

**ANALISIS JABATAN PEGAWAI DI BAGIAN HUKUM  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SEMARANG**

Oleh :  
Murni Septiyanti, Herbasuki N, Nina Widowati\*)

**Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum, Tembalang, Semarang Kotak Pos 50275  
Telepon (024) 024-7465407 Faksimile 024-7465405  
Laman : <http://www.undip.ac.id> email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

**ABSTRACT**

*In the arrangement of human resources management of civilian workers, basic information about the position information is needed that obtained from job analysis, therefore, the first step that must be done in the recruitment of employees is job analysis. The step that aimed is to obtain information about the characteristics of existing jobs in each work unit which further defined or formulated into each position. Job analysis activities is one of the crucial activities in Human Resource Management, particularly in the recruitment stage to determine the appropriate Human Resources at the required position, but the job analysis has not been carried out in the Law Section of Semarang District Secretariat which eventually led to the transfer of employees to the Department of only the most qualified legal notice that is hindering the performance of the organization. Thus, it is necessary to formulate an analytical description and specification of office in Semarang District Legal Department.*

**Keywords:** *personnel planning, job analysis*

**Pendahuluan**

Manajemen Sumber Daya Manusia di sektor publik berusaha mengungkap manusia sebagai sumber

daya seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh dan menyeluruh. Masalah – masalah yang dihadapi oleh organisasi (negara) semakin kompleks karena manajemen harus menghadapi kemajuan teknologi,

\*) Penulis Penanggung Jawab

pembatasan berbagai peraturan pemerintah, pertumbuhan persaingan nasional dan internasional (globalisasi), tuntutan peningkatan perhatian pegawai, dan seterusnya. Faktor – faktor organisasional, seperti semakin tingginya tingkat pendidikan pegawai, peningkatan heterogenitas angkatan kerja, pelonjakan biaya – biaya personalia dan penurunan produktivitas telah menempatkan perhatian yang besar pada masalah MSDM. Tantangan utama adalah bagaimana mengelola SDM yang ada dalam organisasi yang efektif dan menghapuskan praktek – praktek yang tidak efektif.

Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa dalam menjalankan tugasnya mencari calon – calon pegawai, para pencari tenaga kerja suatu organisasi harus menyadari bahwa mereka menghadapi berbagai kendala. Berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa terdapat beberapa kendala yang biasa dihadapi para pencari tenaga kerja. Salah satunya adalah kendala dari faktor eksternal yang bersumber dari

lingkungan di mana organisasi bergerak, yaitu tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru. Misalnya, tidak akan ada yang menyanggah bahwa mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman biasanya lebih sukar dibandingkan dengan usaha mencari tenaga kerja yang baru saja menyelesaikan pendidikan formalnya. Dalam kaitan ini terlihat betapa pentingnya arti peranan informasi tentang analisis jabatan.

Pentingnya analisis jabatan di lingkungan organisasi pemerintah terlihat dari disusunnya berbagai peraturan yang mengatur bagaimana analisis jabatan seharusnya dilaksanakan. Sejak diberlakukannya Permendagri No. 4 tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, analisis jabatan mulai dilaksanakan di berbagai organisasi pemerintah namun belum dilaksanakan secara menyeluruh dari tingkat pusat hingga daerah karena analisis jabatan belum dirasa menjadi hal krusial dalam perekrutan pegawai. Selain itu otonomi daerah yang belum

berjalan dengan maksimal membuat analisis jabatan baru dilaksanakan di organisasi pemerintahan tingkat pusat saja. Seiring berkembangnya pemerintahan daerah sebagai dampak berjalannya otonomi daerah di Indonesia, terlihat bahwa kebutuhan akan pelaksanaan analisis jabatan semakin besar. Pelaksanaan analisis jabatan selain penting untuk proses rekrutmen di setiap badan / lembaga / instansi pemerintahan juga sangat penting untuk menghindari terjadinya praktik nepotisme di organisasi pemerintahan daerah dimana proses perekrutan pegawai telah menjadi wewenang tiap daerah.

Melihat bahwa Permendagri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah sudah tidak sesuai dengan perkembangan, maka disusun Permendagri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Analisis Jabatan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Dengan diterbitkannya peraturan baru yang mengatur pedoman analisis jabatan secara rinci serta mewajibkan seluruh

organisasi pemerintahan dari pusat hingga daerah akan membawa efisiensi dan efektivitas bagi proses perekrutan Sumber Daya Manusia yang berkompeten untuk mengisi kebutuhan pegawai di berbagai organisasi pemerintahan serta dapat menghindari praktik nepotisme karena proses perekrutan pegawai akan didasarkan pada merit system atau perekrutan berdasar kemampuan dan prestasi kerja pegawai. Penataan PNS melalui analisis jabatan merupakan titik awal dalam perencanaan pegawai baik jumlah maupun kualitas (kompetensi), rekrutmen dan penempatan (promosi), penyusunan sasaran kinerja pegawai, peningkatan kompetensi (diklat), dan penentuan besaran organisasi (penataan organisasi).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan dalam situasi yang wajar (*natural setting*) dan data yang dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif. Dalam penelitian ini lebih memfokuskan pada penyajian uraian pekerjaan atau deskripsi jabatan (*job description*), persyaratan jabatan (*job*

*specification*) serta pengamatan terhadap kesesuaian kriteria pegawai dengan analisis pekerjaan yang telah dirumuskan sebelumnya. Tipe penelitian ini adalah kualitatif maka teknik pengambilan sampel, (informan) yang dipilih adalah sistem *purposive sampling*, yakni pemilihan sekelompok subjek didasarkan atas ciri – ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan populasi yang diketahui sebelumnya. Situs penelitian yang dipilih adalah Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang yang belum pernah mengadakan analisis jabatan yang sebelumnya. Sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu mengenai analisis jabatan, maka informan yang dipilih merupakan keseluruhan pegawai yang ada di Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang yang terdiri dari Kepala Bagian Hukum, Kepala Subbagian Perundang – undangan, Kepala Subbagian Bantuan Hukum, Kepala Subbagian Pengkajian, Dokumentasi dan Publikasi Produk Hukum serta staff di masing – masing subbagian

yang berjumlah 10 orang, dengan demikian jumlah subyek penelitian yang akan dianalisis adalah 14 orang. Pedoman yang digunakan dalam penelitian ini adalah Lampiran Permendagri RI Nomor 35 tahun 2012 mengenai Pedoman Analisis Jabatan. Dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat terlihat bagaimanakah kesesuaian formasi pegawai dengan analisis jabatan yang telah dirumuskan di Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang.

### **Pembahasan**

Setelah melaksanakan analisis jabatan, dapat diperoleh uraian jabatan dan spesifikasi jabatan dari masing – masing jabatan di Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang, dari Kepala Bagian Hukum, Kepala Subbagian Perundang – undangan, Kepala Subbagian Bantuan Hukum, Kepala Subbagian Pengkajian, Dokumentasi dan Publikasi Produk Hukum serta staff dari masing – masing subbagian. Terdapat 10 kriteria persyaratan jabatan yang harus dipenuhi oleh masing – masing

pegawai, yaitu pangkat, pengetahuan, keterampilan, pendidikan, kursus / pelatihan, pengalaman kerja, bakat kerja, temperamen kerja, minat kerja, dan kondisi fisik. Kesepuluh persyaratan tersebut wajib dipenuhi oleh masing – masing pegawai agar kinerja pegawai di Bagian Hukum semakin optimal. Spesifikasi jabatan yang telah didapat dapat digunakan untuk melihat kesesuaian antara analisis jabatan dengan formasi pegawai di instansi tersebut. Analisis yang dilakukan dengan melihat kesesuaian antara analisis jabatan dengan formasi pegawai menunjukkan bahwa belum seluruh pegawai memenuhi 100% persyaratan jabatan untuk masing – masing jabatan. Terdapat 3 orang pegawai yang belum memenuhi 100% persyaratan jabatan, yaitu 2 orang pegawai di subbagian Perundang – undangan dan 1 orang pegawai di subbagian Pengkajian, Dokumentasi dan Publikasi Produk Hukum. Persyaratan yang belum dipenuhi oleh ketiga pegawai tersebut adalah persyaratan pelatihan karena ketiganya belum memperoleh kesempatan untuk mengikuti pelatihan,

khususnya pelatihan untuk pengolahan data mengenai peraturan perundang – undangan atau produk hukum, padahal 2 orang pegawai di subbagian Perundang – undangan notabene adalah pegawai yang baru dipindahkan ke Bagian Hukum untuk mengisi kekosongan pegawai. Kedua pegawai tersebut masih memiliki pengetahuan serta keterampilan yang belum mencukupi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di Bagian Hukum karena sebelumnya mereka belum memiliki pengalaman jabatan yang berhubungan dengan peraturan perundang – undangan ataupun produk hukum. Banyak kesulitan yang ditemui oleh kedua pegawai tersebut dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya masing – masing, sementara itu juga banyak produk hukum daerah yang harus diselesaikan. Pemindahan kedua pegawai yang bersangkutan menjadi tantangan baru di Bagian Hukum untuk tetap menyelesaikan berbagai produk hukum tepat pada waktunya dan mengajarkan keterampilan dalam menyusun peraturan perundang – undangan bagi kedua pegawai tersebut. Tantangan

tersebut dapat menjadi hambatan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien karena beban kerja para pegawai akan bertambah sementara produk hukum yang dikerjakan dituntut untuk dapat diselesaikan tepat waktu.

Di antara 14 orang pegawai di Bagian Hukum, 11 orang pegawai telah memenuhi keseluruhan persyaratan jabatan di jabatan masing – masing. Persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai berbeda – beda sesuai dengan jabatan masing – masing. Persyaratan umum untuk menjadi pegawai di Bagian Hukum adalah menempuh pendidikan minimum sebagai sarjana di bidang hukum, namun terdapat pengecualian di beberapa jabatan yaitu pada jabatan Administrasi Kepegawaian dan Administrasi Anggaran di Bagian Hukum yang tidak diwajibkan untuk menempuh pendidikan minimum sarjana bidang hukum karena tugas pokok dan fungsi masing – masing jabatan tersebut tidak berkaitan dengan penyusunan, analisa ataupun evaluasi produk hukum dan peraturan perundang – undangan. Pendidikan

minimum yang harus dipenuhi oleh para pegawai tersebut adalah memenuhi jenjang pendidikan SMA. Selain itu, dibutuhkan keterampilan mengolah data yang berkaitan dengan peraturan perundang – undangan bagi sebagian besar pegawai, sedangkan pegawai yang menduduki jabatan sebagai Administrasi Kepegawaian dan Administrasi Anggaran tidak diwajibkan memenuhi keterampilan tersebut karena tugas pokok dan fungsinya tidak berkaitan dengan penyusunan, analisa maupun evaluasi peraturan perundang – undangan. Persyaratan – persyaratan lain seperti kepangkatan, usia dan kondisi fisik masing – masing pegawai telah dipenuhi dan diatur secara khusus dalam peraturan perundang - undangan

### **Penutup**

Berdasarkan presentase yang harus dipenuhi untuk melihat kesesuaian antara formasi pegawai dengan analisis jabatan yang telah dirumuskan di Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang, seluruh pegawai telah memenuhi spesifikasi jabatan karena

seluruh pegawai telah melampaui presentase minimum persyaratan jabatan yaitu 60%. Sebelas dari 14 pegawai di Bagian Hukum telah memenuhi 100% dari persyaratan jabatan yang dibutuhkan, sedangkan 2 orang hanya memenuhi 70% persyaratan jabatan dan seorang pegawai memenuhi 90% persyaratan jabatan.

Analisis jabatan sangat penting untuk dilaksanakan di setiap instansi pemerintahan untuk mengetahui kesesuaian pegawai yang menempati suatu jabatan dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Analisis jabatan seringkali tidak dilaksanakan karena keterbatasan sumber daya manusia untuk mengerjakan analisis jabatan. Pengangkatan pegawai atau pemindahtugasan pegawai dari suatu instansi ke instansi lainnya hanya mempertimbangkan beberapa aspek saja dan tidak menyeluruh apabila bagian dalam instansi pemerintahan tidak mempunyai analisis jabatan masing – masing. Tidak terpenuhinya spesifikasi suatu jabatan akan mempersulit pegawai yang menempati jabatan dalam melaksanakan tugas

pokok dan fungsinya. Hal yang tidak kalah penting setelah terpenuhinya spesifikasi dalam jabatan seperti pendidikan, pengalaman jabatan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan adalah memperhatikan factor – factor penunjang bagi pegawai agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik seperti pelatihan. Terdapat banyak hal yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai khususnya dalam instansi pemerintahan agar kemampuan pegawai dapat disalurkan di bagian yang tepat dan spesifikasi penempatan pegawai pun dapat terpenuhi dengan optimal.

### **Daftar Pustaka**

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Bogdan, Robert dan Steven J. Taylor. 1992. *Pengantar Metoda Penelitian Kualitatif*. Surabaya : Usana Offset Printing
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia ed.2*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Kencana Syaifiie, Inu. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : Rineka Cipta
- Matindas, R. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia lewat Konsep A.K.U (Ambisi, Kenyataan, Usaha)*. Jakarta : Pustaka Utama Gravity
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : ANDI OFFSET
- S. Schuler, Randall dan E. Jackson, Susan. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad ke – 21* (6th edition). Jakarta : Erlangga
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Graha Ilmu
- T. Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Graha Ilmu
- Usman, Husaini dan Setiady Akbar, Purnomo. 2001. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta : Bumi Aksara
- 
- Permenpan dan RB No. 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan
- Permendagri No. 35 tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah
- Presentasi Badan Kepegawaian Negara pada Pusdiklat Kepegawaian tahun 2012