

KAJIAN TEORITIS: PERAN ANALISIS DAN RANCANGAN PEKERJAAN TERHADAP EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI INDUSTRI PERBANKAN

Dwipa Elsy Zahara¹, Hendra Riofita²

dwipaelnya@gmail.com¹, hendrariofita@yahoo.com²

Universitas Islam Negari Sultan Syarif Kasim Riau

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan kajian teoretis yang bertujuan untuk menelaah peran analisis dan rancangan pekerjaan terhadap efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di industri perbankan. Analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan merupakan dua konsep kunci dalam manajemen SDM yang saling berhubungan dalam menciptakan kesesuaian antara individu, pekerjaan, dan organisasi. Dalam industri perbankan yang dinamis dan kompetitif, efektivitas pengelolaan SDM tidak hanya ditentukan oleh kompetensi karyawan, tetapi juga oleh bagaimana pekerjaan dianalisis dan dirancang agar dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Kajian ini menggunakan pendekatan literatur konseptual dengan menelaah teori-teori manajemen SDM, model desain pekerjaan, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa analisis pekerjaan yang komprehensif menjadi dasar bagi rancangan pekerjaan yang efektif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas pengelolaan SDM di lembaga perbankan. Kajian ini menegaskan pentingnya integrasi antara analisis pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan strategi pengelolaan SDM dalam membangun organisasi perbankan yang adaptif dan kompetitif.

Kata Kunci: Analisis Pekerjaan, Rancangan Pekerjaan, Efektivitas SDM, Industri Perbankan.

ABSTRACT

This theoretical study aims to examine the role of job analysis and job design on the effectiveness of human resource management (HRM) in the banking industry. Job analysis and job design are two interrelated concepts in HRM that create alignment between individuals, jobs, and organizations. In the dynamic and competitive banking industry, HRM effectiveness is determined not only by employee competence but also by how jobs are analyzed and designed to enhance motivation, productivity, and job satisfaction. This study adopts a conceptual literature approach by reviewing HRM theories, job design models, and relevant previous studies. The results indicate that comprehensive job analysis serves as the foundation for effective job design, ultimately contributing to improved performance and HRM effectiveness in banking institutions. This study highlights the importance of integrating job analysis, job design, and HR strategies in developing adaptive and competitive banking organizations.

Keywords: Job Analysis, Job Design, HR Effectiveness, Banking Industry.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) telah menjadi aset strategis bagi organisasi, khususnya dalam industri perbankan yang menghadapi tekanan perubahan cepat baik dari sisi teknologi, regulasi, maupun persaingan (Riofita, 2018). Bank-bank konvensional maupun syariah dituntut untuk tidak hanya menjalankan fungsi operasional tradisional, tetapi juga mengelola talenta secara proaktif agar dapat mendukung transformasi digital dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM yang efektif menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam era “Banking 4.0” (Kuchciak & Warwas, 2021).

Fungsi analisis pekerjaan (job analysis) dan rancangan pekerjaan (job design) sering kali dipandang sebagai aktivitas administratif rutin dalam HRM, namun sejatinya kedua

aspek tersebut memiliki peran strategis dalam mencapai efektivitas pengelolaan SDM (Riofita, 2019). Analisis pekerjaan membantu organisasi mengidentifikasi tugas, kompetensi dan kebutuhan spesifik jabatannya, sedangkan rancangan pekerjaan berfokus pada bagaimana tugas-tugas tersebut disusun sehingga mampu memotivasi, menciptakan makna bagi pekerja dan selaras dengan strategi organisasi (Riofita, 2017). Berbagai literatur menunjukkan bahwa transisi ke analisis dan rancangan yang lebih strategis merupakan tantangan utama dalam lingkungan kerja yang makin dinamis (Ahmad & Alqaarni, 2023).

Industri perbankan menghadapi transformasi besar akibat kemajuan teknologi finansial (FinTech), digitalisasi layanan serta peningkatan ekspektasi nasabah terhadap kecepatan, keamanan, dan personalisasi layanan. Perubahan ini berdampak langsung pada struktur pekerjaan, kompetensi yang dibutuhkan, tata kerja, dan kultur organisasi. Sebagai contoh, bank-bank di Asia Tenggara harus mengembangkan talent teknologi, memperluas kerja fleksibel, dan menghadapi kekurangan talenta spesialis fintech (Wu & Kao, 2022).

Di sisi bank syariah, selain menghadapi tantangan yang sama dalam transformasi digital, terdapat tuntutan tambahan untuk memastikan bahwa pekerjaan, tugas, dan peran karyawan juga mencerminkan prinsip-nilai syariah seperti keadilan, kejujuran dan kepatuhan (compliance) terhadap hukum syariah (Umam & Andriani, 2025). Hal ini menambah kompleksitas dalam analisis dan rancangan pekerjaan karena selain mempertimbangkan aspek teknis, organisasi syariah harus memperhatikan integrasi nilai agama dan etika ke dalam struktur pekerjaan (Susi & Ayunda Putri Nilasari, 2023). Oleh karena itu, penerapan analisis dan rancangan pekerjaan pada bank syariah tidak bisa hanya meniru model bank konvensional secara langsung, melainkan harus disesuaikan dengan konteks nilai syariah.

Walaupun literatur mengenai HRM di industri perbankan semakin berkembang, kajian yang secara khusus menghubungkan analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan dengan efektivitas pengelolaan SDM dalam konteks bank konvensional dan syariah masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian lebih menyentuh topik kompetensi, pelatihan, atau kepuasan kerja, sedangkan integrasi antara job-analysis & job-design dengan hasil HR (seperti produktivitas, retensi, retention, dan motivasi) kurang mendapat perhatian. Sebagai contoh, studi di Bangladesh menemukan bahwa desain pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan (job design & job-responsibility) berpengaruh terhadap kepuasan kerja di sektor perbankan swasta (Quader, 2024).

Dalam ranah teori manajemen SDM, model karakteristik pekerjaan (job characteristic theory) yang dikemukakan oleh J. Richard Hackman dan Greg R. Oldham memberikan landasan bahwa pekerjaan yang memiliki tingkat variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik yang tinggi akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Maulidia, Rumijati, & Novianti, 2023). Menerapkan teori ini dalam industri perbankan yang menghadapi tugas semakin kompleks dan teknologi yang terus berubah menuntut agar rancangan pekerjaan dibuat dengan mempertimbangkan faktor-motivasi tersebut agar tidak sekadar pekerjaan rutin namun pekerjaan bermakna.

Namun demikian, terdapat hambatan pelaksanaan analisis dan rancangan pekerjaan yang efektif. Beberapa organisasi masih menggunakan pendekatan tradisional fokus pada deskripsi pekerjaan statis dan tugas rutin sehingga kurang responsif terhadap perubahan dinamika pekerjaan dan kebutuhan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa untuk menghadapi lingkungan kerja yang fleksibel, remote, atau berbasis proyek, organisasi harus mengadopsi job design yang lebih adaptif, serta job analysis yang strategis.

Mengacu pada kesenjangan teoretis dan praktik tersebut, maka kajian ini bermaksud untuk mengembangkan kerangka konseptual teoretis yang menjelaskan bagaimana analisis

pekerjaan dan rancangan pekerjaan dapat bersama-sama mempengaruhi efektivitas pengelolaan SDM dalam industri perbankan khususnya bank konvensional dan syariah. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap teori HRM serta praktik perbankan melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana struktur pekerjaan dan peran karyawan dapat diselaraskan dengan strategi organisasi dan nilai-nilai syariah. Kajian ini diharapkan memberikan dasar bagi bank untuk merancang sistem pengelolaan SDM yang adaptif, kompetitif dan berkelanjutan.

METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam kajian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif dengan pendekatan kajian teoretis (theoretical review). Pendekatan ini digunakan untuk menelaah berbagai teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, rancangan pekerjaan, serta efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada industri perbankan konvensional dan syariah. Data penelitian bersumber dari literatur sekunder berupa buku teks manajemen sumber daya manusia, jurnal ilmiah terindeks nasional dan internasional, prosiding, serta laporan lembaga keuangan yang relevan dengan topik penelitian. Pemilihan sumber dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan validitas ilmiah, relevansi terhadap isu digitalisasi dan manajemen SDM, serta keterkinian (periode 2019–2025).

Penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu pengumpulan literatur, analisis isi (content analysis), dan sintesis konseptual. Pada tahap pertama, peneliti mengidentifikasi teori dasar dan model penelitian yang berhubungan dengan analisis serta rancangan pekerjaan, seperti Job Characteristics Model oleh Hackman dan Oldham, serta teori efektivitas SDM. Tahap kedua dilakukan dengan menganalisis kesesuaian antara temuan penelitian terdahulu dengan kondisi aktual di sektor perbankan konvensional dan syariah. Tahap terakhir adalah menyusun sintesis konseptual yang menggambarkan hubungan antara analisis pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan efektivitas pengelolaan SDM. Seluruh proses dilakukan dengan metode analisis dokumen secara sistematis dan deskriptif-analitis sesuai panduan metodologis Sugiyono, (2018). Prosedur penelitian dituliskan dalam bentuk kalimat berita dan disusun untuk menghasilkan model teoretis yang dapat menjadi dasar pengembangan strategi pengelolaan SDM pada industri perbankan di era digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa analisis pekerjaan (job analysis) dan rancangan pekerjaan (job design) memiliki peran strategis terhadap efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di industri perbankan konvensional dan syariah. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen SDM modern yang menempatkan analisis pekerjaan sebagai fondasi bagi seluruh fungsi manajemen SDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, kompensasi, serta evaluasi kinerja (Repi, 2021). Analisis pekerjaan yang tepat menghasilkan deskripsi jabatan yang jelas, spesifikasi kompetensi yang akurat, serta pemahaman menyeluruh tentang tanggung jawab karyawan (Riofita, 2023). Ketika analisis pekerjaan dilakukan dengan benar, organisasi mampu menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya (person job fit), yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM secara keseluruhan.

Dalam konteks industri perbankan konvensional, digitalisasi sistem perbankan telah mendorong perubahan struktur pekerjaan dan tuntutan kompetensi karyawan. Menurut Wu & Kao, (2022), perkembangan Financial Technology (FinTech) menyebabkan munculnya posisi baru seperti data analyst, digital banking specialist, dan cybersecurity officer yang

sebelumnya tidak dikenal dalam struktur organisasi perbankan tradisional. Hal ini menunjukkan bahwa hasil analisis pekerjaan di era digital tidak lagi bersifat statis, tetapi harus selalu diperbarui untuk menyesuaikan dengan dinamika teknologi. Ketepatan dalam menganalisis pekerjaan ini menjadi dasar bagi penyusunan program pelatihan dan pengembangan SDM yang relevan dengan kebutuhan digitalisasi perbankan. Dengan demikian, tren variabel menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas analisis pekerjaan, semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja berbasis teknologi.

Sementara itu, dalam industri perbankan syariah, hasil kajian menunjukkan bahwa analisis pekerjaan tidak hanya berorientasi pada kompetensi teknis, tetapi juga mempertimbangkan dimensi nilai-nilai syariah seperti kejujuran, keadilan, dan amanah (Susi & Ayunda Putri Nilasari, 2023). Setiap jabatan harus dianalisis tidak hanya dari aspek fungsional, tetapi juga dari aspek kesesuaian moral dan spiritual terhadap prinsip syariah. Misalnya, dalam posisi relationship manager di bank syariah, selain dituntut memiliki kemampuan komunikasi dan analisis pasar, karyawan juga harus memahami konsep akad, riba, dan mudharabah secara mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa hasil analisis pekerjaan di bank syariah mencerminkan integrasi antara kompetensi profesional dan nilai religius, yang menjadi pembeda utama dibandingkan dengan bank konvensional.

Temuan lain menunjukkan bahwa rancangan pekerjaan (job design) yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Berdasarkan Job Characteristics Model yang dikemukakan oleh Hackman & Oldham, (1976), pekerjaan yang memiliki variasi keterampilan (skill variety), identitas tugas (task identity), signifikansi tugas (task significance), otonomi (autonomy), dan umpan balik (feedback) akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan menurunkan tingkat kejenuhan kerja. Studi oleh Faturachman, (2016) dan Meilina, (2016) di Indonesia juga memperkuat bahwa penerapan lima dimensi karakteristik pekerjaan tersebut berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja pegawai perbankan. Dengan demikian, rancangan pekerjaan yang terstruktur dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang secara profesional dan pribadi akan berkontribusi signifikan terhadap efektivitas pengelolaan SDM.

Hasil sintesis dari berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan kausal antara analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan. Analisis pekerjaan yang komprehensif menjadi dasar bagi penyusunan rancangan pekerjaan yang efektif. Misalnya, ketika hasil analisis menunjukkan bahwa pekerjaan tertentu membutuhkan tingkat kreativitas dan fleksibilitas tinggi, maka rancangan pekerjaan yang sesuai harus memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan. Sebaliknya, pekerjaan yang bersifat rutin dan berisiko tinggi, seperti operasional kas, perlu dirancang dengan struktur kontrol yang ketat untuk menjaga akurasi dan keamanan. Dengan kata lain, kualitas rancangan pekerjaan bergantung pada ketepatan hasil analisis pekerjaan yang mendasarinya. Hubungan ini secara konseptual membentuk lingkaran berkelanjutan di mana analisis pekerjaan memberikan informasi untuk desain, dan hasil desain memberikan umpan balik bagi analisis berikutnya.

Dalam industri perbankan syariah, rancangan pekerjaan memiliki dimensi tambahan, yakni memastikan bahwa setiap aktivitas kerja mencerminkan prinsip Syariah Compliance. Penelitian oleh Nuryanti, Nurhikmah, Nurfadilla, & Masyhur, (2025) menunjukkan bahwa kepatuhan syariah di bank syariah bukan hanya tanggung jawab unit kepatuhan, tetapi melekat pada seluruh struktur pekerjaan dan individu di dalamnya. Oleh karena itu, rancangan pekerjaan di bank syariah harus memuat peran-peran yang mendorong perilaku etis dan religius. Misalnya, posisi analisis pembiayaan tidak hanya dituntut untuk

menganalisis kelayakan usaha, tetapi juga memastikan kesesuaian transaksi dengan prinsip syariah. Hal ini memperkuat temuan bahwa rancangan pekerjaan yang berbasis nilai syariah mampu meningkatkan loyalitas dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Fenomena ilmiah yang muncul dari hasil analisis literatur adalah bahwa efektivitas pengelolaan SDM dalam perbankan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara pekerjaan dan karakteristik individu (*person job fit*). Ketika pekerjaan dirancang berdasarkan hasil analisis yang tepat, karyawan merasa perannya bermakna dan sesuai dengan kemampuan serta nilai-nilainya. Hal ini menjelaskan mengapa organisasi dengan struktur pekerjaan yang jelas dan dirancang baik memiliki tingkat produktivitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Supriatna, Firdaus, & Rinda, 2020). Dalam konteks digitalisasi, rancangan pekerjaan yang fleksibel juga memungkinkan adaptasi terhadap perubahan teknologi, sehingga efektivitas SDM dapat dipertahankan meskipun lingkungan kerja terus berubah. Tren ini memperlihatkan bahwa pendekatan statis terhadap pekerjaan tidak lagi relevan, dan organisasi harus mengadopsi rancangan pekerjaan dinamis berbasis teknologi dan nilai.

Dari perbandingan dengan penelitian lain, terlihat bahwa bank-bank di Asia Tenggara, termasuk Indonesia, tengah mengalami kekurangan talenta spesialis FinTech dan analisis digital (Wu & Kao, 2022). Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM perlu diarahkan pada peningkatan kualitas analisis pekerjaan berbasis teknologi digital, serta rancangan pekerjaan yang memungkinkan *reskilling* dan *upskilling* karyawan. Dengan demikian, integrasi antara analisis dan rancangan pekerjaan bukan sekadar konsep administratif, melainkan strategi adaptif untuk menjawab tantangan globalisasi, digitalisasi, dan prinsip syariah secara bersamaan.

Secara keseluruhan, hasil kajian ini menunjukkan bahwa analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan berperan penting dalam membentuk efektivitas pengelolaan SDM di industri perbankan konvensional dan syariah. Temuan ilmiah ini menjawab permasalahan penelitian bahwa efektivitas pengelolaan SDM dapat ditingkatkan melalui penerapan analisis pekerjaan yang akurat dan rancangan pekerjaan yang berorientasi pada motivasi, nilai organisasi, dan teknologi. Dengan menerapkan kedua konsep ini secara integratif, bank dapat menciptakan struktur kerja yang adaptif, meningkatkan kinerja karyawan, dan menjaga keselarasan antara tujuan bisnis serta nilai-nilai syariah dalam menghadapi era digital perbankan.

KESIMPULAN

Analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di industri perbankan konvensional maupun syariah. Analisis pekerjaan yang akurat memungkinkan penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi mereka, sementara rancangan pekerjaan yang memperhatikan motivasi, nilai organisasi, prinsip syariah (untuk bank syariah), dan adaptasi terhadap teknologi digital, menciptakan pekerjaan yang bermakna dan meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan. Sinergi kedua konsep ini membentuk fondasi struktur kerja yang adaptif, responsif terhadap perubahan lingkungan, serta mendukung strategi SDM yang efektif.

Temuan kajian ini menunjukkan bahwa penerapan analisis dan rancangan pekerjaan secara integratif tidak hanya meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan, tetapi juga memastikan keselarasan antara tujuan bisnis, prinsip etis, dan nilai-nilai organisasi. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi implementasi praktik ini dalam konteks digitalisasi yang lebih luas atau mengukur dampaknya secara kuantitatif terhadap kinerja bank, sehingga memberikan rekomendasi praktis untuk pengembangan strategi SDM yang

berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Shoeb, & Alqaarni, Saad. (2023). JOB ANALYSIS IN ORGANIZATIONS : TRANSITION FROM TRADITIONAL TO STRATEGIC. JPB, 8(5), 1–18.
- Faturochman. (2016). THE JOB CHARACTERISTICS THEORY : A REVIEW.
- Hackman, J. Richar., & Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Kuchciak, Iwa, & Warwas, Izabela. (2021). Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0. MDPI, 14(615).
- Maulidia, Vinda Fidiantika, Rumijati, Aniek, & Novianti, Khusnul Rofida. (2023). The Effect of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable in The Banking Sector. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 03(03). <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i03.29293>
- Meilina, Restin. (2016). Pengaruh karakteristik pekerjaan,kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan bri kediri. *EKSIS*, XI(1), 61–72.
- Nuryanti, Nurhikmah, Nurfadilla, & Masyhur. (2025). Analisis Audit Kepatuhan Syariah Pada Produk Pembiayaan Lembaga Keuangan Syariah. *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, 2(5).
- Quader, Manzur. (2024). Exploring Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction in Bangladesh's Private Banking Sector Manzur. *Journal of Policy Options*, 7(1), 36–45.
- Repi, Andhika Alexander. (2021). Conducting Job Analysis for University Student Ambassador and Peer Mentor. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(1), 55–65. <https://doi.org/10.25124/jmi.v21i1.2284>
- Riofita, Hendra. (2017). Manajemen pemasaran. Cahaya Firdaus.
- Riofita, Hendra. (2018). Analisis Pelayanan Prima dan Kualitas Pelayanan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Provinsi Riau. *JPEKA*, 2(1), 29–48.
- Riofita, Hendra. (2019). Manajemen SDM. Pekanbaru.
- Riofita, Hendra. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Sdm. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 2(12).
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, Yogi, Firdaus, M. Azis, & Rinda, Rachmatulaily Tinakartika. (2020). PENGARUH PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP. *Jurnal Imlu Manajemen*, 3(2).
- Susi, Fitriani Susi Wulandari, & Ayunda Putri Nilasari. (2023). PENINGKATAN KUALITAS PERBANKAN SYARIAH DENGAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 11(1 SE-Articles), 32–49. <https://doi.org/10.21067/jrma.v11i1.7473>
- Umam, Muhammad Khoirul, & Andriani. (2025). MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI PADA BANK SYARIAH. 3(1), 408–413.
- Wu, An chi, & Kao, Duc dinh. (2022). Mapping the Sustainable Human-Resource Challenges in Southeast Asia ' s FinTech Sector. MDPI, 15(37).