

ANALISIS JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BIDANG MUTASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH

Preistia, M.Mustam, Hesti Lestari

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jalan Prof. H. Soedarto, SH Tembalang, Semarang

Abstrak: Analisis Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. Tujuan penelitian yaitu menyajikan hasil informasi jabatan dan hasil analisis jabatan yang terdiri dari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analisis. Pengumpulan data dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan dan wawancara mendalam dengan pemangku jabatan yang diteliti. Teori yang digunakan untuk menjawab permasalahan dan tujuan yang diteliti yaitu teori administrasi publik, teori manajemen dan teori manajemen sumber daya manusia. Instrumen penelitian yaitu jabatan yang diteliti yang terdiri dari Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, pengolah data dan pengadministrasi keuangan. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dari masing-masing jabatan yang diteliti. Spesifikasi pekerjaan berisi mengenai persyaratan yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan. Hasil dari analisis jabatan menunjukkan beberapa persyaratan wajib yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan. Analisis jabatan penting untuk dilakukan di setiap instansi pemerintah untuk dapat mengetahui deskripsi dan spesifikasi dari suatu jabatan. Deskripsi dan spesifikasi jabatan digunakan untuk menentukan calon pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut. Seorang pegawai harus memenuhi spesifikasi pekerjaan yang disyaratkan untuk dapat menjabat.

Kata Kunci: deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan analisis jabatan.

Abstract: Civil Servants Job Analysis in Mutation Section of Staffing Agencies Central Java Province. The aims of this research are present the result of job information and the result of job analysis that are included job description and job specification. This research used qualitative research approach with descriptive-analysis method. Collected the data's used questionnaire and depth interview with the actor that has examined. Theories that had used to answers the problems and the aims are public administration theories, management theories, and human resources management theories. Research instruments is the position that are, top manager, middle manager, data processor, and financial administrator. The result shows that every position has different job description and job specification. Job specification included requirements that must be filled by the employees to get the position. The result of job analysis shows that some of the positions have the requirements that should have filled by the employees. Job analysis is important to do in the government sector to know about job description and job specification of a position. Job description and job specification used to determine prospective employees that will be in that position. Employee must filled job specification that required.

Keywords: Job description, Job Specification, Job Analysis

Pendahuluan

Latar Belakang

Dewasa ini, organisasi publik dituntut untuk bekerja lebih efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan pembangunan. Masyarakat semakin kritis untuk menilai kinerja dari organisasi publik, yang pada akhirnya menuntut organisasi publik untuk melakukan pembaharuan dan perubahan. Pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan perlu dilakukan seiring dengan bergulirnya reformasi birokrasi, baik di lingkungan kementerian dalam negeri maupun pemerintah daerah. Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun aparatur negara agar mampu mengemban misi, tugas dan fungsi serta peranannya masing-masing dalam rangka meningkatkan pelayanan publik yang lebih baik. Berkaitan dengan penataan kelembagaan, kepegawaian, dan perencanaan pelatihan dan pendidikan, analisis jabatan mutlak dilakukan di setiap instansi atau organisasi publik.

Kegiatan analisis jabatan penting dilakukan untuk mengetahui deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang diperlukan dalam organisasi. Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan penting diketahui untuk menentukan individu yang berkompeten dalam bidang yang berkaitan. Kesalahan dalam analisis jabatan dapat menyebabkan organisasi salah dalam menentukan pegawai. Analisis jabatan telah dilakukan di organisasi publik khususnya di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Tengah untuk mengetahui analisis beban kerja (ABK). Organisasi publik melakukan analisis jabatan setelah PNS menduduki suatu jabatan. Proses analisis jabatan di sektor publik tidak dilakukan dalam proses rekrutmen.

Analisis jabatan terus mengalami perkembangan seiring dengan adanya tuntutan reformasi birokrasi. Mengingat bahwa Permendagri No. 4 Tahun 2005

Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah sudah tidak sesuai, maka diterbitkan Permendagri No. 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Analisis jabatan pada dasarnya dilakukan untuk mendapatkan informasi jabatan.

Analisis jabatan merupakan pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan pegawai. Analisis jabatan Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Permendagri No. 35 Tahun 2012. Analisis jabatan diperlukan dalam rangka program penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan kepegawaian serta pendidikan yang berbasis pada kinerja. Aspek yang dianalisis adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Instansi pemerintah maupun Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) wajib melakukan analisis jabatan. Analisis jabatan dilakukan dalam rangka reformasi birokrasi dimana penerapan prinsip *the right man, in the right place and in the right time*.

Analisis jabatan untuk organisasi publik di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Tengah sudah ada. Permasalahannya adalah konsistensi penempatan pegawai yang belum dilakukan. Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah mempunyai tugas pokok melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan teknis, pembinaan dan pelaksanaan di bidang pengangkatan dan kepangkatan, pemindahan dan pemberhentian. Kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh pegawai yang ada di bidang mutasi yaitu mengetahui peraturan dan kebijakan mengenai pemindahan, kenaikan pangkat hingga pemberhentian. Bidang mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah memiliki hierarki pekerjaan yaitu dari Kepala Bidang Mutasi, Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian serta Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kenaikan Pangkat. Masing-masing

hierarki menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Penerapan analisis jabatan di bidang mutasi belum dapat dilakukan secara maksimal. Penempatan pegawai di bidang mutasi belum melihat pada hasil analisis jabatan. Sifat jabatan yang ada di bidang mutasi cenderung bersifat terbuka, yang artinya semua jurusan atau latar belakang pendidikan bisa masuk di bidang mutasi. Beberapa jabatan tertentu seperti bendahara atau pengadministrasi keuangan, analisis jabatan dapat diterapkan tetapi untuk jabatan yang sifatnya teknis lebih bersifat terbuka. Analisis jabatan seharusnya dapat digunakan sebagai acuan untuk menempatkan pegawai ke jabatan yang sesuai dengan hasil analisis jabatannya.

Tujuan

Tujuan dari penelitian ini yaitu melakukan analisis jabatan yang meliputi: a. pengumpulan informasi jabatan, b. analisis jabatan yang meliputi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Tinjauan Pustaka

1. Ilmu Administrasi Publik

Nicholas Henry (dalam Yeremias T. Keban, 2008:6) memberi batasan bahwa administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosi pemahaman tentang peran pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan secara lebih baik kebutuhan masyarakat. Garis besar definisi ini melihat bahwa administrasi publik merupakan kombinasi teori dan

praktek yang mencampuri proses manajemen dengan pencapaian nilai-nilai normatif dalam masyarakat. Pergeseran manajemen publik dimulai dari manajemen normatif, kemudian bergeser menjadi manajemen deskriptif, dan kemudian bergeser menjadi manajemen publik. Woodrow Wilson (dalam Yeremias T. Keban, 2008:43) penulis *The Study of Administration* di tahun 1887 merupakan pioner dari manajemen publik. Wilson mendesak agar ilmu administrasi publik segera mengarahkan perhatiannya pada orientasi yang dianut dunia bisnis (*more businesslike*), perbaikan kualitas personel dalam tubuh pemerintah, aspek organisasi dan metode-metode pemerintahan. Fokus dari desakan Wilson tersebut adalah melakukan perbaikan fungsi eksekutif dalam tubuh pemerintahan karena waktu itu dinilai telah berada di luar batas kewajaran sebagai akibat dari merebaknya gejala korupsi, kolusi dan nepotisme, dengan mengadopsi prinsip manajemen bisnis.

2. Manajemen

James A.F. Stoner (dalam Hani Handoko, 2011:8) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Mary Parker Follet (dalam Hani Handoko, 2011:8) mendefinisikan manajemen sebagai suatu seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajemen sebagai ilmu pengetahuan berarti bahwa manajemen memerlukan disiplin ilmu-ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya. Kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki ruang lingkup yang berhubungan dengan sumber daya manusia di dalam organisasi. Russel dan Bernandin (dalam Gomes, 2003:4) menyebutkan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Aktivitas-aktivitas itu meliputi rancangan organisasi, *staffing*, sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, pematuhan/*compliance*, manajemen performasi, pengembangan pekerja dan organisasi, serta komunikasi dan hubungan masyarakat.

4. Analisis Jabatan

H. John Bernardin dan Joyce EA. Russel (dalam Ambar Teguh dan Rosidah, 2009:125) mengatakan analisis pegawai adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pegawai yang dilakukan oleh pegawai, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan interview terhadap pegawai dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Ambar Teguh dan Rosidah (2009:126) merumuskan analisis pegawai adalah usaha-usaha mempelajari, mengumpulkan informasi serta merumuskan secara jelas, mengenai kepegawaian dan batasan kualifikasi minimal pegawai yang dikehendaki untuk dapat melakukan pekerjaan tersebut secara tepat guna dan berhasil guna.

Metode Penelitian

Jenis penelitian pada penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2009:10) sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural*

setting), disebut juga sebagai metode etnographi. Awalnya metode kualitatif lebih banyak digunakan untuk penelitian bidang antropologi budaya, disebut sebagai metode kualitatif, karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Fokus permasalahan dalam penelitian ini adalah (1) Proses analisis jabatan di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah, yang meliputi: (a) pengumpulan informasi pekerjaan, (b) analisis jabatan yang meliputi deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Kota Semarang, situs penelitian Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. sumber data diperoleh dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan, wawancara mendalam, dan observasi. Analisis dan interpretasi data menggunakan pedoman Permenpan RB No. 33 Tahun 2011 melalui empat tahapan yaitu pengumpulan data, pengolahan data, verifikasi data dan penyempurnaan hasil olahan.

Pembahasan

Fokus penelitian yaitu pada penyajian informasi jabatan dan analisis jabatan. Informasi jabatan merupakan data yang digunakan dalam penyusunan analisis jabatan.

1. Informasi Jabatan

Informasi jabatan merupakan data yang akan diolah menjadi analisis jabatan. informasi jabatan antara lain berisi: nama jabatan, eselon, ringkasan tugas jabatan, rincian tugas jabatan, wewenang, tanggung jawab, hasil kerja, bahan kerja, perangkat kerja, hubungan jabatan, keadaan tempat kerja, upaya fisik, kemungkinan resiko bahaya, syarat jabatan (pangkat, pengetahuan kerja, keterampilan, pendidikan formal minimum, pelatihan/kursus, pengalaman kerja,

bakat kerja, temperamen kerja, minat kerja, kondisi fisik), dan fungsi kerja. Informasi jabatan diperoleh dari informan yang terdiri dari lima jabatan yaitu Kepala Bidang Mutasi, Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan, Kepala Sub Bidang Peminangan dan Pemberhentian, pengolah data kepegawaian dan pengadministrasi keuangan.

2. Analisis Jabatan

Analisis jabatan dimulai dengan proses pengumpulan informasi jabatan yang kemudian diolah menjadi analisis jabatan yang terdiri dari deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Proses pengumpulan informasi pekerjaan dimulai dari tahap persiapan, pengumpulan data jabatan, dan pengolahan data jabatan. Informasi pekerjaan merupakan bahan dari analisis jabatan. Informasi pekerjaan dikumpulkan dari beberapa informan. Informan yang dipilih yaitu pemangku jabatan yang bersangkutan. Jabatan yang dianalisis ada lima (5) jabatan yaitu jabatan Kepala Bidang Mutasi, jabatan Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan, Jabatan Kepala Sub Bidang Peminangan dan Pemberhentian, jabatan pengolah data kepegawaian dan jabatan pengadministrasi keuangan.

Proses pengumpulan informasi pekerjaan dilakukan kurang lebih dalam waktu 14 hari (2 minggu). Proses tersebut diawali dengan pembagian daftar pertanyaan kepada pejabat yang dianalisis jabatannya. Selanjutnya, dilakukan wawancara kepada pejabat yang bersangkutan untuk mengetahui lebih dalam mengenai jabatannya. Hambatan yang ditemui dalam proses pengumpulan informasi pekerjaan yaitu informan kurang memahami mengenai daftar pertanyaan yang diberikan. Daftar pertanyaan yang diberikan terlalu

panjang sehingga informan memerlukan waktu untuk bisa memahami maksud dan tujuan dari daftar pertanyaan. Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan melakukan wawancara mendalam dengan informan, yaitu dengan menanyakan kembali daftar pertanyaan yang telah diberikan dan mencatat hasil wawancara tersebut. Hasil dari pengisian daftar pertanyaan dan wawancara dengan informan digunakan untuk menyusun informasi jabatan yang diperlukan dalam proses analisis jabatan.

Jabatan Kepala Bidang Mutasi dengan kode jabatan 01 merupakan jabatan eselon III.A. Proses pengumpulan informasi jabatan dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan dan setelah mengembalikan daftar pertanyaan dilakukan wawancara mendalam kepada Kepala Bidang Mutasi. Informan yang dipilih yaitu Kepala Bidang Mutasi yang cukup mengerti dengan daftar pertanyaan yang diberikan. Proses pengumpulan informasi pekerjaan tidak memerlukan waktu yang terlalu lama dan tidak mengalami banyak kendala. Hasil analisis jabatan menunjukkan bahwa syarat yang diperlukan untuk menjabat sebagai Kepala Bidang Mutasi yaitu minimal memiliki kualifikasi pendidikan Sarjana/S-1. Pengalaman yang harus dimiliki yaitu berpengalaman dalam bidang kepemimpinan, seperti pengalaman menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan, pengalaman menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Peminangan dan Pemberhentian atau menjabat sebagai Kepala di Bidang yang lain. Pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan untuk dapat memecahkan permasalahan mengenai kepegawaian

yang ditemukan sehari-hari. Syarat-syarat lain seperti pangkat, telah diatur di dalam Peraturan Perundang-Undangan.

Jabatan Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan dengan kode jabatan 02 merupakan jabatan eselon IV.A. Proses pengumpulan informasi pekerjaan sedikit mengalami kendala. Informan yaitu Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian belum mengerti mengenai isi dari daftar pertanyaan yang diberikan, sehingga dilakukan wawancara mendalam untuk mendapatkan informasi yang relevan. Hasil analisis jabatan menunjukkan bahwa syarat untuk dapat menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Kepangkatan dan Pengangkatan yaitu minimal berpendidikan Sarjana/S-1. Syarat lainnya seperti memiliki pengalaman di bidang manajemen sumber daya manusia atau kepegawaian minimal satu (1) tahun. Pelatihan yang wajib diikuti yaitu DIKLATPIM. Pengetahuan yang harus dimiliki yaitu pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia, pengetahuan mengenai Peraturan Perundang-Undangan. Keterampilan yang harus dimiliki yaitu keterampilan dalam menggunakan komputer dan berkomunikasi. Persyaratan lain seperti pangkat, golongan dan yang lainnya telah diatur dalam Peraturan Perundang-Undangan.

Jabatan Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian dengan kode jabatan 03 merupakan jabatan dengan tingkat eselon IV.A. Proses pengumpulan informasi pekerjaan dilakukan bersamaan dengan wawancara mendalam kepada informan. Informan yaitu Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian, terkendala dengan waktu sehingga pengisian daftar

pertanyaan bersamaan dengan wawancara mendalam. Berdasarkan hasil analisis jabatan, syarat untuk menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian yaitu memiliki kualifikasi pendidikan minimal untuk dapat menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian yaitu Sarjana/S-1. Pengalaman yang dibutuhkan seperti berpengalaman dalam bidang kepegawaian dan sumber daya manusia. Pelatihan yang diperlukan yaitu DIKLATPIM. Jabatan Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian merupakan jabatan yang berhubungan dengan kepemimpinan, sehingga DIKLATPIM diperlukan untuk menambah kemampuan di bidang kepemimpinan. Pengetahuan yang dibutuhkan yaitu pengetahuan mengenai manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia. Keterampilan komputer mutlak diperlukan untuk mendukung pekerjaan yang sehari-hari menggunakan komputer.

Jabatan pengolah data kepegawaian dengan kode jabatan 04, 05, dan 06 merupakan jabatan yang berada di bawah Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang. Pengumpulan informasi pekerjaan dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan dan sekaligus melakukan wawancara mendalam. Hal ini dilakukan agar informan dapat memahami isi dari daftar pertanyaan yang diberikan. Berdasarkan pada analisis jabatan yang dilakukan, syarat pendidikan minimal yang diperlukan untuk menjabat sebagai pengolah data kepegawaian yaitu Sarjana/S-1. Syarat lainnya seperti dapat menggunakan komputer, mampu berkomunikasi dengan baik, dan memiliki pengetahuan di bidang kepegawaian. Pelatihan yang dibutuhkan yaitu

pelatihan mengenai analisis jabatan, tata naskah dinas, diklat kepegawaian, pelatihan manajemen sumber daya manusia, *training* pelayanan dan kursus komputer.

Jabatan pengadministrasi keuangan dengan kode jabatan 07 merupakan jabatan yang berada di bawah Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang. Pengumpulan informasi pekerjaan dilakukan sama seperti pada jabatan pengolah data kepegawaian yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan dan melakukan wawancara mendalam dengan informan. Berdasarkan analisis jabatan yang telah dilakukan, syarat pendidikan minimal yang diperlukan untuk dapat menjabat sebagai pengadministrasi keuangan yaitu Diploma III bidang Akuntansi. Diklat bendahara merupakan diklat yang wajib diikuti untuk menjabat sebagai pengadministrasi keuangan. Pengalaman yang diperlukan yaitu sebagai pembantu bendahara. Ketelitian dalam menghitung mutlak diperlukan untuk jabatan pengadministrasi keuangan. Laki-laki maupun perempuan dapat menjabat sebagai pengadministrasi keuangan

Analisis jabatan belum sepenuhnya dapat diterapkan pada instansi pemerintahan. Perencanaan pegawai (seleksi dan rotasi pegawai) seharusnya melihat pada hasil analisis jabatan. Organisasi pemerintah melakukan analisis jabatan setelah seseorang menjabat pada jabatan tertentu, baik jabatan struktural, fungsional umum maupun fungsional tertentu. Hasil analisis jabatan yaitu berupa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Analisis jabatan selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan atau dokumen untuk menempatkan pegawai pada jabatan yang sesuai. Melihat dari hasil analisis jabatan, maka calon pegawai yang

akan menjabat pada jabatan yang dianalisis harus memenuhi persyaratan yang wajib dipenuhi. Hasil analisis jabatan dapat dimanfaatkan dalam proses perekrutan dan penyeleksian pegawai. Proses perekrutan dan penyeleksian pegawai pada instansi pemerintah saat ini belum melihat pada hasil analisis jabatan. Analisis jabatan juga digunakan dalam penyusunan analisis beban kerja. Analisis beban kerja melihat hasil analisis jabatan untuk menghitung jumlah pegawai yang ideal, sehingga dapat mengurangi inefisiensi dari organisasi. Penilaian prestasi kerja (DP3) dapat melihat pada analisis jabatan. Bagaimana seseorang yang sedang menjabat melakukan pekerjaannya dengan baik, atasan dapat memberikan penilaian prestasi kerja dengan melihat pada hasil analisis jabatan. Hasil analisis jabatan dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau masukan bagi atasan langsung untuk melakukan penilaian prestasi kerja pegawai yang menjabat dan kinerja pada jabatan yang bersangkutan.

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan memberikan informasi mengenai suatu jabatan, bagaimana pekerjaan dilakukan dan orang seperti apa yang dapat menjabat pada jabatan tersebut. Peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai diperlukan agar pegawai dapat bekerja secara maksimal. Melihat hasil analisis jabatan maka dapat diketahui pelatihan apa yang diperlukan untuk suatu jabatan. Contohnya yaitu jabatan Kepala Bidang Mutasi yang mewajibkan untuk mengikuti DIKLATPIM sebelum menjabat sebagai Kepala Bidang. Calon pegawai yang akan menduduki jabatan sebagai Kepala Bidang haruslah mengikuti DIKLATPIM terlebih dahulu atau

mengikuti DIKLATPIM setelah menduduki jabatan. analisis jabatan digunakan untuk mengetahui persyaratan pegawai pada kelima jabatan yang diteliti. Hasil analisis jabatan dapat digunakan dalam proses seleksi hingga pemeliharaan pegawai yang menduduki jabatan.

Manfaat lain dari analisis jabatan yaitu digunakan sebagai *job evaluation*, dilakukan klasifikasi pegawai berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi. Masing-masing jabatan berbeda tingkatannya berdasarkan kewenangan, tanggung jawab dan tugas pokoknya di dalam organisasi. Analisis jabatan yang dilakukan di Bidang Mutasi dapat digunakan sebagai *job evaluation*. Masing-masing jabatan tentunya memiliki klasifikasi tertentu dan dapat disusun dengan melihat pada analisis jabatan. Analisis jabatan yang telah dilakukan di Bidang Mutasi dapat digunakan untuk menyusun persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan. Apabila akan dilakukan rotasi atau penempatan pegawai baru di Bidang Mutasi dapat melihat pada hasil analisis jabatan.

Berdasarkan analisis jabatan yang telah dilakukan di Bidang Mutasi pada kelima jabatan, menunjukkan bahwa lima pegawai yang menduduki jabatan telah memenuhi analisis jabatan, sedangkan dua pegawai yang menduduki jabatan belum memenuhi analisis jabatan. Pegawai tersebut menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian (kode jabatan 03) dan pengolah data kepegawaian (kode jabatan 06). Hal ini dapat mengurangi efektivitas dari kinerja pegawai yang bersangkutan. Kepala Sub Bidang Pemindahan dan Pemberhentian yang saat ini sedang menjabat belum mengikuti DIKLATPIM yang menjadi

persyaratan dari jabatan. DIKLATPIM penting untuk diikuti karena jabatan sebagai Kasubbid memerlukan keterampilan kepemimpinan untuk dapat mengorganisir bawahannya dan bertindak dalam pengambilan keputusan. Pengolah data dengan kode jabatan 06, pegawai yang menjabat saat ini belum pernah mengikuti pelatihan yang diperlukan dalam jabatan. Pegawai tersebut masa kerjanya baru empat tahun dan ditempatkan berdasarkan hasil seleksi tes CPNS. Pegawai tersebut memerlukan pelatihan yang dapat menunjang pekerjaannya dalam menduduki jabatan sebagai pengolah data kepegawaian. Hambatan-hambatan yang ditemukan dalam pekerjaan nantinya dapat diatasi dengan baik apabila dua pegawai yang belum memenuhi hasil analisis jabatan diberikan pelatihan yang diperlukan dalam jabatan. Analisis jabatan yang telah dilakukan di Bidang Mutasi menjadi masukan bagi penempatan pegawai sehingga sesuai dengan prinsip *the right man in the right place and in the right time*.

Kesimpulan

1. Setiap jabatan memiliki deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan, dimana spesifikasi jabatan untuk Kepala Bidang berbeda dengan Kepala Sub Bidang. Jabatan Kepala Bidang merupakan jabatan eselon III.A, sehingga diperlukan pengalaman dalam bidang kepemimpinan yang cukup untuk dapat menjabat sebagai Kepala Bidang. Jabatan pengolah data merupakan jabatan yang sifatnya terbuka sehingga di dalam spesifikasi pekerjaan tidak mensyaratkan latar belakang pendidikan tertentu untuk dapat menjabat. Jabatan pengadministrasi keuangan mensyaratkan latar belakang

pendidikan akuntansi untuk dapat menjabat. Hal ini terjadi karena jabatan pengadministrasi keuangan berhubungan dengan pekerjaan akuntansi dan perhitungan keuangan sehingga diperlukan orang yang benar-benar mengerti mengenai akuntansi.

2. Analisis jabatan belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan baik di organisasi pemerintah. Kegunaan analisis jabatan yang telah dilakukan di Bidang Mutasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah antara lain: digunakan dalam proses penerimaan dan seleksi pegawai, pemberian pelatihan yang diperlukan, perhitungan analisis beban kerja dan *job evaluation*. Proses analisis jabatan dengan pengumpulan informasi pekerjaan yang selanjutnya disusun menjadi analisis jabatan. Hasil analisis jabatan memberikan informasi mengenai pekerjaan yang dilakukan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pegawai yang akan menjabat. Analisis jabatan memberikan pertimbangan dalam penempatan pegawai pada lima jabatan yang dianalisis. Analisis jabatan selanjutnya digunakan dalam perhitungan analisis beban kerja. Analisis beban kerja disusun untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dalam suatu instansi. Kelebihan atau inefektivitas dari pegawai dapat dikurangi. Berdasarkan analisis jabatan yang diperlukan, pada dasarnya pengetahuan mengenai manajemen sumber daya manusia dan keterampilan menggunakan komputer diperlukan dalam setiap jabatan yang telah dilakukan analisis.

Saran

1. Analisis jabatan penting untuk dilakukan di setiap instansi pemerintah untuk dapat mengetahui deskripsi dan spesifikasi dari suatu jabatan. Deskripsi dan spesifikasi

jabatan digunakan untuk dapat menentukan calon pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut. Pengangkatan pegawai atau pemindahtugasan pegawai hendaknya memperhatikan hasil analisis jabatan. Hal ini untuk dapat memenuhi spesifikasi jabatan yang diperlukan dari suatu jabatan.

2. Analisis jabatan yang telah dilaksanakan di Bidang Mutasi terhadap lima (5) jabatan yaitu Kepala Bidang Mutasi, Kepala Sub Bidang Pengangkatan dan Kepangkatan, Kepala Sub Bidang Pindahan dan Pemberhentian, pengolah data kepegawaian, dan pengadministrasi keuangan dapat menjadi masukan bagi instansi yang bersangkutan dalam penerimaan dan penempatan pegawai. Selain dapat menjadi masukan bagi instansi dalam penerimaan dan penempatan pegawai, analisis jabatan juga dapat memberikan masukan bagi proses selanjutnya yaitu dalam perhitungan analisis beban kerja. Kebutuhan pegawai dengan kualifikasi yang memenuhi syarat jabatan dapat terisi. Perlu diperhatikan pula mengenai spesifikasi pegawai yang diperlukan untuk masing-masing jabatan. Setiap calon pegawai yang akan menjabat pada kelima jabatan yang dianalisis harus memenuhi sepuluh (10) spesifikasi yang disyaratkan. Sepuluh spesifikasi tersebut yaitu pangkat, pengetahuan kerja, keterampilan, pendidikan formal minimum, pelatihan atau kursus, pengalaman kerja, bakat kerja, temperamen kerja, minat kerja serta kondisi fisik. Analisis jabatan yang telah dilakukan di Bidang Mutasi dapat menjadi masukan dalam proses perencanaan pegawai. Perlu pelatihan yang disyaratkan dalam jabatan. Pegawai tersebut telah menjabat pada jabatannya sehingga perlu dilakukan penambahan keterampilan, pengetahuan maupun pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Garry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks

Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Handoko, Hani. 2011. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.

Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.

Keban, T Yeremias. 2008. *Enam Dimensi Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.

Mangkunegaran, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya.

Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta

Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

Sugiyono. 2013. *Memahami Penelitian Kulitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar Teguh, dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Suwatno, Tjutju Yuniarsih. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Syafeii, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 35 Tahun 2012 Tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor. 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan.