungsi kehumasan lembaga pendidikan
- d. Menjalankan fungsi sebagai supervisi pendidikan

4. Wewenang :

- a. Melaksanakan kebijakan manajerial, keuangan dan kehumasan di Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- b. Mengajukan rencana dan pertimbangan kebijakan manajerial, keuangan dan kehumasan Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- c. Melakukan serta melaporkan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan manajerial, keuangan dan kehumasan secara berkala dan obyektif.
- d. Melakukan kegiatan supervisi pendidikan atas sekolah dasar dan TK/KB.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen, keuangan dan kehumasan pendidikan Masjidil`Ilm Bani Hasyim kepada Direktur.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif dan koordinatif dengan semua jajaran dibawahnya dengan tidak bertentangan dengan kebijakan yayasan dan atas persetujuan atau diketahui Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Atasan langsung adalah direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

- 1. Deskripsi Pekerjaan :**
 - a. Nama jabatan : Supervisor Pendidikan Sekolah Dasar
 - b. Kode Jabatan/No.NIP :
 - c. Bagian/Unit : Masjidil`Ilm Bani Hasyim
 - d. Lokasi Bekerja : Kantor Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- 2. Ikhtisar Pekerjaan :**

Melakukan fungsi pekerjaan sebagai supervisor pendidikan tingkat sekolah dasar.
- 3. Tugas :**
 - a. Menjalankan fungsi supervisi pendidikan sekolah dasar.
 - b. Menilai kinerja guru atau staf pengajar sekolah dasar.
- 4. Wewenang :**

Melakukan kegiatan yang diperlukan dalam menjalankan supervisi pendidikan atas sekolah dasar seijin atasannya.
- 5. Tanggung Jawab :**

Bertanggung jawab atas hasil supervisi yang telah dilakukan
- 6. Hubungan Lini :**
 - a. Memiliki garis koordinatif dengan semua guru sekolah dasar Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
 - b. Atasan langsung adalah Wakil Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- 7. Kondisi Kerja :**

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

- 1. Deskripsi Pekerjaan :**
 - a. Nama jabatan : Supervisor Pendidikan TK/KB
 - b. Kode Jabatan/No.NIP :
 - c. Bagian/Unit : Masjidil`Ilm Bani Hasyim
 - d. Lokasi Bekerja : Kantor Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- 2. Ikhtisar Pekerjaan :**

Melakukan fungsi pekerjaan sebagai supervisor pendidikan tingkat TK/KB.
- 3. Tugas :**
 - a. Menjalankan fungsi supervisi pendidikan tingkat TK/KB
 - b. Menilai kinerja guru atau staf pengajar TK/KB.
- 4. Wewenang :**

Melakukan kegiatan yang diperlukan dalam menjalankan supervisi pendidikan atas TK/KB seijin atasannya.
- 5. Tanggung Jawab :**

Bertanggung jawab atas hasil supervisi yang telah dilakukan
- 6. Hubungan Lini :**
 - a. Memiliki garis koordinatif dengan semua guru TK/KB Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
 - b. Atasan langsung adalah Wakil Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- 7. Kondisi Kerja :**

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Administrasi & Akuntansi
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan kepala atau pimpinan di bagian Administrasi dan Akuntansi yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan tata administrasi dan tata akuntansi unit Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai pimpinan bagian yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi administrasi kependidikan dan administrasi umum.
- c. Melaksanakan fungsi akuntansi dalam lingkup unit Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

4. Wewenang :

- a. Menjalankan fungsi administrasi dan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas administrasi kepada bawahannya sesuai kebijakan Direktur Masjidil'Ilm Bani Hasyim.
- b. Memberikan pengarahan dan perintah kepada karyawan bawahannya.
- c. Menertibkan kegiatan administrasi dan akuntansi.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja administrasi dan akuntansi sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja bawahannya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada wakil direktur dan kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap karyawan dibagiannya (bawahannya langsung).
- b. Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Perpustakaan & Multimedia
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil` Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan pimpinan bagian yang bertanggung jawab akan perpustakaan dan semua multimedia yang dimiliki oleh Masjidil` Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Mengelola dan menjalankan fungsi perpustakaan dan semua multimedia dengan baik dan benar.
- b. Mengawasi dan menjaga penggunaan perpustakaan dan semua multimedia.
- c. Mengatur administrasi perpustakaan dengan baik.
- d. Mengatur alur penggunaan semua multimedia.

4. Wewenang :

- a. Mengontrol penggunaan perpustakaan dan semua multimedia.
- b. Menertibkan penggunaan perpustakaan dan semua multimedia.
- c. Mengambil tindakan tegas sesuai ijin pimpinan di atasnya terhadap penggunaan perpustakaan dan multimedia yang bukan pada fungsi seharusnya.
- d. Mengatur dan mengkondisikan karyawan bawahannya demi menunjang kinerja bagian perpustakaan dan multimedia.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja perpustakaan dan multimedia sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja bawahannya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada wakil direktur dan kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap karyawan dibagiannya (bawahannya langsung).
- b. Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil` Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Administrasi
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan karyawan di bagian Administrasi dan Keuangan yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan tata administrasi unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan fungsi administrasi kependidikan dan administrasi umum pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai tugas atau arahan dari kepala bagiannya.

4. Wewenang :

- a. Melaksanakan fungsi administrasi sesuai dengan arahan atau tugas yang telah diberikan oleh kepala bagiannya.
- b. Menertibkan kegiatan administrasi.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja administrasi sesuai tugas yang telah diterimanya dari kepala bagian.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada kepala bagiannya dan wakil direktur serta kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan karyawan-karyawan lain di bagiannya dan juga bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Akuntansi
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan karyawan di bagian Administrasi dan Akuntansi yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan tata akuntansi unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan fungsi akuntansi pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai tugas atau arahan yang diberikan oleh kepala bagiannya.

4. Wewenang :

- a. Melaksanakan fungsi akuntansi sesuai dengan arahan atau tugas yang telah diberikan oleh kepala bagiannya.
- b. Menertibkan kegiatan akuntansi.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja akuntansi sesuai tugas yang telah diterimanya dari kepala bagian.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada kepala bagiannya dan wakil direktur serta kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan karyawan-karyawan lain di bagiannya dan juga bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Perpustakaan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan karyawan yang bekerja dalam lingkup perpustakaan yang dimiliki oleh Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Mengelola dan menjalankan fungsi perpustakaan dan semua multimedia dengan baik dan benar.
- b. Menjaga penggunaan perpustakaan dan semua multi media.
- c. Mengatur administrasi perpustakaan dengan baik.

4. Wewenang :

- a. Mengontrol dan menertibkan penggunaan perpustakaan.
- b. Mengambil tindakan tegas sesuai ijin pimpinan di atasnya terhadap penggunaan perpustakaan yang bukan pada fungsi seharusnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja perpustakaan sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada kepala bagian dan wakil direktur serta kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan karyawan-karyawan lain di bagiannya dan juga bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Multimedia
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan pimpinan bagian yang bertanggung jawab akan semua multimedia yang dimiliki oleh Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Mengelola dan menjalankan fungsi semua multimedia dengan baik dan benar.
- b. Mengawasi dan menjaga penggunaan semua multi media.
- c. Mengatur alur penggunaan semua multimedia.

4. Wewenang :

- a. Mengontrol dan menertibkan penggunaan semua multimedia.
- b. Mengambil tindakan tegas sesuai ijin pimpinan di atasnya terhadap penggunaan multimedia yang bukan pada fungsi seharusnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja multimedia sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada kepala bagiannya dan wakil direktur serta kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan karyawan-karyawan lain di bagiannya dan juga bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Bagian Keuangan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan kepala atau pimpinan di bagian Keuangan yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan manajerial keuangan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai pimpinan bagian yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi manajerial tata kelola keuangan dalam batas unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

4. Wewenang :

- a. Menjalankan fungsi manajerial keuangan dan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada bawahannya sesuai kebijakan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Memberikan pengarahan dan perintah kepada karyawan bawahannya.
- c. Menertibkan kegiatan manajerial keuangan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja manajerial keuangan sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja bawahannya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Wakil Direktur dan Direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap karyawan dibagiannya (bawahannya langsung).
- b. Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Bagian Hubungan Masyarakat
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan kepala atau pimpinan di bagian hubungan masyarakat (HUMAS) yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan fungsi kehumasan bagi unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai pimpinan bagian yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi kehumasan secara internal dan eksternal.

4. Wewenang :

- a. Menjalankan fungsi kehumasan dan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada bawahannya sesuai kebijakan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Memberikan pengarahan dan perintah kepada karyawan bawahannya.
- c. Menertibkan kegiatan kehumasan sesuai dengan tugasnya dan aturan yang berlaku.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja kehumasan sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja bawahannya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada wakil direktur dan kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap karyawan dibagiannya (bawahannya langsung).
- b. Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Hubungan Masyarakat
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan karyawan di bagian Humas yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan fungsi kehumasan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim

3. Tugas :

Melaksanakan fungsi kehumasan pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai tugas atau arahan yang diberikan oleh kepala bagiannya.

4. Wewenang :

- a. Melaksanakan fungsi kehumasan sesuai dengan arahan atau tugas yang telah diberikan oleh kepala bagiannya.
- b. Menertibkan kegiatan kehumasan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai aturan dan tugasnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran fungsi kehumasan sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada wakil direktur dan kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Bagian Keamanan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan kepala atau pimpinan di bagian keamanan yang bertanggung jawab dalam menjaga dan menciptakan keamanan di unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai pimpinan bagian yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi sebagai penjaga keamanan di lingkungan Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

4. Wewenang :

- a. Menjalankan fungsi penjaga keamanan dan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada bawahannya sesuai kebijakan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Memberikan pengarahan dan perintah kepada karyawan bawahannya.
- c. Menertibkan penjagaan keamanan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai aturan dan tugasnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas keamanan Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai dengan wewenang dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja bawahannya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada wakil direktur dan kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap karyawan dibagiannya (bawahannya langsung).
- b. Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Keamanan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan karyawan di bagian Keamanan yang bertanggung jawab dalam menjaga keamanan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan fungsi penjaga keamanan pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai tugas atau arahan yang diberikan oleh kepala bagiannya.

4. Wewenang :

- a. Melaksanakan fungsi penjaga keamanan sesuai dengan arahan atau tugas yang telah diberikan oleh kepala bagiannya.
- b. Menertibkan penjagaan keamanan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai aturan dan tugasnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas keamanan Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bagiannya dan wakil direktur serta kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Bagian Umum
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan kepala atau pimpinan di bagian umum yang bertanggung jawab atas kebersihan dan *maintenance* di unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai pimpinan bagian yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi koordinasi terhadap tugas kebersihan dan *maintenance* di lingkungan Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

4. Wewenang :

- a. Menjalankan fungsi penjaga kebersihan dan *maintenance* serta mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada bawahannya sesuai kebijakan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Memberikan pengarahan dan perintah kepada karyawan bawahannya.
- c. Menertibkan penjagaan kebersihan dan *maintenance* unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai aturan dan tugasnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kebersihan dan *maintenance* Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai dengan wewenang dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja bawahannya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada wakil direktur dan kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

- c. Memiliki garis instruktif terhadap karyawan dibagiannya (bawahannya langsung).
- d. Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 06.00-16.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Kebersihan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan karyawan di bagian umum yang bertanggung jawab dalam menjaga kebersihan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan fungsi menjaga kebersihan pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai tugas atau arahan yang diberikan oleh kepala bagiannya.

4. Wewenang :

- a. Melaksanakan fungsi menjaga kebersihan sesuai dengan arahan atau tugas yang telah diberikan oleh kepala bagiannya.
- b. Menertibkan penjagaan kebersihan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai aturan dan tugasnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kebersihan Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bagiannya dan wakil direktur serta kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 06.00-16.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf *Maintenance*
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Merupakan karyawan di bagian umum yang bertanggung jawab dalam melakukan *maintenance* terhadap semua sarana dan prasaranan unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan fungsi *maintenance* terhadap semua sarana dan prasaranan pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai tugas atau arahan yang diberikan oleh kepala bagiannya.

4. Wewenang :

- a. Melaksanakan fungsi *maintenance* terhadap semua sarana dan prasaranan sesuai dengan arahan atau tugas yang telah diberikan oleh kepala bagiannya.
- b. Menertibkan penggunaan sarana prasarana yang dimiliki unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai aturan dan tugasnya.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab *maintenance* terhadap semua sarana dan prasaranan Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai dengan wewenangnya dan tugasnya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bagiannya dan wakil direktur serta kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Sekolah Dasar
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan tingkat sekolah dasar bertaraf internasional model Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Menjalankan dan menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah dasar sesuai dengan visi misi dan kurikulum yang sudah ditetapkan yayasan.
- b. Melakukan fungsi manajerial sebagai seorang kepala sekolah.
- c. Mengkoordinasikan kerja guru-guru beserta staf pengajar lainnya dalam menjalankan fungsi pendidikan sekolah dasar.
- d. Mengkritisi suatu kurikulum sehingga diharapkan mampu menyusun suatu kurikulum tertentu dikemudian hari.
- e. Melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pembelajaran atau pendidikan yang dilakukan oleh guru atau staf pengajar lain dalam lingkup sekolah dasar.
- f. Melakukan fungsinya sebagai guru.

4. Wewenang :

- a. Membuat keputusan/keputusan yang dibutuhkan dan berhubungan dengan kinerja pendidikan di SD dimana disesuaikan dengan kebijakan Direktur maupun Yayasan.
- b. Mengontrol dan menertibkan proses pembelajaran/pendidikan yang dilakukan oleh guru atau staf pengajar lainnya dengan mengacu pada kebijakan yang telah ada.
- c. Menegakkan segala peraturan atau kebijakan yang telah ditetapkan untuk lingkungan sekolah dasar.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran di sekolah dasar Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja sekolah dasar (guru, pengajar, santri) sesuai tugas dan wewenang yang telah ditentukan.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif dengan para guru dan staf pengajar sekolah dasar.
- b. Memiliki garis koordinatif dengan karyawan di bagian lain.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Wakil Kepala Sekolah Dasar
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Membantu kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah dasar bertaraf internasional model Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Menjaga stabilitas situasi dan kondisi belajar-mengajar agar tetap baik dan kondusif.
- b. Menjaga koordinasi komunikasi antara guru sekolah dasar dengan semua elemen yang terdapat di Bani Hasyim dalam lingkup sekolah dasar.
- c. Menjalankan fungsi manajerial sebagai wakil kepala sekolah.
- d. Melakukan fungsinya sebagai guru.

4. Wewenang :

- a. Melakukan upaya-upaya yang dibutuhkan demi menunjang tugas yang telah diberikan dengan tidak bertentangan dengan aturan yang ada.
- b. Mengkomunikasikan segala keputusan atau kebijakan yang telah ditetapkan yayasan atau manajemen yang berhubungan dengan sekolah dasar .

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran situasi dan kondisi belajar-mengajar sekolah dasar.
- b. Bertanggung jawab atas kelancaran pengkoordinasian komunikasi antara guru sekolah dasar dengan semua elemen yang terdapat di Bani Hasyim dalam lingkup sekolah dasar.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala Sekolah dan secara tidak langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif dengan para guru dan staf pengajar sekolah dasar dengan tidak bertentangan dengan instruksi yang telah diberikan oleh kepala sekolah atau atasan yang lainnya sebelumnya.
- b. Memiliki garis koordinatif dengan karyawan di bagian lain.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Guru Sekolah Dasar
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada tingkat sekolah dasar.

3. Tugas :

- a. Melakukan fungsinya sebagai pendidik profesional.
- b. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- c. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- d. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status social ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;

4. Wewenang :

- a. Menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik profesional.
- b. Mengajukan rancangan modul pembelajaran sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan untuk kemudian diterbitkan oleh pihak sekolah.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab secara profesional atas semua tugas dan fungsi yang telah dijalankan sebagai pendidik profesional.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah dan kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan guru-guru lain dan karyawan bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Sekolah TK/KB
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan tingkat Taman Kanak-kanak dan Kelompok Bermain bertaraf internasional model Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Menjalankan dan menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah dasar sesuai dengan visi misi dan kurikulum yang sudah ditetapkan yayaan.
- b. Melakukan fungsi manajerial sebagai seorang kepala sekolah.
- c. Mengkoordinasikan kerja guru-guru beserta staf pengajar lainnya dalam menjalankan fungsi pendidikan sekolah dasar.
- d. Mengkritisi suatu kurikulum sehingga diharapkan mampu menyusun suatu kurikulum tertentu dikemudian hari.
- e. Melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pembelajaran atau pendidikan yang dilakukan oleh guru atau staf pengajar lain dalam lingkup sekolah dasar.
- f. Melakukan fungsinya sebagai guru.

4. Wewenang :

- a. Membuat keputusan/keputusan yang dibutuhkan dan berhubungan dengan kinerja pendidikan di TK/KB dimana disesuaikan dengan kebijakan Direktur maupun Yayasan.
- b. Mengontrol dan menertibkan proses pembelajaran/pendidikan yang dilakukan oleh guru atau staf pengajar lainnya dengan mengacu pada kebijakan yang telah ada.
- c. Menegakkan segala peraturan atau kebijakan yang telah ditetapkan untuk lingkungan TK/KB.

5. Tanggung Jawab :

- d. Bertanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran di TK/KB Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- e. Bertanggung jawab atas kinerja TK/KB (guru, pengajar, santri) sesuai tugas dan wewenang yang telah ditentukan.
- f. Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

- d. Memiliki garis instruktif dengan para guru dan staf pengajar TK/KB
- e. Memiliki garis koordinatif dengan karyawan di bagian lain.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Wakil Kepala Sekolah TK/BK
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Membantu kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan tingkat Taman Kanak-kanak dan Kelompok Bermain bertaraf internasional model Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Menjaga stabilitas situasi dan kondisi belajar-mengajar agar tetap baik dan kondusif.
- b. Menjaga koordinasi komunikasi antara guru TK/KB dengan semua elemen yang terdapat di Bani Hasyim dalam lingkup sekolah dasar.
- c. Menjalankan fungsi manajerial sebagai wakil kepala sekolah.
- d. Melakukan fungsinya sebagai guru.

4. Wewenang :

- a. Melakukan upaya-upaya yang dibutuhkan demi menunjang tugas yang telah diberikan dengan tidak bertentangan dengan aturan yang ada.
- b. Mengkomunikasikan segala keputusan atau kebijakan yang telah ditetapkan yayasan atau manajemen yang berhubungan dengan TK/KB.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran situasi dan kondisi belajar-mengajar TK/KB.
- b. Bertanggung jawab atas kelancaran pengkoordinasian komunikasi antara guru sekolah dasar dengan semua elemen yang terdapat di Bani Hasyim dalam lingkup TK/KB.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala Sekolah dan secara tidak langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif dengan para guru dan staf pengajar sekolah dasar dengan tidak bertentangan dengan instruksi yang telah diberikan oleh kepala sekolah atau atasan yang lainnya sebelumnya.
- b. Memiliki garis koordinatif dengan karyawan di bagian lain.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Guru TK dan Kelompok Bermain (KB)
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada tingkat Taman Kanak-kanak (TK) dan Kelompok Bermain (KB).

3. Tugas :

- a. Melakukan fungsinya sebagai pendidik profesional.
- b. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
- c. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- d. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status social ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;

4. Wewenang :

- a. Menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik profesional.
- b. Mengajukan rancangan modul pembelajaran sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan untuk kemudian diterbitkan oleh pihak sekolah.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab secara profesional atas semua tugas dan fungsi yang telah dijalankan sebagai pendidik profesional.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah dan kepada direktur secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan guru-guru lain dan karyawan bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala TPQ
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Informal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan Al-Quran.

3. Tugas :

- a. Menjalankan dan menyelenggarakan pendidikan Al-Quran sesuai dengan visi misi dan kurikulum yang sudah ditetapkan yayasan.
- b. Melakukan fungsi manajerial sebagai seorang kepala TPQ.
- c. Mengkoordinasikan kerja para pengajar TPQ dalam menjalankan fungsi pendidikan TPQ.
- d. Melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pembelajaran atau pendidikan yang dilakukan oleh staf pengajar TPQ.
- e. Melakukan fungsinya sebagai pengajar.

4. Wewenang :

- a. Membuat keputusan/ketetapan yang dibutuhkan dan berhubungan dengan kinerja pendidikan di TPQ disesuaikan dengan kebijakan Direktur maupun Yayasan.
- b. Mengontrol dan menertibkan proses pembelajaran/pendidikan yang dilakukan oleh para pengajar dengan mengacu pada kebijakan yang telah ada.
- c. Menegakkan segala peraturan atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh yayasan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran di TPQ Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja TPQ (pengajar dan santri) sesuai tugas dan wewenang yang telah ditentukan.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif dengan para pengajar TPQ.
- b. Memiliki garis koordinatif dengan karyawan di bagian lain pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 14.30-17.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Pengajar TPQ
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Informal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Tenaga pendidik dalam penyelenggaraan pendidikan Al-Quran.

3. Tugas :

- a. Menjalankan dan menyelenggarakan pendidikan Al-Quran sesuai dengan visi misi dan kurikulum yang sudah ditetapkan yayasan.
- b. Melakukan fungsinya sebagai pengajar.

4. Wewenang :

- a. Mengontrol dan menertibkan proses pembelajaran/pendidikan yang dilakukan oleh para santri dengan mengacu pada kebijakan yang telah ada.
- b. Menegakkan segala peraturan atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh yayasan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran di TPQ Masjidil`Ilm Bani Hasyim sesuai bidang ajarnya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala TPQ dan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim secara tidak langsung.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan karyawan di bagian lain pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 14.30-17.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Kursus
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Informal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan kursus yang terdapat di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Menjalankan dan menyelenggarakan pendidikan kursus sesuai dengan visi misi dan kurikulum yang sudah ditetapkan yayasan.
- b. Melakukan fungsi manajerial sebagai seorang kepala sekolah.
- c. Mengkoordinasikan staf pengajar dalam menjalankan fungsi kerjanya.
- d. Melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan pembelajaran atau pendidikan yang dilakukan oleh para staf pengajar.
- e. Melakukan fungsinya sebagai pengajar.

4. Wewenang :

- a. Membuat keputusan/ketetapan yang dibutuhkan dan berhubungan dengan kinerja pendidikan di unit kursus dimana disesuaikan dengan kebijakan Direktur maupun Yayasan.
- b. Mengontrol dan menertibkan proses pembelajaran/pendidikan yang dilakukan oleh staf pengajar dengan mengacu pada kebijakan yang telah ada.
- c. Menegakkan segala peraturan atau kebijakan yang telah ditetapkan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran di unit kursus Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja sekolah dasar (pengajar dan siswa) sesuai tugas dan wewenang yang telah ditentukan.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif dengan para staf pengajar unit kursus Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Memiliki garis koordinatif dengan karyawan di bagian lain.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan (fleksibel)

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Pengajar Kursus
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Informal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Pelaksana penyelenggaraan pendidikan kursus yang terdapat di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Menjalankan dan menyelenggarakan pendidikan kursus sesuai dengan visi misi dan kurikulum yang sudah ditetapkan yayasan.
- b. Melakukan fungsinya sebagai pengajar sesuai dengan bidang kerjanya.

4. Wewenang :

- a. Mengontrol dan menertibkan proses pembelajaran/pendidikan dengan mengacu pada kebijakan yang telah ada.
- b. Menegakkan segala peraturan atau kebijakan yang telah ditetapkan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran penyelenggaraan pendidikan atau pembelajaran di unit kursus Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kursus dan secara tidak langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan karyawan di bagian lain pada unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan (fleksibel).

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Ketua Lembaga LPPK
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPPK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Penanggung jawab dalam bidang penelitian dan pengembangan kurikulum pendidikan masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai ketua lembaga yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi koordinasi terhadap semua koordinator bidang penelitian dan pengembangan.
- c. Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap kurikulum yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

- a. Mengajukan hasil kerja kelompok kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- b. Menjalankan fungsi ketua kelompok dengan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada masing-masing koordinator bidang sesuai kebijakan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- c. Memberikan pengarahan dan perintah kepada masing-masing koordinator bidang sesuai tugas dan fungsinya.
- d. Menertibkan pelaksanaan penelitian dan pengembangan kurikulum.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja lembaga penelitian dan pengembangan kurikulum secara keseluruhan.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja bawahannya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Direktur.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap semua anggota lembaga
- b. Memiliki garis koordinatif dengan bagian-bagian lain dalam unit Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Koordinator Pengembang Kurikulum SD
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPKK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Mengkoordinasikan kerja penelitian dan pengembangan kurikulum pendidikan sekolah dasar Masjidil' Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai koordinator kelompok yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi koordinasi terhadap semua anggota bidang penelitian dan pengembangan kurikulum Sekolah Dasar.
- c. Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap kurikulum sekolah dasar yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

- a. Mengajukan hasil kerja kelompok kepada Ketua Lembaga LPPK
- b. Menjalankan fungsi ketua kelompok dengan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada masing-masing anggota kelompok sesuai kebijakan Direktur Masjidil' Ilm Bani Hasyim.
- c. Memberikan pengarahan dan perintah kepada masing-masing anggota bidang sesuai tugas dan fungsinya.
- d. Menertibkan pelaksanaan penelitian dan pengembangan kurikulum sekolah dasar.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja bidang penelitian dan pengembangan kurikulum pendidikan sekolah dasar.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja anggotanya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada ketua lembaga LPPK.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap semua anggota bidang
- b. Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPPK Masjidil' Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Anggota Bidang Pengembang Kurikulum SD
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPKK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Melaksanakan penelitian dan pengembangan kurikulum pendidikan sekolah dasar Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap kurikulum sekolah dasar yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

Melakukan hal-hal yang dibutuhkan dalam suatu penelitian atau pengembangan sesuai tugasnya dan diketahui oleh atasannya serta tidak melanggar kebijakan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas hasil kerja penelitian dan pengembangannya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada ketua bidang LPPK.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPPK Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Koordinator Bidang Pengembang Kurikulum TK/KB
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPKK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Mengkoordinasikan kerja penelitian dan pengembangan kurikulum pendidikan TK/KB Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai koordinator kelompok yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi koordinasi terhadap semua anggota bidang penelitian dan pengembangan kurikulum TK/KB.
- c. Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap kurikulum TK/KB yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

- a. Mengajukan hasil kerja kelompok kepada Ketua Lembaga LPPK
- b. Menjalankan fungsi ketua kelompok dengan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada masing-masing anggota kelompok sesuai kebijakan Direktur Masjidil'Ilm Bani Hasyim.
- c. Memberikan pengarahan dan perintah kepada masing-masing anggota bidang sesuai tugas dan fungsinya.
- d. Menertibkan pelaksanaan penelitian dan pengembangan kurikulum TK/KB.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja bidang penelitian dan pengembangan kurikulum pendidikan TK/KB.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja anggotanya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada ketua lembaga LPPK.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap semua anggota bidang
- b. Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPPK Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Anggota Bidang Pengembang Kurikulum TK/KB
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPKK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Melaksanakan penelitian dan pengembangan kurikulum pendidikan TK/KB Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap kurikulum TK/KB yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

Melakukan hal-hal yang dibutuhkan dalam suatu penelitian atau pengembangan sesuai tugasnya dan diketahui oleh atasannya serta tidak melanggar kebijakan.

5. Tanggung Jawab :

- c. Bertanggung jawab atas hasil kerja penelitian dan pengembangannya.
- d. Bertanggung jawab langsung kepada ketua bidang LPPK.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPPK Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Koordinator Bidang Pengembang Perpustakaan dan Multimedia
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPKK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Mengkoordinasikan kerja penelitian dan pengembangan perpustakaan dan multimedia di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai koordinator kelompok yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi koordinasi terhadap semua anggota bidang penelitian dan pengembangan perpustakaan dan multimedia.
- c. Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap perpustakaan dan multimedia yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

- a. Mengajukan hasil kerja kelompok kepada Ketua Lembaga LPPK
- b. Menjalankan fungsi ketua kelompok dengan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada masing-masing anggota kelompok sesuai kebijakan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- c. Memberikan pengarahan dan perintah kepada masing-masing anggota bidang sesuai tugas dan fungsinya.
- d. Menertibkan pelaksanaan penelitian dan pengembangan perpustakaan dan multimedia.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja bidang penelitian dan pengembangan perpustakaan dan multimedia.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja anggotanya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada ketua lembaga LPPK.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap semua anggota bidang
- b. Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPPK Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Anggota Bidang Pengembang Perpustakaan dan Multimedia
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPKK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Melaksanakan penelitian dan pengembangan perpustakaan dan multimedia Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap perpustakaan dan multimedia yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

Melakukan hal-hal yang dibutuhkan dalam suatu penelitian atau pengembangan sesuai tugasnya dan diketahui oleh atasannya serta tidak melanggar kebijakan.

5. Tanggung Jawab :

- e. Bertanggung jawab atas hasil kerja penelitian dan pengembangannya.
- f. Bertanggung jawab langsung kepada ketua bidang LPPK.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPPK Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Koordinator Bidang Pengembangan Akhlak
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPKK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Mengkoordinasikan kerja penelitian dan pengembangan tentang akhlak di Masjidil' Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai koordinator kelompok yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi koordinasi terhadap semua anggota bidang penelitian dan pengembangan akhlak.
- c. Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan tentang penerapan akhlak yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

- a. Mengajukan hasil kerja kelompok kepada Ketua Lembaga LPPK
- b. Menjalankan fungsi ketua kelompok dengan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada masing-masing anggota kelompok sesuai kebijakan Direktur Masjidil' Ilm Bani Hasyim.
- c. Memberikan pengarahan dan perintah kepada masing-masing anggota bidang sesuai tugas dan fungsinya.
- d. Menertibkan pelaksanaan penelitian dan pengembangan akhlak.

5. Tanggung Jawab :

- d. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja bidang penelitian dan pengembangan akhlak.
- e. Bertanggung jawab atas kinerja anggotanya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- f. Bertanggung jawab langsung kepada ketua lembaga LPPK.

6. Hubungan Lini :

- c. Memiliki garis instruktif terhadap semua anggota bidang
- d. Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPPK Masjidil' Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Anggota Bidang Pengembang Akhlak
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum (LPKK)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Melaksanakan penelitian dan pengembangan tentang akhlak di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap penerapan akhlak yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

Melakukan hal-hal yang dibutuhkan dalam suatu penelitian atau pengembangan sesuai tugasnya dan diketahui oleh atasannya serta tidak melanggar kebijakan.

5. Tanggung Jawab :

- g. Bertanggung jawab atas hasil kerja penelitian dan pengembangannya.
- h. Bertanggung jawab langsung kepada ketua bidang LPPK.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPPK Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Ketua Lembaga
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Pengembangan Bahasa (LPB)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Penanggung jawab kerja penelitian dan pengembangan bahasa di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai ketua lembaga yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi koordinasi terhadap semua anggota bidang penelitian dan pengembangan bahasa.
- c. Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap bahasa yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

- a. Mengajukan hasil kerja kelompok kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Menjalankan fungsi ketua kelompok dengan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada masing-masing anggota kelompok sesuai kebijakan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- c. Memberikan pengarahan dan perintah kepada masing-masing anggota sesuai tugas dan fungsinya.
- d. Menertibkan pelaksanaan penelitian dan pengembangan bahasa.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja bidang penelitian dan pengembangan bahasa.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja anggotanya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

- c. Memiliki garis instruktif terhadap semua anggota lembaga pengembang bahasa
- d. Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPB Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Anggota Lembaga
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Pengembangan Bahasa (LPB)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Melaksanakan penelitian dan pengembangan bahasa di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan bahasa yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

Melakukan hal-hal yang dibutuhkan dalam suatu penelitian atau pengembangan sesuai tugasnya dan diketahui oleh atasannya serta tidak melanggar kebijakan.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas hasil kerja penelitian dan pengembangannya.
- b. Bertanggung jawab langsung kepada ketua lembaga LPB.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam LPB Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Ketua Lembaga
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : IT Research Center (ITRC)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Penanggung jawab kerja penelitian dan pengembangan IT di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

- a. Berperan sebagai ketua lembaga yang adil, jujur dan bertanggung jawab.
- b. Melaksanakan fungsi koordinasi terhadap semua anggota bidang penelitian dan pengembangan bahasa.
- c. Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan terhadap IT yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

- a. Mengajukan hasil kerja kelompok kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- b. Menjalankan fungsi ketua kelompok dengan mengatur alur kerja serta pendelegasian tugas-tugas kepada masing-masing anggota kelompok sesuai kebijakan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.
- c. Memberikan pengarahan dan perintah kepada masing-masing anggota sesuai tugas dan fungsinya.
- d. Menertibkan pelaksanaan penelitian dan pengembangan IT.

5. Tanggung Jawab :

- a. Bertanggung jawab atas kelancaran kinerja bidang penelitian dan pengembangan IT.
- b. Bertanggung jawab atas kinerja anggotanya sesuai batas fungsi manajerialnya.
- c. Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

6. Hubungan Lini :

- a. Memiliki garis instruktif terhadap semua anggota lembaga pengembang IT.
- b. Memiliki garis koordinatif dengan semua anggota Lembaga Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Deskripsi Jabatan

1. Deskripsi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Anggota Lembaga
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : IT Research Center (ITRC)
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Ikhtisar Pekerjaan :

Melaksanakan penelitian dan pengembangan IT di Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

3. Tugas :

Melaksanakan penelitian, pengkajian, pengkritisan dan pengembangan IT yang telah, sedang dan akan dilaksanakan.

4. Wewenang :

Melakukan hal-hal yang dibutuhkan dalam suatu penelitian atau pengembangan sesuai tugasnya dan diketahui oleh atasannya serta tidak melanggar kebijakan.

5. Tanggung Jawab :

- c. Bertanggung jawab atas hasil kerja penelitian dan pengembangannya.
- d. Bertanggung jawab langsung kepada ketua lembaga ITRC.

6. Hubungan Lini :

Memiliki garis koordinatif dengan anggota bidang dalam ITRC Masjidil`Ilm Bani Hasyim.

7. Kondisi Kerja :

Sesuai jam kerja yang telah ditetapkan yayasan yaitu jam 07.00-15.00.

Pelaksanaan *job analysis* dalam konteks deskripsi jabatan yang dilakukan oleh Masjidil`Ilm Bani Hasyim telah diuraikan dalam gambar deskripsi jabatan perjabatan. Data-data yang diperoleh peneliti untuk menyusun deskripsi jabatan ini dalam bentuk tabel-tabel dan terformat berasal dari wawancara secara tidak terstruktur dengan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim. Hal ini dilakukan karena selama ini deskripsi jabatan yang diterapkan di Masjidil`Ilm Bani Hasyim hanya sebatas instruksi dari Direktur atau pimpinan semata, tanpa ada deskripsi jabatan yang terformat secara tertulis. Untuk itulah diperlukan deskripsi jabatan yang tertulis dan terformat secara rapi dan benar-benar sesuai dengan keinginan Yayasan dan Manajemen.

Terdapat beberapa hal yang dapat dilihat dari pola deskripsi jabatan yang digunakan oleh Masjidil'Ilm Bani Hasyim, yaitu :

1. Secara umum, deskripsi jabatan telah cukup lengkap unsur-unsur didalamnya dimana terdapat 7 poin yang dijabarkan. Hal ini dirasa sudah cukup baik karena dengan 7 poin itu sudah cukup mewakili sebagai arahan atau pegangan bagi tiap-tiap karyawan yang menduduki jabatan tertentu. Walaupun tidak ditulis secara lebih mendetail, akan tetapi juga memiliki tujuan tertentu yaitu untuk memberikan sedikit ruang bagi karyawan untuk lebih berkreatifitas. Karena jika deskripsi jabatan dirinci dengan detail sekali dikawatirkan akan terlalu membatasi ruang gerak karyawan.
2. Terdapat beberapa hal yang perlu untuk dipertimbangkan kembali dalam isi dari deskripsi jabatan ini, yaitu pada poin tanggung jawab dan hubungan laini. Dari sisi tanggung jawab, hal ini perlu dipertegas lagi apa saja yang menjadi seluruh tanggung jawab setiap jabatan, karena poin ini sangatlah penting guna perencanaan SDM khususnya dalam perencanaan besarnya kompensasi. Dari poin hubungan lini, perlu diperjelas lagi alur otoritas dan koordinasi dari tiap jabatan. Hal ini bisa dilakukan dengan menambahkan keterangan dalam poin hubungan lini atau dengan cara mengeluarkan arahan khusus tentang alur kerja organisasi.
3. Karena Masjidil'Ilm Bani Hasyim mengarah pada perkembangan IT, dalam pengkodean kode jabatan atau nomor pegawai bisa dihubungkan dengan suatu program komputer tertentu dan terstruktur rapi dengan menggunakan sejenis *bar code* atau yang lainnya agar lebih mudah dan maksimal dalam mengontrol kinerja atau penggunaan wewenang dari tiap jabatan.
4. Perlu dipertegas kembali jam kerja pengurus di yayasan untuk memudahkan koordinasi bagi karyawan dibawahnya.

3. Pelaksanaan Job Specification

Produk kedua dari analisis jabatan yang dapat digunakan sebagai acuan analisis adalah kegiatan penentuan Persyaratan Jabatan (*Job Specification*) yang telah dilakukan oleh yayasan Bani Hasyim Singosari Malang. Seperti halnya dalam deskripsi jabatan, dalam persyaratan jabatan juga terdapat poin-

poin utama yang akan dijabarkan akan tetapi lebih sederhana dan sedikit. Dalam persyaratan jabatan akan berisikan (Hariandja, 2005 : 61) :

a. Spesifikasi Pekerjaan

Beberapa hal yang terdapat dalam poin ini diantaranya adalah nama jabatan, kode jabatan / nomer induk pegawai, bagian / unit, lokasi pekerjaan dan lain sejenisnya.

b. Persyaratan Pekerjaan

Beberapa ketentuan atau persyaratan yang terdapat dalam persyaratan jabatan ini akan ditentukan berdasarkan 4 hal yaitu : pendidikan; pengalaman kerja; persyaratan fisik dan mental; persyaratan kepribadian.

Berikut adalah persyaratan jabatan yang terdapat di yayasan Bani Hasyim Singosari Malang :

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Direktur
- b. Kode Jabatan/No.NIP : -
- c. Bagian/Unit : Masjidil`Ilm Bani Hasyim / Pendidikan
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : S3 (Doktor)

Pengalaman : minimal 10 tahun pengalaman bekerja dibidang manajerial pendidikan.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan yang baik, bijaksana, tegas.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan :

- a. Nama jabatan : Wakil Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : minimal S1

Pengalaman : minimal 7 tahun pengalaman bekerja dibidang manajerial (administasi, keuangan dan kehumasan) dan pendidikan.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan yang baik, bijaksana,

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan :

- a. Nama jabatan : Supervisor Pendidikan Sekolah Dasar
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : S1

Pengalaman : minimal 3 tahun pengalaman bekerja dibidang supervisi pendidikan.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan**1. Spesifikasi Pekerjaan :**

- a. Nama jabatan : Supervisor Pendidikan TK/KB
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Masjidil`Ilm Bani Hasyim
- d. Lokasi Bekerja : Kantor Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana

Pengalaman : minimal 3 tahun pengalaman bekerja dibidang supervisi pendidikan.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan**1. Spesifikasi Pekerjaan :**

- a. Nama jabatan : Kepala Administrasi & Akuntansi
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil`Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Jabatan :

Pendidikan : sarjana administrasi atau manajemen, menguasai administrasi dan akuntansi perusahaan jasa, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 3 tahun bekerja dibidang administrasi atau akuntansi.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Perpustakaan & Multimedia
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana administrasi atau Informatika, menguasai Ilmu kepustakaan dan multimedia, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 3 tahun bekerja dibidang administrasi atau perpustakaan.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Administrasi
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana administrasi/manajemen atau D3 sekretaris, menguasai administrasi dan akuntansi perusahaan jasa, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : fres graduate atau memiliki pengalaman dibidang administrasi peusahaan atau organisasi.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur,

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Akuntansi
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana/D3 akuntansi atau keuangan, menguasai akuntansi perusahaan jasa, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : fres graduate atau memiliki pengalaman dibidang administrasi peusahaan atau organisasi.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Perpustakaan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana/D3, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : fres graduate

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Multimedia
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana/D3 Informatika atau sistem informasi, menguasai berbagai IT, menguasai linux atau microsoft office.

Pengalaman : fres graduate atau memiliki pengalaman dibidang IT.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Bagian Keuangan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana Administrasi/Manajemen keuangan, menguasai akuntansi dan keuangan perusahaan jasa, menguasai linux atau microsoft office.

Pengalaman : minimal 2 tahun dibidang akuntansi atau keuangan bidang jasa.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, memiliki jiwa kepemimpinan, motivator.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Keuangan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana/D3 akuntansi atau keuangan, menguasai akuntansi perusahaan jasa, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : fres graduate atau memiliki pengalaman dibidang akuntansi atau keuangan.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Bagian Hubungan Masyarakat
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana Ilmu komunikasi, menguasai ilmu Humas dan Public Relation, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 2 tahun dibidang Humas atau PR

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, memiliki jiwa kepemimpinan, motivator, komunikasi baik secara verbal dan non verbal, berpenampilan baik.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Hubungan Masyarakat
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana/D3 ilmu komunikasi atau sekretaris, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : fres graduate atau memiliki pengalaman dibidang humas atau PR

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, komunikatif dan berpenampilan baik.

Persyaratan Jabatan

1. Persyaratan Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Bagian Keamanan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana/D3, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 2 tahun dibidang keamanan.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, tegas, disiplin, memiliki jiwa kepemimpinan, motivator, memiliki kemampuan bela diri.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Keamanan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana/D3

Pengalaman : fres graduate atau memiliki pengalaman dibidang humas atau PR

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, memiliki kemampuan bela diri.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Bagian Umum
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana/D3, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 2 tahun dibidang administrasi atau maintenance.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, memiliki jiwa kepemimpinan, motivator.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf Kebersihan
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : Diploma/SMA/SMP

Pengalaman : fres graduate atau memiliki pengalaman dibidang Kebersihan

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, pekerja keras, rajin.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Staf *Maintenance*
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Organik
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : Diploma/SMA.

Pengalaman : fres graduate atau memiliki pengalaman dibidang Maintenance

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, cekatan, menguasai berbagai alat IT.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan :

- a. Nama jabatan : Kepala Sekolah Dasar
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : Sarjana Magister, menguasai manajemen sekolah, menguasai bahasa inggris dan arab, dan menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 5 tahun bekerja dibidang pendidikan formal.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan :

- a. Nama jabatan : Wakil Kepala Sekolah Dasar
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : Sarjana S1, menguasai manajemen sekolah, menguasai bahasa inggris dan arab, dan menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 3 tahun bekerja dibidang pendidikan formal.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Guru Sekolah Dasar
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : Sarjana S1 atau Akta 4, menguasai bahasa inggris dan arab, dan menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : fres graduate

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Sekolah TK/KB
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : Sarjana Magister, menguasai manajemen sekolah, menguasai bahasa inggris dan arab, dan menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 5 tahun bekerja dibidang pendidikan formal.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Wakil Kepala Sekolah TK/BK
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : Sarjana S1, menguasai manajemen sekolah, menguasai bahasa inggris dan arab, dan menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 3 tahun bekerja dibidang pendidikan formal.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Guru TK dan Kelompok Bermain (KB)
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Formal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : Sarjana S1 atau akta 4, menguasai bahasa inggris dan arab, dan menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : fres graduate

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala TPQ
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Informal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : lulusan pondok pesantren, menguasai bahasa arab, tajwid dan fikih, dan menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 3 tahun bekerja dibidang pendidikan Al-Quran.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Pengajar TPQ
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Informal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil' Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : lulusan pondok pesantren, menguasai bahasa arab, tajwid dan fikih, dan menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : -

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Kepala Kursus
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Informal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana S1, memiliki kemampuan manajerial, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 3 tahun bekerja dibidang bimbingan belajar.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator, punya jiwa kepemimpinan.

Persyaratan Jabatan

1. Spesifikasi Pekerjaan

- a. Nama jabatan : Pengajar Kursus
- b. Kode Jabatan/No.NIP :
- c. Bagian/Unit : Lembaga Informal
- d. Lokasi Bekerja : Masjidil'Ilm Bani Hasyim

2. Persyaratan Pekerjaan :

Pendidikan : sarjana S1, menguasai bidang ajarnya, menguasai linux atau microsof office.

Pengalaman : minimal 2 tahun bekerja dibidang bimbingan belajar.

Persyaratan Fisik dan Mental : sehat jasmani dan rohani, mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam menghadapi tekanan waktu, stres dan tuntutan kerja yang cukup tinggi.

Persyaratan Kepribadian : Islam, membaca Al-Quran dengan baik dan benar, jujur, mampu menjadi seorang motivator.

Dari apa yang telah dijabarkan di dalam persyaratan jabatan, secara umum sudah cukup baik akan tetapi terdapat satu hal yang harus lebih diperhatikan lagi yaitu penjelasan secara detail poin persyaratan jabatan. Dimana penjelasan disini adalah ditujukan untuk menjelaskan persyaratan dalam menduduki jabatan tertentu, tidak hanya berlaku pada perekrutan karyawan baru. Jadi persyaratan jabatan ini juga bisa digunakan secara umum seperti halnya untuk perencanaan karier seperti promosi jabatan. Untuk lembaga khusus tidak ada persyaratan jabatan, karena merupakan hak prerogatif Direktur Majidil'Ilm Bani Hasyim. Hal ini disebabkan seluruh karyawan yang berada di lembaga ini dijabat oleh karyawan-karyawan yang telah ada. Jadi terdapat rangkap jabatan pada lembaga khusus ini.

C. Analisis Data dan Pembahasan

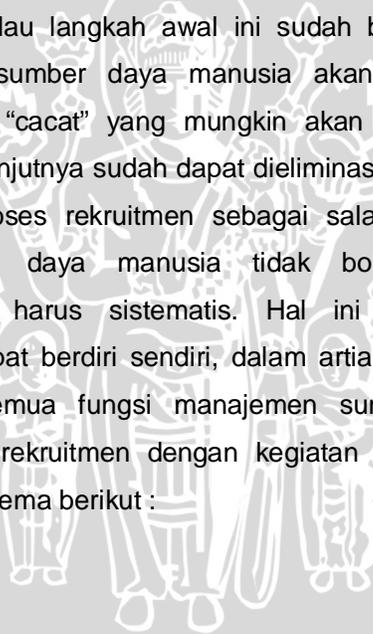
1. Pelaksanaan Analisis Jabatan melalui Perencanaan Sumber Daya Manusia

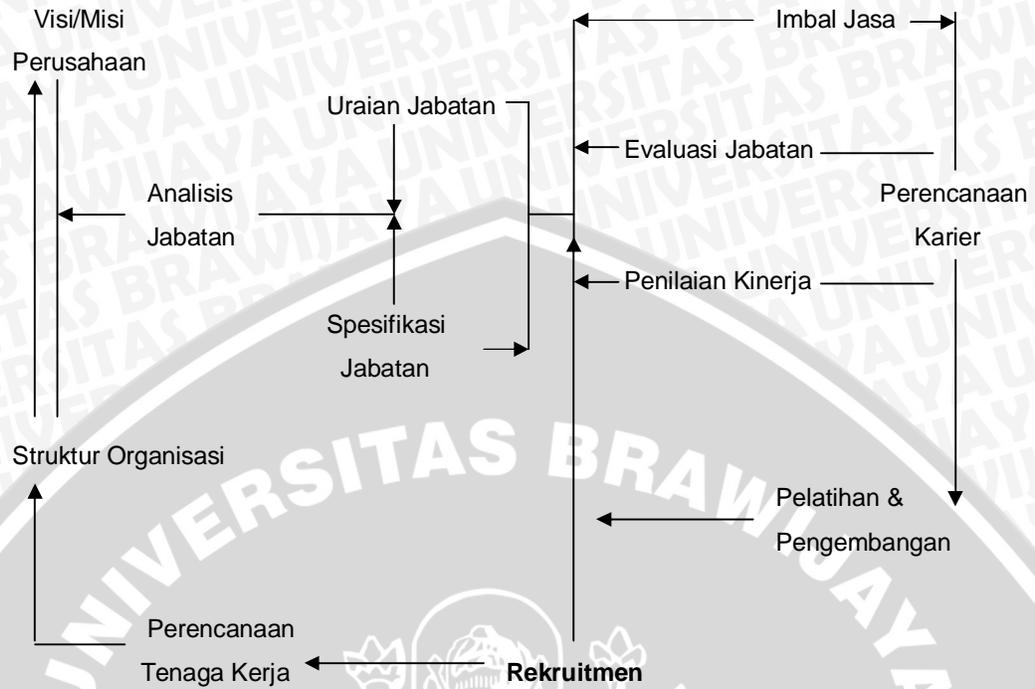
a. Analisis jabatan sebagai landasan penerimaan (*recruitment*) karyawan.

Salah satu hasil dari pelaksanaan analisis jabatan adalah adanya persyaratan jabatan (*Job Specification*) yang memiliki unsur persyaratan apa saja yang harus dipenuhi untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Secara lengkap persyaratan jabatan dapat diartikan sebagai persyaratan pengetahuan, keterampilan atau keahlian, kemampuan mental dan fisik serta sifat-sifat kepribadian tertentu yang disyaratkan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu secara baik, efektif, efisien dan produktif (Rivai, 2006:126). Dengan menciptakan persyaratan-persyaratan jabatan secara obyektif melalui analisis pekerjaan, deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, akan mengeliminasi bias yang dapat diakibatkan oleh nilai-nilai pribadi dan akan mampu melihat secara obyektif pada sifat-sifat yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan (Phopal, 2006:11). Melihat apa yang terkandung dalam suatu persyaratan jabatan, akan berkaitan erat dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia berupa perekrutan (*rekrutmen*) karena dalam melkauan suatu perekrutan diperlukan suatu analisis tentang syarat pengalaman, pendidikan, kepribadian, keadaan fisik dan lain sebagainya. Untuk itulah persyaratan jabatan memiliki peranan penting dalam

kegiatan perekrutan ini karena dengan penentuan persyaratan jabatan yang tepat maka akan mampu meminimalisir kesalahan dalam perekrutan dikarenakan salah memilih orang yang tepat pada suatu posisi yang tepat.

Unsur sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menjalankan dan menentukan arah operasi perusahaan, untuk itu sebagai timbal baliknya perusahaan juga harus mengelolanya dengan cara yang tidak sembarangan. Seperti apa yang diungkapkan oleh Thomas Watson Jr. (IBM) berikut : *“The real difference between success and failure in an organization can very often be traced to the question of how well the organization brings out the great energies and the talents of people”* (Adi PS. W, 2007:85). Proses rekrutmen merupakan hal penting karena merupakan “pintu gerbang” untuk memasuki kawasan perusahaan atau organisasi. Kalau langkah awal ini sudah berjalan dengan baik, maka selanjutnya sumber daya manusia akan lebih mudah untuk dikembangkan dan “cacat” yang mungkin akan timbul dalam proses pengembangan selanjutnya sudah dapat dieliminasi sedemikian rupa dari awal. Untuk itu proses rekrutmen sebagai salah satu upaya dalam mengelola sumber daya manusia tidak boleh dikelola secara sembarangan dan harus sistematis. Hal ini dikarenakan proses rekrutmen tidak dapat berdiri sendiri, dalam artian memiliki keterkaitan dengan dengan semua fungsi manajemen sumber daya manusia. Keterkaitan proses rekrutmen dengan kegiatan MSDM yang lainnya, dapat dilihat pada skema berikut :





Gambar 8

Skema Letak Rekrutmen Dalam Sistem Pengelolaan SDM

Sumber : Adi PS. W (2007:85)

Sesuai gambar skema letak rekrutmen dalam sistem pengelolaan SDM, secara kontekstual proses rekrutmen suatu perusahaan atau organisasi tidak boleh menyimpang dari :

- a. Sasaran dan arah perkembangan perusahaan
- b. Strategi bisnis dan sistem manajemen yang dipakai untuk mencapai sasaran tersebut.

Kedua hal tersebut pasti tidak akan lepas dari :

1. Hal-hal makro yang berkaitan dengan *Business environment*, kebijakan pemerintah dan lingkungan usaha lokal, nasional maupun global.
2. Hal-hal internal perusahaan, misalnya :
 - a. Sistem pembentukan sikap, budaya kerja dan hubungan antar manusia (karyawan/SDM).
 - b. Fungsi-fungsi utama operasional (produksi, pemasaran, keuangan dan pengelolaan SDM)

- c. Sistem prosedur operasional dan landasan kerja antara departemen.
- d. Hal-hal yang berkaitan dengan aspek manajerial ataupun teknis jabatan yang akan diisi.

Terlihat dalam skema yang telah digambarkan bahwa proses rekrutmen memiliki keterkaitan erat dengan analisis jabatan khususnya pada spesifikasi jabatan. Dan dalam proses penentuan spesifikasi jabatan ini juga dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan lain seperti halnya perencanaan tenaga kerja, imbal jasa, pelatihan, perencanaan karier dan juga visi/misi perusahaan secara tidak langsung. Dan yang menjadi titik penting adalah bahwa proses rekrutmen ini telah dirancang dalam suatu perencanaan SDM yang matang dengan berbagai pertimbangan dari seluruh kegiatan MSDM di suatu perusahaan demi tercapainya kinerja yang efektif, efisien dan menguntungkan bagi perusahaan dan juga karyawan.

Melihat proses pelaksanaan analisis jabatan atau khususnya pada spesifikasi jabatan yang telah diterapkan oleh yayasan Bani Hasyim khususnya Divisi Masjidil'Ilm Bani Hasyim telah terlihat bahwa telah terdapat perencanaan SDM yang cukup baik dalam melaksanakan rekrutmen. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal, yaitu :

1. Analisis jabatan yang dimiliki Yayasan Bani Hasyim telah menghasilkan spesifikasi jabatan yang cukup baik, dimana telah terdapat beberapa kriteria penting bagi seseorang yang akan menduduki suatu jabatan tertentu di yayasan dan kriteria tersebut telah ditetapkan atau direncanakan sejak awal sesuai dengan apa yang dibutuhkan yayasan. Hal ini membuktikan bahwa spesifikasi jabatan memang telah di design secara khusus dan direncanakan dengan cara yang seksama sehingga menjadi suatu landasan dalam melakukan suatu rekrutmen karyawan baru.
2. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Masjidil'Ilm Bani Hasyim (tanggal 8 mei 2008 pukul 14.30) tentang proses rekrutmen yang diterapkan oleh yayasan, dapat diketahui bahwa dalam proses pelaksanaan rekrutmen telah terjadi suatu perencanaan yang sistematis dan komprehensif. Perencanaan yang sistematis dapat dilihat dari tahapan-tahapan rekrutmen yang telah direncanakan

dan didesign khusus sesuai kebutuhan (sekolah bertaraf Internasional) dan visi/misi yayasan Bani Hasyim. Tahapan rekrutmen yang diterapkan Masjidil`Ilm Bani Hasyim malalui 3 tahapan, yaitu :

a. Tahapan awal. Yaitu dengan memberikan informasi tentang adanya lowongan pekerjaan melalui berbagai media diantaranya melalui koran dan juga secara personal rekomendasi relasi. Dalam tahapan ini pihak manajemen dengan mudah menetapkan persyaratan-persyaratan yang harus dicantumkan dalam lowongan kerja karena semua persyaratan utama dan penting telah ada di analisis jabatan perusahaan yaitu spesifikasi jabatan.

b. Tahapan Kedua, yaitu pelaksanaan tes rekrutmen. Dalam tahapan ini akan dilakukan beberapa tes masuk yang akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan apa yang telah disyaratkan dalam spesifikasi jabatan tertentu itu. Tahapan tes rekrutmen ini terbagi dalam 5 tahap, yaitu :

1. Tes Kompetensi, yaitu merupakan tes awal dimana apa yang akan diujikan adalah kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki lowongan pekerjaan tersebut. Tes ini sifatnya masih umum dan belum spesifik.
2. Tes Tulis yang terdiri dari tes IQ, Pengetahuan umum dan kemampuan pengetahuan tentang IT atau multimedia khususnya tentang komputer.
3. Khusus untuk guru, yaitu tes mengajar sesuai dengan tingkatan sekolah yang akan diajarnya dan akan dilakukan oleh guru tertentu yang ditunjuk oleh manajemen.
4. Tes Praktek Komputer. Minimal harus menguasai Program Linux atau program Office dan kemampuan memanfaatkan fasilitas internet.
5. Tahapan paling akhir yang utama adalah tahapan wawancara langsung dengan Direktur dimana akan menentukan diterima tidaknya calon karyawan tersebut. Terdapat beberapa poin penting dalam wawancara ini, yaitu wawancara pertama adalah praktek membaca Al-

Quran dengan baik dan benar. Dan untuk wawancara selanjutnya akan coba diungkap tentang tentang motivasi hidup, kejujuran dan tujuan bekerja.

- c. Tahapan Ketiga, yaitu masa percobaan. Dimana pada masa ini akan dijalani oleh karyawan dalam 6 bulan (3 bulan pertama dan 3 bulan kedua) pembagain 3 bulan pertama dan kedua disesuaikan dengan adanya pelatihan terstruktur bagi karyawan baru. Dalam masa percobaan ini, karyawan akan menerima gaji 80% dari gaji yang sebenarnya.

Perencanaan yang komprehensif dalam proses rekrutmen yang dilakukan oleh Masjidil `Ilm Bani Hasyim terlihat dengan pembentukan tim khusus yang akan menangani proses rekrutmen. Tim ini terdiri dari beberapa elemen, yaitu pihak manajemen (direktur dan wakil direktur), pihak perwakilan guru, bagian administrasi atau elemen-elemen lain yang dibutuhkan sesuai kompetensi yang dibutuhkan dan hubungan lini yang terdapat antar jabatan dalam *job description*. Jadi dikatakan komprehensif karena dalam prosesnya telah melibatkan beberapa elemen yang juga berkepentingan dalam penerimaan karyawan baru.

Dari apa yang telah dilakukan divisi Masjidil `Ilm Bani Hasyim dalam proses pelaksanaan rekrutmen, dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia khususnya kegiatan rekrutmen, praktek analisis jabatan memiliki peran yang cukup penting. Bermula dari syarat-syarat jabatan yang telah disediakan oleh spesifikasi jabatan, pelaksanaan tes ujian yang disesuaikan dengan persyaratan suatu jabatan dalam spesifikasi jabatan dan pelibatan beberapa elemen yayasan dalam proses rekrutmen sesuai dengan hubungan lini yang terdapat pada deskripsi jabatan.

- b. Analisis jabatan Sebagai Landasan Dalam *Career Planning*.

Karier merupakan bagian dari perjalanan dan tujuan hidup seseorang. Proses karier adalah suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan kariernya. Karier adalah bagian yang penting dan akan berubah secara terus-menerus

terjadi dalam perjalanan dan kehidupan karyawan yang bekerja. Proses karier merupakan suatu kerangka yang dibangun dalam upaya membantu karyawan, seperti : menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karier serta kebutuhan untuk pengembangan; merencanakan untuk mencapai tujuan karier; secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan.

Salah satu unsur penting dalam MSDM adalah perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier karyawan adalah suatu proses yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi karyawan. Program pembinaan karier yang kurang baik dapat menimbulkan keresahan dalam organisasi. Karyawan akan merasa tidak aman, merasa diperlakukan secara tidak jujur, karyawan juga merasa tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan organisasi. Selanjutnya karyawan akan merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan perusahaan, sehingga pada akhirnya akan berdampak negatif pada efektifitas dan efisiensi organisasi.

Begitu pentingnya peran dan fungsi perencanaan karier karyawan tidak dapat dipisahkan dari suatu proses analisis jabatan. Karena dalam menentukan seseorang untuk menduduki suatu jabatan tertentu atau baru tetap diperlukan acuan-acuan dasar sebagai bahan pertimbangannya. Acuan yang digunakan tersebut adalah hasil dari analisis jabatan yaitu *job description* dan *job specification*. Dari kedua hasil analisis jabatan tersebut akan diketahui siapa saja yang pantas untuk mengisi suatu kelowongan jabatan, apa saja yang harus dipersiapkan dan bagaimana jenjang karier yang telah dilakukan dan hal-hal lain yang diperlukan dalam perencanaan karier.

Perencanaan karier yang diterapkan oleh Masjidil'Ilm Bani Hasyim telah direncanakan dengan cukup baik melalui keterkaitannya dengan peningkatan kemampuan melalui pelatihan-pelatihan. Karena Masjidil'Ilm Bani Hasyim masih dalam tahap perkembangan menuju ke arah yang lebih besar dan komplek lagi, maka perencanaan karier belum banyak terlaksana karena lingkup atau ruang kerjanya belum terlalu luas atau

besar. Karena wilayah kerja yang belum terlalu luas ini, maka perencanaan karier masih berada pada batasan karier secara fungsional organisasi yaitu penambahan-penambahan tugas atau fungsi baru sesuai kompetensi yang dimiliki berdasarkan suatu kebijakan khusus dan bukan secara struktural murni. Hal ini dilakukan karena proses perencanaan karier yang ada sekarang ini masih dalam taraf proses penyusunan dan belum semuanya terselesaikan. Akan tetapi terdapat satu hal yang sudah mulai direncanakan dalam rangka merencanakan karier karyawan di Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

Satu hal yang telah mulai direncanakan dalam perencanaan karier karyawan Masjidil'Ilm Bani Hasyim adalah keterkaitannya dengan pelatihan-pelatihan yang dilakukan secara berlevel atau berjenjang. Salah satu tujuan Masjidil'Ilm Bani Hasyim menggunakan pelatihan berlevel adalah untuk mengukur dan menstandarkan kemampuan seseorang dalam memangku suatu jabatan. Pelatihan ini pun juga digunakan sebagai syarat bagi seseorang untuk menempati suatu jabatan tertentu seperti apa yang telah disyaratkan dalam persyaratan jabatan. Dalam keterkaitannya dengan adanya pelatihan ini, akan dibahas lebih dalam poin analisis jabatan sebagai landasan penentuan pelatihan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan analisis jabatan pada proses perencanaan karier sebenarnya sudah berjalan dengan cukup baik. Akan tetapi dalam ranah pelaksanaan aplikasi perencanaan karier ini belum berjalan dengan maksimal dikarenakan masih dalam proses penyusunan oleh pihak manajemen dan baru memulai untuk menuju perencanaan karier yang baik dan berkelanjutan.

c. Analisis jabatan sebagai landasan dalam melaksanakan pelatihan.

Setelah pegawai diterima melalui proses perekrutan dan seleksi, sering kali kemampuan pegawai tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan, yang berkaitan dengan tuntutan produktivitas sehingga mereka perlu untuk dilatih. Pegawai yang sudah bekerja pun mungkin masih perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain-lainnya.

Sebagai langkah kongkrit dalam upaya peningkatan kemampuan karyawan dapat ditempuh melalui adanya suatu pelatihan. Berbagai riset menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan proses kerja yang luar biasa pesatnya. Studi yang dilakukan Tall dan Hall (1998) misalnya, menghasilkan kesimpulan bahwa dengan mengkombinasikan berbagai macam faktor seperti teknik pelatihan yang benar, persiapan dan perencanaan yang matang, serta komitmen terhadap esensi pelatihan ; perusahaan dapat mencapai *the greater competitive advantage* didalam pasar yang sangat ketat (Irianto, 2007:157).

Mengingat pentingnya pelatihan dan pengembangan, maka seorang pimpinan atau manajemen sumber daya manusia harus dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif menurut Hariandja (2005:174), yaitu :

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut dengan *need analysis* atau *need assesment*.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program pelatihan.

Tahapan pertama dalam merencanakan program pelatihan adalah dengan menentukan kebutuhan akan adanya pelatihan yang disebut dengan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat penting, rumit dan sulit. Dikatakan sangat penting sebab di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya tidak murah sehingga bilamana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan biaya. Selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.

Salah satu analisis kebutuhan yang diperlukan dalam merencanakan pelatihan adalah analisis terhadap kebutuhan jabatan. Untuk mendapatkan informasi tentang kebutuhan jabatan ini akan didapatkan dari hasil analisis jabatan. Untuk itulah analisis jabatan dapat dikatakan sebagai landasan dalam menentukan pelatihan bagi karyawan.

Sesuai dengan kebutuhan yayasan dan hasil dari analisis jabatan yang telah dirancang oleh pihak manajemen yayasan, bentuk atau program pelatihan yang diterapkan oleh Masjidil'Ilm Bani Hasyim dibagi ke dalam dua bentuk, yaitu pelatihan terstruktur dan berlevel dan pelatihan yang terstruktur tetapi tidak berlevel.

1. Training Terstruktur dan Berlevel

Training jenis ini dibagi atas 3 level atau tahapan, dimana tiap-tiap level harus diikuti oleh semua karyawan dan merupakan persyaratan untuk mengikuti pelatihan selanjutnya dan atau untuk menduduki suatu jabatan tertentu. 3 level dalam training ini adalah sebagai berikut :

Training level 1

Bisa dilaksanakan sebelum atau sesudah masa percobaan yaitu 3 bulan pertama atau kedua (6 bulan pertama). Dalam level training ini, materi yang akan diberikan berupa penjelasan tentang visi dan misi sekolah dan penjelasan tentang kurikulum dan model pembelajaran model Bani Hasyim dan juga pelatihan yang disebut dengan pelatihan "kuliah peradaban", yaitu peradaban yang diterapkan di yayasan Bani Hasyim. Training level ini wajib diikuti oleh semua karyawan khususnya bagi karyawan baru ataupun karyawan lama yang belum mengikutinya.

Training Level 2

Training ini dikhususkan bagi guru dimana syarat mengikuti training ini adalah telah lulus training level 1 dan telah mencapai umur kerja 2 tahun. Dalam training ini yang menjadi fokus pelatihan adalah bagaimana para guru dapat mengkritisi suatu kurikulum dan model pembelajaran. Pelatihan ini biasanya dikhususkan bagi kepala sekolah dan wakil kepala sekolah, sehingga kedepannya diharapkan mereka mampu mengkritisi kurikulum atau model pembelajaran dan

dalam jangka panjang mereka mampu menyusun suatu kurikulum atau model pembelajaran sendiri.

Training level 3

Training ini hanya bisa diikuti oleh guru yang telah menempuh masa kerja 6 tahun dan lulus level 2. Dan yang terpenting adalah pelatihan ini dikhususkan untuk pejabat struktural karena dalam pelatihan ini materi utamanya adalah tentang kepemimpinan.

2. Training Terstruktur dan Tidak Berlevel

Bentuk training yang ini hanya digunakan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan tidak berkaitan dengan suatu persyaratan tertentu.

Training per semester

Pelatihan ini dapat berupa lokakarya (evaluasi semester) dan juga ditambahkan pelatihan non level lain yang berupa pelatihan tentang perkembangan pengajaran dan pendidikan.

Training 3 bulan sekali tiap semester

Pelatihan jenis ini dilakukan dalam 2 bentuk utama, yaitu :diskusi panel guru dan yang lebih fokus lagi adalah disekolahkan lagi bagi guru (S2 atau Akta 4) dan diberikan kursus-kursus khusus bagi karyawan lainnya sesuai dengan kebutuhan. Sampai saat ini sudah ada yang mengikuti atau dikuliahkan sampai S2 dan beberapa kursus khusus bagi karyawan administrasi.

d. Analisis Jabatan sebagai Landasan Menentukan Kompensasi.

Tujuan utama setiap organisasi merancang sistem imbalan (*reward*) adalah untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang kompeten. Dengan merancang sistem imbalan yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi, karena di satu sisi imbalan akan berdampak pada biaya operasi, di sisi lain imbalan akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dipahami karena salah satu tujuan seseorang bekerja adalah mengharapkan imbalan dari organisasi di mana ia bekerja, sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan

kinerja yang terbaik bagi perusahaan. Akibatnya jika imbalan yang diberikan kepada karyawan terlalu tinggi dan tidak mencapai sasaran karena imbalan tersebut tidak mempengaruhi kinerja karyawan, maka hal ini akan sia-sia saja. Di sisi lain imbalan yang terlalu tinggi akan meningkatkan biaya operasi.

Dalam menentukan fasilitas atau hak yang akan diterima karyawan maupun guru, yayasan tidak menerapkan aturan jenjang golongan yang selayaknya ada pada pegawai negeri sipil. Hal ini dikarenakan setelah melakukan uji coba dengan sistem itu, dihasilkan kinerja karyawan yang kurang baik dan motivasi kerja yang rendah. Karena itulah segala kompensasi dan fasilitas diberikan sesuai dengan kinerja karyawan itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim (8 Mei 2008 pukul 14.00 WIB) didapatkan kesimpulan seperti berikut tentang beberapa kompensasi yang diterapkan oleh Masjidil`Ilm Bani Hasyim :

1. Gaji Karyawan dan Guru.

Pada prinsipnya sistem penggajian yang dilakukan didasarkan pada kinerja masing-masing karyawan yang berlandaskan pada tugas, wewenang dan seberapa berat tanggung jawab yang dia pikul. Untuk jumlah pasti berapa gaji yang diterima tidak dapat diutarakan dalam penelitian ini dikarenakan kode etik dan aturan yayasan. Gaji yang diberikan yang pasti adalah diatas standar gaji UMR Kabupaten Malang.

2. Tunjangan dan Fasilitas

Pemberian tunjangan juga didasarkan pada kinerja masing-masing karyawan baik itu guru maupun karyawan lainnya, yang terdiri dari :

- a. Tunjangan kinerja. Dibagi atas 3 tahap yaitu, tahap biasa (Rp. 25.000/bulan), tahap sedang (Rp. 50.000/bulan) dan tahap baik (Rp. 100.000/bulan).
- b. Tunjangan kesehatan diberikan kepada guru dan karyawan beserta keluarga berupa pemeriksaan gratis di klinik yayasan diambil dari iuran SPP santri sebesar 10.000 perbulan.
- c. Kepala sekolah mendapatkan rumah dinas selama menjabat jabatan sebagai kepala sekolah, baik TK, SD maupun nantinya SLTP atau SMU maupun Universitas.

- d. Mendapatkan laptop yang bisa digunakan demi menunjang kinerja akan tetapi bukan hak milik, tetapi hak pakai untuk kepentingan sekolah. Sampai saat ini telah ada 2 guru TK dan 4 guru SD yang mendapatkan fasilitas laptop dalam menunjang kerjanya. Dan tiap kepala sekolah berhak mendapatkan laptop masing-masing 1 buah.

3. Kompensasi lainnya

- a. Apabila mendapatkan tunjangan atau subsidi dari pemerintah, akan diberikan seluruhnya dan dibagi rata kepada semua guru (yayasan tidak mengambil sedikitpun).
- b. Guru membuat buku ajar yang akan diakui hak ciptanya dengan perincian (25% untuk biaya cetak, 25% untuk biaya editor dan 50% untuk hak cipta masing-masing guru).
- c. Diperbolehkan menyekolahkan anaknya di Masjidil'Ilm Bani Hasyim dan membayar sesuai dengan kemampuan yang dia miliki bahkan sampai gratis.
- d. Bagi guru yang telah bekerja lebih dari 2 tahun berhak mengikuti pemilihan guru berprestasi (*Teacher Award*) yang dibagi dalam beberapa kategori dari yang paling baik dan terfavorit sampai yang paling kurang baik (telat dan berkinerja buruk). Hadiah berupa uang sebesar 2 juta dan bagi guru yang tercatat paling sering terlambat akan mendapatkan piala terbesar sebagai guru paling terlambat dan harus dipajang diruang tamu rumahnya.
- e. Sebagai upaya merekatkan rasa kekeluargaan, setiap setahun sekali diadakan rekreasi dan studi komparasi yang dilakukan secara bergantian tiap tahunnya. Semua biaya ditanggung oleh manajemen, dan para karyawan berhak mengajukan atau menentukan tujuan lokasi wisata atau studi banding.

Berdasarkan perencanaan kompensasi yang dilakukan oleh Masjidil'Ilm Bani Hasyim telah terlihat bahwa berdasarkan data yang didapat dari hasil analisis jabatan, penentuan besarnya kompensasi didasarkan pada standar aturan Pemerintah dan berdasarkan beban tugas, wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada suatu jabatan. Untuk menentukan gaji pokok karyawan atau guru ditetapkan berdasarkan standar UMR Pemerintah Kabupaten Malang dan bahkan

diatas batas UMR. Sedangkan untuk kompensasi yang lain seperti tunjangan dan fasilitas ditetapkan sesuai kinerja karyawan yang didasarkan pada pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan. Seperti halnya penentuan tunjangan kinerja yang digolongkan berdasarkan kinerjanya (biasa, sedang, baik), atau fasilitas-fasilitas lainnya seperti halnya rumah dinas, kesempatan membuat buku ajar dan lain sebagainya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam menentukan besarnya kompensasi bagi karyawan Masjidil'Ilm Bani Hasyim, yang menjadi landasan utama adalah berdasarkan hasil dari analisis jabatan. Hasil analisis jabatan ini akan mengungkapkan seberapa besar dan berat tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan pada masing-masing jabatan.

2. Penerapan Analisis Jabatan Melalui Perencanaan SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan (Kemampuan dan Motivasi)

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauhmana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan (Rivai, 2006:309). Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku

nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi ubyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan diukur.

Penilaian kinerja mengacu pada pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi/kritik.

Pelaksanaan analisis jabatan dalam konteks bagaimana aplikasinya dilapangan dan produk-produk yang dihasilkan dari analisis jabatan ini memang tidak berhubungan secara langsung dan utuh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Akan tetapi terdapat suatu "jembatan" yang menghubungkan antara analisis jabatan dengan peningkatan kinerja karyawan. "Jembatan" ini adalah terletak pada kegiatan yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia berupa perencanaan SDM yang dilakukan oleh Masjidil'Ilm Bani Hasyim sesuai dengan hasil dari analisis jabatan yang telah dilakukan terlebih dahulu. Keterkaitan analisis jabatan dengan perencanaan SDM telah dijabarkan pada pembahasan

sebelumnya, dimana terdapat 4 poin yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu analisis jabatan sebagai landasan rekrutmen, landasan *carrier planning*, landasan pelatihan dan landasan penentuan kompensasi.

Dalam pembahasan selanjutnya akan dijelaskan tentang keterkaitan perencanaan SDM yang berlandaskan pada penerapan analisis jabatan dengan peningkatan kinerja karyawan Masjidil'Ilm Bani Hasyim. Untuk melihat terjadinya perkembangan atau peningkatan kinerja berdasarkan perencanaan SDM akan dilihat dari dua sudut pandang, yaitu kemampuan dan motivasi kerja karyawan Masjidil'Ilm Bani Hasyim, dimana hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Rivai dan Mangkunegara dalam memandangi suatu kinerja karyawan. Dalam menjelaskan peningkatan kinerja karyawan, peneliti tidak akan menggunakan perbandingan kinerja karyawan dari waktu ke waktu secara utuh dan menyeluruh, akan tetapi peneliti akan mencoba untuk mendeskripsikan bagaimana proses atau tahapan terciptanya peningkatan kinerja karyawan berdasarkan perencanaan SDM Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

Untuk lebih konkritnya, dalam menganalisis dan membahas keterkaitan analisis jabatan dengan peningkatan kinerja karyawan Masjidil'Ilm Bani Hasyim melalui menghubungkan pelaksanaan perencanaan SDM dan berfokus pada kemampuan dan motivasi karyawan. Kedua hal inilah yang akan menjadi kajian dalam menjelaskan atau mendeskripsikan kinerja karyawan Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

a. Kemampuan

Beberapa karakteristik unik yang dimiliki oleh karyawan dibandingkan sumber produksi lainnya adalah bahwa karyawan memiliki emosi serta intuisi dan juga memiliki kepribadian yang aktif dan dinamis (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:110-111). Dengan keunikan karakteristik ini, tentunya sangat berpotensi sekali untuk dikelola dengan baik dan benar, karena apabila salah pengelolaan maka akan menjadi "bumerang" sendiri bagi perusahaan. Untuk itulah diperlukan suatu perlakuan atau "*treatment*" khusus dalam mengelola sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan kemampuan mereka dimana diperlukan berbagai pertimbangan dan perencanaan yang benar-benar matang dan tidak asal-asalan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim dan juga melihat atau mengamati kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen, peneliti dapat menyimpulkan bahwa terdapat 3 kemampuan penting dan utama karyawan yang ingin dikembangkan di Masjidil`Ilm Bani Hasyim, yaitu :

1. Kemampuan Teknis

Kemampuan utama yang harus dikembangkan adalah kemampuan sesuai bidang kerja utama mereka sesuai dengan tugas mereka dalam analisis jabatan. Seperti halnya seorang guru, kemampuan utama yang harus dikembangkan adalah kemampuannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di dalam segala hal yang dibutuhkan untuk mewujudkan kedua fungsi utama guru tersebut. Untuk mewujudkan hal tersebut pihak manajemen melakukan berbagai upaya, diantaranya : mengadakan pelatihan *hard* dan *soft skill* tentang teknis mengajar dan mendidik yang terus mengalami perkembangan serta dilakukan berjenjang atau berlevel, melakukan lokakarya atau sarasehan pendidikan, melakukan pengkajian kritis terhadap kurikulum, pemberian kesempatan membuat buku ajar mandiri, melakukan studi banding jika memang diperlukan.

Beda halnya dengan apa yang dilakukan terhadap karyawan lain seperti bagian administrasi atau keuangan. Dalam meningkatkan kemampuan teknis mereka, pihak manajemen memberikan kesempatan bagi mereka untuk diikuti dalam suatu kursus atau keterampilan yang disesuaikan dengan bidang kerjanya. Seperti kursus akuntansi, kursus manajemen keuangan dan kursus-kursus keterampilan lainnya. Dan pihak manajemen pun tidak menutup kemungkinan bahwa akan dilakukan tugas dinas belajar (disekolahkan) apabila memang dibutuhkan oleh manajemen. Seperti apa yang telah disampaikan Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim bahwa :

"Demi meningkatkan kemampuan karyawan akan dilakukan salah satunya dengan tugas belajar, baik itu guru maupun karyawan lainnya. Sampai saat ini telah ada dua guru yang mendapat tugas belajar di program Magister yaitu kepala

sekolah TK/KB dan Kepala sekolah dasar. Selain itu juga telah ada karyawan-karyawan lain yang mengikuti kursus keterampilan tertentu seperti akuntansi atau keuangan.” (hasil wawancara 8 Mei 2008)

2. Kemampuan Daya Pikir Kritis

Selain kemampuan teknis, ada kemampuan lain yang selalu dilakukan secara berkala dan berkesinambungan, yaitu kemampuan dalam mengkritisi sesuatu baik yang berhubungan dengan pekerjaannya, kemajuan Islam, masalah sosial dan pemerintahan dan permasalahan-permasalahan lain yang memang perlu untuk dikritisi. Hal ini memang dilakukan oleh pihak manajemen dalam rangka menciptakan budaya berpikir kritis dalam peradaban Islam Indonesia dan dunia yang telah mulai luntur dan berkurang. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bpk Dedi selaku Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim yaitu :

”Dalam rangka mendidik kader-kader pemikir Islam dikemudian hari harus diawali dengan perbaikan staf pengajarnya terlebih dahulu. Selain kemampuan teknis mengajar, kemampuan lain yang harus dimiliki adalah daya kritis dan keberanian mengungkapkan kebenaran. Untuk itulah para staf pengajar harus menjadi orang yang kritis dan berani memperjuangkan kebenaran dan kepentingan umat sebelum dia menularkan ilmunya kepada para santri-santrinya”. (hasil wawancara 8 Mei 2008)

Dalam rangka meningkatkan kemampuan pola pikir ini, pihak manajemen juga memberikan beberapa fasilitas yang dapat digunakan dalam rangka meningkatkan kualitas bahan bacaan dan juga bahan diskusi yaitu melalui penyediaan internet gratis sepanjang waktu. Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim juga mewajibkan seluruh guru untuk memiliki situs Blog atau Wordpress, dimana hal ini digunakan sebagai tempat untuk bertukar pikiran, mengkritisi dan yang paling penting adalah mampu mengikuti perkembangan IT dan mengetahui perkembangan dunia.

3. Kemampuan Intuisi

Kemampuan lain yang coba untuk ditumbuh dan dikembangkan dikalangan pendidikan Masjidil`ilm Bani Hasyim adalah kemampuan intuisi seseorang. Kemampuan intuisi ini ditujukan khususnya pada para karyawan dan juga pada santri-santri pada umumnya. Pada

tingkatan karyawan, kemampuan di aplikasikan dalam tataran aplikatif sedangkan pada santri dalam tataran pengenalan. Menurut Bapak Dedi selaku Direktur Masjidil'Ilm Bani Hasyim, intuisi merupakan pikiran atau pemikiran yang tidak bisa didefinisikan secara mudah dalam suatu kata-kata (wawancara pada 11 Juli 2008). Akan tetapi untuk memudahkan pemahaman, intuisi dapat diartikan sebagai sesuatu diluar akal pikiran dimana sesuatu itu bisa mencerdaskan hati. Atau denga kata lain "kecerdasan hati".

Pengembangan kemampuan intuisi ini merupakan suatu upaya demi membangun tradisi alternatif. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa jika segala sesuatu hanya didasarkan pada pemikiran otak, maka yang akan terlihat adalah rasionalitas semata padahal dalam membangun kecerdasan juga diperlukan kekuatan hati. Hal ini sesuai dengan apa yang sampaikan oleh Direktur Masjidil'Ilm Bani Hasyim bahwa :

"Dalam memahami masalah, yang diperlukan tidak hanya pikiran semata karena hanya akan melihat segala sesuatu yang nampak saja. Dan untuk menambah daya kritis dan kemampuan penyelesaian kita dalam memahami sesuatu yang tidak selalu tampak dengan jelas atau tidak terlihat (berwujud), diperlukan kemampuan dengan hati yang disebut intuisi" (wawancara pada 11 Juli 2008).

Terdapat satu hal utama yang menjadi alasan utama mengapa kemampuan intuisi ini diperlukan di Masjidil'Ilm Bani Hasyim adalah bahwa dalam prinsip-prinsip moral tidak digunakan rasio, akan tetapi hati. Dan pendidikan dalam taraf sekolah dasar dan taman kanak-kanak atau kelompok bermain, prinsip-prinsip moral yang menjadi bahan utama untuk diajarkan. Hal inilah yang melandasai pengembangan kemampuan intuisi bagi seluruh karyawan dan mencoba mengajarkannya pada santri-santri pada akhirnya. Dan kemampuan intuisi ini akan sangat berdampak besar bagi peningkatan kemampuan pemikiran kritis sesuai dengan harapan manajemen kepada seluruh karyawan. Dan sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Mangkuprawira dan Hubeis (2007:110-111) bahwa salah satu keunikan karakteristik dari karyawan adalah karena dia memiliki intuisi. Kelebihan inilah yang dapat di asah dan dilatih demi menunjang peningkatan kinerja karyawan dan hal inilah

yang disadari oleh manajemen Masjidil'Ilm Bani Hasyim didalam mengembangkan kemampuan karyawannya. Yaitu dengan melatih terus kemampuan intuisi ini dengan berbagai macam cara.

Dalam mengembangkan kemampuan intuisi, banyak hal yang dapat dilakukan diantaranya dengan banyak membaca buku, belajar dari permasalahan, melatih insting dan lain sebagainya. Dalam upaya melatih intuisi ini, satu hal utama yang dilakukan oleh manajemen Masjidil'Ilm Bani Hasyim adalah dengan mengembangkan kualitas spiritual, baik di sekolah maupun di kehidupan sehari-hari para karyawan. Karena kemampuan intuisi ini tidak akan bisa dilatih atau dikembangkan dengan akal, akan tetapi dengan hati, dan salah satu jalannya adalah secara spiritual. Dan hal ini juga yang mendasari peningkatan motivasi karyawan berbasis religi yang dikembangkan oleh Masjidil'Ilm Bani Hasyim.

b. Motivasi

Karyawan sebagai individu dan sebagai anggota sistem sosial memiliki beberapa karakteristik umum (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:110), pertama yaitu memiliki kebutuhan lahiriyah dan jasmaniyah. Karakteristik ini menunjukkan bahwa setiap manusia memerlukan kebutuhan dasar mereka yaitu sandang, pangan, papan serta kebutuahn aktualisasi diri termasuk hak asasi dalam penegmbangan karier dan otonomi. Aktualisasi diri disini termasuk juga dalam konteks pemenuhan kebutuhan spiritual atau kebutuhan agama dimana hal tersebut dibutuhkan untuk merefleksikan rasa syukur maupun rasa sedih atau kegalauan hidup. Karakteristik kedua adalah memiliki permasalahan-permasalahan sendiri-sendiri. Dalam upaya untuk mencapai kebutuhannya para karyawan menghadapi berbagai masalah internal dan eksternal. Masalah internal dapat muncul dari keterbatasan sumber daya yang dimiliki, seperti tingkat pendidikan, kesehatan, pengalaman kerja, keterampilan dan lain sebagainya. Sedangkan masalah eksternal dapat berupa kepemimpinan, hubungan sosial, manajemen kompensasi dan pengembangan karier.

Berdasarkan pada karakteristik karyawan tersebut, maka perencanaan SDM tidak bisa dilepaskan dari penciptaan atau upaya

untuk mewujudkan motivasi bagi setiap karyawannya. Karena motivasi ini akan sangat berpengaruh bagi kinerjanya, maka perencanaan karyawan harus dilakukan dengan memadukan berbagai aspek yang sehingga mampu meningkatkan motivasi hidup dan motivasi kerja khususnya. Karena hal itulah perencanaan SDM yang telah didasarkan pada hasil analisis jabatan yang merupakan keinginan dari pihak perusahaan harus dikombinasikan dengan berbagai hal yang dimungkinkan mampu memotivasi karyawan, termasuk upaya pemenuhan akan segala kebutuhan karyawan sebagai perangsang motivasi. Jadi pihak perusahaan melakukan pendekatan manajemen pada karyawan haruslah berdasar pada karakteristik karyawan dan tentunya juga pada tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur secara eksplisit dan juga melihat atau mengamati kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen, peneliti dapat menyimpulkan bahwa terdapat 2 hal utama yang dijadikan fokus utama manajemen dalam memacu motivasi karyawan, yaitu dari segi kebutuhan fisik dan rohani. Melalui kedua hal inilah manajemen mencoba untuk menciptakan suatu motivasi tersendiri bagi setiap karyawan sehingga apa yang diharapkan manajemen terhadap karyawan dapat dijalankan dengan baik dan niat yang selalu terjaga kebaikan dan ketulusannya.

1. Kebutuhan Fisik

Dalam konteks ini, yang dimaksud dengan memacu atau meningkatkan motivasi karyawan Masjidil'Ilm Bani Hasyim adalah dengan perangsang berupa kebutuhan-kebutuhan secara fisik dari apa yang karyawan butuhkan. Kebutuhan fisik yang dimaksud disini adalah kebutuhan yang masih bersifat duniawi, diantaranya kebutuhan hidup sehari-hari seperti sandang, pangan dan papan. Bentuk konkrit dari rangsangan akan kebutuhan fisik ini telah dijelaskan dalam hal kompensasi atau fasilitas-fasilitas yang telah diberikan pihak yayasan kepada seluruh karyawan. Pemberian segala fasilitas dan reward telah direncanakan dari sejak awal oleh pihak manajemen sesuai hasil analisis jabatan yang telah dilakukan.

Berbagai tunjangan dan fasilitas telah disediakan oleh pihak manajemen, dan tidak menutup kemungkinan akan terus berkembang sesuai kinerja yayasan khususnya Masjidil`Ilm Bani Hasyim. Hal ini disampaikan langsung oleh Direktur Masjidil`Ilm Bani Hasyim dengan mengatakan bahwa dalam memberikan tunjangan atau fasilitas akan terus dikembangkan dan diperbaharui kebijakannya sesuai kinerja yang ditunjukkan yayasan dan kinerja karyawan (Wawancara pada 13 Mei 2008). Dengan tunjangan dan fasilitas yang telah disediakan sekarang, menurut peneliti dirasa sudah lebih dari cukup, sebagai seorang pegawai yang bersifat swasta dengan gaji diatas rata-rata UMR dan ditambah dengan berbagai fasilitas dan tunjangan sudah seharusnya diimbangi dengan peningkatan kinerja yang cukup signifikan. Dengan penerapan kompensasi yang berbasis kinerja seharusnya para karyawan lebih terpacu lagi semangatnya untuk bisa lebih menunjukkan kapabilitas dan kemampuannya. Karena apa yang dijanjikan manajemen bukanlah janji-janji semata tetapi suatu realita apabila karyawan sanggup menerima tantangan dari pihak manajemen dalam meningkatkan kinerjanya. Hal ini telah terbukti dengan pemberian laptop kepada 2 guru TK dan 4 guru SD, pemberian bonus kinerja, penyediaan fasilitas on line internet gratis, pemberian penghargaan dan hadiah finansial bagi guru berprestasi dan bahkan penyediaan rumah dinas bagi kepala sekolah.

2. Kebutuhan Rohani

Satu hal utama lagi yang dilakukan yayasan guna memacu semangat kerja karyawan yaitu dengan memberikan atau menyediakan fasilitas atau kesempatan untuk memenuhi kebutuhan rohaninya. Hal ini merupakan hal yang sangat penting lagi, karena motivasi jika hanya dikarenakan kebutuhan duniawi saja tidak akan bertahan lama dan niatnya belum tentu benar. Karena berbafaskan pendidikan secara Islami, maka apa yang ditanamkan adalah adanya pengabdian dan kerelaan untuk memajukan masa depan Islam melalui pendidikan yang baik dan benar. Dan demi semua itu dibutuhkan perjuangan, pengorbanan dan kerelaan dari semua pihak, baik pihak yayasan ataupun para karyawan. Seperti apa yang

disampaikan oleh Bapak Dedi sebagai Direktur Masjidil'Ilm Bani Hasyim :

” Salah satu hal yang membuat umat Islam sangat kuat adalah rasa persatuan yang didasarkan pada keikhlasan, ketaatan dan demi keridhoan Allah SWT. Dan salah satu motivasi yang tertanam kuat dalam hati para mujahidin adalah semangat juang (*ghiroh*) tinggi dalam membela kebenaran Islam. Untuk itulah seluruh karyawan Bani Hasyim harus memiliki semangat juang yang mulia demi kejayaan Islam yang sebenarnya”. (wawancara pada 13 Mei 2008).

Dalam upaya untuk mewujudkan semangat religi atau rohani ini, pihak manajemen sering kali melakukan kegiatan dengan nuansa religi yang kental dan kuat, tidak hanya dalam segi ibadah secara syariat tetapi juga dalam pengembangan intelektualis Keislaman. Beberapa kegiatan kerohanian yang telah dilakukan selama ini adalah menanamkan jiwa kepedulian dan kebersamaan melalui kegiatan-kegiatan sosial ke panti asuhan atau kepedulian akan korban bencana dan juga kepedulian terhadap mereka yang kurang beruntung dimana para karyawan bersama manajemen dan keluarga besar Masjidil'Ilm Bani Hasyim melakukan kegiatan sosial secara bersama-sama. Hal lain yang dilakukan adalah mengadakan pelatihan berbasis religi. Pelatihan yang biasanya dilakukan di suatu tempat nyaman diganti dengan dilaksanakan di suatu pondok pesantren yang cukup sederhana dengan kombinasi bahan materi antara kemampuan mengajar berupa psikologi pendidikan dan anak dengan materi keislaman seperti *fiqih* wanita dan ditambah lagi dengan gaya hidup ala pondok pesantren yang cukup sederhana dan apa adanya.

Berdasarkan pengamatan peneliti, terdapat satu hal lagi yang bisa dijadikan suatu motivasi kerja bagi karyawan, yaitu suri tauladan kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para manajemen. Kepemimpinan secara Islami dan langsung memberikan contoh (ikut turun tangan) merupakan langkah kepemimpinan yang sangat baik dan jarang ditemui. Walaupun ada kesan yang mengisyaratkan stres kerja yang cukup tinggi, namun dengan melihat dan merasakan apa yang telah diberikan yayasan, maka semua itu dirasa berimbang dan telah adil.

Dengan berbagai upaya yang telah dan akan selalu dilakukan yayasan dalam menumbuhkembangkan semangat religi atau rohani diharapkan para karyawan memiliki semangat juang (*ghiroh*) yang tinggi dan memiliki niat yang tulus dan luhur demi kemajuan Islam. Khususnya dibidang pendidikan, dimana tidak terbatas pada bangku sekolah saja tetapi dimanapun dia berada. Dan yang terpenting adalah karyawan tidak hanya mementingkan kebutuhan duniawi semata. Hal ini merupakan harapan yang ingin diwujudkan oleh Yayasan dimasa sekarang dan mendatang demi kemajuan umat Islam.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan tidak memiliki keterkaitan langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Akan tetapi keterkaitan analisis jabatan dengan peningkatan kinerja karyawan adalah secara tidak langsung yaitu melalui kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Rivai (2005:136) bahwa keterkaitan analisis jabatan adalah melalui perencanaan sumber daya manusia. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa analisis jabatan digunakan sebagai landasan dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan yang dilakukan oleh Masjidil' Ilm Bani Hasyim meliputi perencanaan rekrutmen, *carier planning*, pelatihan dan penentuan kompensasi. Perencanaan yang dilakukan ini didasarkan pada hasil analisis jabatan berupa deskripsi jabatan dan persyaratan jabatan. Perencanaan berbasis analisis jabatan inilah yang digunakan untuk merencanakan peningkatan kinerja karyawan berupa peningkatan kemampuan dan juga motivasinya sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2006:13) dalam mengukur suatu kinerja.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Pelaksanaan analisis jabatan tidak berpengaruh atau berkaitan langsung dengan peningkatan kinerja karyawan, akan tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Jadi perencanaan sumber daya manusia adalah yang memiliki keterkaitan langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan dan perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan hasil dari analisis jabatan.
2. Yayasan Bani Hasyim dan khususnya Masjidil'Ilm Bani Hasyim Singosari Malang telah melakukan kegiatan manajemen sumber daya manusia berupa analisis jabatan (*job analysis*). Hasil dari pelaksanaan analisis jabatan ini berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*). Akan tetapi pelaksanaan analisis jabatan ini masih belum dilakukan secara terstruktur dan tertulis dimana pelaksanaannya selama ini hanya berdasarkan dari instruksi pimpinan sesuai dengan tugasnya. Jadi belum terdapat hasil analisis jabatan secara tertulis baik itu deskripsi jabatan dan persyaratan jabatan. Untuk itulah peneliti membantu pihak yayasan dalam menyusun hasil analisis jabatan ini secara tertulis dan terstruktur. Pelaksanaan deskripsi jabatan dilakukan kepada sebanyak 47 jabatan yang terdapat diseluruh yayasan dan semua divisi-divisinya. Sedangkan dalam pelaksanaan persyaratan jabatan telah dilakukan kepada sebanyak 30 jabatan kepada jabatan-jabatan yang terdapat pada Masjidil'Ilm Bani Hasyim sebagai situs penelitian. Dalam deskripsi jabatan terdapat 7 poin yang diuraikan didalamnya yaitu : deskripsi pekerjaan; ikhtisar pekerjaan; tugas; wewenang; tanggung jawab; hubungan lini ; dan kondisi kerja. Sedangkan untuk persyaratan jabatan hanya diuraikan dalam dua poin yaitu : spesifikasi pekerjaan dan persyaratan pekerjaan.
3. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yayasan Bani Hasyim dan khususnya Masjidil'Ilm Bani Hasyim telah dilakukan melalui perencanaan

sumber daya manusia yang berlandaskan hasil dari analisis jabatan yang telah dilakukan. Jadi pelaksanaan analisis jabatan tidak berhubungan secara langsung dengan peningkatan kinerja karyawan, tetapi berhubungan secara tidak langsung dengan perantara perencanaan sumber daya manusia. Keterkaitan antara hasil analisis jabatan, perencanaan SDM dan upaya peningkatan kinerja karyawan ditunjukkan melalui beberapa keterkaitan berikut, yaitu : analisis jabatan sebagai landasan rekrutmen, analisis jabatan sebagai landasan *career planning*, analisis jabatan sebagai landasan pelaksanaan pelatihan dan analisis jabatan sebagai landasan penentuan kompensasi.

4. Sebagai upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui perencanaan SDM yang berlandaskan hasil analisis jabatan dapat diidentifikasi berdasarkan dua hal sesuai dengan teori yang digunakan yaitu kinerja karyawan berdasarkan kemampuan dan motivasi karyawan. Secara kemampuan dapat dilihat dari dua hal yaitu kemampuan teknis sesuai dengan jabatan dan kemampuan daya pikir kritis. Kedua kemampuan inilah yang menjadi fokus perencanaan pengembangan sumber daya manusia di yayasan Bani Hasyim khususnya Masjidil'Ilm Bani Hasyim. Dari segi motivasi, hal-hal yang menjadi fokus pengembangan adalah motivasi yang didasarkan pada pemenuhan kebutuhan fisik (duniawi) dan motivasi yang didasarkan pada kebutuhan rohani atau religi. Berdasarkan kemampuan dan motivasi, pihak manajemen Masjidil'Ilm Bani Hasyim khususnya mencoba merencanakan sumber daya manusianya demi meningkatkan kinerja perusahaan.

B. Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka terdapat beberapa hal yang dapat peneliti sarankan, yaitu :

1. Hendaknya pihak manajemen atau yayasan mengkaji kembali analisis jabatan yang telah dilakukan dan diadakan analisa secara berkala dan teratur sesuai dengan kebutuhan yayasan dalam mengikuti perkembangan zaman. Hal ini diperlukan karena sebagai yayasan yang bergerak khususnya pada bidang pendidikan bertarafkan internasional, persaingan dengan sekolah-sekolah lain atau pun pemenuhan kebutuhan pasar akan terus berkembang dan terus meningkat. Demi terus menjaga kualitas pendidikan dan bahkan selalu meningkatkannya, diperlukan upaya yang

pengembangan yang berkelanjutan (*continuous improvement*) dari analisis jabatan dan aplikasinya dalam perencanaan SDM.

2. Salah satu faktor penunjang penting dalam suatu organisasi adalah proses komunikasi. Oleh karena itu segala kebijakan yang berkenaan dengan analisis jabatan dan hasilnya serta perencanaan sumber daya manusia yang telah diprogramkan hendaknya lebih dikomunikasikan kepada seluruh karyawan melalui suatu program sosialisasi yang baik dan terstruktur serta terencana. Karena tanpa ada komunikasi yang baik, dikhawatirkan akan terjadi banyak kesalahpahaman (seperti *job ambiguity* atau *role conflict*) diantara pimpinan dengan karyawan dan bahkan diantara karyawan sendiri. Untuk itulah komunikasi secara tertulis dan terstruktur sangat dibutuhkan guna menunjang upaya kelancaran sosialisasi ini.
3. Demi menjaga konsistensi dan upaya meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan motivasi untuk terus dilakukan dan lebih ditingkatkan dari waktu ke waktu. Khususnya dalam membangun motivasi yang berdasarkan religi. Hal ini sangat penting sekali ditengah keadaan dunia yang selalu dan hanya mementingkan materi duniawi semata. Untuk itulah diperlukan pembangunan semangat atau motivasi juang yang bernafaskan keikhlasan demi memperjuangkan agama Islam dengan jalan yang lebih kompetitif.



DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Buku Pedoman Penyusunan dan Ujian Skripsi Program Sarjana (S1). 2005. Tim Penyusun Dosen FIA Unibraw. Malang.
- Dessler. Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 7*. Di terjemahkan oleh Benyamin Molan. Jakarta : Prenhallindo.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Metode Penelitian Dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Indrianto, Nur dan Supomo, B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPF.
- Muslimin, 2002. *Metode Penelitian di Bidang Sosial*. Malang : Bayu Media & UMM Press.
- Miles, Matthew B. dan Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Diterjemahkan oleh Tjejep Rohindi Rohidi. Jakarta : UI Press.
- Moekijat, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung : Bandar Maju
- Mangkunegara. A. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira S dan Hubeis. A.V. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Pophal. L.G. 2006. *Human Resources Book : Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis*. Diterjemahkan oleh Sugiri. Jakarta : Prenada Media.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktek)*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Hariandja, E.M.T, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Jurnal dan Artikel:

- Pujangkaro, Sugih A. 2004. *Analisis Jabatan*. Universitas Sumatera Utara.

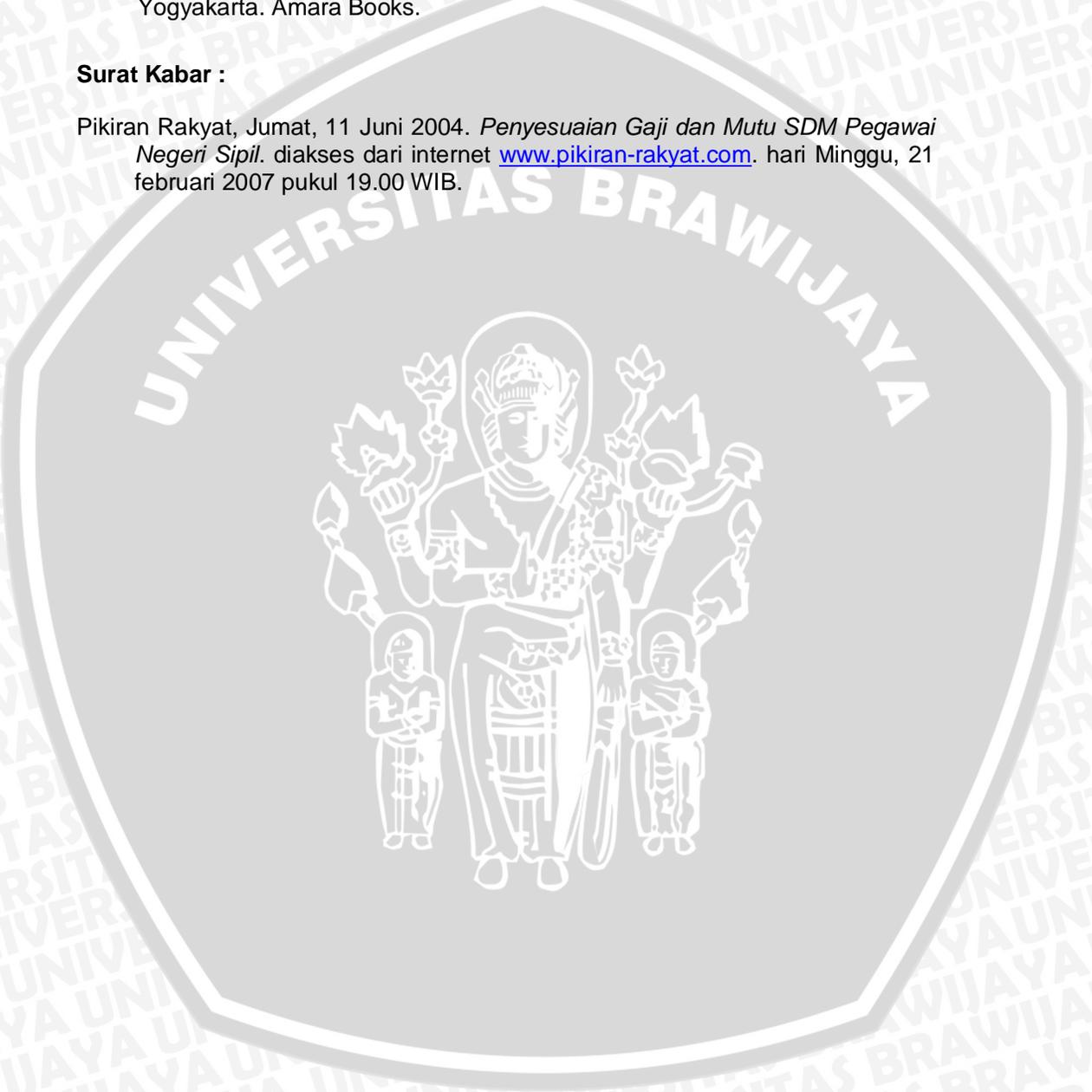
Teguh,S. Ambar. 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gava Media.

Adi PS. W. 2007. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Amara Books.

Irianto. J. 2007. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Amara Books.

Surat Kabar :

Pikiran Rakyat, Jumat, 11 Juni 2004. *Penyesuaian Gaji dan Mutu SDM Pegawai Negeri Sipil*. diakses dari internet www.pikiran-rakyat.com. hari Minggu, 21 februari 2007 pukul 19.00 WIB.



Lampiran 1.

PEDOMAN DATA PENELITIAN

Hal-hal yang menjadi bahan atau arahan pertanyaan dalam melakukan wawancara adalah sebagai berikut :

1. Data tentang gambaran umum perusahaan dan situs penelitian
2. Data tentang pelaksanaan Analisis Jabatan yang terdiri dari :
 - a. Job Description
 - b. Job Specification
3. Data tentang pelaksanaan Analisis Jabatan melalui Perencanaan SDM yang terdiri atas keterkaitan :
 - b. Analisis jabatan dengan dan sebagai landasan penerimaan (*recruitment*) karyawan.
 - c. Analisis jabatan dengan dan sebagai landasan dalam *career planning*.
 - d. Analisis jabatan dengan dan sebagai landasan dalam melaksanakan pelatihan.
 - e. Analisis jabatan dengan dan sebagai landasan menentukan kompensasi.
4. Upaya meningkatkan kinerja karyawan yang terbagi atas :
 - a. Peningkatan kemampuan karyawan yang didapatkan melalui perencanaan sumber daya manusia.
 - b. Peningkatan motivasi karyawan yang didapatkan melalui perencanaan sumber daya manusia.

Lampiran 2.

Pedoman dan hasil wawancara awal dengan direktur Yayasan Bani Hasyim (Bpk. Aji Dedi Mulawarman) pada hari kamis 8 mei 2008 pukul 14.30.

Pertanyaan :

1. Bagaimanakah proses atau tahapan rekrutmen karyawan yang diterapkan Masjidil' Ilm Bani Hasyim ?
2. Bagaimana pelaksanaan atau perencanaan pelatihan yang dilakukan pada karyawan ?
3. Fasilitas-fasilitas apa sajakah yang diberikan kepada karyawan ?

Jawaban :

A. REKRUITMEN KARYAWAN (KARYAWAN DAN GURU)

1. Tahapan test rekrutmen terbagi 5 tahap :

1. test kompetensi
2. test tulis yang terdiri dari test IQ, pengetahuan umum, dan kemampuan komputer.
3. khusus untuk guru terdapat test mengajar
4. test komputer
5. wawancara (standar bisa baca alquran), yang dinilai dalam wawancara ini adalah motivasi hidup, kejujuran dan tujuan hidup atau tujuan kerja.

2. Tahapan karyawan baru, terdiri dari 3 tahapan :

- a. masa percobaan 3 bulan ke1 dimana gaji akan diberikan 80% dari gaji aslinya.
- b. masa percobaan 3 bulan ke 2
- c. pada bulan ke7, guru atau karyawan telah menjadi pegawai tetap.

B. PENINGKATAN KUALITAS SDM

1. Training terstruktur dan berlevel atau berjenjang

Training level 1

Bisa dilaksanakan sebelum atau sesudah masa percobaan 3 bulan pertama atau ke2 (6 bulan 1). Dalam level training ini, materinya berupa penjelasan tentang visi dan misi sekolah dan penjelasan tentang kurikulum dan model pembelajaran model bani hasyim.

Training Level 2

Training ini dikhususkan bagi guru dimana syarat mengikuti training ini adalah telah lulus training level 1 dan telah mencapai umur kerja 2 tahun. Dalam training ini yang menjadi fokus pelatihan adalah bagaimana para guru dapat mengkritisi kurikulum dan pembelajaran.

Training level 3

Training ini hanya bisa diikuti oleh guru yang telah menempuh masa kerja 3 tahun dan lulus level 2 serta yang terpenting adalah pelatihan ini dikhususkan untuk pejabat struktural.

2. Training terstruktur tidak berlevel atau berjenjang

Training per semester (6 bulan sekali)

Pelatihan ini dapat berupa lokakarya (evaluasi semester) dan juga ditambahkan pelatihan non level lain yang berupa pelatihan tentang perkembangan pendidikan dan juga pelatihan yang disebut dengan pelatihan "kuliah peradaban", yaitu.....

Training 3 bulan sekali tiap semester

Pelatihan jenis ini dilakukan dalam 2 bentuk utama, yaitu :diskusi panel guru dan yang lebih fokus lagi adalah disekolahkan lagi bagi guru (s2 atau Akta 4) dan diberikan kursus-kursus khusus bagi karyawan lainnya sesuai dengan kebutuhan. Sampai saat ini sudah ada yang mengikuti atau dikuliahkan sampai s2 dan beberapa kursus khusus bagi karyawan administrasi.

C. FASILITAS YANG DIBERIKAN

Dalam menentukan fasilitas atau hak yang akan diterima karyawan maupun guru, yayasan tidak menerapkan aturan jenjang golongan yang selayaknya ada pada pegawai negeri sipil. Hal ini dikarenakan setelah melakukan uji coba dengan sistem itu, dihasilkan kinerja karyawan yang kurang baik dan motivasi kerja yang rendah. Karena itulah segala kompensasi dan fasilitas diberikan sesuai dengan kinerja karyawan itu sendiri.

1. Gaji karyawan dan guru.

Pada prinsipnya didasarkan pada kinerja masing-masing karyawan. Untuk jumlah tidak dapat diberikan karena etika kerja akan tetapi yang pasti adalah diatas standar gaji UMR Kabupaten Malang.

2. Tunjangan dan Fasilitas

Pemberian tunjangan juga didasarkan pada kinerja masing-masing karyawan baik itu guru maupun karyawan lainnya, yang terdiri dari :

- a. Tunjangan kinerja. Dibagi atas 3 tahap yaitu, tahap biasa (Rp. 25.000/bulan), tahap sedang (Rp. 50.000/bulan) dan tahap baik (Rp. 100.000/bulan).
- b. Tunjangan kesehatan diberikan kepada guru dan karyawan beserta keluarga berupa pemeriksaan gratis di klinik yayasan diambil dari iuran SPP santri sebesar 10.000 perbulan.
- c. Kepala sekolah mendapatkan rumah dinas selama menjabat jabatan sebagai kepala sekolah, baik TK, SD maupun nantinya SLTP atau SMU maupun Universitas.
- d. Mendapatkan laptop yang bisa digunakan demi menunjang kinerja akan tetapi bukan hak milik, tetapi hak pakai untuk kepentingan sekolah.

3. Kompensasi lainnya

- a. Apabila mendapatkan tunjangan atau subsidi dari pemerintah, akan diberikan seluruhnya dan dibagi rata kepada semua guru (yayasan tidak mengambil sedikitpun).
- b. Guru bisa membuat buku ajar yang akan diakui hak ciptanya dengan perincian (25% untuk biaya cetak, 25% untuk biaya editor dan 50% untuk hak cipta masing-masing guru).
- c. Diperbolehkan menyekolahkan anaknya di Bani Hasyim dan membayar sesuai dengan kemampuan yang dia miliki bahkan sampai gratis.
- d. Bagi guru yang telah bekerja lebih dari 2 tahun berhak mengikuti pemilihan guru berprestasi (*Teacher Award*) yang dibagi dalam beberapa kategori dari yang paling baik dan terfavorit sampai yang paling kurang baik (telat dan berkinerja buruk). Hadiah berupa uang sebesar 2 juta dan bagi guru yang tercatat paling sering telat akan mendapatkan piala terbesar sebagai guru paling telat dan harus dipajang diruang tamu rumahnya.

Lampiran 3.

Pedoman dan hasil wawancara dengan direktur Yayasan Bani Hasyim (Bpk. Aji Dedi Mulawarman) pada hari selasa 13 mei 2008 pukul 09.30

Pertanyaan :

1. Bagaimanakah sejarah berdirinya Yayasan Bani Hasyim ?
2. Apa sajakah Visi yang dimiliki yayasan dalam membangun pendidikan berstandar internasional berbasis keislaman ?

Jawaban :

A. Sejarah Yayasan

Yayasan Masjidil `Ilm Bani Hasyim pada awal berdirinya tidak akan terlepas dari perusahaan keluarga yang bernama PETEBE group. PETEBE group merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perumahan, pertambangan, wisata, perkebunan, travel yang dimiliki oleh keluarga H. Said Abbas, Drs, MPd. Sejarah berdirinya yayasan bani hasyim bermula ketika PETEBE Group membangun kawasan perumahan yang bernama Perum. Persada Bhayangkara Singhasari Singosari Malang. Dalam pembangunannya, perumahan ini dilengkapi dengan satu buah masjid dan dilengkapi dengan adanya TPQ (taman pendidikan Al-Quran) pada tahun 1999. Berkat dari dorongan warga sekitar, PETEBE diminta untuk menambah fasilitas TPQ dengan Play Group yang bernuansa islami. Hingga pada akhirnya pemilik PETEBE Group menyetujui hal tersebut dan membangun Play Group sekaligus membangun Taman Kanak-kanak (TK) yang bernuansa islami pada tahun 2000. Dan pada tahun itu juga telah resmi berdiri yayasan Masjidil `Ilm Bani Hasyim. Yayasan memilih nama Masjidil `Ilm Bani Hasyim dengan alasan atau pertimbangan bahwa dalam pendidikan yang akan diterapkan oleh Bani Hasyim akan menggunakan dan atau menggabungkan dua hal yaitu masjid dan ilmu. Hal inilah yang mendasari terbentuknya sekolah bertaraf internasional dengan model bani hasyim yaitu masjid dan ilmu yang akan membawa arah pendidikan kepada pendidikan yang berlandaskan keislaman. Kenapa namanya bani hasyim?

Pada tahun 2000 tersebut, pihak yayasan membangun gedung TK yang baru dan mulai menyusun struktur kelembagaan sekolah dengan mencari kepala sekolah. Dengan berbagai pertimbangan dan yang utama adalah cita-cita dari Bapak H Said Abbas, Drs, MPd. untuk memiliki suatu sekolah dikarenakan Beliau

adalah seorang pendidik (Dosen UNM), maka pihak yayasan mengembangkan TPQ dan TK tersebut menjadi suatu sekolah sampai tingkat SD pada saat sekarang ini yang beralamat di Perum. Persada Bhayangkara Singhasari Blok L-K Malang dengan kawasan mencapai 5 ha. Pembangunan sekolah ini akan terus dikembangkan sampai jenjang universitas pada tahun 2012-2015 sesuai rencana pengembangan yayasan dan tetap akan bertarafkan internasional dan bernafaskan islami model Bani Hasyim.

VISI KB, TK DAN SD Masjidil `Ilm Bani Hasyim

“Membentuk Insan Ulil Albab yang berakhlaq karimah lewat pendidikan islam berkualitas”.

Dari visi yang telah disebutkan, terdapat 3 kata kunci yang kemudian akan menjadi landasan pemiliki yayasan menetapkan visi tersebut, yaitu

4. Insan Ulil Albab

Pemilihan suku kata ini dilandasi pada pemahaman pada surat Al-Quran surat Al-Imron ayat 190-191, dimana menurut pemilik yayasan Masjidil `Ilm Bani Hasyim telah terjadi kesalahan penafsiran atau pemahaman pada masyarakat pada umumnya. Kesalahan penafsiran ini terletak pada pemaknaan bahwa manusia harus mampu membaca firman Allah yang ada di Langit dan Bumi, akan tetapi kenyataan saat ini, masyarakat pada umumnya hanya mementingkan pendidikan dunianya saja dan kurang memperhatikan sisi ketuhanannya. Karena landasan inilah Masjidil `Ilm Bani Hasyim memiliki visi membentuk insan Ulil Albab untuk mampu menjadi manusia yang mampu membaca firman Allah yang ada didunia dan yang ada di langit (sisi ketuhanan).

5. Berakhlaq Karimah

Pemilihan suku kata ini didasarkan pada kekecewaan pemiliki yayasan Masjidil `Ilm Bani Hasyim terhadap hasil pendidikan masa kini yaitu banyak sekali pendidikan yang menghasilkan orang-orang pintar maupun yang tidak pintar yang melupakan akhlaq-akhlaq yang mulia dan bernafaskan ketuhanan dan hanya mementingkan kepintaran duniawi saja.

6. Pendidikan islam berkualitas

Untuk suku kata terakhir ini, yayasan Masjidil `Ilm Bani Hasyim menilai pendidikan yang selama ini diterapkan hanya berdasarkan pada IPTEK dan IMTAK saja dan hal ini di rasa kurang dalam mendidik para penerus bangsa dan agama. Karena itu dalam pendidikan di Masjidil `Ilm Bani Hasyim kedua prinsip tersebut akan ditambahkan satu hal lagi yaitu AKMAL (Akhlq dan Amaliyah), yaitu pemahaman-pemahaman nilai-nilai kebaikan haruslah akhlq yang mulia dan harus diamankan.



Lampiran 4.
Data dokumentasi peneliti

MISI KB, TK DAN SD Masjidil `Ilm Bani Hasyim

“mewujudkan lulusan Masjidil `Ilm Bani Hasyim yang memiliki benih-benih manusia islami, maju, mandiri, unggul dan ceria”.

Misi-misi lulusan Masjidil `Ilm Bani Hasyim dapat dijabarkan sebagai berikut :

6. Islami
Nampak pada jiwa, semangat dan tingkah laku
7. maju
mampu mengikuti dan mewarnai perkembangan zaman dengan sifat-sifat islami.
8. mandiri
memiliki rasa ingin tahu yang kuat dan melepaskan diri dari kebiasaan menggantungkan diri pada orang lain.
9. unggul
nampak pada kemampuan menguasai pengetahuan, ketrampilan dan sikap lebih tinggi dari rata-rata lulusan sekolah lain dengan jenjang dan jenis yang sama.
10. ceria
mempunyai kesehatan jasmani dan rohani, serta melakukan aktivitasnya dengan gembira dan riang.

Profil Kelompok bermain dan taman kanak-kanak bani hasyim

Pelayanan terbaik untuk pendidikan anak usia prasekolah adalah dengan memberikan hak-hak anak untuk tumbuh dan berkembang seraya menikmati masa kanak-kanak yang menyenangkan melalui permainan edukatif. Membantu anak tumbuh dan belajar mengembangkan rasa ingin tahunya sendiri, bukan membebani anak dengan berbagai program akademik yang padat dan kaku, merupakan cara sejati dalam pendidikan anak prasekolah.

Anak prasekolah yang dibebaskan menikmati masa bermain, akan lebih sukses ketimbang anak dipaksa dan digenjut kemampuan intelektualnya. Pendekatan pembelajaran yang dikemas dalam permainan, serta membiarkan anak tumbuh dan berkembang melalui aktivitas yang sesuai dengan masa

perkembangan, ternyata lebih menghasilkan pendidikan yang bermakna, yakni menjadikan anak lebih sehat, kreatif, cerdas dan bahagia.

Kekhasan dan Keunggulan KB dan TK Bani Hasyim Bertaraf Internasional

11. kelas kecil dibimbing oleh 2 guru
12. integrasi kurikulum nasional dan kurikulum lembaga, serta tema pembelajaran menyesuaikan dengan visi dan misi Bani Hasyim.
13. pembelajaran menggunakan media alam dan multimedia dengan pendekatan PAKEM, CTL dan QTL.
14. menuntun anak belajar melalui berbagai permainan yang sesuai dengan usia sekaligus membangun inisiatif, kreativitas, rasa ingin tahu, empati dan rasa percaya diri.
15. penanaman aqidah tauhid dan akhlaq karimah serta pembinaan ibadah dan do`a harian.
16. life skill, yaitu pengenalan serta pengembangan kemampuan diri melalui pendidikan keterampilan hidup.
17. Field trip, yaitu program untuk melatih kreativitas dan sifat kritis anak dengan mengunjungi tempat-tempat yang sesuai dengan tujuan dan tema pembelajaran.
18. pengembangan minat dan bakat anak dengan menyeimbangkan aspek kognitif, afektif dan psikomotorik.
19. pemberian bekal dasar bagi anak-anak untuk mencintai Al-Quran sehingga Al-Quran menjadi bacaan dan pandangan hidupnya sehari-hari.
20. pengenalan huruf dan bilangan melalui permainan Multimedia.

Profil lulusan

Lulusan KB-TK Bani Hasyim Bertaraf Internasional diharapkan memiliki :

9. keimanan yang lurus
10. produktif dalam amal ibadah
11. berakhlak karimah
12. akal dan emosi yang cerdas
13. termampil dalam berkomunikasi dan bersosialisasi
14. tubuh yang sehat dan kuat (perkembangan fisik yang optimal)
15. kemandirian dalam hidup dan berusaha

16. kreatif, kritis dan mampu menempatkan diri dalam setiap situasi dan lingkungan.

Kegiatan pembelajaran

1. Kegiatan pembelajaran dilaksanakan pukul 07.30-10.30 WIB.
2. Student Day setiap hari Sabtu yang diisi dengan kegiatan :
 4. Ekstrakurikuler : menari, mewarna, olah raga (sepak bola, karate, berenang dan komputer).
 5. Inagurasi : penampilan kreatifitas santri disetiap aspek pengembangan.
6. Kegiatan belajar harian di dalam dan luar kelas.

Kegiatan penunjang

1. olah raga setiap hari
2. peragaan cara beribadah
3. pengenalan bahasa arab dan inggris
4. studi kasus dan penanganan permasalahan kesiswaan
5. pemeriksaan kesehatan santri di klinik Bani Hasyim
6. Out bond santri, studi pengenalan alam dan lingkungan
7. amal sosial (bencana alam dan kemanusiaan)

fasilitas pembelajaran

1. pembelajaran menggunakan multimedia-audio visual
2. sarana pendidikan dan area bermain yang memadai
3. ruang bermain indoor dilengkapi area mandi bola
4. pusat sumber belajar dengan 10 area pembelajaran
5. perpustakaan kelas
6. perpustakaan pusat
7. indoor stadium
8. kolam renang
9. laboratorium komputer
10. area outbond
11. lahan percontohan pertanian
12. kolam ikan

profil tim pengembang pendidikan

1. konsultan akademik universitas negeri yogyakarta
 - a. rektor UNY, Prof. Sugeng Mardiyanto. Ph.D (ketua)
 - b. Pembantu Rektor I, Dr. Rochmad Wahab, MA (sekretaris)
 - c. Dekan FISE, Drs. Sardiman, A.M, M.Pd (anggota)
 - d. Sugirin, Ph.D (anggota)
2. tim pengembang kurikulum
 - a. wakil ketua yayasan bani hasyim, Drs. H. M. Kamilun Muhtadin, M.Pd
 - b. direktur masjidil `Ilm Bani Hasyim, Aji Dedi Mulawarman, SP. M.SA
 - c. wakil direktur masjidil `Ilm Bani Hasyim, Inti Purnomowati
 - d. Kepala KB-TK Bani hasyim bertaraf internasional, Zohrotul Munawwaroh, S.Psi, M. KPd
 - e. wAkil kurikulum KB-TK bani hasyim bertaraf internasional, Emy Widiarti, A.Ma

Profil Sekolah dasar Bani Hasyim bertaraf internasional

Kurikulum

3. pengembangan kurikulum mensinergikan IPTEK, IMTAQ dan AKMAL (Akhlaq dan Amaliyah).
4. Pengembangan Kurikulum Masjidil `Ilm Bani Hasyim mengacu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) sesuai dengan PERMEN No. 22,23,24 tahun 2006.

Kegiatan Pembelajaran

18. jam pelajaran pukul 07.00-13.00
19. satu kelas maksimal 30 santri dibimbing 2 guru
20. guru bidang studi yang kompeten lulusan dari keguruan dan ilmu murni
21. sistem level sesuai kompetensi santri
22. perbandingan praktik sesuai tingkatan kelas (secara bertahap)
23. belajar dengan riang dan menyenangkan
24. pembiasaan sholat
25. pembiasaan akhlaq mulia
26. pembelajaran berbasis multimedia
27. pengembangan pelajaran "peradaban, teknologi dan kebudayaan" (tema sentral"

28. metode dan strategi berbasis proses bukan pembelajaran berbasis instan
29. pembiasaan hidup bersih, sehat dan bertanggung jawab
30. pembiasaan berdzikir, berpikir dan beribadah
31. berbahasa arab dan inggris
32. khusus hari sabtu kegiatan pengembangan minat dan bakat
33. kegiatan ekstrakurikuler Thalabul `Ilmi (budaya membaca), catur, tartil, tahfidz, olah raga (sepak bola, bulu tangkis, karate, silat), seni (melukis, teater, menari dan musik), pramuka, outbond (Tadabur Alam)
34. kesehatan, sosial dan pengenalan lingkungan.

Fasilitas

16. buku panduan dari guru
17. perpustakaan (umum dan kelas)
18. laboratorium teknologi informatika (dilengkapi dengan internet)
19. indoor stadium
20. kolam renang
21. klinik kesehatan
22. halaman bermain yang luas
23. kolam ikan dan area persawahan
24. multimedia (Indovision, LCD, VCD, Tape, Komputer, dll)
25. Club olah raga
26. pojok laboratorium kreatifitas (sains alam, sains sosial, matematika, bahasa, seni)
27. laboratorium catur
28. kantin
29. keamanan
30. Kelas IT, 1 anak 1 komputer (kelas 5&6)

Lulusan

14. mempunyai landasan keimanan dan ketaqwaan yang kuat
15. memiliki kemampuan dan wawasan yang luas tentang perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi
16. mempunyai nilai NEM yang memuaskan
17. mampu melanjutkan disekolah unggulan dimanapun
18. dapat bekerjasama dalam mengembangkan kemampuan disegala bidang

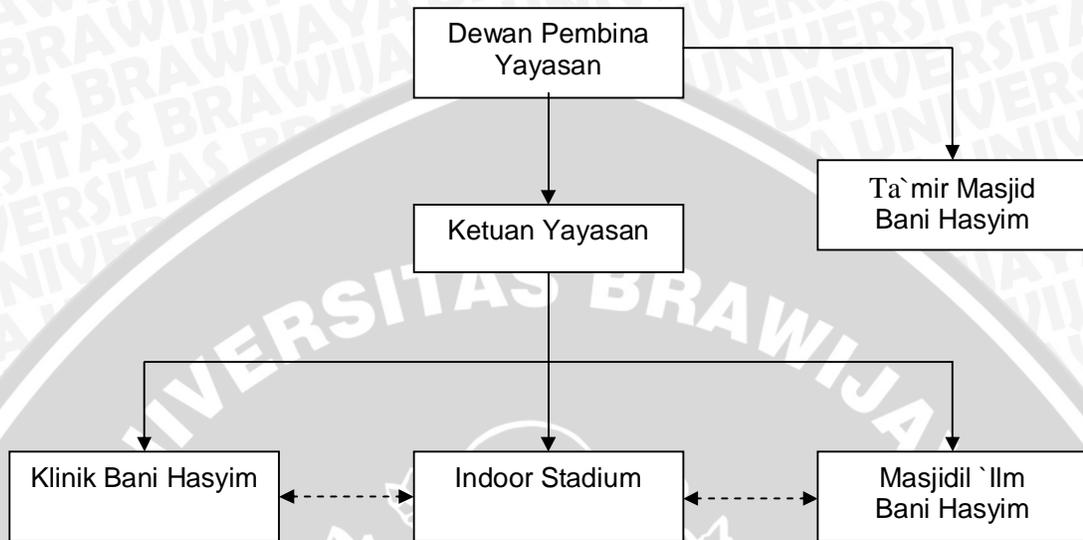
19. memiliki rasa harmoni dan menghilangkan sikap bersaing
20. melakukan kegiatan selalu dengan berdzikir, berpikir, berdoa dan bertanggung jawab
21. mampu mengembangkan diri dalam segala aktifitas dengan penuh semangat
22. berperilaku dengan adab dan akhlaq yang mulia
23. dapat memberi dan menerima masukan yang positif melalui diskusi dan kerjasama
24. mempunyai rasa percaya diri, antusias, semangat, empati, peduli, kerja sama dan cinta sesama
25. sehat jasmani dan rohani
26. mampu mengembangkan minat dan bakat.

profil tim pengembang pendidikan

3. konsultan akademik universitas negeri yogyakarta
 - e. rektor UNY, Prof. Sugeng Mardiyanto. Ph.D (ketua)
 - f. Pembantu Rektor I, Dr. Rochmad Wahab, MA (sekretaris)
 - g. Dekan FISE, Drs. Sardiman, A.M, M.Pd (anggota)
 - h. Sugirin, Ph.D (anggota)
4. tim pengembang kurikulum
 - f. wakil ketua yayasan bani hasyim, Drs. H. M. Kamilun Muhtadin, M.Pd
 - g. direktur masjidil `Ilm Bani Hasyim, Aji Dedi Mulawarman, SP. M.SA
 - h. wakil direktur masjidil `Ilm Bani Hasyim, Inti Purnomowati
 - i. Kepala sekolah SD Bani hasyim bertaraf internasional, Ari Dwi Haryono, S.Pd
 - j. wakil kepala sekolah SD bani hasyim bertaraf internasional, Agustine, S.Pd

B. struktur organisasi

Struktur Organisasi yayasan Bani Hasyim



Keterangan :

- > : Garis Komando
- - - - : Garis Koordinasi

Penjelasan :

1. Dewan Pembina Yayasan, terdiri dari 2 orang yaitu Ketua yang dipegang oleh **H. Said Abbas, Drs., MPd. Dan anggota Hj. Arminiwati**. Fungsi utama dari dewan ini adalah : a. Sebagai Pendiri ; b. Menetapkan Visi dan Misi ; c. Menentukan rencana umum pembangunan.
2. Ta'mir Masjid Bani Hasyim, merupakan sekelompok orang yang mengurus dan memakmurkan masjid yayasan Bani Hasyim. Ta'mir ini bertanggung jawab langsung kepada Dewan Pembina Yayasan.
3. Ketua Yayasan. Dalam praktiknya ketua yayasan dibantu oleh para pengurus yayasan yang terdiri atas :

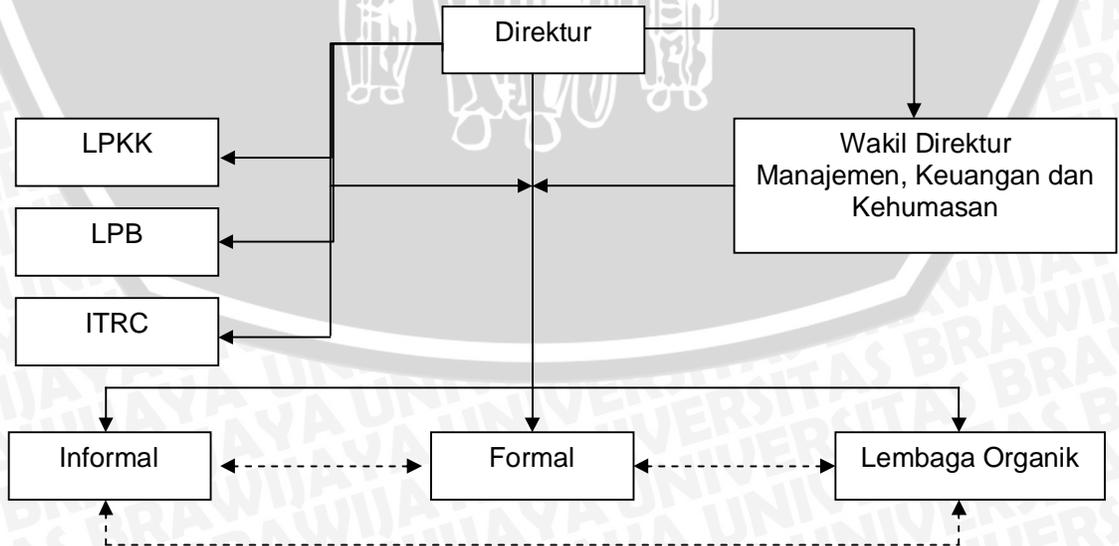
| | |
|------------|--|
| Ketua | : Aji Purnawarman, SH., MHum. |
| Wakil | : H. Kamilun Muhtadin, Drs., MPd. |
| Sekretaris | : Aji Dedi Mulawarman, SP., MSA. |
| Bendahara | : Ati Nurul Hidayati, SSos. |
| Pengawas | : Inti Purnomowati |

Ketua yayasan beserta pengurusnya memiliki fungsi sebagai berikut :

- a. Eksekutif
 - b. Mengembangkan bidang usaha dan pembangunan sarana-prasarana (seperti Kantin, Indoor, kolam renang, Lapangan olahraga, club house,dll berada di bawah kendali Yayasan).
 - c. Penanggung jawab hubungan Eksternal manajemen dan keuangan yayasan
4. Klinik Bani Hasyim. Merupakan tempat pemeriksaan kesehatan bagi seluruh keluarga besar yayasan Bani Hasyim.
 5. *Indoor Stadium*. Merupakan fasilitas tempat olah raga dalam ruangan yang dibuka untuk umum dan keperluan yayasan sendiri.
 6. Masjidil`Ilm Bani Hasyim. Merupakan tempat pendidikan yang dimiliki oleh yayasan yang terdiri dari struktur organisasi tersendiri dengan fungsi utama :
 - a. Eksekutif bidang pendidikan
 - b. Implementasi visi-misi dalam kurikulum pendidikan
 - c. Pengembangan bidang pendidikan
 - d. Penanggung jawab hubungan eksternal, manajemen dan keuangan pendidikan
 - e. Humas lembaga pendidikan

Sumber : Data Dokumentasi (2008)

Struktur Organisasi Masjidil`Ilm Bani Hasyim



Keterangan :

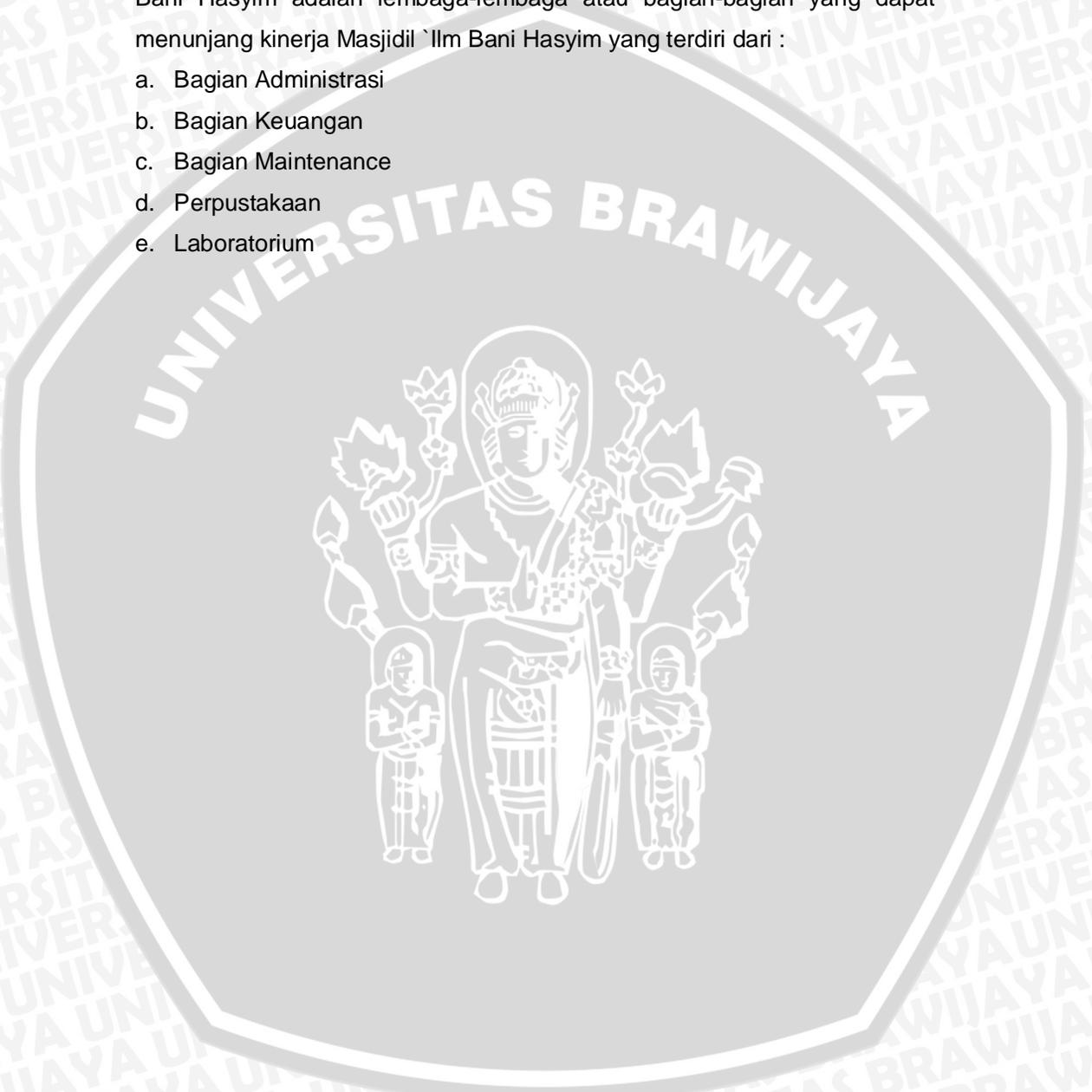
—→ : Garis Komando

----- : Garis Koordinasi

Penjelasan :

1. Direktur. Jabatan ini dipegang oleh **Aji Dedi Mulawarman, SP., MSA.**
2. Wakil Direktur Manajemen, Keuangan dan Kehumasan dijabat oleh Ibu Inti Purnomowati. Dalam pelaksanaannya, wakil direktur MKK akan dibantu oleh beberapa staf dan anggota masing-masing, yaitu :
 - a. Kepala Administrasi & Akuntansi: **Asih Sulistyowati, SE., Ak.**
 - b. Kepala Perpustakaan & Multimedia : **Taufiq Mubayyidin, SPdI.**
 - c. Dokter Sekolah: **dr. Santi Ermajid** (Koordinator)
3. LPPK (Lembaga Penelitian dan Pengembangan Kurikulum), merupakan suatu lembaga dibawah kendali dan koordinasi direktur yang bergerak dibidang penelitian dan pengembangan kurikulum yang dimiliki oleh Masjidil `Ilm Bani Hasyim. LPPK memiliki susunan kepengurusan sebagai berikut :
 - f. Kepala Lembaga : Aji Dedi Mulawarman, SP., MSA.
 - g. Koordinator Pengembangan Kurikulum SD: Ari Dwi Haryono, SPd.
 - h. Koordinator Pengembangan Kurikulum KB-TK: Zahrotul Munawwaroh, SPsi, MPd.
 - i. Koordinator Pengembangan Bahasa: Syamsul Affandi, SS.
 - j. Koordinator Pengembangan Perpustakaan dan Multimedia Taufiq Mubayyidin, SPdI
 - k. Koordinator Pengembangan Akhlak : Bahron Kamal, BSc.
4. LPB (Lembaga Pengembangan Bahasa). Merupakan lembaga yang memiliki fungsi utama yaitu pengembangan bahasa.
5. ITRC (IT Research Center). Merupakan lembaga yang bergerak dibidang pengembangan IT.
6. Formal. Merupakan lembaga pendidikan formal yang berada langsung dibawah kendala Diektur yang terdiri dari 2 lembaga pada saat ini dan direncanakan akan bertambah 3 lembaga lagi (SMP, SMU, PT) sampai tahun 2015. Dalam menjalankan 2 lembaga formal yang sudah ada yaitu KB/TK dan Sekolah dasar, direktur dibantu oleh kepala masing-masing lembaga yaitu :
 - a. Kepala SD : **Ari Dwi Haryono, SPd.**
 - b. Kepala KB/TK : **Zahrotul Munawwaroh, SPsi., MPd.**

7. Informal. Merupakan lembaga pendidikan informal yang dimiliki oleh Masjidil `Ilm Bani Hasyim yang terdiri dari TPQ (Kepala TPQ: **Andriana Desianti, SSos.**), Bimbingan Belajar, Klub Olahraga dan lain-lain.
8. Lembaga Organik. Lembaga organik yang dimaksud oleh Masjidil `Ilm Bani Hasyim adalah lembaga-lembaga atau bagian-bagian yang dapat menunjang kinerja Masjidil `Ilm Bani Hasyim yang terdiri dari :
 - a. Bagian Administrasi
 - b. Bagian Keuangan
 - c. Bagian Maintenance
 - d. Perpustakaan
 - e. Laboratorium



Lampiran 5

Pedoman dan hasil wawancara dengan Bapak Dedi selaku Direktur Masjidil'Ilm Bani Hasyim pada 11 juli 2008 pukul 15.45 WIB.

Pertanyaan :

1. Apakah Intuisi menurut Bapak Dedi ?
2. Mengapa kemampuan intuisi diperlukan dan dikembangkan di Bani Hasyim ?
3. Apa yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan intuisi ?

Jawaban :

1. Intuisi sulit untuk didefinisikan, tetapi secara sederhana dapat diartikan sebagai sesuatu diluar akal dimana sesuatu itu bisa mencerdaskan hati.
2. Intuisi diperlukan untuk membangun tradisi alternatif dalam memecahkan masalah atau menghadapi permasalahan atau realita hidup yaitu dengan tidak hanya mengandalkan rasionalitas semata, akan tetapi menggunakan kemampuan hati . "Dalam memahami masalah, yang diperlukan tidak hanya pikiran semata karena hanya akan melihat segala sesuatu yang nampak saja. Dan untuk menambah daya kritis dan kemampuan penyelesaian kita dalam memahami sesuatu yang tidak selalu tampak dengan jelas atau tidak terlihat (berwujud), diperlukan kemampuan dengan hati yang disebut intuisi". Kemampuan intuisi diperlukan dalam pendidikan sekolah dasar dan TK/KB karena dalam taraf pendidikan tersebut, materi yang diajarkan kebanyakn adalah prinsip-prinsip moral. Dan didalam prinsip-prinsip moral tidak dipakai rasio semata.

3. Melatih intuisi dengan :
 - a. banyak membaca
 - b. melatih insting
 - c. belajar dari permasalahan
 - d. kemampuan dan kemauan spiritual

yang terpenting adalah melalui kemampuan spiritual yang dilakukan dalam lingkungan sekolah dan juga kalangan pribadi karyawan.

Lampiran 6.

Foto-foto Lokasi dan Situs Penelitian



Lampiran 7.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Riezal Dovi Fadli
NIM : 0310320132
Tempat, tanggal lahir : Madiun, 21 Juni 1985

Riwayat Pendidikan :

1991-1997 : SD Negeri 1 Bakur
1997-2000 : SMP 1 Sawahan
2000-2003 : SMUN 2 Madiun
2003- 2008 : Mahasiswa Jurusan Administrasi Bisnis FIA Unibraw

Pengalaman Kerja :

Sebagai Enumerator Universitas Brawijaya tahun 2006.

Karya Ilmiah :

1. "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stress Siswa dalam Menghadapi Ujian Nasional" dalam mengikuti Lomba Karya Tulis Mahasiswa Bidang Pendidikan Tingkat Universitas Brawijaya Tahun 2005.
2. "Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Ujian Nasional Dalam Rangka Mewujudkan Standar Nasional Pendidikan ". Dalam rangka mengikuti Presentasi Pemikiran Kritis Mahasiswa Bidang Kesra Tahun 2006.
3. "Supervisi Pendidikan Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Kesiapan dan Kemampuan Guru Sebagai Kunci Sukses Pelaksanaan KBK" dalam rangka mengikuti Lomba Karya Tulis Mahasiswa Tingkat Fakultas Ilmu Administrasi.
4. "Peningkatan Kemampuan Guru Dalam Proses Belajar Mengajar Siswa Melalui Supervisi Pendidikan" dalam rangka persyaratan mahasiswa berprestasi tingkat fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. "Konsep Lokalisasi dalam Kampung Seni Malangan Sebagai Upaya Pelestarian Sekaligus Obyek Wisata Kesenian Malangan (Studi Pada Keseian Kota Malang)" dalam rangka Lomba Karya Tulis Mahasiswa Bidang Seni Tahun 2006.
6. "Transformasi Perguruan Tinggi Melalui Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPMPT) dalam Menciptakan Budaya Unggul (Studi pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya)" dalam rangka Lomba Karya Tulis Ilmiah Mahasiswa Tingkat Jawa Timur tahun 2006.

7. “Corporate Culture Sebagai Upaya Pembentukan Profesionalisme Pelayanan dalam Pendidikan Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Timur ”. dalam rangka hari jadi KORPRI yang diselenggarakan oleh BAPEPROV Jawa Timur 2006.
8. Optimalisasi Pelaksanaan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) Pada Pegawai Negeri Sipil Sebagai Salah Satu Upaya Mewujudkan Pemerintahan Yang *Good Governance* (Studi pada Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam rangka lomba Presentasi Pemikiran Kritis Mahasiswa (PPKM) sekaligus lomba karya Tulis IPDN tahun 2007.
9. Aplikasi Konsep *community food security* (CFS) dalam rangka penguatan ketahanan pangan rumah tangga. Diajukan dalam rangka pemilihan Peneliti Remaja Indonesia (PPRI) 2008.

Karya Tulis Insidental :

1. Lomba artikel dalam rangka HUT PLN tahun 2005
2. Lomba artikel Dinas Perhubungan tahun 2006
3. Lomba slogan Dinas Perpajakan tahun 2006
4. Lomba karya tulis IPDN 2007

Prestasi :

1. Finalis (5 besar) lomba karya tulis Dinas Pendidikan provinsi Jawa timur tingkat Jawa Timur 2006.
2. Juara II lomba karya tulis pelayanan publik tingkat Jawa Timur BAPEPROV Jawa Timur 2006.
3. Mahasiswa Berprestasi Utama III Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Tahun 2007.
4. Semi Finalis lomba karya tulis Dinas Pendidikan provinsi Jawa timur tingkat Jawa Timur 2007.

