

## PENYUSUNAN *JOB DESCRIPTION* MELALUI PROSES ANALISIS JABATAN UNTUK MENGATASI *ROLE AMBIGUITY* DI PT X

Devin<sup>1</sup>, Ivana Nethanya Lazuardi<sup>2</sup>, Theofilus Ronald Laurence<sup>3</sup>, dan Daniel Lie<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: devin.705180080@stu.untar.ac.id

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: ivana.705180064@stu.untar.ac.id

<sup>3</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: theofilus.705180045@stu.untar.ac.id

<sup>4</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta  
Email: daniell@fpsi.untar.ac.id

### ABSTRACT

*The success of an organisation is closely linked with the employees' performance. However, there are many obstacles which hinder them, thus affecting their organisational effectiveness. One organisation that faces problems is PT X, where employees often work overtime to complete their tasks. Some even continue working once they reach home after work, resulting in them feeling stressed out. This problem is due to the existence of role ambiguity in which there is inclarity about the completion of the tasks by each employee. Role ambiguity can be curbed by creating a job description (a list that explains what each employee actually does, how the employee does it, and what the working conditions of the job look like) for each position by carrying out a job analysis. Practitioners conducted job analysis using interview and questionnaire methods for two months and created 16 job descriptions in total. Evaluation is performed by obtaining feedback from the management and employees who are currently holding those designated positions. All employees are satisfied because with the job description they understand their job responsibilities clearly, do not complete the tasks that are not their responsibility, and only focus on completing tasks according to their respective positions. Additionally, the management strongly believes that this job description reduces the stress level of their employees who are experiencing the role ambiguity. Furthermore, the management is also advised to always monitor closely the implementation and update of the job description (if necessary) to prevent the recurrence of role ambiguity in PT X.*

**Keywords:** *Role Ambiguity, Job Description, Job Analysis*

### ABSTRAK

Keberhasilan suatu perusahaan sangat erat kaitannya dengan performa karyawannya, namun dalam kenyataannya banyak kendala yang dapat menghambat performa karyawan sehingga berdampak pada keberlangsungan perusahaan. Salah satu perusahaan yang memiliki kendala adalah PT X, di mana karyawan sering bekerja lembur untuk menyelesaikan tugasnya. Bahkan ada karyawan yang tetap melanjutkan penyelesaian tugasnya sewaktu sampai di rumah, sehingga beberapa karyawan mengalami peningkatan stres. Hal ini disebabkan karena adanya *role ambiguity* yang di mana adanya ketidakjelasan akan tanggung jawab yang harus dikerjakan oleh karyawannya. *Role ambiguity* dapat diatasi dengan membuat *job description* (daftar yang menjelaskan apa yang sebenarnya dilakukan pekerja, bagaimana pekerja melakukannya, dan seperti apa kondisi kerja pekerjaan yang berkaitan) untuk setiap posisi dengan melakukan proses sistematis yaitu analisis jabatan. Tim pelaksana Pengabdian Kepada Masyarakat melakukan analisis jabatan (dengan metode wawancara dan kuesioner) selama dua bulan dan membuat 16 *job description* secara keseluruhan. Evaluasi dilakukan dengan meminta *feedback* dari dua pihak yaitu (a) pihak manajemen dan (b) karyawan yang sedang menduduki posisi terkait. Seluruh karyawan merasa senang karena dengan adanya *job description* lebih mengetahui tanggung jawab pekerjaannya secara jelas, tidak melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya, dan hanya fokus pada penyelesaian tugas serta tanggung jawab sesuai posisinya masing-masing. Selain itu, pihak manajemen yakin dengan adanya *job description* ini dapat mengurangi tingkat stres pada karyawan yang mengalami *role ambiguity*. Pihak manajemen juga disarankan untuk selalu mengawasi penerapan dan melakukan pembaharuan atas *job description* yang sudah dibuat apabila diperlukan untuk mencegah terjadinya kembali *role ambiguity* pada karyawan PT X.

**Kata kunci:** *Role Ambiguity, Job Description, Analisis Jabatan*

## 1. PENDAHULUAN

Performa karyawan dalam bekerja menjadi salah satu indikator penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi dalam perusahaan. Performa karyawan yang baik dapat menunjang

pertumbuhan dari perusahaan itu sendiri, di mana hal ini sejalan dengan penelitian Mappamiring et al. (2020) yang menemukan bahwa performa karyawan sangat penting untuk pertumbuhan perusahaan. Penelitian lain yang mendukung juga dilakukan oleh Nugraha (2020) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dari hal ini, performa karyawan dapat dinyatakan sebagai landasan berjalannya organisasi sehingga perlu dipastikan bahwa performa karyawan dilakukan secara maksimal tanpa adanya permasalahan.

Namun nyatanya, banyak masalah yang terjadi dalam organisasi seperti kepemimpinan yang buruk (Wanasida et al. 2021), stres terkait pekerjaan (Saadeh & Suifan, 2020), lingkungan kerja yang buruk (Priarso et al., 2018) dan penurunan motivasi karyawan (Miao et al., 2019). Permasalahan yang dijabarkan seringkali terjadi dalam organisasi baik disadari maupun tidak disadari, sehingga dapat memberikan pengaruh negatif terutama yaitu menghambat kinerja organisasi. Salah satu perusahaan yang memiliki permasalahan adalah PT X. PT X merupakan perusahaan kontraktor yang menawarkan produk dan jasa instalasi pada bidang *Mechanical, Electrical, and Plumbing* (MEP) dengan produk berupa sistem hidran, sistem *sprinkler*, televisi sirkuit tertutup (CCTV), tata suara (*sound system*), interkom, telepon, televisi, dan sistem jaringan area lokal (LAN). PT X berlokasi di daerah Tomang, Jakarta Barat dan didirikan pada tahun 1993. Sejak didirikan sampai sekarang, PT X melayani berbagai pelanggan mulai dari rumah sakit, pergudangan, hingga gedung universitas.

Masalah yang terjadi pada PT X adalah tingginya intensitas lembur beberapa karyawan, di mana beberapa karyawan melakukan lembur kurang lebih tiga kali dalam seminggu hingga pukul 19.00 WIB dan terkadang pekerjaan tersebut dilanjutkan lagi di rumah sepulang lembur. Seringnya lembur yang dilakukan beberapa karyawan bertujuan agar pekerjaan karyawan tersebut selesai tepat waktu, di mana hal ini juga mengakibatkan terjadinya peningkatan stres terkait pekerjaan pada beberapa karyawan tersebut. Setelah tim pelaksana Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) telusuri lebih dalam, tingginya intensitas lembur yang dilakukan beberapa karyawan pada PT X disebabkan karena adanya kerancuan akan tanggung jawab yang harus dikerjakan sehingga hal ini mengakibatkan para karyawan mengerjakan pekerjaan yang bukan tanggung jawab mereka dan tidak sesuai posisinya. Kerancuan yang terjadi dapat dilihat pada (a) posisi manajer keuangan yang terkadang membuat *invoice* yang seharusnya dikerjakan oleh staf administrasi, (b) posisi wakil direktur yang terkadang membuat *shop drawing* yang seharusnya menjadi tanggung jawab penuh staf *drafter*, dan (c) posisi staf pembelian dan logistik yang terkadang perlu mengirimkan barang secara langsung yang seharusnya menjadi tugas *driver*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan mengalami lembur untuk menyelesaikan pekerjaan yang mereka kira adalah tanggung jawab dari karyawan tersebut. Dalam ilmu psikologi, masalah yang terjadi pada PT X ini disebut sebagai *role ambiguity* yaitu suatu kondisi ketidakjelasan mengenai tanggung jawab apa yang harus dikerjakan seseorang (Palomino & Frezatti, 2016). Masalah yang terjadi pada beberapa karyawan PT X ditemukan sesuai dengan temuan CahayaSanthi dan Piartrini (2020) yang menyebutkan bahwa *role ambiguity* yang dibiarkan dapat menyebabkan peningkatan stres terkait pekerjaan.

Tim pelaksana PKM menemukan bahwa penyebab dari *role ambiguity* yang terjadi pada karyawan PT X disebabkan karena tidak adanya penjelasan akan tanggung jawab pekerjaan setiap posisi secara jelas dan tertulis, hal tersebut juga sesuai dengan yang disampaikan oleh Jong (2016) di mana disebutkan bahwa *role ambiguity* dapat terjadi karena tidak adanya kejelasan peran untuk perilaku kerja, minimnya pengetahuan mengenai perilaku kerja yang efektif, serta kurang memadainya komunikasi dalam menyampaikan harapan dan standar perilaku. Selain itu, menurut Tarrar dan John (2020) dalam Aldoseri dan Lagaras (2021) disebutkan bahwa *role ambiguity* dapat disebabkan juga oleh tujuan organisasi atau tugas yang

tidak jelas, deskripsi pekerjaan yang samar, serta parameter dan ruang lingkup pekerjaan yang tidak ditentukan.

*Role ambiguity* dapat diatasi dengan pemberian definisi tugas yang jelas kepada karyawan (Ebbers & Wijnberg, 2017) yang menurut Wu et al. (2019) pemberian definisi tugas yang jelas dapat direalisasikan dengan pembuatan *job description*. *Job description* adalah sebuah daftar yang menjelaskan apa yang sebenarnya dilakukan pekerja, bagaimana pekerja melakukannya, dan seperti apa kondisi kerja pekerjaan yang berkaitan. Sebuah *job description* terdiri dari (a) *job identification*, yang mencakup informasi terkait posisi jabatan; (b) *job summary*, yaitu penjelasan singkat mengenai esensi pekerjaan suatu posisi jabatan; (c) *responsibility and duties*, yang mencakup tugas dan tanggung jawab suatu posisi jabatan; (d) *authority of incumbent*, yaitu wewenang yang dimiliki oleh suatu posisi jabatan; (e) *standards of performance*, yang mencakup target pekerjaan dari suatu posisi jabatan; (f) *working conditions*, yang mencakup kondisi lingkungan di mana pekerjaan dilakukan; dan (g) *job specification*, yang mencakup pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan dari suatu posisi jabatan (Dessler, 2017). Maka dari itu, tim pelaksana PKM memutuskan untuk menyusun *job description* yang jelas sebagai intervensi atas masalah yang terjadi pada PT X.

Dessler (2017) mengatakan bahwa *job description* dapat dibuat melalui proses sistematis yang disebut analisis jabatan. Analisis jabatan adalah suatu proses yang dilakukan untuk mengetahui tugas dan karakteristik yang dibutuhkan dalam suatu posisi jabatan dalam perusahaan (Dessler, 2017; Syafri dan Alwi, 2014). Pelaksanaan analisis jabatan juga didukung oleh penemuan Wu et al. (2019) yang menyatakan bahwa dengan dilakukannya analisis jabatan dapat meningkatkan kejelasan peran dan menghilangkan *role ambiguity* yang terjadi. Lebih lanjut, informasi yang digali dalam analisis jabatan berupa (a) aktivitas kerja, yaitu mengenai aktivitas pekerjaan sehari-hari; (b) perilaku manusia, yaitu mengenai karakteristik perilaku yang dibutuhkan pada suatu pekerjaan; (c) peralatan, yaitu mengenai penggunaan peralatan dan material dalam suatu pekerjaan; (d) standar performa, yaitu mengenai standar hasil performa suatu pekerjaan; (e) konteks pekerjaan, yaitu mengenai kondisi fisik pekerjaan, jadwal kerja, insentif, dan hubungan rekan kerja; dan (f) persyaratan pekerja, yaitu mengenai kemampuan, pengetahuan, dan kepribadian karyawan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan (Dessler, 2017). Bersumber dari Syafri dan Alwi (2014), terdapat tujuh metode yang dapat digunakan dalam membuat analisis jabatan yaitu (a) observasi, yaitu dengan mengobservasi secara langsung pada pekerjaannya; (b) melakukan sendiri pekerjaan, yaitu dengan para analis melakukan pekerjaan tersebut secara langsung; (c) wawancara, yaitu aktivitas untuk mengumpulkan informasi sebanyak mungkin dari berbagai sumber; (d) *critical incidents*, yaitu analisis mendeskripsikan perilaku pegawai yang paling baik atau yang paling buruk serta menjelaskan apa konsekuensinya; (e) buku harian, yaitu analisis membuat buku harian untuk menggambarkan catatan penting dari suatu pekerjaan; (f) catatan latar belakang organisasi, yaitu analisis mengumpulkan informasi yang relevan seperti struktur jabatan, kamus penamaan jabatan, manual latihan organisasi, manual kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur organisasi, dan uraian pekerjaan; serta (g) kuesioner, yaitu metode pengumpulan data sampel dalam jumlah besar.

Penggunaan analisis jabatan tidak hanya meningkatkan kejelasan peran dan mengurangi kemungkinan terjadinya *role ambiguity* (Wu et al., 2019), namun juga dapat memberikan keuntungan lain bagi perusahaan seperti meningkatkan motivasi dan performa kerja (Nasution et al., 2021), meningkatkan efisiensi kerja serta kualitas sumber daya manusia perusahaan (Stoilkovska, 2017), dan juga menjadi penting bagi sebuah perusahaan untuk mendapatkan data yang akurat untuk (a) melakukan kegiatan seperti rekrutmen pegawai, (b) pemberian pelatihan, (c) restrukturisasi perusahaan, (d) penilaian kinerja, (e) pemberian kompensasi, (f) perencanaan sumber daya manusia, dan (g) perbaikan sumber daya manusia (Dessler, 2017; Syafri & Alwi, 2014).

Berdasarkan informasi di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi permasalahan *role ambiguity* pada PT X dan berdasarkan literatur Ebbbers dan Wijnberg (2017) serta Wu et al. (2019) tim pelaksana PKM memutuskan untuk melakukan intervensi berupa penyusunan *job description* setiap posisi dengan melakukan analisis jabatan. Rencana tim pelaksana PKM untuk melakukan intervensi ini sudah didiskusikan dan mendapatkan persetujuan dari pihak manajemen PT X.

## 2. METODE PELAKSANAAN PKM

Dalam pelaksanaannya, tim pelaksana PKM melakukan PKM dengan melaksanakan analisis jabatan serta menyusun *job description* untuk setiap posisi di PT X berdasarkan acuan *general model of planned change* oleh Cummings dan Worley (2008) yang menjelaskan bahwa terdapat empat tahap dalam melakukan intervensi permasalahan dalam suatu perusahaan yaitu (a) *entering and contracting*, yaitu tahap memasuki sebuah perusahaan dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan; (b) *diagnosing*, yaitu tahap mempelajari sistem organisasi perusahaan untuk mendiagnosis permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan; (c) *planning and implementing change*, yaitu tahap merencanakan intervensi dan melakukan penerapannya; dan (d) *evaluating and institutionalizing change*, yaitu tahap mengevaluasi keefektifan intervensi yang sudah dilakukan. Pada tahap *entering and contracting*, tim pelaksana PKM melakukan wawancara dengan perwakilan pihak manajemen dengan metode wawancara tidak terstruktur yang merupakan sebuah metode di mana tim pelaksana PKM tidak harus membuat panduan wawancara, tetapi tim pelaksana PKM dapat mengkreasi sendiri pertanyaan untuk mengejar poin menarik muncul saat wawancara serta dalam metode ini jarang ada panduan formal untuk menilai jawaban "benar" atau "salah" (Dessler, 2017). Wawancara dilaksanakan melalui media *Zoom Meeting* untuk mengetahui permasalahan dan kekurangan yang terdapat pada perusahaan. Pada pelaksanaannya, tim pelaksana PKM sudah meminta persetujuan kepada perwakilan pihak perusahaan yang diwawancarai terkait perekaman sesi wawancara. Contoh pertanyaan yang diberikan seperti "apakah ada permasalahan yang menurut Ibu mengganggu kinerja para karyawan?" Pada tahap *diagnosing*, tim pelaksana PKM membuat transkrip verbatim atas wawancara yang telah dilakukan. Hasil transkrip verbatim kemudian dianalisis menggunakan teknik *thematic analysis* (TA) yang merupakan metode untuk mengidentifikasi, mengatur, dan menawarkan wawasan secara sistematis ke dalam pola makna di seluruh kumpulan data sehingga TA memungkinkan tim pelaksana PKM untuk melihat dan memahami makna dan pengalaman kolektif (Braun & Clarke, 2012). Tim pelaksana PKM menemukan bahwa terjadinya peningkatan stres terkait pekerjaan yang disebabkan karena kerancuan akan tanggung jawab yang harus dikerjakan oleh beberapa karyawan sehingga terkadang para karyawan mengerjakan pekerjaan yang bukan tanggung jawab mereka dan tidak sesuai posisinya yang dalam bidang psikologi dapat disebut dengan *role ambiguity*.

Pada tahap *planning and implementing change*, tim pelaksana PKM memutuskan untuk melakukan pembuatan *job description* dengan proses analisis jabatan menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Metode wawancara dilakukan secara daring melalui aplikasi *Zoom Meeting* dan *WhatsApp Group Video Call*. Wawancara dilaksanakan dengan metode wawancara tidak terstruktur dengan jenis pertanyaan terbuka. Tim pelaksana PKM membuat panduan wawancara berdasarkan teori analisis jabatan dalam Dessler (2017) yang menyebutkan enam aspek yang digali dalam analisis jabatan yaitu (a) aktivitas kerja, (b) perilaku manusia, (c) peralatan, (d) standar performa, (e) konteks pekerjaan, dan (f) persyaratan pekerja. Aspek-aspek tersebut dituangkan menjadi bentuk pertanyaan seperti contoh pada aspek aktivitas kerja menjadi pertanyaan "apa yang Bapak/Ibu lakukan sebagai pekerjaan sehari-hari?" dan aspek peralatan menjadi pertanyaan "apa peralatan yang Bapak/Ibu butuhkan untuk melakukan pekerjaan

bapak/ibu?” Metode kuesioner dilakukan dengan membuat kuesioner melalui media *Google Form* yang akan diberikan kepada karyawan terkait melalui *Whatsapp* ketika berkoordinasi menentukan jadwal wawancara. Kuesioner yang dibuat tim pelaksana PKM juga didasari oleh Dessler (2017) yang menyatakan bahwa kuesioner mencakup beberapa *open ended questions* seperti “apa pekerjaan yang Anda lakukan sehari-hari?” dan pertanyaan terstruktur seperti “apa minimum pendidikan yang harus dimiliki seseorang agar bisa melakukan pekerjaan Anda?”

Setelah tim pelaksana PKM memberikan kuesioner dan melaksanakan wawancara dengan karyawan sesuai dengan jadwal yang sudah disepakati, tim pelaksana PKM membuat transkrip verbatimnya. Tim pelaksana PKM melanjutkan dengan melakukan diskusi dalam proses penyusunan *job description*. Dalam proses ini, tim pelaksana PKM mengawalinya dengan berdiskusi bersama melalui aplikasi *Discord* dan *Google Docs* untuk membuat format *template job description*. Setelah *template job description* disetujui oleh pihak manajemen, baru kemudian tim pelaksana PKM berdiskusi bersama menyusun *job description* setiap posisi.

Pada tahap *evaluating and institutionalizing change*, tim pelaksana PKM melakukan evaluasi dengan cara meminta *feedback* dari dua pihak yaitu (a) pihak manajemen, dan (b) karyawan yang menduduki posisi terkait. Tim pelaksana PKM menghubungi pihak manajemen dan karyawan terkait melalui media *Whatsapp* dan memberikan *job description* yang sudah selesai serta memberikan pertanyaan evaluasi seperti “dengan disusun dan diterapkannya *job description* ini, apakah terdapat pengaruh terhadap pekerjaan Bapak/Ibu sehari-hari?” Waktu yang dibutuhkan tim pelaksana PKM untuk melaksanakan PKM ini dari tahap pertama sampai tahap keempat adalah selama dua bulan mulai dari bulan September sampai Oktober 2021.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

*Job description* yang disusun oleh tim pelaksana PKM terdiri atas informasi mengenai (a) tanggung jawab pekerjaan, (b) deskripsi pekerjaan, (c) target pekerjaan, (d) skala waktu pekerjaan, (e) wewenang pekerjaan, (f) hubungan internal dan/atau eksternal pekerjaan, (g) spesifikasi pekerjaan, dan (h) posisi pekerjaan. Tim pelaksana PKM telah membuat 16 *job description* dari 16 posisi yaitu (a) wakil direktur, (b) manajer pembelian, (c) manajer *human resources/general affair* (HR/GA), (d) manajer keuangan, (e) manajer proyek arus lemah, (f) manajer proyek *hydrant sprinkler*, (g) *drafter*, (h) staf HR/GA, (i) staf keuangan, (j) staf administrasi lapangan, (k) staf administrasi proyek, (l) staf pembelian dan logistik, (m) *driver*, (n) teknisi lapangan *welder hydrant sprinkler*, (o) teknisi lapangan *hydrant sprinkler*, dan (p) teknisi lapangan arus lemah. Contoh kutipan *job description* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kutipan *job description* manajer keuangan dan wakil direktur

Posisi	Manajer Keuangan			Staf Pembelian dan Logistik		
Atasan	Wakil Direktur			Manajer Pembelian		
Bawahan	Staf Keuangan			-		
Pekerjaan	Deskripsi	Target Pekerjaan	Skala Waktu	Deskripsi	Target Pekerjaan	Skala Waktu
	Memantau aktivitas pembayaran dan penagihan perusahaan.	100% tepat waktu dan akurat.	Harian	Melakukan proses pembelian dan pengadaan barang.	100% terpenuhi, akurat, dan tepat waktu.	Harian
	Merencanakan, mengkoordinasika	100% lancar dan tidak	Harian	Mengatur logistik perusahaan.	100% barang tersedia dan	Harian

	n, dan mengontrol <i>cash flow</i> perusahaan.	bermasalah.		pengiriman tepat waktu.
	<b>Internal</b>	<b>Eksternal</b>	<b>Internal</b>	<b>Eksternal</b>
<b>Hubungan Pekerjaan</b>	1. Direktur Perusahaan 2. Wakil Direktur 3. Staf Keuangan	1. <i>Customer</i> 2. <i>Supply Vendor</i>	1. Manajer Pembelian 2. Manajer Proyek Arus Lemah 3. Manajer Proyek <i>Hydrant Sprinkler</i>	1. <i>Supply vendor</i>
<b>Wewenang</b>		-		-
<b>Job Specification</b>	Kualifikasi	Pendidikan terakhir minimal S1; Pengalaman lima tahun	Kualifikasi	Pendidikan terakhir minimal S1; Pengalaman satu tahun
	Kompetensi Teknis	Pembukuan jurnal akuntansi, perpajakan, <i>Microsoft Office (Word dan Excel)</i> , e-Faktur, e-SPT.	Kompetensi Teknis	Produk mekanikal, elektrik, pipa, dan arus lemah, <i>Microsoft Office (Excel)</i>
	Kompetensi Psikologis	<i>Analytical Thinking (AT)</i> <i>Technical and Managerial Expertise (EXP)</i>	Kompetensi Psikologis	<i>Concern for Order, Quality, and Accuracy (CO)</i>

Tim pelaksana PKM melakukan evaluasi yang pertama dengan meminta *feedback* dari perwakilan pihak manajemen. Beliau mengatakan bahwa dengan *job description* yang dibuat dapat menjadi pedoman atau acuan dengan jelas atas tanggung jawab pekerjaan setiap posisi sehingga para karyawan akan lebih mengetahui tanggung jawab pekerjaannya dengan jelas, para karyawan tidak akan melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya lagi, serta akan mengurangi intensitas lembur karyawan. Beliau yakin bahwa para karyawan akan fokus pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai posisinya masing-masing. Perwakilan pihak manajemen juga mengatakan bahwa *job description* ini juga akan digunakan ini untuk hal lainnya seperti penilaian kinerja, rekrutmen, dan lain-lain.

Evaluasi yang kedua dilakukan dengan meminta *feedback* kepada karyawan yang menduduki posisi terkait. Salah satu contoh adalah manajer keuangan memberikan tanggapan bahwa dengan beliau senang dengan adanya *job description* ini karena dapat memberikan batasan yang jelas terkait tanggung jawab pekerjaannya sehingga tanggung jawab pekerjaannya menjadi lebih jelas, tidak lagi mengerjakan tugas yang bukan tanggung jawabnya, dan intensitas lembur beliau akan berkurang.

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pembuatan *job description* ini memiliki hasil positif karena berdasarkan tanggapan yang diberikan oleh pihak manajemen dan karyawan terkait mampu mengatasi masalah dalam pekerjaan akibat *role ambiguity* yang terjadi di perusahaan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Ebbers dan Wijnberg (2017) yang menyebutkan bahwa *role ambiguity* dapat diminimalisir dengan pemberian definisi tugas yang jelas kepada karyawan dan oleh Wu et al. (2019) yang mengatakan bahwa analisis jabatan dapat digunakan untuk mengatasi *role ambiguity*. Selain itu, pembuatan *job description*

yang telah dilaksanakan dapat menjadi pedoman atau acuan dengan jelas atas tanggung jawab pekerjaan setiap posisi dan dapat digunakan sebagai acuan dalam hal rekrutmen seperti yang dijelaskan dalam Dessler (2017) serta Syafri dan Alwi (2014). Pembuatan *job description* ini juga diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, efisiensi kerja, dan kualitas sumber daya manusia perusahaan sebagaimana dikatakan oleh Nasution et al. (2021) dan Stoilmovska (2017). Pelaksanaan dari PKM yang dilakukan oleh tim pelaksana PKM berhasil membantu perusahaan dalam mengintervensi permasalahan yang ada. Walaupun demikian, tetap terdapat kelemahan dari PKM yang dilakukan tim pelaksana PKM. Kelemahan ini yaitu kurangnya penggunaan metode yang digunakan dalam melakukan analisis jabatan. Hal yang dimaksud yaitu tim pelaksana PKM hanya menggunakan dua metode yaitu wawancara dan kuesioner yang sebelumnya tim pelaksana PKM berencana untuk menggunakan satu metode tambahan lagi yaitu metode observasi namun tidak dapat terlaksana karena adanya situasi pandemi *Coronavirus Disease 19*. Dessler (2017) menyatakan bahwa observasi secara langsung sangat berguna untuk pekerjaan yang melibatkan aktivitas fisik yang dapat diamati, contohnya seperti pekerja perakitan. Berdasarkan hal ini, observasi menjadi aspek penting untuk memaksimalkan analisa jabatan pada PT X yang bergerak di bidang jasa instalasi dan memiliki teknisi lapangan. Tim pelaksana PKM menyarankan untuk pelaksanaan PKM dikemudian hari agar menambahkan metode observasi dalam proses analisa jabatan demi memaksimalkan *job description* yang dibuat. Bentuk observasi dapat dibedakan menjadi (a) pengamatan perilaku, dengan analisis non verbal, linguistik, ekstralinguistik, dan spasial; serta (b) pengamatan non-perilaku, dengan analisis catatan, kondisi fisik, dan proses fisik (Cooper & Schindler, 2006).

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Masalah yang terjadi pada PT X adalah tingginya intensitas lembur beberapa karyawan akibat kerancuan tanggung jawab pekerjaan beberapa posisi sehingga para karyawan melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya serta tidak sesuai dengan posisi yang dinaunginya. Setelah pendalaman dan pencarian literatur lebih lanjut, tim pelaksana PKM mengetahui bahwa masalah *role ambiguity* ini dapat diatasi dengan pembuatan *job description* yang jelas dan tertulis, sehingga tim pelaksana PKM berusaha untuk melakukan analisis jabatan dan membuat *job description* sebagai intervensi untuk mengatasi permasalahan *role ambiguity* yang terjadi. Hasil dari intervensi yang dilakukan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan yaitu karyawan jadi lebih mengetahui tanggung jawab pekerjaannya dengan jelas, para karyawan tidak lagi melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawabnya, dan mengurangi intensitas lembur karyawan sehingga para karyawan akan fokus pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai posisinya masing-masing.

##### Saran

Tim pelaksana PKM menyarankan kepada pihak manajemen PT X agar tetap mengawasi penerapan dan melakukan pembaharuan atas *job description* yang sudah dibuat apabila diperlukan untuk mencegah terjadinya kembali *role ambiguity* pada karyawan PT X. Hal ini didukung oleh studi Vincent et al. (2007) dalam Aamodt (2010) yang menyatakan kesesuaian tugas yang tercantum dalam *job description* menurun sebesar 54% setelah 10 tahun. Namun, pembaharuan *job description* juga harus disesuaikan kembali dengan bidang pekerjaan yang dilakukan, di mana Aamodt (2010) menyatakan pekerjaan yang monoton dan tidak melibatkan teknologi dapat bertahan hingga 20 tahun.

### Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Dengan demikian berakhirlah proyek analisa jabatan yang dilakukan oleh tim pelaksana PKM. Tim pelaksana PKM mengucapkan banyak terima kasih kepada PT X yang bersedia untuk bekerja sama dan membantu tim pelaksana PKM menjalankan proyek analisa jabatan dari awal hingga akhir.

### REFERENSI

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Wadsworth Cengage Learning, USA.
- Aldoseri, A. A. M., & Lagaras, M. C. P. (2021). The moderating effect of role ambiguity on job satisfaction and employee performance of allied health workers. *IKSP Journal of Innovative Writings*, 2(1), 19-32.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). American Psychological Association. doi: 10.1037/13620-004
- CahayaSanthi, N. P. M., & Piartrini, P. S. (2020). The effect of role ambiguity on work related stress and employees' work satisfaction. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(6), 99-107.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business research methods (9th edition)*. McGraw-Hill International Edition.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2008). *Organization development & change (9th edition)*. South-Western Cengage Learning, Ohio.
- Dessler, G. (2017). *Human resources management (15th edition)*. Pearson Education, Boston.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human relations; studies towards the integration of the social sciences*, 70(11), 1342–1365. doi: 10.1177/0018726717692852
- Jong, J. (2016). The role of performance feedback and job autonomy in mitigating the negative effect of role ambiguity on employee satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 39(4), 814-834. doi: 10.1080/15309576.2015.1137771
- Mappamiring, M., Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What millennial workers want? Turnover or intention to stay in company. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237–248. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO5.237
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85. doi: 10.1080/09540962.2018.1556004
- Nasution, M., Yeni, S., Yondra, A., & Putri, A. (2021). The influence of organizational structure and job analysis on work motivation and its impact on the performance of the office of cooperatives for small and medium enterprises, industry and trade (KOPERINDAG) Mentawai Islands Regency. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(1), 444-453.
- Nugraha, M. E. S. (2020). Pengaruh kinerja pegawai terhadap efektivitas organisasi pada kantor kecamatan dusun selatan kabupaten barito selatan. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*, 6(2), 82-90. doi: 10.33084/restorica.v6i2.1781
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51, 165-181. doi: 10.5700/rausp1232



- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2018). The effect of transformational leadership style, work motivation, and work environment on employee performance that in mediation by job satisfaction variables in PT. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review* 18(1), 73-84.
- Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2020). Job stress and organizational commitment in hospitals: The mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226-242. doi: 10.1108/IJOA-11-2018-1597
- Stoilkovska, A., & Serafimovic, G. (2017). Job analysis as an important human resources management function. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2(1), 113-124.
- Syafri, W., & Alwi. (2014). *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik*. IPDN Press.
- Wanasida, A. S., Bernarto, I., Sudibjo, N., & Pramono, R. (2021). Millennial transformational leadership on organizational performance in Indonesia fishery startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2). doi: 10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555
- Wu, T. Y., Chung, P. F., Liao, H. Y., Hu, P. Y., & Yeh, Y. J. (2019). Role ambiguity and economic hardship as the moderators of the relation between abusive supervision and job burnout: An application of uncertainty management theory. *The Journal of General Psychology*, 1–26. doi: 10.1080/00221309.2019.1585323.

*(halaman kosong)*