

Analisis Jabatan sebagai Dasar Perumusan *Core Values* Bidang SDM di BAZNAS Provinsi X

Job Analysis as the Basis for Formulating Core Values in the Human Resources Division of BAZNAS Province X

Siti Qomariah*

Program Studi Psikologi Islam, Fakultas Ushuluddin dan Humaniora, Universitas Islam
Negeri Antasari Banjarmasin

Email: sitiqomariah630@gmail.com

Cindy Sartika Sari

Program Studi Psikologi Islam, Fakultas Ushuluddin dan Humaniora, Universitas Islam
Negeri Antasari Banjarmasin

Email: cndysartikasari@gmail.com

Shanty Komalasari

Program Studi Psikologi Islam, Fakultas Ushuluddin dan Humaniora, Universitas Islam
Negeri Antasari Banjarmasin

Email: shantynomalasari@uin-antasari.ac.id

Taufik Hidayat

Program Studi Psikologi Islam, Fakultas Ushuluddin dan Humaniora, Universitas Islam
Negeri Antasari Banjarmasin

Email: taufikhidayat@uin-antasari.ac.id

Abstrak

Analisis jabatan memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena memberikan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan perilaku kerja yang dibutuhkan dalam suatu jabatan. Namun, pemanfaatan analisis jabatan sebagai dasar empiris dalam perumusan *core values* organisasi masih belum banyak dilakukan, khususnya pada lembaga pengelola zakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis jabatan pada Bidang SDM BAZNAS Provinsi X sebagai dasar identifikasi dan perumusan *core values* organisasi. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Partisipan penelitian terdiri atas empat pegawai Bidang SDM BAZNAS Provinsi X yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui wawancara tertulis, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik jabatan, kompetensi, dan perilaku kerja menghasilkan lima *core values*, yaitu amanah, integritas, profesionalisme, akuntabilitas, dan kolaboratif. Nilai-nilai tersebut diperoleh melalui triangulasi hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi sehingga mencerminkan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa analisis jabatan dapat menjadi dasar empiris dalam merumuskan *core values* yang kontekstual, memperkuat budaya organisasi, serta mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di BAZNAS Provinsi X.

Kata kunci : Analisis jabatan; core values; sumber daya manusia

Abstract

Job analysis plays an important role in human resource management by providing information on the duties, responsibilities, competencies, and work behaviors required for each position. However, the use of job analysis as an empirical basis for formulating organizational core values remains limited, particularly in zakat management institutions. This study aimed to analyze job positions within the Human Resources Division of BAZNAS Province X as a basis for identifying and formulating organizational core values. This study employed a descriptive qualitative approach. The participants consisted of all four employees of the Human Resources Division selected through a total sampling technique. Data were collected through written interviews, observations, and document analysis, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, including data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings revealed that the characteristics of the positions, required competencies, and work behaviors resulted in five core values: trustworthiness, integrity, professionalism, accountability, and collaboration. These values were consistently identified through the triangulation of interviews, observations, and document analysis, reflecting both job characteristics and organizational needs. The findings indicate that job analysis provides an empirical basis for formulating contextual organizational core values, strengthening organizational culture, and supporting more effective human resource management within BAZNAS Province X.

Keywords : Job analysis; core values; human resource management

Article History

Submitted :

04-08-2026

Final Revised :

20-08-2026

Accepted :

24-08-2026

**corresponding author*



This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license

Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya

Perubahan lingkungan kerja yang semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan telah dirasakan secara nyata oleh berbagai organisasi, termasuk lembaga pengelola zakat seperti BAZNAS. Kondisi ini menuntut organisasi untuk tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dilakukan secara lebih terarah, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Dalam praktiknya, masih ditemukan ketidaksesuaian antara beban kerja dengan kompetensi pegawai, serta belum optimalnya pemetaan tugas dan tanggung jawab pada beberapa unit kerja. Situasi tersebut menunjukkan perlunya instrumen yang mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai kebutuhan setiap jabatan. Analisis jabatan (*job analysis*) menjadi salah satu pendekatan yang dapat mengidentifikasi secara rinci tugas, tanggung jawab, kewenangan, serta kompetensi yang dibutuhkan pada setiap posisi. Informasi yang dihasilkan dari analisis jabatan tidak hanya bermanfaat untuk perencanaan kebutuhan SDM dan penempatan pegawai, tetapi juga menjadi dasar dalam pengembangan kompetensi serta perbaikan sistem kerja. Dengan demikian, penerapan analisis jabatan secara sistematis menjadi kebutuhan yang mendesak untuk mendukung efektivitas pengelolaan SDM dan peningkatan kualitas layanan organisasi (Silva et al., 2024).

Sugijono (2016) menjelaskan bahwa analisis jabatan mencakup berbagai informasi mengenai tugas, tanggung jawab, kewenangan, persyaratan jabatan, perilaku, standar kinerja,

dan konteks pekerjaan. Fadlilah & Fajrianthi (2022) menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan dasar bagi hampir seluruh aktivitas pengelolaan SDM, termasuk rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pelaksanaan pelatihan. Sejalan dengan hal tersebut, Wahdati et al. (2022) menemukan bahwa analisis jabatan memiliki peran penting dalam mengidentifikasi dan menentukan kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Dengan mengetahui tugas dan persyaratan masing-masing jabatan, organisasi dapat menyesuaikan kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa analisis jabatan dapat menjadi titik awal dalam menentukan perilaku kerja seperti apa yang dibutuhkan organisasi. Apabila suatu jabatan menuntut pegawai untuk menjaga kerahasiaan data, memberikan pelayanan secara profesional, bekerja sama dengan bidang lain, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan, maka tuntutan tersebut dapat diterjemahkan menjadi kompetensi atau perilaku yang diharapkan dari pegawai.

Di sisi lain, nilai-nilai organisasi (*core values*) berperan krusial membentuk budaya kerja positif yang menyelaraskan perilaku pegawai demi mewujudkan kinerja berkelanjutan. Core values organisasi merupakan nilai-nilai utama yang berfungsi sebagai acuan bagi perilaku sumber daya manusia dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam penerapannya, core values tidak hanya perlu dipahami sebagai nilai yang ditetapkan secara formal, tetapi juga perlu diwujudkan melalui perilaku kerja yang sesuai dengan nilai tersebut. Bahkan penelitian menunjukkan bahwa core values akhlak ditetapkan sebagai acuan perilaku bagi SDM dan implementasinya dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain motivasi kerja, sosialisasi, dan religiusitas (Pratomo et al., 2023).

Nilai inti organisasi juga berkaitan dengan cara anggota organisasi berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam lingkungan kerja. Intani & Pujiyanto (2023) menunjukkan bahwa core value menjadi salah satu unsur yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Menurut Wijaya et al. (2025) yang membuktikan bahwa budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam mendorong efektivitas kinerja dan keberlanjutan organisasi. Organisasi sektor publik dan nirlaba termasuk lembaga filantropi Islam seperti Badan Amil Zakat Nasional, *core values* memiliki peran krusial dalam membangun legitimasi dan kepercayaan publik (*public trust*). Selanjutnya menurut Syafiatuljannah et al. (2025) internalisasi nilai-nilai organisasi memerlukan manifestasi nyata dalam budaya kerja sehari-hari agar tidak sekadar menjadi dokumen formal, melainkan pedoman perilaku pegawai yang dapat dipahami dan diterapkan secara konsisten. Konsistensi praktik kerja dan kepemimpinan dalam menginternalisasikan nilai-nilai tersebut terbukti memperkuat budaya organisasi sekaligus mengakselerasi pencapaian tujuan strategis.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa analisis jabatan merupakan fondasi penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menyediakan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan persyaratan setiap jabatan yang menjadi dasar berbagai fungsi pengelolaan SDM. Gabrheleova et al. (2026) menjelaskan bahwa analisis jabatan menjadi landasan utama dalam proses rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, hingga penyusunan sistem pengelolaan SDM yang selaras dengan tujuan organisasi. Dalam konteks lembaga zakat, Nugroho (2023) mengemukakan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia masih menjadi salah satu tantangan utama BAZNAS sehingga diperlukan sistem pengelolaan SDM yang lebih terstruktur dan berorientasi pada penguatan budaya kerja organisasi. Di sisi lain, penelitian mengenai pengelolaan sumber daya manusia juga menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi (*core values*) memiliki peran strategis dalam membangun keterikatan pegawai, memperkuat budaya organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasi (Sang, 2025).

Meskipun urgensi analisis jabatan dan *core values* telah banyak diakui dalam literatur manajemen sumber daya manusia, telaah terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang cukup jelas. Sebagian besar penelitian mengenai

analisis jabatan masih berfokus pada fungsi administratif, seperti penyusunan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, rekrutmen, dan seleksi pegawai Gabrhelova et al., (2026). Sementara itu, penelitian mengenai *core values* lebih banyak membahas pengaruh nilai organisasi terhadap komitmen, retensi, keterikatan pegawai, dan budaya organisasi tanpa menjelaskan bagaimana nilai-nilai tersebut dirumuskan secara sistematis berdasarkan karakteristik pekerjaan (Sang, 2025). Dengan kata lain, masih terdapat keterbatasan kajian yang menghubungkan informasi empiris mengenai pekerjaan dengan proses perumusan nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku organisasi.

Kesenjangan tersebut semakin terlihat dalam konteks pengembangan SDM di tengah transformasi organisasi dan digitalisasi. Penelitian mengenai pengembangan SDM lebih banyak menekankan pentingnya peningkatan kompetensi agar sesuai dengan kebutuhan jabatan dan tuntutan perubahan organisasi (Syahputra & Fitrianiingsih 2025). Dalam konteks lembaga zakat kajian yang tersedia umumnya membahas penguatan kapasitas SDM dan tata kelola organisasi, namun belum mengintegrasikan hasil analisis jabatan sebagai dasar empiris dalam merumuskan *core values* organisasi (Nugroho, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian untuk mengembangkan pendekatan perumusan nilai organisasi yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga berangkat dari karakteristik pekerjaan dan perilaku kerja yang secara nyata dibutuhkan oleh organisasi.

Berdasarkan observasi awal menunjukkan adanya perilaku kerja seperti saling membantu antarbidang, tetap ramah dalam menghadapi pekerjaan, menjaga kerahasiaan data, serta melaksanakan kegiatan secara terkoordinasi. Temuan awal tersebut mengindikasikan adanya nilai-nilai yang tercermin dalam perilaku kerja pegawai. Namun, nilai-nilai tersebut belum diidentifikasi secara sistematis berdasarkan karakteristik dan tuntutan masing-masing jabatan. Oleh karena itu, diperlukan analisis jabatan sebagai dasar untuk mengidentifikasi perilaku kerja yang dibutuhkan dan merumuskan usulan *core values* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menempatkan analisis jabatan sebagai dasar empiris dalam merumuskan usulan *core values* pada Bidang SDM BAZNAS Provinsi X. Berbeda dengan pendekatan yang cenderung menetapkan nilai organisasi berdasarkan kebijakan manajemen atau pertimbangan normatif, penelitian ini berupaya mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, kompetensi, perilaku kerja, serta karakteristik setiap jabatan untuk kemudian menginterpretasikannya menjadi usulan nilai-nilai organisasi yang kontekstual. Pendekatan tersebut diharapkan dapat menghasilkan usulan *core values* yang tidak hanya mencerminkan visi dan tujuan kelembagaan, tetapi juga relevan dengan realitas operasional serta tuntutan pekerjaan pegawai. Dengan demikian, hasil analisis jabatan dapat memberikan dasar yang lebih empiris bagi organisasi dalam menentukan nilai-nilai yang diharapkan menjadi pedoman perilaku kerja.

Berdasarkan uraian permasalahan, hasil kajian literatur, dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis jabatan secara komprehensif pada Bidang SDM BAZNAS Provinsi X. Hasil analisis jabatan selanjutnya digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik pekerjaan dan perilaku kerja yang dibutuhkan serta merumuskan usulan *core values* yang kontekstual dengan kebutuhan organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi penguatan budaya kerja, peningkatan profesionalisme amil, serta pengembangan pengelolaan SDM yang lebih sistematis dan sesuai dengan karakteristik pekerjaan di lingkungan BAZNAS Provinsi X.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode kualitatif dipilih untuk tujuan memahami secara mendalam kondisi dan pengalaman subjek dalam konteks alamiah. Moleong (2017) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif bertujuan

memahami fenomena yang dialami subjek secara menyeluruh melalui deskripsi kata-kata pada konteks alamiah. Creswell (2014) menyatakan bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik pekerjaan, tugas, tanggung jawab, dan kompetensi jabatan secara sistematis. Dengan demikian metode ini sesuai untuk memperoleh gambaran mendalam mengenai jabatan pada Bidang SDM BAZNAS sebagai dasar identifikasi nilai-nilai organisasi.

Partisipan

Partisipan dalam penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling), menurut Sugiyono (2017) sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel dan teknik ini dapat digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil. Dalam penelitian ini, partisipan terdiri dari seluruh pegawai pada Bidang SDM BAZNAS yang berjumlah empat orang. Seluruh pegawai dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pada bidang yang menjadi fokus penelitian serta memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai pekerjaan yang dianalisis. Pelibatan seluruh pegawai tersebut dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih menyeluruh mengenai karakteristik pekerjaan, tugas, tanggung jawab, aktivitas, dan kompetensi yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan. Pemilihan partisipan yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung terhadap pekerjaan sejalan dengan penelitian kualitatif mengenai analisis jabatan yang menggunakan informan dari pihak-pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan jabatan yang diteliti.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik, yaitu wawancara tertulis, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara tertulis digunakan untuk memperoleh informasi mengenai tugas pokok, tanggung jawab, wewenang, kompetensi, tantangan pekerjaan, serta perilaku kerja yang dianggap penting dalam pelaksanaan jabatan. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas kerja pegawai untuk memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan tugas, pola interaksi antarpegawai, budaya kerja, serta perilaku yang muncul selama menjalankan pekerjaan. Observasi bertujuan memperkuat data hasil wawancara sehingga diperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai karakteristik jabatan. Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen organisasi, seperti struktur organisasi, uraian jabatan (*job description*), standar operasional prosedur (SOP), peraturan internal, dokumen analisis jabatan apabila tersedia, serta dokumen lain yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data tersebut bertujuan untuk meningkatkan kredibilitas penelitian melalui triangulasi sumber dan metode.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Pada tahap pertama, seluruh data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dikumpulkan dan ditranskripsikan secara sistematis. Tahap kedua dilakukan dengan melakukan kondensasi data melalui proses seleksi, penyederhanaan, pengkodean (*coding*), dan pengelompokan informasi berdasarkan karakteristik jabatan, tugas, tanggung jawab, kompetensi, serta perilaku kerja yang muncul pada masing-masing jabatan.

Selanjutnya data disajikan dalam bentuk matriks, tabel, maupun narasi sehingga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi pola hubungan antarjabatan. Berdasarkan pola tersebut dilakukan analisis tematik untuk mengelompokkan perilaku kerja yang memiliki makna serupa menjadi tema-tema nilai organisasi. Tema-tema tersebut kemudian disintesis

menjadi usulan *core values* organisasi yang relevan dengan karakteristik pekerjaan di BAZNAS Provinsi X. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi secara terus-menerus dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga diperoleh temuan yang kredibel. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber, triangulasi teknik, serta member checking kepada beberapa informan kunci guna memastikan bahwa hasil interpretasi peneliti sesuai dengan kondisi yang sebenarnya di lapangan (Lincoln & Guba, 1985).

Hasil

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi karakteristik jabatan pada Bidang SDM BAZNAS Provinsi X sebagai dasar perumusan *core values* organisasi. Data diperoleh melalui wawancara terhadap empat informan, observasi selama dua minggu, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui proses kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sehingga menghasilkan empat tema utama, yaitu (1) karakteristik jabatan Bidang SDM, (2) kompetensi dan perilaku kerja, (3) nilai-nilai kerja yang berkembang dalam pelaksanaan jabatan, serta (4) perumusan *core values* berdasarkan hasil triangulasi data.

1. Karakteristik Jabatan Bidang SDM BAZNAS Provinsi X

Hasil analisis menunjukkan bahwa jabatan pada Bidang SDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga mengintegrasikan fungsi legal, administrasi pimpinan, dan kehumasan. Setiap jabatan memiliki peran yang saling melengkapi dalam mendukung tata kelola organisasi yang efektif. Staf SDM lebih banyak menjalankan aktivitas administratif, seperti penyusunan surat keputusan, pengelolaan dokumen kepegawaian, administrasi penggajian, serta administrasi pimpinan. Sementara itu, staf humas berfokus pada dokumentasi kegiatan, publikasi informasi, serta menjaga citra organisasi. Pada tingkat kepala seksi dan kepala bagian, tanggung jawab bergeser pada fungsi koordinasi, pengawasan, pembinaan pegawai, serta pengambilan keputusan administratif.

Meskipun memiliki tugas yang berbeda seluruh jabatan memiliki karakteristik yang sama yaitu menuntut ketelitian administrasi, koordinasi lintas unit, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan menjaga kepercayaan publik. Hasil observasi memperlihatkan bahwa sebagian besar aktivitas kerja dilaksanakan mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP), terutama pada pengelolaan kepegawaian, administrasi surat, penggajian, serta dokumentasi kegiatan. Temuan ini diperkuat oleh studi dokumentasi yang menunjukkan adanya pembagian tugas, fungsi, kewenangan, dan hubungan kerja yang jelas pada setiap jabatan melalui dokumen uraian jabatan dan struktur organisasi.

2. Kompetensi dan Perilaku Kerja dalam Pelaksanaan Jabatan

Analisis data menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan jabatan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi juga oleh perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi. Kompetensi teknis yang paling banyak muncul meliputi kemampuan administrasi, penyusunan dokumen hukum, pengelolaan SDM, jurnalistik, fotografi, videografi, komunikasi organisasi, serta penguasaan regulasi zakat dan ketenagakerjaan. Pada jabatan struktural, kemampuan koordinasi, supervisi, dan pengambilan keputusan menjadi kompetensi yang dominan. Selain kompetensi teknis, seluruh informan menekankan pentingnya kompetensi perilaku (*behavioral competencies*). Sikap kerja yang berulang kali muncul antara lain ketelitian, disiplin, tanggung jawab, proaktif, adaptif, responsif, loyalitas, kemampuan bekerja sama, dan orientasi pelayanan.

Hasil observasi mendukung temuan tersebut. Selama proses pengamatan terlihat bahwa setiap pekerjaan administratif selalu dilakukan melalui proses verifikasi ulang, koordinasi antarpegawai berlangsung secara terbuka, dan penyelesaian masalah dilakukan melalui diskusi singkat tanpa birokrasi yang berbelit. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja di Bidang SDM lebih menekankan kolaborasi, kepatuhan prosedur, dan akuntabilitas.

Studi dokumentasi juga menunjukkan bahwa indikator penilaian kinerja pegawai mencakup aspek kedisiplinan, kerja sama, produktivitas, penguasaan pekerjaan, inisiatif, serta etos kerja sehingga perilaku kerja menjadi bagian penting dalam evaluasi kinerja pegawai.

3. Nilai-Nilai Kerja yang Muncul dari Analisis Jabatan

Analisis terhadap data wawancara menunjukkan bahwa setiap informan menyampaikan nilai kerja yang dianggap penting dalam menjalankan tugasnya. Walaupun istilah yang digunakan berbeda, terdapat sejumlah nilai yang muncul secara konsisten. Nilai yang paling sering disebut adalah integritas, amanah, kejujuran, profesionalisme, akuntabilitas, loyalitas, dan kolaboratif. Nilai integritas muncul karena seluruh jabatan berkaitan dengan pengelolaan informasi organisasi, dokumen hukum, administrasi kepegawaian, dan pelayanan kepada pimpinan. Amanah dan kejujuran dipandang sebagai konsekuensi logis karena BAZNAS mengelola dana zakat yang bersumber dari kepercayaan masyarakat. Profesionalisme muncul melalui tuntutan penyelesaian pekerjaan sesuai standar, tepat waktu, dan berdasarkan kompetensi. Akuntabilitas terlihat pada setiap proses administrasi yang selalu didukung bukti dokumen dan mekanisme persetujuan. Loyalitas berkaitan dengan komitmen pegawai terhadap organisasi, sedangkan kolaboratif tercermin dari koordinasi yang intensif antarbagian dalam menyelesaikan pekerjaan.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya disampaikan oleh informan, tetapi juga tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari. Pegawai menunjukkan ketelitian dalam memverifikasi dokumen, disiplin mengikuti prosedur, serta saling membantu ketika menyelesaikan pekerjaan lintas fungsi. Temuan tersebut diperkuat oleh hasil studi dokumentasi yang menunjukkan bahwa seluruh proses pengelolaan SDM telah diatur melalui SOP yang menekankan kepatuhan prosedur, tanggung jawab, transparansi, serta evaluasi kinerja secara berkala.

4. Perumusan Core Values Bidang SDM Berdasarkan Triangulasi Data

Triangulasi antara hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan adanya konsistensi antara karakteristik jabatan, perilaku kerja, serta sistem pengelolaan SDM yang berlaku di BAZNAS Provinsi X. Berdasarkan keseluruhan temuan nilai-nilai yang memiliki frekuensi kemunculan tinggi didukung oleh perilaku kerja nyata serta diperkuat oleh dokumen organisasi kemudian disintesis menjadi usulan *core values* Bidang SDM.

Tabel 1. Sintesis Hasil Analisis Jabatan terhadap Usulan Core Values

Core Values	Dasar Hasil Wawancara	Bukti Observasi	Bukti Dokumentasi
Amanah	Menjaga kepercayaan muzaki dan organisasi	Pengelolaan dokumen secara hati-hati	SOP pengelolaan administrasi

Integritas	Menjalankan tugas sesuai aturan	Kepatuhan terhadap prosedur kerja	SOP dan uraian jabatan
Profesional	Penyelesaian tugas sesuai kompetensi	Ketepatan penyelesaian pekerjaan	Standar kompetensi dan pelatihan
Akuntabel	Setiap pekerjaan dapat dipertanggungjawabkan	Verifikasi dokumen sebelum disahkan	Sistem evaluasi dan penilaian kinerja
Kolaboratif	Koordinasi lintas bidang	Diskusi dan kerja sama antarpegawai	Struktur organisasi dan hubungan kerja

Hasil sintesis menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya muncul sebagai harapan normatif organisasi, tetapi berakar pada karakteristik pekerjaan yang dijalankan setiap hari. Dengan demikian, analisis jabatan mampu memberikan dasar empiris dalam penyusunan *core values* organisasi karena nilai yang dirumuskan berasal dari tuntutan nyata pekerjaan, perilaku pegawai, serta sistem kerja yang telah diterapkan di lingkungan Bidang SDM BAZNAS Provinsi X.

Pembahasan

Hasil penelitian pada analisis jabatan sebagai dasar identifikasi nilai-nilai organisasi menunjukkan bahwa karakteristik jabatan pada Bidang SDM BAZNAS Provinsi X mencakup fungsi pengelolaan sumber daya manusia, legalitas, administrasi pimpinan, dan kehumasan. Meskipun setiap jabatan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, seluruh jabatan menuntut ketelitian administrasi, koordinasi lintas unit, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan menjaga kepercayaan publik. Temuan ini menunjukkan bahwa analisis jabatan tidak hanya menghasilkan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga mengungkap nilai-nilai yang mendasari pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Secara teoritis, analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, wewenang, kompetensi, dan karakteristik pekerjaan yang diperlukan dalam suatu jabatan. Informasi tersebut menjadi dasar berbagai praktik manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pengembangan budaya organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan bahwa analisis jabatan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai perilaku kerja yang diperlukan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif (Dessler, 2016). Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi berkembang dari tuntutan pekerjaan yang dijalankan dalam aktivitas sehari-hari. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi pedoman normatif organisasi tetapi juga tercermin dalam perilaku kerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa *core values* akan lebih mudah diinternalisasi apabila diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang nyata dan menjadi bagian dari sistem kerja organisasi (Hasnaro, 2026a).

Dengan demikian, analisis jabatan dalam penelitian ini berfungsi sebagai dasar empiris untuk mengidentifikasi nilai-nilai yang benar-benar diwujudkan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, bukan hanya nilai-nilai yang dinyatakan secara formal oleh organisasi. Armstrong & Taylor (2023) menjelaskan bahwa analisis jabatan menghasilkan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan perilaku kerja yang menjadi dasar berbagai praktik manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, nilai-nilai yang diidentifikasi melalui karakteristik pekerjaan dan perilaku kerja pegawai mencerminkan kondisi nyata organisasi sehingga lebih relevan untuk dijadikan dasar dalam perumusan *core values*. Sejalan dengan itu, Hasnaro (2026) menegaskan bahwa *core values* akan lebih efektif apabila diterjemahkan ke dalam perilaku kerja (*work behaviour*) dan diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses perumusan *core*

values yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, kompetensi, dan perilaku kerja memungkinkan nilai-nilai organisasi diimplementasikan secara konsisten dalam praktik kerja sehari-hari sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pada penelitian ini nilai amanah, integritas, profesionalisme, akuntabilitas, dan kolaboratif tidak muncul sebagai nilai yang ditetapkan secara normatif oleh organisasi tetapi teridentifikasi secara konsisten melalui tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan perilaku kerja pada setiap jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa analisis jabatan mampu menghasilkan dasar empiris dalam penyusunan *core values* yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

Nilai-nilai kerja yang berkembang dalam pelaksanaan jabatan bidang SDM dari hasil triangulasi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa nilai yang paling dominan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut tidak terlepas dari karakteristik BAZNAS sebagai lembaga pengelola dana zakat yang beroperasi berdasarkan prinsip kepercayaan publik. Nilai amanah dan kejujuran menjadi temuan yang paling menonjol. Seluruh informan menekankan pentingnya menjaga kepercayaan masyarakat karena dana yang dikelola berasal dari muzaki dan diperuntukkan bagi mustahik. Dalam konteks organisasi publik maupun organisasi pelayanan sosial, integritas dan kejujuran merupakan fondasi utama yang menentukan legitimasi organisasi di mata masyarakat. Integritas tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga sebagai konsistensi antara nilai, prinsip moral, dan perilaku nyata dalam menjalankan tugas sehingga mampu membangun tata kelola organisasi yang akuntabel dan dipercaya publik (Huberts, 2018).

Nilai-nilai organisasi yang dinyatakan (*espoused values*) akan memberikan makna apabila diwujudkan dalam praktik kerja sehari-hari. Kesesuaian antara nilai yang dikomunikasikan organisasi dengan perilaku pegawai menjadi indikator penting terbentuknya budaya organisasi yang autentik dan kredibel, (Bourne et al, 2019). Organisasi yang mampu menjaga konsistensi antara nilai yang dinyatakan dan perilaku kerja pegawainya akan memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari para pemangku kepentingan serta memperkuat legitimasi organisasi di mata masyarakat (Huberts, 2018).

Nilai profesionalisme dan akuntabilitas muncul melalui tuntutan pekerjaan yang membutuhkan ketepatan administrasi, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta kemampuan mempertanggungjawabkan setiap aktivitas kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas tidak hanya menuntut penguasaan kompetensi teknis tetapi juga komitmen terhadap prinsip akuntabilitas sebagai bagian dari tata kelola organisasi yang baik. Temuan ini selaras dengan penelitian Apriyanti et al. (2023) yang menunjukkan bahwa profesionalisme dan kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Sejalan dengan itu, penelitian Asapa et al. (2025) mengenai implementasi *core values* ASN menemukan bahwa nilai akuntabel dan kompeten berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik, sehingga internalisasi nilai-nilai tersebut menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja organisasi sektor publik.

Hasil observasi juga memperlihatkan adanya budaya kerja kolaboratif yang ditandai dengan koordinasi yang cepat, diskusi lintas fungsi, dan kecenderungan pegawai untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pekerjaan di Bidang SDM tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga pada kemampuan bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Li et al. (2020) yang menjelaskan bahwa hubungan yang baik antara organisasi dan pegawai serta efikasi kolektif tim berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tim. Selain itu Pakpahan & Bangun (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai, sehingga nilai kolaboratif menjadi salah satu elemen penting dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dan memperkuat budaya organisasi. Secara keseluruhan, nilai-nilai yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan keterkaitan yang kuat antara karakteristik pekerjaan, perilaku kerja, dan budaya organisasi. Nilai tersebut tidak muncul secara terpisah melainkan saling mendukung dalam membentuk pola kerja yang efektif dan berorientasi pada pelayanan.

Perumusan *core values* bidang SDM BAZNAS Provinsi X berdasarkan sintesis seluruh data penelitian nilai amanah, integritas, profesionalisme, akuntabilitas, dan kolaboratif merupakan nilai yang paling konsisten muncul pada seluruh sumber data. Kelima nilai tersebut memenuhi kriteria sebagai *core values* karena didukung oleh karakteristik jabatan, perilaku kerja yang teramati, serta sistem kerja yang terdokumentasi dalam organisasi. Nilai amanah merepresentasikan tanggung jawab moral pegawai

dalam mengelola kepercayaan masyarakat. Nilai integritas menggambarkan konsistensi antara tindakan dan aturan organisasi. Nilai profesionalisme menunjukkan pentingnya kompetensi dan kualitas kerja dalam menjalankan tugas. Nilai akuntabilitas mencerminkan kemampuan mempertanggungjawabkan seluruh proses kerja secara transparan sedangkan nilai kolaboratif menunjukkan pentingnya kerja sama lintas fungsi dalam mencapai tujuan organisasi.

Temuan ini mendukung pandangan bahwa *core values* berfungsi sebagai pedoman perilaku yang membentuk identitas organisasi serta menjadi dasar dalam pelaksanaan pekerjaan. Organisasi yang memiliki *core values* yang jelas cenderung memiliki budaya kerja yang lebih kuat, perilaku kerja yang konsisten, dan keterikatan pegawai yang lebih tinggi, Lidiasari et al. (2024). Lebih lanjut hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perumusan *core values* tidak cukup dilakukan melalui pendekatan *top-down*, tetapi perlu didasarkan pada realitas pekerjaan yang dijalankan pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai organisasi akan lebih efektif apabila diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang konkret dan diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja organisasi (Hasnaro, 2026). Dengan demikian, analisis jabatan terbukti menjadi landasan kuat dalam merumuskan *core values* Bidang SDM BAZNAS Provinsi X. Nilai-nilai yang dirumuskan ini tidak hanya mencerminkan visi dan harapan organisasi, tetapi juga secara nyata merepresentasikan tuntutan tugas, budaya kerja, serta identitas organisasi yang hidup dalam praktik sehari-hari

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa analisis jabatan pada Bidang SDM BAZNAS Provinsi X menjadi dasar empiris dalam merumuskan *core values* organisasi. Berdasarkan hasil analisis karakteristik jabatan, kompetensi, perilaku kerja, serta triangulasi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dirumuskan lima *core values*, yaitu amanah, integritas, profesionalisme, akuntabilitas, dan kolaboratif. Kelima nilai tersebut merepresentasikan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan organisasi sehingga dapat dijadikan pedoman perilaku kerja serta mendukung penguatan budaya organisasi di Bidang SDM BAZNAS Provinsi X. Dengan demikian, perumusan *core values* yang didasarkan pada analisis jabatan menghasilkan nilai-nilai yang lebih kontekstual, relevan dengan tuntutan pekerjaan, dan berpotensi mendukung efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan BAZNAS Provinsi X.

Saran

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis jabatan dapat menjadi dasar dalam merumuskan *core values* yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, BAZNAS Provinsi X disarankan untuk mengintegrasikan *core values* yang telah dirumuskan ke dalam berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia, seperti proses rekrutmen, orientasi pegawai, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan kompetensi agar nilai-nilai tersebut dapat diimplementasikan secara konsisten dalam perilaku kerja sehari-hari. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji implementasi dan efektivitas *core values* yang telah dirumuskan terhadap budaya organisasi, kinerja pegawai, maupun komitmen organisasi pada cakupan unit kerja atau lembaga yang lebih luas.

Daftar Pustaka

Apriyanti, R. (2023). The Influence Of Employee Professionalism And Competence In Improving The Quality Of Employee Service One Stop Integrated Services, Kembangan Distric, West Jakarta Administrative City. *Jurnal Ilmu*

- Pemerintahan Widya Praja*, 49(1), 1–11.
<https://doi.org/10.33701/jipwp.v49i1.3246>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Asapa, A. F. D. J., Mustafa, D., & Juharni, J. (2025). *Implementasi Core Values Aparatur Sipil Negara Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Sinjai | Paradigma Journal of Administration*.
<https://journal.unibos.ac.id/pja/article/view/6227>
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping Espoused Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 133–148. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3734-9>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dessler, G. (2016). *Fundamentals of human resource management* (4. ed., global ed). Pearson Education.
- Fadlilah, I. A., & Fajrianti, F. (2022). Analisa Jabatan: Metode dan Langkah-langkah Pelaksanaan pada BUMN Klaster Industri Manufaktur. *Jurnal Diversita*, 8(1), 93–99. <https://doi.org/10.31289/diversita.v8i1.5585>
- Gabrhelova, G., Lajcin, D., Skoda, M., Guzonova, V., & Pankova, B. (2026). Employee Recruitment and Selection as Strategic Processes in Human Resource Management: A State-of-the-Art Review. *Journal of Organizational Behavior Research*, 11(2–2026), 25–35. <https://doi.org/10.51847/3rttZofmKg>
- Hamonangan Pakpahan, B., & Kandai Bangun, L. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 1(1), 16–24.
<https://doi.org/10.55047/transekonomika.v1i1.8>
- Hasnaro, S. (2026a). Integrasi Core Value, Work Behaviour, dan Key Performance Indicator (KPI) dalam Mendorong Kinerja Pegawai. *Journal of Comprehensive Science*, 5(6), 1816–1826. <https://doi.org/10.59188/jcs.v5i6.4214>

- Hasnaro, S. (2026b). Integrasi Core Value, Work Behaviour, dan Key Performance Indicator (KPI) dalam Mendorong Kinerja Pegawai. *Journal of Comprehensive Science*, 5(6), 1816–1826. <https://doi.org/10.59188/jcs.v5i6.4214>
- Huberts, L. W. J. C. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*, 20(sup1), S18–S32. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1477404>
- Intani, L. L., & Pujiyanto, W. E. (2023). Pengaruh Company Policy Dan Core Value Terhadap Produktivitas Dan Kinerja Karyawan Pada Biro Perso PT. Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(3), 1270–1279. <https://doi.org/10.37479/jimb.v6i3.23286>
- Li, J., Jia, L., Cai, Y., Kwan, H. K., & You, S. (2020). Employee–Organization Relationships and Team Performance: Role of Team Collective Efficacy. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00206>
- Lidiasari, M., Sukmawati, A., & Syafitri, U. D. (2024). Eksplorasi Kesiapan Pegawai dalam Mengimplementasikan Core Values Ber-AKHLAK Pada Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmiah Ecosystem*, 24(1), 01–13. <https://doi.org/10.35965/eco.v24i1.4001>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. sage.
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi penelitian kualitatif/Lexy J. Moleong.
- Pratomo, M. Z., Widyaningsih, Y., & Lestari, D. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Menjelaskan Pengimplementasian Nilai-Nilai Utama (Corevalues) AKHLAK pada Karyawan di PT TASPEN (Persero). *Jurnal Statistika Dan Aplikasinya*, 7(1), 26–36. <https://doi.org/10.21009/JSA.07103>
- Sang, W. (2025). Employee Retention Dynamics: A Systematic Review Mapping the Knowledge Evolution of Embeddedness Theory in Human Resource Management (1995–2025). *Administrative Sciences*, 15(12), 499. <https://doi.org/10.3390/admsci15120499>
- Silva, A. D., Izzati, U. A., & Karwanto, K. (2024). Optimization of Educator Quality through Job Analysis and Personnel Planning. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(2), 105–114. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i2.862>
- Sugijono, S. (2016). Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia. *Orbith: Majalah Ilmiah Pengembangan Rekayasa Dan Sosial*, 12(1).

- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan RnD*. ALFABETA
- Syafiatuljannah, A. K., Khoerunnisa, L., & Setiawati, L. (2025). PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI DI PERPUSTAKAAN UNPAS. *Jurnal Informasi, Perpustakaan, Dan Kearsipan (JIPKA)*, 4(2), 83–94. <https://doi.org/10.26418/jipka.v4i2.94160>
- Wahdati, A., Octaviani, F., & Komalasari, S. (2022). Pentingnya Analisis Jabatan Dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi. *Jurnal Ecoment Global*, 7(2). <https://doi.org/10.35908/jeg.v7i2.2095>
- Wijaya, I., Rahardjo, K., Abdillah, Y., & Riza, M. F. (2025). The Influence of Sustainable Leadership, Organizational Culture, and Digital Marketing on Sustainable Performance: A Study on Tourism Sector Companies in Indonesia. *Sustainability*, 17(14), 6238. <https://doi.org/10.3390/su17146238>