

# LAPORAN PENELITIAN DOSEN



## KEBIJAKAN DAN IMPLEMENTASI ANALISIS JABATAN DALAM Mendukung PENGEMBANGAN SDM APARATUR

Tim Peneliti :

Iwan Kurniawan  
Taufik

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS IPWIJA  
BOGOR  
TAHUN 2024



**HASIL PENELITIAN DOSEN  
UNIVERSITAS IPWIJA  
240/IPWIJA.LP2M/PT-00/2024**


1. Judul Penelitian : Kebijakan Dan Implementasi Analisis Jabatan Dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur
2. Peneliti 1  
Nama : Iwan Kurniawan, S.E.,M.M.  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Pangkat/Gol/Nip : Penata Muda/IIIb  
Jabatan Fungsional : Asisten Ahli  
Nomor Induk Dosen : 0327037505  
Univ./Ins/Akademi/Sekolah : Universitas IPWIJA  
Bidang Ilmu yang diteliti : Manajemen SDM
3. Peneliti 2  
Nama : Dr. Taufik, S.E. MM  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Pangkat/Gol/Nip : III d  
Jabatan Fungsional : Lektor  
Nomor Induk Dosen : 0310037303  
Univ./Ins/Akademi/Sekolah : Universitas IPWIJA  
Bidang Ilmu yang diteliti : Manajemen SDM

Menyetujui,

Bogor, 24 Desember 2024

Kepala LP2M

  
(Dr. Ir. Titung Widyastuti, M.M.)

  
(Iwan Kurniawan, S.E.,M.M.)



(Dr. Taufik, S.E.M.M.)

## RINGKASAN

Penelitian ini terfokus pada mengenai kebijakan dan implementasi analisis jabatan dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia aparatur. Penelitian ini tidak hanya menganalisis aspek regulasi, tetapi juga mengkaji implementasi analisis jabatan dalam mendukung reformasi birokrasi, manajemen talenta, pengembangan kompetensi ASN, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan pemerintah mengenai analisis jabatan. Menganalisis implementasi analisis jabatan dalam pengembangan SDM aparatur. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi analisis jabatan. Menganalisis kontribusi analisis jabatan terhadap peningkatan kompetensi ASN. Merumuskan model implementasi analisis jabatan yang mendukung reformasi birokrasi dan pengembangan SDM aparatur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research) yang dipadukan dengan analisis kebijakan (policy analysis). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif-analitis. Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis mengenai kebijakan dan implementasi Analisis Jabatan pada instansi pemerintah. Sedangkan penelitian analitis bertujuan menganalisis hubungan antara Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, Manajemen Talenta, Pengembangan Kompetensi ASN, Reformasi Birokrasi. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menyusun model implementasi Analisis Jabatan yang lebih efektif. Penelitian dilaksanakan melalui kajian terhadap berbagai dokumen resmi pemerintah, regulasi nasional, artikel jurnal ilmiah, buku referensi, serta laporan penelitian yang berkaitan dengan Analisis Jabatan dan pengembangan SDM aparatur.

Waktu penelitian dilaksanakan enam bulan, Penelitian menggunakan dua jenis data, yaitu: data primer dan sekunder. Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama. Instrumen pendukung meliputi: Pedoman wawancara. Lembar observasi. Format analisis dokumen. Matriks Analisis Regulasi. Matriks Analisis Jurnal. Keabsahan data diuji menggunakan Triangulasi.

Kesimpulan penelitian bahwa Kebijakan Analisis Jabatan di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang kuat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah telah menetapkan berbagai regulasi yang menjadi landasan pelaksanaan Analisis Jabatan. Implementasi Analisis Jabatan masih menghadapi berbagai kendala. Walaupun regulasi telah tersedia secara lengkap. Model implementasi yang dikembangkan mampu mendukung Reformasi Birokrasi. Model implementasi yang dikembangkan dalam penelitian ini mengintegrasikan: Analisis Organisasi; Analisis Jabatan; Analisis Beban Kerja; Standar Kompetensi Jabatan; Sistem Merit; Manajemen Talenta; Pengembangan Kompetensi; Penilaian Kinerja. Model tersebut diharapkan mampu mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga laporan penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Laporan ini disusun sebagai salah satu bentuk kontribusi akademik dalam mengkaji kebijakan dan implementasi analisis jabatan sebagai bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur di lingkungan pemerintahan.

Penelitian ini terfokus pada kebijakan dan implementasi analisis jabatan dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia aparatur. Kajian yang dilakukan tidak hanya menelaah aspek regulasi yang menjadi landasan pelaksanaan analisis jabatan, tetapi juga mengkaji implementasinya dalam mendukung reformasi birokrasi, manajemen talenta, pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Melalui pendekatan yang digunakan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi implementasi analisis jabatan beserta berbagai tantangan dan peluang pengembangannya.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan pemerintah mengenai analisis jabatan, mengkaji implementasi analisis jabatan dalam pengembangan SDM aparatur, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasinya, menganalisis kontribusi analisis jabatan terhadap peningkatan kompetensi ASN, serta merumuskan model implementasi analisis jabatan yang mampu mendukung reformasi birokrasi dan pengembangan sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan penelitian ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan, dan masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses pelaksanaan penelitian hingga penyusunan laporan ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa laporan penelitian ini masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Semoga laporan ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, menjadi referensi bagi para peneliti, akademisi, serta praktisi pemerintahan, dan memberikan kontribusi nyata bagi penguatan manajemen sumber daya manusia aparatur dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	2
1.3. Rumusan Masalah	3
1.4. Tujuan Penelitian	3
1.5. Manfaat Penelitian	3
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1. Konsep Dasar Sumber Daya Aparatur	4
2.2. Analisis Jabatan (Job Analysis)	7
2.3. Analisis Beban Kerja (ABK)	11
2.4. Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN)	15
2.5. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur	21
2.6. Reformasi Birokrasi dan Manajemen SDM Aparatur	26
2.7. State of The Art Penelitian	31
2.8. Roadmap Penelitian	34
2.9. Kerangka Berpikir	37
BAB 3. METODE PENELITIAN	40
3.1. Pendekatan Penelitian	40
3.2. Jenis Penelitian	40
3.3. Lokasi Penelitian	40
3.4. Waktu Penelitian	40
3.5. Sumber Data Penelitian	41
3.6. Teknik Pengumpulan Data	42
3.7. Instrumen Penelitian	43
3.8. Teknik Analisis Data	43
3.9. Teknik Keabsahan Data	43
3.10. Teknik Analisis Kebijakan	45
3.11. Kerangka Operasional Penelitian	45
3.12. Operasionalisasi Variabel Penelitian	45
BAB 4. HASIL PENELITIAN	47
4.1. Gambaran Umum Kebijakan Analisis Jabatan di Indonesia	47
4.2. Analisis Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur	51
4.3. Model Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur	56
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	60
BAB 5. KESIMPULAN	65
5.1. Kesimpulan	66
5.2. Implikasi Penelitian	66
5.3. Rekomendasi	67
5.4. Keterbatasan Penelitian	67
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Integrasi Instrument dan Fungsi SDM Aparatur .....	29
Tabel 2. Perbandingan Penelitian Terdahulu .....	33
Tabel 3. Waktu Penelitian .....	41
Tabel 4. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	45
Tabel 5. Regulasi yang Mengatur Analisis Jabatan .....	48
Tabel 6. Ketidaksesuaian Regulasi dengan Implementasinya .....	51

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.....	12
Gambar 2. Hubungan Analisis Jabatan dengan Standar Kompetensi Jabatan.....	18
Gambar 3. Roadmap Penelitian .....	36
Gambar 4. Model Penelitian.....	38
Gambar 5. Kerangka Operasional Penelitian.....	45
Gambar 6. Kedudukan Analisis Jabatan dalam Manajemen ASN.....	49
Gambar 7. Hubungan Analisis Jabatan dengan Pengembangan SDM Aparatur.,.	53
Gambar 8. Model Konseptual Analisis Jabatan .....	59

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Perkembangan tata kelola pemerintahan pada era reformasi birokrasi menuntut setiap instansi pemerintah untuk mampu menyelenggarakan pelayanan publik secara profesional, efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama penyelenggara pemerintahan memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan pembangunan nasional maupun pembangunan daerah. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia aparatur menjadi salah satu aspek yang sangat menentukan kualitas penyelenggaraan pemerintahan.

Pemerintah Indonesia melalui berbagai kebijakan reformasi birokrasi telah menetapkan arah pembangunan birokrasi menuju birokrasi kelas dunia (*world class bureaucracy*). Salah satu fokus utama reformasi birokrasi adalah penguatan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur. Penguatan tersebut bertujuan mewujudkan ASN yang profesional, kompeten, berintegritas, netral, berkinerja tinggi, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Sebagai implementasi dari reformasi birokrasi, pemerintah telah menerbitkan berbagai regulasi yang mengatur manajemen ASN, antara lain Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), serta berbagai peraturan Menteri PANRB yang mengatur mengenai analisis jabatan, analisis beban kerja, standar kompetensi jabatan, penjurusan kinerja, dan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Analisis jabatan (*job analysis*) merupakan salah satu instrumen utama dalam sistem manajemen ASN. Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, hubungan kerja, kondisi kerja, serta persyaratan kompetensi suatu jabatan. Hasil analisis jabatan menghasilkan dua dokumen utama, yaitu uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*), yang menjadi dasar dalam penyusunan kebutuhan pegawai, rekrutmen, pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, penilaian kinerja, hingga pengembangan karier ASN. Hal ini sejalan dengan artikel yang menjadi dasar penelitian ini, yang menegaskan bahwa analisis jabatan merupakan bagian integral dari perencanaan SDM aparatur dan mendukung penempatan pegawai yang kompeten.

Dalam praktiknya, masih banyak pemerintah daerah yang menghadapi kendala dalam implementasi analisis jabatan. Permasalahan tersebut meliputi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki, belum optimalnya penyusunan uraian jabatan, lemahnya integrasi analisis jabatan dengan analisis beban kerja, serta belum sinkronnya hasil analisis jabatan dengan sistem pengembangan kompetensi ASN. Kondisi tersebut mengakibatkan rendahnya efektivitas organisasi, tumpang tindih tugas, ketidakseimbangan beban kerja, dan kurang optimalnya kualitas pelayanan publik.

Selain itu, kebijakan penyederhanaan birokrasi yang dilaksanakan pemerintah sejak tahun 2021 menuntut organisasi perangkat daerah untuk melakukan transformasi kelembagaan melalui penyederhanaan struktur organisasi, pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, serta penerapan organisasi yang lebih lincah (*agile organization*). Perubahan tersebut menyebabkan analisis jabatan tidak lagi hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi menjadi instrumen strategis dalam mendukung transformasi organisasi pemerintah.

Implementasi analisis jabatan juga memiliki keterkaitan erat dengan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Penyusunan pohon kinerja, cascading kinerja, indikator kinerja utama (IKU), perjanjian kinerja, dan sasaran kinerja pegawai (SKP) memerlukan informasi jabatan yang akurat agar tujuan organisasi dapat diterjemahkan menjadi target kinerja individu secara jelas dan terukur. Oleh karena itu, analisis jabatan menjadi fondasi dalam membangun sistem manajemen kinerja yang efektif.

Di sisi lain, perkembangan teknologi digital dan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) juga mendorong perubahan paradigma dalam pengelolaan SDM aparatur. Analisis jabatan saat ini harus mampu mengakomodasi kebutuhan kompetensi digital, literasi data, kemampuan analitis, serta adaptasi terhadap inovasi teknologi. Hal ini sejalan dengan arah kebijakan pembangunan SDM aparatur menuju birokrasi digital yang adaptif dan berorientasi pada hasil (*outcome*).

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan penelitian yang lebih komprehensif mengenai kebijakan dan implementasi analisis jabatan dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia aparatur. Penelitian ini tidak hanya menganalisis aspek regulasi, tetapi juga mengkaji implementasi analisis jabatan dalam mendukung reformasi birokrasi, manajemen talenta, pengembangan kompetensi ASN, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat memperkuat sistem manajemen SDM aparatur pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Implementasi analisis jabatan di instansi pemerintah belum berjalan secara optimal.
2. Masih terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi ASN dengan jabatan yang diduduki.
3. Hasil analisis jabatan belum sepenuhnya dimanfaatkan dalam penyusunan kebutuhan pegawai dan pengembangan kompetensi.
4. Integrasi analisis jabatan dengan analisis beban kerja, standar kompetensi jabatan, dan manajemen talenta masih terbatas.
5. Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan data analisis jabatan.
6. Reformasi birokrasi dan penyederhanaan struktur organisasi menuntut pembaruan metode analisis jabatan agar lebih adaptif.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah atas penelitian yang dilakukan adalah:

1. Bagaimana kebijakan pemerintah mengenai analisis jabatan dalam pengembangan SDM aparatur?
2. Bagaimana implementasi analisis jabatan pada instansi pemerintah?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi analisis jabatan?
4. Bagaimana kontribusi analisis jabatan terhadap pengembangan kompetensi ASN?
5. Bagaimana model implementasi analisis jabatan yang efektif dalam mendukung reformasi birokrasi dan manajemen talenta?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis kebijakan pemerintah mengenai analisis jabatan.
2. Menganalisis implementasi analisis jabatan dalam pengembangan SDM aparatur.
3. Mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi analisis jabatan.
4. Menganalisis kontribusi analisis jabatan terhadap peningkatan kompetensi ASN.
5. Merumuskan model implementasi analisis jabatan yang mendukung reformasi birokrasi dan pengembangan SDM aparatur.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

#### **Manfaat Teoretis :**

Manfaat secara teoritis dari penelitian ini Adalah memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, manajemen sumber daya manusia, dan kebijakan publik, khususnya dalam bidang analisis jabatan.

#### **Manfaat Praktis :**

Menjadi masukan bagi Kementerian PANRB, BKN, LAN, dan pemerintah daerah dalam penyempurnaan kebijakan manajemen ASN. Menjadi referensi bagi perangkat daerah dalam menyusun analisis jabatan, analisis beban kerja, standar kompetensi jabatan, dan perencanaan kebutuhan pegawai. Menjadi bahan pengembangan kurikulum pelatihan pengelolaan SDM aparatur.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Konsep Sumber Daya Manusia Aparatur**

##### **2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia Aparatur**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi pemerintahan, SDM dikenal sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, mengembangkan, memotivasi, mengevaluasi, dan mempertahankan tenaga kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Dalam sektor publik, konsep tersebut berkembang menjadi Strategic Human Resource Management (SHRM) yang menempatkan pengelolaan SDM sebagai bagian dari strategi organisasi.

Flippo (2002) menyatakan bahwa manajemen SDM merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, menurut Hasibuan (2019) mendefinisikan manajemen SDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

Dalam konteks pemerintahan, pengelolaan SDM tidak hanya berorientasi pada efisiensi organisasi, tetapi juga diarahkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), serta mendukung pencapaian sasaran pembangunan nasional.

##### **2.1.2. Peran Strategis SDM Aparatur**

Perubahan lingkungan strategis yang ditandai dengan globalisasi, digitalisasi pemerintahan, tuntutan transparansi, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik mengharuskan pemerintah memiliki aparatur yang profesional dan adaptif.

Dalam perspektif reformasi birokrasi, SDM aparatur mempunyai beberapa peran strategis, yaitu:

- 1. Sebagai pelaksana kebijakan publik**

ASN bertanggung jawab mengimplementasikan kebijakan pemerintah secara efektif sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

## **2. Sebagai penyelenggara pelayanan publik**

ASN harus memberikan pelayanan yang cepat, mudah, murah, transparan, dan akuntabel.

## **3. Sebagai perekat persatuan bangsa**

ASN wajib menjaga netralitas, profesionalisme, dan integritas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

## **4. Sebagai agen perubahan**

ASN menjadi motor penggerak reformasi birokrasi melalui inovasi pelayanan publik, digitalisasi administrasi pemerintahan, dan peningkatan kualitas tata kelola organisasi.

### **2.1.3. Pengembangan SDM Aparatur**

Pengembangan SDM aparatur merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan perilaku ASN agar mampu melaksanakan tugas secara optimal.

Menurut Armstrong (2021), pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang organisasi untuk meningkatkan kapabilitas pegawai sehingga mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia aparatur meliputi :

- a) Pendidikan formal
- b) Pelatihan teknis
- c) Pelatihan manajerial
- d) Coaching dan mentoring
- e) Talent management
- f) Manajemen karier
- g) Rotasi dan mutasi jabatan
- h) Pengembangan kompetensi digital

Artikel yang menjadi dasar penelitian ini juga menegaskan bahwa analisis jabatan menjadi landasan dalam penyusunan program pengembangan SDM, termasuk pelatihan, penempatan pegawai, dan kebijakan pengembangan kompetensi.

#### **2.1.4. Kompetensi Aparatur Sipil Negara**

PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 menjelaskan bahwa kompetensi ASN terdiri atas tiga kelompok utama :

##### **a. Kompetensi Teknis**

Kompetensi teknis merupakan kemampuan yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan, meliputi:

- Pengetahuan
- Keterampilan
- Penguasaan teknologi
- Pengalaman kerja

##### **b. Kompetensi Manajerial**

Kompetensi manajerial mencakup kemampuan :

- Perencanaan
- Pengorganisasian
- Kepemimpinan
- Pengambilan Keputusan
- Pengendalian organisasi

##### **c. Kompetensi Sosial Kultural**

Kompetensi sosial kultural meliputi kemampuan ASN dalam:

- Berkomunikasi
- Bekerja sama
- Mengelola keberagaman
- Memberikan pelayanan public
- Menjunjung etika pemerintahan

Ketiga kompetensi tersebut menjadi dasar penyusunan standar kompetensi jabatan dan berkaitan erat dengan hasil analisis jabatan. Artikel yang Anda unggah juga menekankan bahwa standar kompetensi jabatan harus memuat aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural agar penempatan ASN sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **2.1.5. Tantangan Pengembangan SDM Aparatur**

Beberapa tantangan yang masih dihadapi pemerintah dalam pengembangan SDM aparatur antara lain:

1. Ketidaksesuaian kompetensi ASN dengan jabatan.
2. Belum optimalnya pelaksanaan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK).
3. Keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi.

4. Perubahan regulasi yang cepat.
5. Digitalisasi birokrasi yang memerlukan kompetensi baru.
6. Implementasi manajemen talenta yang belum merata.
7. Budaya organisasi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan.

Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan penguatan sistem manajemen SDM aparatur melalui integrasi analisis jabatan, analisis beban kerja, standar kompetensi jabatan, sistem merit, serta pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia aparatur merupakan faktor utama dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Pengelolaan SDM yang profesional harus didukung oleh sistem manajemen yang terintegrasi mulai dari analisis jabatan, analisis beban kerja, penyusunan standar kompetensi jabatan, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja. Oleh karena itu, analisis jabatan menjadi fondasi penting dalam membangun birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

## **2.2. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)**

### **2.2.1. Pengertian Analisis Jabatan**

Analisis jabatan (*Job Analysis*) merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan memperoleh informasi secara sistematis mengenai suatu jabatan. Informasi tersebut meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, wewenang, hubungan kerja, kondisi kerja, serta persyaratan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu jabatan secara efektif.

Dalam organisasi modern, analisis jabatan tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif semata, tetapi telah berkembang menjadi instrumen strategis dalam mendukung perencanaan organisasi, pengembangan sumber daya manusia, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Flippo (2002) mendefinisikan analisis jabatan sebagai proses mempelajari dan mengumpulkan informasi mengenai suatu pekerjaan tertentu sehingga diperoleh gambaran mengenai tugas, tanggung jawab, dan persyaratan jabatan. Pendapat tersebut menegaskan bahwa analisis jabatan merupakan dasar seluruh aktivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Dessler (2015) menjelaskan bahwa analisis jabatan adalah prosedur untuk menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu pekerjaan dan karakteristik individu yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Hasil utama analisis jabatan berupa **Job Description** (uraian jabatan) dan **Job Specification** (spesifikasi jabatan).

Menurut Hasibuan (2019), analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk menentukan ruang lingkup pekerjaan sehingga dapat diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Dalam sektor pemerintahan, analisis jabatan menjadi instrumen penting untuk mendukung sistem merit sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Melalui analisis jabatan, setiap jabatan memiliki standar kompetensi yang jelas sehingga penempatan ASN dapat dilakukan berdasarkan kompetensi, bukan semata-mata berdasarkan senioritas atau pertimbangan nonkompetensi.

### **2.2.2. Tujuan Analisis Jabatan**

Secara umum analisis jabatan bertujuan menghasilkan informasi jabatan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam seluruh proses manajemen sumber daya manusia. Analisis jabatan memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Menentukan kebutuhan pegawai  
Analisis jabatan memberikan informasi mengenai jumlah pegawai yang diperlukan sesuai karakteristik pekerjaan sehingga organisasi mampu menyusun formasi pegawai secara rasional.
2. Menyusun uraian jabatan  
Uraian jabatan menjelaskan tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, hasil kerja, bahan kerja, alat kerja, kondisi kerja, serta hubungan kerja setiap jabatan.
3. Menyusun spesifikasi jabatan  
Spesifikasi jabatan menjelaskan persyaratan pendidikan, pengalaman, pelatihan, kompetensi, keterampilan, dan kemampuan yang harus dimiliki pemangku jabatan.
4. Menentukan standar kompetensi jabatan  
Hasil analisis jabatan menjadi dasar penyusunan Standar Kompetensi Jabatan ASN.
5. Menyusun Analisis Beban Kerja  
Analisis jabatan menjadi dasar dalam menghitung kebutuhan pegawai melalui Analisis Beban Kerja (ABK).
6. Mendukung sistem merit  
Sistem merit mengharuskan seluruh proses pengelolaan ASN dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja. Analisis jabatan menjadi fondasi utama sistem tersebut

### **2.2.3. Komponen Analisis Jabatan**

Menurut Permen PANRB Nomor 1 Tahun 2020, hasil analisis jabatan sekurang-kurangnya memuat :

#### **Identitas Jabatan**

- Nama Jabatan
- Kode Jabatan
- Unit Kerja

- Ikhtisar Jabatan

### **Uraian Tugas**

Merupakan rincian aktivitas utama yang harus dilaksanakan pemegang jabatan.

### **Hasil Kerja**

Setiap tugas menghasilkan output yang dapat diukur baik berupa dokumen, laporan, pelayanan, maupun produk lainnya.

### **Bahan Kerja**

Dokumen, data, informasi atau regulasi yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.

### **Perangkat Kerja**

Meliputi komputer, aplikasi, kendaraan dinas, peralatan kantor, maupun sarana kerja lainnya.

### **Tanggung Jawab**

Kewajiban yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan terhadap hasil pekerjaannya.

### **Wewenang**

Hak yang dimiliki untuk mengambil keputusan sesuai lingkup tugas.

### **Hubungan Kerja**

Hubungan koordinasi baik secara vertikal maupun horizontal.

### **Kondisi Lingkungan Kerja**

Menjelaskan kondisi fisik maupun sosial tempat pekerjaan dilaksanakan.

### **Risiko Bahaya**

Menjelaskan potensi risiko pekerjaan.

### **Persyaratan Jabatan**

Meliputi: Pendidikan, Pangkat, Diklat, Pengalaman, Kompetensi, Keterampilan dan Sertifikasi

## **2.2.4. Output Analisis Jabatan**

Secara umum proses penyusunan analisis jabatan menghasilkan dua dokumen utama.

### **a. Job Description**

Job Description merupakan uraian mengenai:

- tugas pokok
- fungsi
- tanggung jawab
- wewenang
- hubungan kerja
- hasil kerja

Dokumen ini menjadi pedoman pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

### **b. Job Specification**

Job Specification merupakan persyaratan yang harus dipenuhi seseorang untuk menduduki jabatan tertentu.

Persyaratan tersebut meliputi:

- pendidikan
- kompetensi

- pelatihan
- pengalaman
- kemampuan teknis
- kemampuan manajerial
- kompetensi sosial kultural

### **2.2.5. Fungsi Strategis Analisis Jabatan**

Dalam organisasi pemerintahan, analisis jabatan memiliki fungsi strategis karena menjadi dasar hampir seluruh proses manajemen ASN.

Beberapa fungsi dari analisis jabatan tersebut antara lain:

1. Penyusunan kebutuhan ASN.
2. Rekrutmen ASN.
3. Seleksi ASN.
4. Pengangkatan ASN.
5. Promosi.
6. Mutasi.
7. Pengembangan Kompetensi.
8. Talent Management.
9. Penyusunan SKP.
10. Penyusunan Indikator Kinerja Individu.
11. Analisis Beban Kerja.
12. Reformasi Birokrasi.
13. Digitalisasi SDM.
14. Sistem Merit.
15. Evaluasi Organisasi.

### **2.2.6. Analisis Jabatan dalam Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi menempatkan analisis jabatan sebagai instrumen utama dalam mewujudkan organisasi pemerintah yang efektif, Melalui analisis jabatan, pemerintah dapat:

- Menyederhanakan Struktur Organisasi;
- Menghilangkan Duplikasi Tugas;
- Memperjelas Kewenangan;
- Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik;
- Memperkuat Akuntabilitas Organisasi.

### **2.2.7. Analisis Jabatan dalam Era Digital Government**

Perkembangan teknologi informasi mengubah paradigma penyusunan analisis jabatan. Saat ini analisis jabatan harus mempertimbangkan: Digital Skill, Data Analytics, Artificial Intelligence, SPBE, Cloud Computing, Digital Collaboration, Cyber Security Awareness. Transformasi digital menyebabkan banyak jabatan mengalami perubahan uraian tugas sehingga analisis jabatan harus diperbaharui secara berkala.

Analisis jabatan merupakan fondasi utama sistem manajemen sumber daya manusia aparatur. Melalui analisis jabatan, organisasi memperoleh informasi yang akurat mengenai karakteristik setiap jabatan sehingga dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, sistem merit, manajemen talenta, penyusunan analisis beban kerja, hingga pengukuran kinerja organisasi. Dalam konteks reformasi birokrasi dan transformasi digital pemerintahan, analisis jabatan harus bersifat dinamis, adaptif, dan terintegrasi dengan kebijakan pengembangan SDM aparatur sehingga mampu mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

## **2.3 Analisis Beban Kerja (ABK)**

### **2.3.1 Pengertian Analisis Beban Kerja**

Analisis Beban Kerja (ABK) merupakan salah satu instrumen utama dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan berdasarkan volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Analisis Beban Kerja merupakan kelanjutan dari Analisis Jabatan (Anjab), karena setelah karakteristik suatu jabatan diketahui melalui Anjab, maka langkah berikutnya adalah menghitung jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien.

Dalam perspektif administrasi publik, Analisis Beban Kerja merupakan bagian dari proses perencanaan kebutuhan pegawai yang bertujuan menciptakan organisasi pemerintah yang proporsional, efisien, dan produktif. Melalui ABK, pemerintah dapat mengidentifikasi apakah suatu unit kerja mengalami kekurangan pegawai (*understaffing*), kelebihan pegawai (*overstaffing*), atau telah memiliki jumlah pegawai yang ideal sesuai beban kerja yang diemban.

Permen PANRB Nomor 1 Tahun 2020 menegaskan bahwa Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume pekerjaan, norma waktu, dan waktu kerja efektif. Dengan demikian, ABK tidak hanya digunakan untuk menghitung jumlah pegawai, tetapi juga sebagai dasar penataan organisasi, penyusunan formasi ASN, serta pengembangan kompetensi pegawai.

Menurut Dessler (2015), *workload analysis* merupakan proses untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan berdasarkan standar waktu penyelesaian pekerjaan sehingga organisasi dapat mengalokasikan sumber daya manusia secara optimal. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa Analisis Beban Kerja merupakan proses pengukuran terhadap seluruh aktivitas organisasi untuk menentukan jumlah pegawai yang diperlukan sesuai dengan beban pekerjaan yang harus diselesaikan.

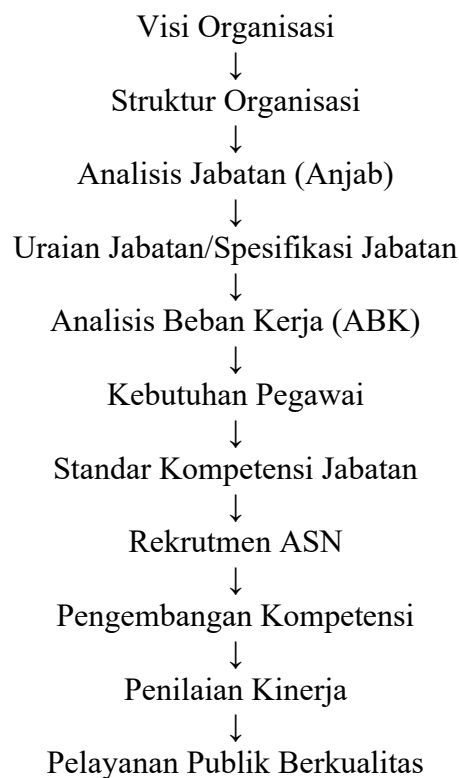
### 2.3.2 Tujuan Analisis Beban Kerja

Pelaksanaan Analisis Beban Kerja memiliki beberapa tujuan strategis, antara lain:

1. Menentukan Kebutuhan Pegawai. ABK menghasilkan informasi mengenai jumlah pegawai ideal yang diperlukan pada setiap jabatan berdasarkan volume pekerjaan.
2. Menyeimbangkan Beban Kerja. Melalui ABK dapat diketahui apakah distribusi pekerjaan antarpegawai telah seimbang sehingga tidak terjadi kelebihan maupun kekurangan beban kerja.
3. Mendukung Penyusunan Formasi ASN. Hasil ABK menjadi dasar dalam penyusunan kebutuhan ASN setiap tahun yang diusulkan kepada pemerintah pusat.
4. Meningkatkan Efektivitas Organisasi. Distribusi pekerjaan yang proporsional akan meningkatkan produktivitas organisasi.
5. Mendukung Sistem Merit. Penempatan ASN menjadi lebih objektif karena didasarkan pada kebutuhan organisasi yang dihitung secara ilmiah.
6. Mendukung Reformasi Birokrasi. ABK menjadi dasar dalam penyederhanaan birokrasi, penataan organisasi, serta efisiensi belanja pegawai.

### 2.3.3 Hubungan Analisis Jabatan dengan Analisis Beban Kerja

Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja merupakan dua instrumen yang tidak dapat dipisahkan. Hubungan keduanya dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja**

Dari bagan tersebut terlihat bahwa Anjab menghasilkan informasi mengenai karakteristik jabatan, sedangkan ABK menentukan jumlah pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan jabatan tersebut.

### **2.3.4 Komponen Analisis Beban Kerja**

Pelaksanaan Analisis Beban Kerja terdiri atas beberapa komponen utama, yaitu:

- a. Uraian Tugas. Merupakan seluruh aktivitas yang dilaksanakan oleh pemegang jabatan.
- b. Volume Kerja. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam periode tertentu.
- c. Norma Waktu. Norma waktu merupakan rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan.
- d. Waktu Kerja Efektif. Waktu kerja efektif diperoleh setelah dikurangi hari libur nasional, cuti, pelatihan, rapat, dan waktu tidak produktif lainnya.

### **2.3.5 Tahapan Analisis Beban Kerja**

Pelaksanaan ABK dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

- Tahap 1. Identifikasi jabatan.
- Tahap 2. Inventarisasi seluruh uraian tugas.
- Tahap 3. Menentukan volume pekerjaan.
- Tahap 4. Menentukan norma waktu.
- Tahap 5. Menghitung total beban kerja.
- Tahap 6. Menghitung kebutuhan pegawai.
- Tahap 7. Melakukan validasi hasil.

### **2.3.6 Metode Perhitungan Analisis Beban Kerja**

Perhitungan ABK menggunakan rumus berikut:

$$\text{Jumlah Kebutuhan Pegawai} = \frac{\text{Total Beban Kerja}}{\text{Waktu Kerja Efektif}}$$

Contoh:

Volume pekerjaan:

1.800 dokumen

Norma waktu:

30 menit

Total waktu pekerjaan:

$$1.800 \times 30 = 54.000 \text{ menit}$$

$$54.000 \text{ menit} = 900 \text{ jam}$$

Jika waktu kerja efektif ASN:

$$1.250 \text{ jam/tahun}$$

Maka kebutuhan pegawai:

$$900 \div 1.250 = \mathbf{0,72 \text{ orang}}$$

Artinya pekerjaan tersebut cukup dilaksanakan oleh **1 orang ASN**. Apabila hasil perhitungan mencapai: 2,8 Maka kebutuhan pegawai dibulatkan menjadi **3 orang ASN**.

### **2.3.7 Manfaat Analisis Beban Kerja**

Pelaksanaan ABK memberikan berbagai manfaat bagi organisasi pemerintah, antara lain:

- 1) meningkatkan efisiensi organisasi;
- 2) mengurangi pemborosan belanja pegawai;
- 3) meningkatkan produktivitas ASN;
- 4) mendukung penyusunan formasi ASN;
- 5) mendukung sistem merit;
- 6) meningkatkan kualitas pelayanan publik;
- 7) memperjelas distribusi pekerjaan;
- 8) mendukung evaluasi organisasi;
- 9) menjadi dasar penyusunan anggaran pegawai;
- 10) mendukung implementasi reformasi birokrasi.

### **2.3.8 Kendala Pelaksanaan Analisis Beban Kerja**

Dalam praktiknya, pelaksanaan ABK masih menghadapi berbagai kendala, antara lain:

- 1) Data volume pekerjaan belum terdokumentasi dengan baik.
- 2) Norma waktu belum distandarisasi.
- 3) Masih terdapat tumpang tindih tugas antarjabatan.
- 4) Perubahan regulasi yang cepat menyebabkan uraian tugas sering berubah.
- 5) Belum seluruh instansi memiliki aplikasi digital untuk menghitung ABK.

- 6) Kurangnya kompetensi penyusun Anjab dan ABK.
- 7) Belum optimalnya integrasi ABK dengan manajemen talenta.

### **2.3.9 Analisis Beban Kerja dalam Reformasi Birokrasi**

Dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, ABK memiliki posisi yang sangat strategis karena menjadi dasar:

- 1) penyederhanaan birokrasi;
- 2) evaluasi organisasi;
- 3) penyusunan kebutuhan ASN;
- 4) redistribusi pegawai;
- 5) efisiensi belanja pegawai;
- 6) implementasi Sistem Merit;
- 7) pengembangan Manajemen Talenta;
- 8) penyusunan SKP berbasis Outcome.

Pemerintah melalui kebijakan Reformasi Birokrasi mengharapkan seluruh instansi pemerintah mampu menyusun Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja secara berkala agar kebutuhan pegawai selalu sesuai dengan dinamika organisasi.

Analisis Beban Kerja merupakan instrumen penting dalam manajemen ASN yang berfungsi menentukan kebutuhan pegawai secara objektif berdasarkan volume pekerjaan dan waktu kerja efektif. Pelaksanaan ABK harus terintegrasi dengan Analisis Jabatan sehingga mampu menghasilkan perencanaan SDM yang akurat, mendukung sistem merit, memperkuat reformasi birokrasi, serta meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, Anjab dan ABK menjadi fondasi utama dalam membangun organisasi pemerintahan yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

## **2.4 Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN)**

### **2.4.1 Konsep Standar Kompetensi Jabatan**

Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) merupakan seperangkat persyaratan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional. Standar kompetensi ini menjadi dasar dalam penerapan sistem merit, pengembangan karier, penilaian kinerja, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, serta manajemen talenta.

Pemerintah Indonesia menetapkan Standar Kompetensi Jabatan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Menurut regulasi tersebut, Standar Kompetensi Jabatan adalah deskripsi mengenai pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang diperlukan ASN dalam melaksanakan tugas jabatan secara efektif. Standar kompetensi disusun berdasarkan hasil Analisis Jabatan sehingga setiap jabatan memiliki karakteristik kompetensi yang berbeda sesuai tugas dan fungsi organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa: Analisis Jabatan menghasilkan informasi mengenai pekerjaan, sedangkan Standar Kompetensi Jabatan menghasilkan informasi mengenai kualitas pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

#### **2.4.2 Tujuan Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan**

Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan bertujuan untuk:

- 1) Menjamin profesionalisme ASN.
- 2) Menjadi dasar penerapan Sistem Merit.
- 3) Menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi.
- 4) Menjadi dasar promosi dan mutasi jabatan.
- 5) Menjadi dasar penyusunan Manajemen Talenta.
- 6) Mendukung penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).
- 7) Meningkatkan kualitas pelayanan publik.
- 8) Mendukung Reformasi Birokrasi.
- 9) Mewujudkan birokrasi kelas dunia (World Class Bureaucracy).

#### **2.4.3 Komponen Standar Kompetensi Jabatan**

PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 membagi kompetensi ASN menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

##### **A. Kompetensi Teknis**

Kompetensi teknis merupakan kemampuan yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan tugas jabatan.

Kompetensi teknis meliputi:

- 1) pengetahuan teknis;

- 2) keterampilan teknis;
- 3) kemampuan operasional;
- 4) penguasaan regulasi;
- 5) kemampuan menggunakan teknologi.

Contoh: Analisis Kepegawaian harus menguasai:

- a) Manajemen ASN
- b) Analisis Jabatan
- c) Analisis Beban Kerja
- d) Sistem Merit
- e) SIASN
- f) Peraturan Kepegawaian

## **B. Kompetensi Manajerial**

Kompetensi manajerial adalah kemampuan ASN dalam mengelola organisasi.

Kompetensi ini terdiri atas:

- 1) Integritas
- 2) Kerja sama
- 3) Komunikasi
- 4) Orientasi pelayanan
- 5) Pengambilan keputusan
- 6) Pengembangan diri
- 7) Pengelolaan perubahan
- 8) Kepemimpinan

Kompetensi manajerial menjadi syarat utama bagi pejabat struktural maupun pejabat fungsional jenjang ahli madya dan utama.

## **C. Kompetensi Sosial Kultural**

Kompetensi sosial kultural merupakan kemampuan ASN dalam:

- 1) menghargai keberagaman;
- 2) bekerja sama dengan masyarakat multikultural;
- 3) menyelesaikan konflik;
- 4) menjaga persatuan;
- 5) memahami budaya lokal;
- 6) membangun komunikasi publik.

Kompetensi ini semakin penting mengingat ASN melayani masyarakat yang sangat beragam dari aspek budaya, agama, suku, bahasa, dan kondisi sosial ekonomi.

#### **2.4.4 Hubungan Analisis Jabatan dengan Standar Kompetensi Jabatan**

Analisis Jabatan dan Standar Kompetensi Jabatan merupakan dua instrumen yang saling melengkapi. Hubungannya dapat dijelaskan sebagai berikut:



**Gambar 2. Hubungan Analisis Jabatan dengan Standar Kompetensi Jabatan**

Dari bagan tersebut terlihat bahwa Standar Kompetensi Jabatan disusun berdasarkan hasil Analisis Jabatan sehingga kompetensi yang dipersyaratkan benar-benar sesuai dengan karakteristik pekerjaan.

#### **2.4.5 Standar Kompetensi Jabatan dalam Sistem Merit**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menegaskan bahwa seluruh proses pengelolaan ASN harus menggunakan **Sistem Merit**.

Sistem Merit merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada:

- 1) kompetensi;

- 2) kualifikasi;
- 3) kinerja;
- 4) integritas;
- 5) moralitas;
- 6) tanpa diskriminasi.

Dalam penerapannya, Standar Kompetensi Jabatan menjadi dasar utama untuk:

- a) rekrutmen ASN;
- b) promosi;
- c) mutasi;
- d) rotasi;
- e) pengembangan karier;
- f) pemberian penghargaan;
- g) pengembangan kompetensi.

Dengan demikian, tidak ada lagi penempatan pegawai berdasarkan kedekatan personal atau pertimbangan nonkompetensi.

#### **2.4.6 Standar Kompetensi Jabatan dalam Manajemen Talenta**

Manajemen Talenta merupakan kebijakan baru pemerintah dalam pengelolaan ASN.

Tujuannya adalah:

- 1) menemukan ASN terbaik;
- 2) mengembangkan ASN potensial;
- 3) menyiapkan calon pemimpin birokrasi.

Manajemen Talenta memerlukan:

- a) Analisis Jabatan
- b) Analisis Beban Kerja
- c) Standar Kompetensi Jabatan
- d) Penilaian Kinerja
- e) Potensi ASN

Kelima komponen tersebut menghasilkan **Talent Pool ASN**.

Tanpa Standar Kompetensi Jabatan, proses identifikasi talenta tidak dapat dilakukan secara objektif.

#### **2.4.7 Hubungan SKJ dengan Pengembangan Kompetensi ASN**

Pemerintah menetapkan bahwa setiap ASN memiliki hak untuk memperoleh pengembangan kompetensi.

Program tersebut dapat berupa:

- 1) Pendidikan Formal
- 2) Pelatihan Kepemimpinan
- 3) Pelatihan Teknis
- 4) Workshop
- 5) Coaching
- 6) Mentoring
- 7) E-learning
- 8) Benchmarking
- 9) Magang

Seluruh program tersebut harus disusun berdasarkan gap kompetensi antara Standar Kompetensi Jabatan dengan kompetensi ASN yang dimiliki. Dengan demikian pengembangan kompetensi menjadi lebih tepat sasaran.

#### **2.4.8 Standar Kompetensi Jabatan dalam Era Digital Government**

Transformasi digital menyebabkan kebutuhan kompetensi ASN mengalami perubahan yang sangat cepat.

Kompetensi baru yang mulai menjadi kebutuhan meliputi:

- 1) Digital Leadership
- 2) Artificial Intelligence Literacy
- 3) Big Data Analytics
- 4) Cyber Security Awareness
- 5) Data Visualization
- 6) Cloud Computing
- 7) Digital Collaboration

- 8) Design Thinking
- 9) Public Innovation
- 10) Agile Leadership

Oleh karena itu Standar Kompetensi Jabatan tidak lagi bersifat statis, tetapi harus diperbarui secara berkala agar sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi.

#### **2.4.9 Implementasi Standar Kompetensi Jabatan pada Pemerintah Daerah**

Pada pemerintah daerah, Standar Kompetensi Jabatan digunakan dalam:

- 1) penyusunan kebutuhan ASN;
- 2) penyusunan Anjab dan ABK;
- 3) penyusunan peta jabatan;
- 4) pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi;
- 5) pengisian Jabatan Administrator;
- 6) pengisian Jabatan Pengawas;
- 7) pengembangan Jabatan Fungsional;
- 8) penyusunan SKP;
- 9) penyusunan Manajemen Talenta;
- 10) evaluasi organisasi.

Implementasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme ASN daerah sekaligus mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Standar Kompetensi Jabatan merupakan instrumen strategis dalam sistem manajemen ASN yang menjembatani hasil Analisis Jabatan dengan pengembangan sumber daya manusia. Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan memastikan bahwa setiap jabatan diisi oleh ASN yang memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang sesuai. Integrasi antara Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta akan menghasilkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja serta pelayanan publik.

### **2.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur**

#### **2.5.1 Konsep Pengembangan SDM Aparatur**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resource Development) merupakan proses yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, profesionalisme, dan kinerja aparatur agar mampu

menghadapi perubahan lingkungan strategis organisasi. Dalam sektor publik, pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat kapasitas kelembagaan, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Menurut Armstrong (2021), Human Resource Development merupakan proses terencana yang bertujuan meningkatkan kemampuan individu melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, coaching, mentoring, dan pembelajaran organisasi sehingga mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Dessler (2015) menjelaskan bahwa pengembangan SDM adalah usaha organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui berbagai program pembelajaran agar mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Dalam perspektif administrasi publik, pengembangan SDM aparatur merupakan investasi jangka panjang yang menentukan keberhasilan reformasi birokrasi. Aparatur yang profesional akan mampu menghasilkan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, transparan, responsif, dan akuntabel.

Pengembangan SDM aparatur harus dilakukan secara berkesinambungan mulai dari proses rekrutmen, orientasi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, promosi, rotasi, hingga pengembangan karier. Dengan demikian, pengembangan SDM menjadi siklus yang terus berlangsung sepanjang masa kerja ASN.

### **2.5.2 Landasan Hukum Pengembangan SDM Aparatur**

Pengembangan kompetensi ASN di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang kuat, antara lain:

1. **Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara**, yang menegaskan bahwa setiap ASN berhak memperoleh pengembangan kompetensi secara berkelanjutan sebagai bagian dari sistem merit.
2. **Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil** sebagaimana telah diubah dengan **PP Nomor 17 Tahun 2020**, yang mengatur pengembangan kompetensi sebagai bagian dari manajemen karier ASN.
3. **Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil**, yang mengaitkan pengembangan kompetensi dengan hasil evaluasi kinerja pegawai.
4. **Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)**, yang menempatkan peningkatan kompetensi aparatur sebagai salah satu faktor penting dalam pencapaian sasaran strategis organisasi.
5. **PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN**, yang menjadi dasar penyusunan kebutuhan kompetensi bagi setiap jabatan.

Dengan adanya regulasi tersebut, pengembangan SDM aparatur tidak lagi bersifat insidental, melainkan menjadi kewajiban organisasi untuk memastikan setiap ASN memiliki kompetensi sesuai standar jabatan.

### **2.5.3 Tujuan Pengembangan SDM Aparatur**

Secara umum pengembangan SDM aparatur bertujuan untuk:

#### **a. Meningkatkan Kompetensi ASN**

Program pengembangan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sesuai standar kompetensi jabatan.

#### **b. Meningkatkan Produktivitas Organisasi**

ASN yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien sehingga produktivitas organisasi meningkat.

#### **c. Mendukung Reformasi Birokrasi**

Pengembangan SDM merupakan salah satu area perubahan dalam reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan birokrasi profesional dan berintegritas.

#### **d. Menyiapkan Pemimpin Masa Depan**

Melalui pengembangan kompetensi dan manajemen talenta, organisasi dapat menyiapkan calon pemimpin yang memiliki kapasitas untuk menghadapi tantangan birokrasi masa depan.

#### **e. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik**

ASN yang kompeten akan mampu memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, mudah, transparan, dan akuntabel.

### **2.5.4 Pendekatan Pengembangan SDM Aparatur**

Pengembangan SDM aparatur dilakukan melalui beberapa pendekatan, antara lain:

#### **1. Competency-Based Human Resource Management (CBHRM)**

Pendekatan ini menempatkan kompetensi sebagai dasar seluruh proses pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karier.

#### **2. Human Capital Approach**

ASN dipandang sebagai aset strategis organisasi yang harus terus dikembangkan melalui investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran.

#### **3. Learning Organization**

Konsep yang diperkenalkan oleh Peter Senge ini menekankan pentingnya organisasi yang mampu belajar secara terus-menerus melalui inovasi, kolaborasi, dan pengelolaan pengetahuan (knowledge management).

#### **4. Talent Management**

Pendekatan yang bertujuan mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan ASN berpotensi tinggi untuk mengisi jabatan strategis di masa depan.

#### **2.5.5 Bentuk Pengembangan Kompetensi ASN**

Pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui berbagai metode, antara lain:

##### **Pendidikan Formal**

Melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi sesuai kebutuhan organisasi.

##### **Pelatihan Klasikal**

Diklat teknis, diklat manajerial, diklat kepemimpinan, workshop, seminar, dan bimbingan teknis.

##### **Pelatihan Nonklasikal**

E-learning, coaching, mentoring, magang, benchmarking, komunitas belajar, dan proyek perubahan.

##### **Pengembangan melalui Penugasan**

Rotasi jabatan, mutasi, penugasan khusus, serta keterlibatan dalam tim lintas sektor untuk memperluas pengalaman dan kompetensi.

#### **2.5.6 Hubungan Analisis Jabatan dengan Pengembangan SDM**

Analisis jabatan memiliki peran sentral dalam pengembangan SDM aparatur. Hasil analisis jabatan berupa uraian jabatan dan spesifikasi jabatan menjadi dasar untuk:

- mengidentifikasi kebutuhan kompetensi;
- menyusun program pelatihan;
- merancang jalur karier;
- menentukan kebutuhan sertifikasi;
- menyusun standar kompetensi jabatan.

Artikel yang menjadi dasar penelitian ini juga menyimpulkan bahwa kebijakan pengembangan SDM aparatur telah didukung oleh regulasi dan perencanaan strategis yang berbasis analisis jabatan sehingga mampu menghasilkan penempatan ASN yang lebih kompeten dan mendukung reformasi birokrasi.

### **2.5.7 Tantangan Pengembangan SDM Aparatur**

Beberapa tantangan yang dihadapi dalam pengembangan SDM aparatur antara lain:

1. Kesenjangan kompetensi antara kebutuhan jabatan dan kemampuan ASN.
2. Perubahan teknologi yang sangat cepat sehingga kompetensi harus terus diperbarui.
3. Keterbatasan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan.
4. Belum meratanya penerapan manajemen talenta di seluruh instansi.
5. Kurangnya integrasi antara hasil Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan pengembangan kompetensi.
6. Budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung pembelajaran berkelanjutan.

### **2.5.8 Strategi Penguatan Pengembangan SDM Aparatur**

Untuk menjawab tantangan tersebut, beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah:

- memperkuat integrasi Anjab, ABK, dan Standar Kompetensi Jabatan;
- menerapkan manajemen talenta secara konsisten;
- memperluas pemanfaatan teknologi pembelajaran digital;
- membangun budaya organisasi pembelajar (*learning organization*);
- mengembangkan kurikulum pelatihan berbasis kebutuhan jabatan;
- memperkuat evaluasi efektivitas pengembangan kompetensi melalui pengukuran dampak terhadap kinerja organisasi.

Pengembangan SDM aparatur merupakan proses strategis yang bertujuan meningkatkan kompetensi ASN agar mampu melaksanakan tugas secara profesional dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Keberhasilan pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh kualitas Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan Standar Kompetensi Jabatan. Integrasi ketiga instrumen tersebut dengan sistem merit dan

manajemen talenta akan menghasilkan aparatur yang kompeten, berintegritas, serta mampu mendukung terwujudnya birokrasi yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

## **2.6. Reformasi Birokrasi dan Manajemen SDM Aparatur**

### **2.6.1 Konsep Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis pemerintah dalam melakukan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan agar tercipta birokrasi yang profesional, adaptif, bersih, akuntabel, efektif, efisien, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Reformasi birokrasi bukan sekadar penyederhanaan struktur organisasi, tetapi merupakan transformasi menyeluruh terhadap tata kelola pemerintahan yang mencakup kelembagaan, proses bisnis, sumber daya manusia, regulasi, budaya kerja, dan sistem pelayanan publik.

Menurut Sedarmayanti (2020), reformasi birokrasi merupakan proses perubahan yang dirancang untuk memperbaiki sistem administrasi pemerintahan sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Osborne dan Gaebler (1992) melalui konsep *Reinventing Government* menjelaskan bahwa birokrasi modern harus bergeser dari organisasi yang hanya berorientasi pada prosedur menjadi organisasi yang berorientasi pada hasil (*result oriented government*). Dalam paradigma ini, keberhasilan organisasi diukur berdasarkan manfaat yang dirasakan masyarakat, bukan semata-mata kepatuhan terhadap prosedur administratif.

Di Indonesia, reformasi birokrasi menjadi agenda nasional yang terus berkembang sejak tahun 2010 melalui penerapan **Grand Design Reformasi Birokrasi**, yang kemudian diperkuat dengan berbagai kebijakan mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), penyederhanaan birokrasi, dan implementasi Sistem Merit.

### **2.6.2 Tujuan Reformasi Birokrasi**

Secara umum reformasi birokrasi bertujuan mewujudkan birokrasi yang:

1. Profesional.
2. Bersih dari praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.
3. Akuntabel.
4. Efektif dan efisien.
5. Berorientasi pada pelayanan publik.
6. Adaptif terhadap perkembangan teknologi.

7. Berbasis kinerja.
8. Mampu mendukung daya saing nasional.

Dalam konteks manajemen ASN, reformasi birokrasi diarahkan untuk menghasilkan aparatur yang memiliki integritas, kompetensi tinggi, kemampuan berinovasi, serta mampu bekerja secara kolaboratif dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis.

### **2.6.3 Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi**

Pemerintah menetapkan delapan area perubahan yang menjadi fokus reformasi birokrasi, yaitu:

#### **1. Manajemen Perubahan**

Area ini bertujuan membangun budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan melalui penguatan kepemimpinan, internalisasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK, dan pengembangan budaya organisasi yang inovatif.

#### **2. Penataan Peraturan Perundang-undangan**

Fokus pada penyederhanaan regulasi, harmonisasi kebijakan, serta penghapusan regulasi yang tumpang tindih sehingga mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

#### **3. Penataan Organisasi**

Meliputi evaluasi kelembagaan, penyederhanaan struktur organisasi, pembentukan organisasi yang lebih ramping (*lean organization*), dan peningkatan fleksibilitas birokrasi.

#### **4. Penataan Tata Laksana**

Dilaksanakan melalui penyederhanaan proses bisnis, penyusunan SOP, penerapan SPBE, digitalisasi administrasi pemerintahan, serta peningkatan efisiensi proses pelayanan.

#### **5. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur**

Area ini merupakan fokus utama penelitian karena mencakup:

- Analisis Jabatan (Anjab);
- Analisis Beban Kerja (ABK);
- Standar Kompetensi Jabatan;
- Sistem Merit;
- Manajemen Talenta;

- Pengembangan Kompetensi;
- Penilaian Kinerja ASN.

Artikel yang menjadi dasar penelitian juga menempatkan penguatan sistem manajemen SDM aparatur sebagai salah satu area perubahan yang sangat berkaitan dengan implementasi analisis jabatan.

### **6. Penguatan Akuntabilitas**

Dilaksanakan melalui implementasi SAKIP, penyusunan pohon kinerja, cascading kinerja, indikator kinerja utama (IKU), dan perjanjian kinerja sehingga seluruh kegiatan organisasi berorientasi pada hasil (*outcome*).

### **7. Penguatan Pengawasan**

Difokuskan pada penguatan sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP), manajemen risiko, pengawasan internal, serta pencegahan korupsi.

### **8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik**

Bertujuan meningkatkan kepuasan masyarakat melalui penyederhanaan layanan, inovasi pelayanan, pemanfaatan teknologi digital, serta penerapan standar pelayanan publik.

## **2.6.4 Reformasi Birokrasi dan Analisis Jabatan**

Analisis Jabatan memiliki hubungan yang sangat erat dengan reformasi birokrasi. Penyusunan Anjab menjadi dasar dalam:

- penyederhanaan struktur organisasi;
- penyusunan peta jabatan;
- penyusunan kebutuhan ASN;
- penyusunan Analisis Beban Kerja;
- pengembangan kompetensi;
- implementasi sistem merit;
- penyusunan manajemen talenta.

Tanpa Analisis Jabatan yang baik, reformasi birokrasi sulit diwujudkan karena organisasi tidak memiliki informasi yang akurat mengenai karakteristik setiap jabatan.

## **2.6.5 Reformasi Birokrasi Digital**

Perkembangan teknologi informasi mendorong pemerintah menerapkan **Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)** sebagai bagian dari transformasi birokrasi digital.

Karakteristik birokrasi digital meliputi:

- proses bisnis berbasis elektronik;
- layanan publik digital;
- interoperabilitas data;
- penggunaan tanda tangan elektronik;
- pemanfaatan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence);
- analitik data untuk pengambilan keputusan;
- integrasi sistem informasi pemerintahan.

Dalam konteks manajemen SDM, birokrasi digital memerlukan ASN yang memiliki kompetensi digital, kemampuan analisis data, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi.

### 2.6.6 Hubungan Reformasi Birokrasi dengan Manajemen SDM Aparatur

Reformasi birokrasi menempatkan SDM sebagai faktor utama keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, penguatan manajemen SDM dilakukan melalui integrasi beberapa instrumen, yaitu:

**Tabel 1 Integrasi instrument dan Fungsi SDM Aparatur**

<b>Instrumen</b>	<b>Fungsi</b>
Analisis Jabatan	Menentukan karakteristik jabatan
Analisis Beban Kerja	Menghitung kebutuhan pegawai
Standar Kompetensi Jabatan	Menentukan kompetensi ASN
Sistem Merit	Menjamin objektivitas pengelolaan ASN
Manajemen Talenta	Menyiapkan pemimpin masa depan
Pengembangan Kompetensi	Meningkatkan kualitas ASN
Penilaian Kinerja	Mengukur kontribusi ASN terhadap organisasi

Integrasi ketujuh instrumen tersebut akan menghasilkan birokrasi yang profesional dan berorientasi pada hasil.

### **2.6.7 Reformasi Birokrasi Menuju World Class Bureaucracy**

Pemerintah Indonesia menargetkan terwujudnya **World Class Bureaucracy** pada tahun 2045. Birokrasi kelas dunia memiliki karakteristik:

- profesional;
- adaptif;
- inovatif;
- kolaboratif;
- digital;
- berorientasi pelayanan;
- berbasis data;
- akuntabel;
- berintegritas.

Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan penguatan Analisis Jabatan sebagai fondasi penyusunan kebutuhan ASN, pengembangan kompetensi, dan manajemen talenta.

### **2.6.8 Tantangan Reformasi Birokrasi**

Beberapa tantangan yang masih dihadapi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi antara lain:

1. Belum optimalnya kualitas Analisis Jabatan di sebagian instansi pemerintah.
2. Ketidaksesuaian antara kompetensi ASN dan kebutuhan jabatan.
3. Kesenjangan kompetensi digital ASN.
4. Belum optimalnya implementasi Sistem Merit.
5. Belum meratanya penerapan Manajemen Talenta.
6. Budaya organisasi yang masih berorientasi prosedur daripada hasil.
7. Integrasi data kepegawaian yang belum sepenuhnya berjalan.

Reformasi birokrasi merupakan proses transformasi menyeluruh yang bertujuan membangun birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada kualitas manajemen SDM aparatur, terutama melalui implementasi Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta. Dengan memperkuat instrumen-instrumen tersebut, pemerintah dapat mewujudkan birokrasi yang adaptif terhadap perubahan, mampu memanfaatkan teknologi digital, serta mendukung pencapaian visi Indonesia Emas 2045.

## **2.7. State of The Art Penelitian**

### **2.7.1. Konsep State of The Art**

State of The Art merupakan kajian sistematis terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Tujuannya adalah mengidentifikasi perkembangan ilmu pengetahuan, menemukan kesenjangan penelitian (*research gap*), menghindari duplikasi penelitian, serta memperkuat dasar ilmiah penelitian yang sedang dilakukan.

Dalam penelitian ini, kajian State of The Art difokuskan pada implementasi Analisis Jabatan (Anjab), Analisis Beban Kerja (ABK), Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), pengembangan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN), Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan Reformasi Birokrasi.

### **2.7.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian 1, Nama Peneliti: Wibowo (2020), Judul Penelitian: *Implementation of Job Analysis in Public Organizations*. Hasil Penelitian: Penelitian menunjukkan bahwa implementasi Analisis Jabatan mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui kejelasan pembagian tugas, peningkatan produktivitas pegawai, serta penguatan sistem pengelolaan SDM. Kelemahan Penelitian: Belum mengkaji hubungan Analisis Jabatan dengan Manajemen Talenta ASN. Penelitian 2. Nama Peneliti: Suryani dan Nugroho (2021) Judul: *Human Resource Development in Indonesian Public Sector*. Hasil Penelitian Pengembangan kompetensi ASN yang berbasis kebutuhan jabatan menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kelemahan Belum mengintegrasikan Analisis Jabatan dengan Standar Kompetensi Jabatan. Penelitian 3. Peneliti: Rahman (2021) Judul *Merit System Implementation in Local Government*. Hasil Implementasi Sistem Merit dipengaruhi oleh kualitas Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Penelitian 4, Peneliti: Purnomo (2022) Judul *Competency-Based Human Resource Management*. Hasil Kompetensi ASN menjadi faktor dominan dalam peningkatan kinerja organisasi. Penelitian 5 Peneliti: Prasetyo (2022) Judul *Digital Bureaucracy Transformation*. Hasil Transformasi digital membutuhkan penyempurnaan Analisis Jabatan karena terjadi perubahan karakteristik pekerjaan ASN.

Penelitian 6, Peneliti: Lestari (2023) Judul *Talent Management in Indonesian Civil Service*. Hasil Manajemen Talenta membutuhkan data Analisis Jabatan yang akurat. Penelitian 7 Peneliti: Wijaya (2023) Judul *Strategic Human Resource Management*. Hasil Pengembangan SDM berbasis kompetensi meningkatkan efektivitas birokrasi. Penelitian

8 Peneliti: Hidayat (2024) Judul *Job Analysis and Digital Government*. Hasil Digital Government menyebabkan perubahan struktur jabatan ASN. Penelitian 9 Peneliti: Kusuma (2024) Judul *Competency Gap Analysis*. Hasil Sebagian besar ASN masih mengalami gap kompetensi terhadap Standar Kompetensi Jabatan. Penelitian 10, Peneliti: Santoso (2025), Judul *Public Human Capital Management*. Hasil Human Capital menjadi paradigma baru dalam pengembangan ASN Indonesia.

Hasil kajian terhadap berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian masih berfokus pada satu aspek tertentu, misalnya implementasi Analisis Jabatan, pengembangan kompetensi, Sistem Merit, atau Manajemen Talenta. Penelitian-penelitian tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam memahami pengelolaan SDM aparatur, namun masih terdapat beberapa keterbatasan.

Pertama, sebagian besar penelitian hanya membahas Analisis Jabatan sebagai instrumen administratif tanpa mengaitkannya secara komprehensif dengan Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta. Padahal, dalam praktik manajemen ASN modern, seluruh instrumen tersebut saling berkaitan dan membentuk satu sistem pengelolaan SDM yang utuh.

Kedua, penelitian terdahulu umumnya belum mempertimbangkan dampak transformasi digital dan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) terhadap perubahan karakteristik jabatan ASN. Perubahan teknologi menyebabkan banyak jabatan mengalami penyesuaian kompetensi sehingga Analisis Jabatan perlu diperbarui secara berkala.

Ketiga, sebagian besar penelitian masih berorientasi pada aspek normatif atau evaluatif, sedangkan kajian mengenai model implementasi Analisis Jabatan yang terintegrasi dengan pengembangan SDM aparatur masih relatif terbatas.

#### **2.7.4 Research Gap**

Berdasarkan sintesis penelitian terdahulu, penelitian ini mengidentifikasi beberapa kesenjangan penelitian sebagai berikut:

1. Belum terdapat model implementasi Analisis Jabatan yang mengintegrasikan Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta dalam satu kerangka konseptual.
2. Penelitian terdahulu belum banyak mengkaji hubungan Analisis Jabatan dengan kebijakan transformasi birokrasi digital dan penerapan SPBE.
3. Belum terdapat kajian komprehensif mengenai kontribusi Analisis Jabatan terhadap peningkatan kualitas pengembangan SDM aparatur pada era reformasi birokrasi.
4. Penelitian sebelumnya belum mengembangkan model implementasi Analisis Jabatan yang adaptif terhadap kebutuhan organisasi pemerintah di era digital.

#### **2.7.5 Novelty Penelitian**

Berdasarkan *research gap* tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada beberapa aspek berikut:

1. Mengembangkan model integrasi Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta dalam satu kerangka pengembangan SDM aparatur.
2. Menganalisis implementasi Analisis Jabatan dalam konteks transformasi birokrasi digital dan penerapan SPBE.
3. Menyusun model konseptual pengembangan SDM aparatur yang berbasis Analisis Jabatan dan mendukung Reformasi Birokrasi.
4. Memberikan rekomendasi kebijakan yang dapat digunakan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah untuk memperkuat sistem manajemen ASN.

### 2.7.6. Perbandingan Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. Perbandingan Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Kesenjangan
1	Wibowo (2020)	Analisis Jabatan	Efektivitas organisasi meningkat	Belum membahas Manajemen Talenta
2	Suryani & Nugroho (2021)	Pengembangan SDM	Kompetensi meningkat	Belum mengaitkan dengan Anjab
3	Rahman (2021)	Sistem Merit	Merit dipengaruhi Anjab	Belum mengkaji SPBE
4	Purnomo (2022)	Kompetensi ASN	Kompetensi meningkatkan kinerja	Belum mengintegrasikan ABK
5	Prasetyo (2022)	Transformasi Digital	Perubahan karakteristik jabatan	Belum membahas SKJ
6	Lestari (2023)	Manajemen Talenta	Membutuhkan data Anjab	Belum ada model integratif
7	Wijaya (2023)	SHRM	SDM strategis	Belum mengaitkan Reformasi Birokrasi
8	Hidayat (2024)	SPBE	Digitalisasi jabatan	Belum mengkaji pengembangan SDM
9	Kusuma (2024)	Gap Kompetensi	Terdapat kesenjangan kompetensi	Belum membahas Anjab
10	Santoso (2025)	Human Capital	SDM sebagai aset strategis	Belum menyusun model implementasi

Kajian State of The Art menunjukkan bahwa Analisis Jabatan telah banyak diteliti sebagai instrumen manajemen SDM, namun kajian yang mengintegrasikan Analisis Jabatan dengan Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, Manajemen Talenta, Reformasi Birokrasi, dan transformasi digital masih sangat terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kontribusi ilmiah dengan menawarkan model konseptual yang lebih komprehensif untuk mendukung pengembangan SDM aparatur di Indonesia.

## **2.8 Roadmap Penelitian**

### **2.8.1 Konsep Roadmap Penelitian**

Roadmap penelitian merupakan peta jalan yang menggambarkan arah, tahapan, dan target pengembangan penelitian dalam suatu bidang keilmuan selama periode tertentu. Roadmap menunjukkan kesinambungan antara penelitian yang telah dilakukan, penelitian yang sedang dilaksanakan, dan penelitian lanjutan yang akan dikembangkan pada masa mendatang.

Dalam penelitian mengenai Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur, roadmap disusun untuk menggambarkan perkembangan kajian mulai dari aspek normatif, implementatif, hingga pengembangan model kebijakan yang dapat diterapkan pada instansi pemerintah. Roadmap ini juga berfungsi sebagai dasar dalam menentukan kontribusi penelitian terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia aparatur.

### **2.8.2 Tahapan Pengembangan Penelitian**

Penelitian ini dirancang dalam tiga tahapan utama.

#### **Tahap I: Analisis Regulasi dan Kebijakan**

Tahap pertama bertujuan mengidentifikasi berbagai regulasi yang menjadi dasar penyelenggaraan Analisis Jabatan pada instansi pemerintah.

Kegiatan meliputi:

- Kajian Undang-Undang ASN.
- Kajian Sistem Merit.
- Kajian Reformasi Birokrasi.
- Kajian Analisis Jabatan.
- Kajian Analisis Beban Kerja.
- Kajian Standar Kompetensi Jabatan.

Output:

- Matriks regulasi.
- Analisis kebijakan nasional.

#### **Tahap II: Analisis Implementasi**

Tahap kedua bertujuan mengevaluasi implementasi Analisis Jabatan pada instansi pemerintah.

Fokus analisis meliputi:

- Penyusunan Anjab.
- Penyusunan ABK.
- Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.
- Penyusunan Peta Jabatan.
- Pengembangan Kompetensi.
- Manajemen Talenta.
- Sistem Merit.

Output:

- Model implementasi.
- Identifikasi faktor pendukung.
- Identifikasi faktor penghambat.

### **Tahap III: Pengembangan Model**

Tahap ketiga bertujuan menyusun model implementasi Analisis Jabatan yang terintegrasi dengan pengembangan SDM Aparatur.

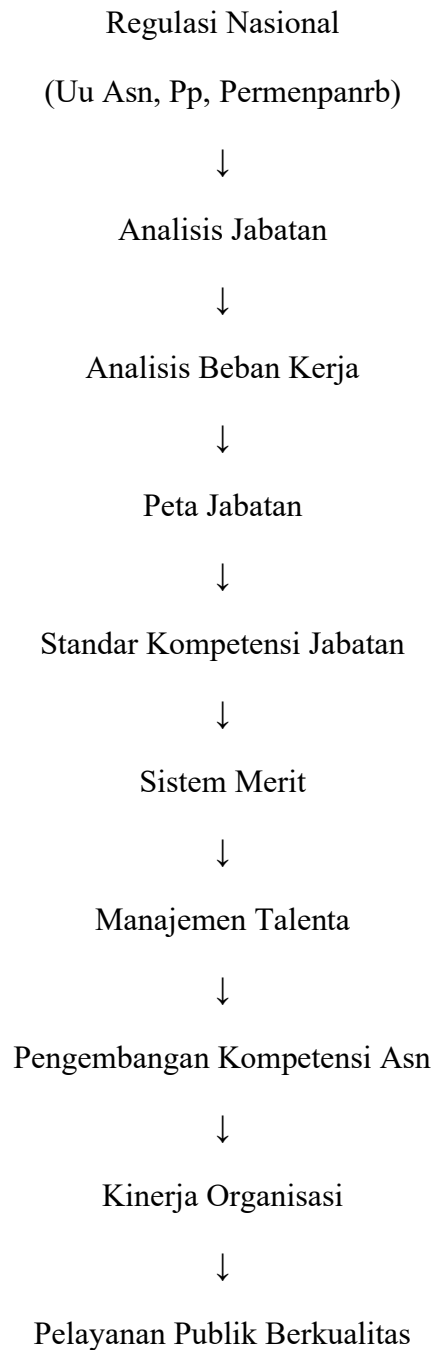
Model tersebut mengintegrasikan:

- Analisis Jabatan.
- Analisis Beban Kerja.
- Standar Kompetensi Jabatan.
- Manajemen Talenta.
- Sistem Merit.
- Pengembangan Kompetensi.
- Penilaian Kinerja.
- Reformasi Birokrasi.

Output akhir berupa model konseptual pengembangan SDM aparatur berbasis Analisis Jabatan.

### **2.8.3 Roadmap Penelitian**

Secara konseptual, roadmap penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3. Roadmap Penelitian**

Roadmap tersebut menunjukkan bahwa Analisis Jabatan merupakan titik awal dalam sistem manajemen SDM aparatur. Seluruh proses berikutnya—mulai dari Analisis Beban Kerja hingga peningkatan kualitas pelayanan publik—bergantung pada kualitas penyusunan Analisis Jabatan.

#### **2.8.4 Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada tiga aspek.

#### A. Kontribusi Teoretis

Mengembangkan konsep integrasi antara Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta dalam kerangka manajemen SDM aparatur.

#### B. Kontribusi Praktis

Memberikan rekomendasi kepada instansi pemerintah mengenai model penyusunan Analisis Jabatan yang lebih efektif untuk mendukung pengembangan SDM.

#### C. Kontribusi Kebijakan

Memberikan masukan bagi pemerintah dalam penyempurnaan kebijakan manajemen ASN, khususnya terkait implementasi Analisis Jabatan dan pengembangan kompetensi aparatur.

### **2.9 Kerangka Berpikir**

#### **2.9.1 Konsep Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir merupakan hubungan logis antara teori, konsep, variabel, dan tujuan penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam menjawab rumusan masalah.

Dalam penelitian ini, Analisis Jabatan diposisikan sebagai variabel utama yang memengaruhi pengembangan SDM Aparatur. Hubungan tersebut dimediasi oleh beberapa instrumen manajemen ASN, yaitu Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta.

#### 2.9.2 Hubungan Antarvariabel

Hubungan antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Analisis Jabatan → Analisis Beban Kerja

Hasil Analisis Jabatan menjadi dasar dalam menghitung beban kerja setiap jabatan.

##### 2. Analisis Jabatan → Standar Kompetensi Jabatan

Karakteristik pekerjaan yang diperoleh dari Analisis Jabatan digunakan untuk menyusun kompetensi jabatan.

##### 3. Standar Kompetensi Jabatan → Pengembangan Kompetensi

Standar Kompetensi Jabatan menjadi acuan dalam menyusun program pelatihan dan pengembangan ASN.

##### 4. Analisis Beban Kerja → Kebutuhan Pegawai

Analisis Beban Kerja menghasilkan informasi mengenai jumlah pegawai yang dibutuhkan.

## 5. Sistem Merit → Pengembangan Karier

Sistem Merit memastikan bahwa promosi dan mutasi dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja.

## 6. Manajemen Talenta → Kinerja Organisasi

Manajemen Talenta menghasilkan ASN yang memiliki potensi tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

### 2.9.3 Model Konseptual Penelitian

Berikut model konseptual yang digunakan dalam penelitian.



**Gambar 4. Model Penelitian**

Model ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik dipengaruhi secara tidak langsung oleh kualitas Analisis Jabatan melalui serangkaian mekanisme pengelolaan SDM aparatur.

### 2.9.4 Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, penelitian ini dibangun atas beberapa proposisi berikut.

1. Analisis Jabatan yang disusun secara komprehensif akan meningkatkan akurasi Analisis Beban Kerja.
2. Analisis Jabatan yang berkualitas akan menghasilkan Standar Kompetensi Jabatan yang lebih tepat.

3. Standar Kompetensi Jabatan yang tepat akan meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi ASN.
4. Integrasi Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta akan meningkatkan kinerja organisasi pemerintah.
5. Penguatan manajemen SDM aparatur melalui Analisis Jabatan akan mendukung keberhasilan Reformasi Birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research) yang dipadukan dengan analisis kebijakan (policy analysis). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi Analisis Jabatan dalam mendukung pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. Penelitian tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menganalisis hubungan antara kebijakan, implementasi, serta implikasinya terhadap sistem manajemen ASN.

Menurut Creswell (2023), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk memahami makna suatu fenomena berdasarkan perspektif partisipan atau dokumen yang dianalisis secara mendalam. Dalam penelitian ini, fenomena yang dikaji adalah implementasi Analisis Jabatan dalam konteks Reformasi Birokrasi, Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan Pengembangan Kompetensi ASN. Selain itu, penelitian menggunakan pendekatan analisis kebijakan karena fokus utama penelitian adalah mengevaluasi implementasi berbagai regulasi yang mengatur Analisis Jabatan pada instansi pemerintah.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif-analitis. Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis mengenai kebijakan dan implementasi Analisis Jabatan pada instansi pemerintah. Sedangkan penelitian analitis bertujuan menganalisis hubungan antara:

- Analisis Jabatan
- Analisis Beban Kerja
- Standar Kompetensi Jabatan
- Sistem Merit
- Manajemen Talenta
- Pengembangan Kompetensi ASN
- Reformasi Birokrasi

Hasil analisis tersebut digunakan untuk menyusun model implementasi Analisis Jabatan yang lebih efektif.

#### **3.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan melalui kajian terhadap berbagai dokumen resmi pemerintah, regulasi nasional, artikel jurnal ilmiah, buku referensi, serta laporan

penelitian yang berkaitan dengan Analisis Jabatan dan pengembangan SDM aparatur.

Apabila penelitian dikembangkan menjadi penelitian lapangan, lokasi yang direkomendasikan meliputi:

- Kementerian PANRB.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN).
- Lembaga Administrasi Negara (LAN).
- Pemerintah Provinsi.
- Pemerintah Kabupaten/Kota.
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM).
- Bagian Organisasi Sekretariat Daerah.

### 3.4. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan selama enam bulan dengan tahapan sebagai berikut:

**Tabel 3. Waktu Penelitian**

Kegiatan	Bulan 1	Bulan 2	Bulan 3	Bulan 4	Bulan 5	Bulan 6
Penyusunan Proposal	✓					
Studi Literatur	✓	✓				
Pengumpulan Data		✓	✓			
Analisis Data			✓	✓		
Penyusunan Laporan				✓	✓	
Finalisasi					✓	✓

### 3.5 Sumber Data Penelitian

Penelitian menggunakan dua jenis data, yaitu:

#### A. Data Primer

Apabila penelitian dikembangkan menjadi penelitian lapangan, data primer diperoleh melalui:

- Wawancara mendalam.

- Focus Group Discussion (FGD).
- Observasi.

Narasumber meliputi:

- Pejabat Kementerian PANRB.
- Pejabat BKN.
- Pejabat LAN.
- Kepala BKPSDM.
- Kepala Bagian Organisasi.
- Analis Kepegawaian.
- Penyusun Analisis Jabatan.

### **B. Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari:

- Undang-undang.
- Peraturan Pemerintah.
- Peraturan Presiden.
- PermenPANRB.
- Buku.
- Artikel jurnal.
- Dokumen Analisis Jabatan.
- Dokumen Analisis Beban Kerja.
- Dokumen Standar Kompetensi Jabatan.
- Laporan Reformasi Birokrasi.
- Dokumen SAKIP.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui:

#### **1. Studi Dokumentasi**

Dokumen yang dianalisis meliputi:

- Analisis Jabatan.

- Analisis Beban Kerja.
- Peta Jabatan.
- Standar Kompetensi Jabatan.
- Dokumen Reformasi Birokrasi.
- Dokumen Manajemen Talenta.

## **2. Studi Literatur**

Meliputi:

- Buku Manajemen SDM.
- Buku Administrasi Publik.
- Artikel Jurnal Nasional.
- Artikel Jurnal Internasional.
- Peraturan Perundang-undangan.

## **3. Wawancara (Opsional)**

Apabila penelitian dikembangkan menjadi penelitian lapangan.

### **3.7. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrumen utama.

Instrumen pendukung meliputi:

- Pedoman wawancara.
- Lembar observasi.
- Format analisis dokumen.
- Matriks Analisis Regulasi.
- Matriks Analisis Jurnal.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Analisis data menggunakan model **Miles, Huberman, dan Saldaña (2020)** yang terdiri atas:

#### **Tahap 1 Pengumpulan Data**

Mengumpulkan seluruh dokumen dan referensi yang relevan.

#### **Tahap 2 Reduksi Data**

Menyeleksi data sesuai fokus penelitian.

### **Tahap 3 Penyajian Data**

Data disajikan dalam bentuk:

- tabel;
- matriks;
- bagan;
- narasi.

### **Tahap 4 Penarikan Kesimpulan**

Melakukan interpretasi hasil penelitian untuk memperoleh simpulan dan rekomendasi.

## **3.9 Teknik Keabsahan Data**

Keabsahan data diuji menggunakan:

### **Triangulasi Sumber**

Membandingkan data dari:

- regulasi;
- artikel jurnal;
- buku;
- hasil penelitian terdahulu.

### **Triangulasi Teori**

Menggunakan berbagai teori:

- Human Capital Theory.
- Competency Based HRM.
- Merit System.
- Reformasi Birokrasi.
- Public Administration.

### **Triangulasi Dokumen**

Membandingkan:

- Analisis Jabatan.
- Analisis Beban Kerja dan Standar Kompetensi Jabatan.

### 3.10 Teknik Analisis Kebijakan

Penelitian menggunakan pendekatan **Policy Analysis Framework** dengan tahapan:

1. Identifikasi kebijakan.
2. Analisis isi kebijakan.
3. Analisis implementasi.
4. Analisis dampak.
5. Penyusunan rekomendasi.

### 3.11. Kerangka Operasional Penelitian



**Gambar 5. Kerangka Operasional Penelitian**

### 3.12. Operasionalisasi Variabel Penelitian

**Tabel 4. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Sumber Data	Teknik Analisis
Analisis Jabatan	Uraian jabatan, spesifikasi jabatan	Dokumen Anjab	Analisis isi
Analisis Beban Kerja	Volume kerja, norma waktu	Dokumen ABK	Analisis deskriptif
Standar Kompetensi Jabatan	Kompetensi teknis, manajerial, sosial kultural	Dokumen SKJ	Analisis kebijakan
Pengembangan SDM	Pelatihan, pendidikan, coaching	Dokumen BKPSDM	Analisis tematik
Sistem Merit	Promosi, mutasi, pengembangan karier	Regulasi ASN	Analisis komparatif
Manajemen Talenta	Talent pool, suksesi	Dokumen instansi	Analisis konseptual

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Kebijakan Analisis Jabatan di Indonesia**

##### **4.1.1. Perkembangan Kebijakan Analisis Jabatan**

Analisis Jabatan (Anjab) merupakan salah satu instrumen fundamental dalam sistem manajemen sumber daya manusia aparatur yang terus mengalami perkembangan seiring perubahan paradigma birokrasi di Indonesia. Pada awal implementasinya, Analisis Jabatan lebih difokuskan sebagai instrumen administratif yang digunakan untuk menyusun uraian jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification). Namun, seiring berkembangnya konsep manajemen ASN berbasis merit dan reformasi birokrasi, fungsi Analisis Jabatan mengalami perluasan menjadi dasar dalam penyusunan Analisis Beban Kerja (ABK), Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, Manajemen Talenta, serta pengembangan kompetensi ASN.

Perubahan paradigma tersebut menunjukkan bahwa Analisis Jabatan tidak lagi dipandang sebagai dokumen administratif, melainkan sebagai fondasi pengelolaan SDM aparatur yang strategis. Melalui Analisis Jabatan, organisasi pemerintah memperoleh informasi yang komprehensif mengenai karakteristik setiap jabatan sehingga mampu menyusun kebutuhan pegawai, standar kompetensi, serta sistem pengembangan karier yang objektif dan berbasis kinerja.

Penelitian sebelumnya yang menjadi dasar penelitian ini juga menegaskan bahwa Analisis Jabatan merupakan instrumen penting dalam penyelenggaraan manajemen ASN karena menghasilkan informasi mengenai tugas, fungsi, tanggung jawab, dan persyaratan jabatan yang menjadi dasar pengembangan SDM aparatur.

##### **4.1.2 Regulasi Analisis Jabatan di Indonesia**

Penguatan implementasi Analisis Jabatan di Indonesia didukung oleh berbagai regulasi yang saling melengkapi. Regulasi-regulasi tersebut memberikan dasar hukum yang jelas mengenai penyusunan, pemanfaatan, dan evaluasi Analisis Jabatan sebagai bagian dari sistem manajemen ASN.

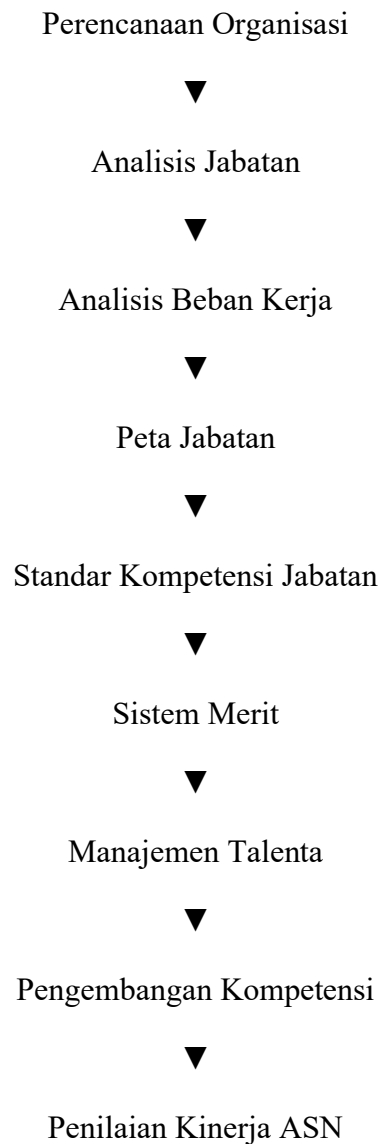
**Tabel 5. Regulasi yang Mengatur Analisis Jabatan**

No	Regulasi	Pokok Pengaturan
1	UU Nomor 20 Tahun 2023	Sistem Manajemen ASN
2	PP Nomor 11 Tahun 2017 jo PP Nomor 17 Tahun 2020	Manajemen PNS
3	PP Nomor 30 Tahun 2019	Penilaian Kinerja ASN
4	Perpres Nomor 29 Tahun 2014	Sistem Akuntabilitas Kinerja
5	PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020	Pedoman Analisis Jabatan dan ABK
6	PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017	Standar Kompetensi Jabatan ASN
7	PermenPANRB Nomor 88 Tahun 2021	Evaluasi AKIP
8	PermenPANRB Nomor 89 Tahun 2021	Penjenjangan Kinerja

Tabel tersebut menunjukkan bahwa Analisis Jabatan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan sistem manajemen ASN. Dengan demikian, penyusunan Anjab harus memperhatikan seluruh regulasi tersebut agar dapat mendukung pengelolaan SDM aparatur secara komprehensif.

#### **4.1.3 Kedudukan Analisis Jabatan dalam Manajemen ASN**

Berdasarkan regulasi yang berlaku, Analisis Jabatan memiliki kedudukan strategis sebagai dasar bagi berbagai kebijakan manajemen ASN. Kedudukan tersebut dapat dijelaskan melalui hubungan fungsional berikut.



**Gambar 6. Kedudukan Analisis Jabatan dalam Manajemen ASN**

Dari bagan tersebut terlihat bahwa Analisis Jabatan menjadi titik awal dalam keseluruhan proses manajemen SDM aparatur. Kesalahan dalam penyusunan Analisis Jabatan akan berdampak pada ketidaktepatan penyusunan Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, hingga pengembangan kompetensi ASN.

#### **4.1.4 Implementasi Analisis Jabatan pada Pemerintah Daerah**

Pada tingkat pemerintah daerah, implementasi Analisis Jabatan umumnya dilaksanakan oleh perangkat daerah yang membidangi organisasi dan kepegawaian, seperti Bagian Organisasi Sekretariat Daerah serta Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM (BKPSDM). Penyusunan Anjab dilakukan melalui tahapan identifikasi jabatan, pengumpulan data, penyusunan uraian jabatan, penyusunan spesifikasi jabatan, validasi, dan penetapan.

Meskipun demikian, implementasi di lapangan masih menghadapi beberapa tantangan, antara lain:

1. Dokumen Anjab belum diperbarui secara berkala.
2. Uraian jabatan belum sepenuhnya mencerminkan perkembangan tugas akibat digitalisasi pemerintahan.
3. Integrasi Anjab dengan ABK dan Standar Kompetensi Jabatan belum optimal.
4. Pemanfaatan hasil Anjab dalam penyusunan kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi masih terbatas.

Kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan kapasitas perangkat daerah dalam menyusun dan memanfaatkan Analisis Jabatan sebagai dasar pengambilan keputusan di bidang manajemen SDM aparatur.

#### **4.1.5 Analisis Kritis**

Hasil kajian menunjukkan bahwa secara normatif Indonesia telah memiliki kerangka regulasi yang memadai untuk mendukung implementasi Analisis Jabatan. Namun, tantangan utama bukan lagi terletak pada aspek regulasi, melainkan pada kualitas implementasi di tingkat instansi. Banyak organisasi masih memandang Analisis Jabatan sebagai dokumen administratif yang disusun hanya untuk memenuhi kewajiban regulasi, bukan sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan SDM.

Selain itu, perkembangan teknologi, penerapan SPBE, serta transformasi birokrasi digital menyebabkan karakteristik pekerjaan ASN berubah dengan cepat. Oleh karena itu, penyusunan Analisis Jabatan perlu dilakukan secara dinamis melalui pembaruan berkala dan integrasi dengan sistem informasi manajemen ASN.

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Analisis Jabatan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan regulasi, tetapi juga oleh komitmen pimpinan, kompetensi penyusun Anjab, ketersediaan data yang akurat, serta pemanfaatan hasil Anjab dalam seluruh proses manajemen SDM aparatur.

Analisis Jabatan merupakan fondasi utama dalam sistem manajemen ASN di Indonesia. Kerangka regulasi yang ada telah memberikan landasan yang kuat bagi penyusunan dan pemanfaatan Analisis Jabatan. Namun demikian, implementasi di tingkat instansi masih memerlukan penguatan, terutama dalam aspek integrasi dengan Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta. Dengan memperkuat implementasi tersebut, Analisis Jabatan dapat berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan profesionalisme ASN dan kualitas pelayanan publik.

## 4.2 Analisis Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur

### 4.2.1 Implementasi Analisis Jabatan pada Instansi Pemerintah

Implementasi Analisis Jabatan (Anjab) merupakan salah satu tahapan penting dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan regulasi yang berlaku, setiap instansi pemerintah wajib menyusun Analisis Jabatan sebagai dasar dalam penyelenggaraan manajemen ASN yang profesional dan berbasis sistem merit.

Dalam praktiknya, implementasi Analisis Jabatan dilakukan melalui beberapa tahapan utama, yaitu:

1. Identifikasi seluruh jabatan dalam organisasi.
2. Pengumpulan informasi jabatan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan telaah dokumen.
3. Penyusunan uraian jabatan (*job description*).
4. Penyusunan spesifikasi jabatan (*job specification*).
5. Validasi hasil Analisis Jabatan.
6. Penetapan dokumen Analisis Jabatan oleh pejabat berwenang.
7. Pemanfaatan hasil Analisis Jabatan dalam seluruh proses manajemen SDM.

Tahapan tersebut menunjukkan bahwa Analisis Jabatan bukan sekadar dokumen administratif, melainkan proses manajemen yang menghasilkan informasi strategis mengenai karakteristik setiap jabatan.

### 4.2.2 Analisis Kesesuaian Regulasi dengan Implementasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerangka regulasi mengenai Analisis Jabatan di Indonesia telah cukup lengkap. Regulasi tersebut mengatur mulai dari penyusunan uraian jabatan, spesifikasi jabatan, Analisis Beban Kerja, hingga Standar Kompetensi Jabatan.

Namun demikian, implementasi di lapangan belum sepenuhnya sejalan dengan regulasi tersebut.

**Tabel 6. Ketidaksesuaian Regulasi dengan Implementasinya**

<b>Regulasi</b>	<b>Kondisi Ideal</b>	<b>Implementasi di Lapangan</b>
Analisis Jabatan	Dokumen selalu mutakhir	Banyak instansi masih

<b>Regulasi</b>	<b>Kondisi Ideal</b>	<b>Implementasi di Lapangan</b>
diperbarui secara berkala	mengikuti perubahan organisasi	menggunakan dokumen lama
Integrasi Anjab dan ABK	Anjab menjadi dasar ABK	Masih disusun secara terpisah
Integrasi dengan SKJ	Kompetensi disusun berdasarkan Anjab	Belum seluruh instansi menerapkannya
Pengembangan Kompetensi	Pelatihan berbasis hasil Anjab	Sebagian besar masih berdasarkan usulan umum
Sistem Merit	Penempatan berdasarkan kompetensi	Masih terdapat kendala implementasi di beberapa daerah

Temuan tersebut menunjukkan bahwa tantangan utama bukan terletak pada aspek regulasi, tetapi pada kualitas implementasi dan konsistensi pelaksanaan.

#### **4.2.3 Analisis Hubungan Analisis Jabatan dengan Pengembangan SDM Aparatur**

Berdasarkan hasil kajian, Analisis Jabatan memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengembangan SDM aparatur.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui skema berikut.

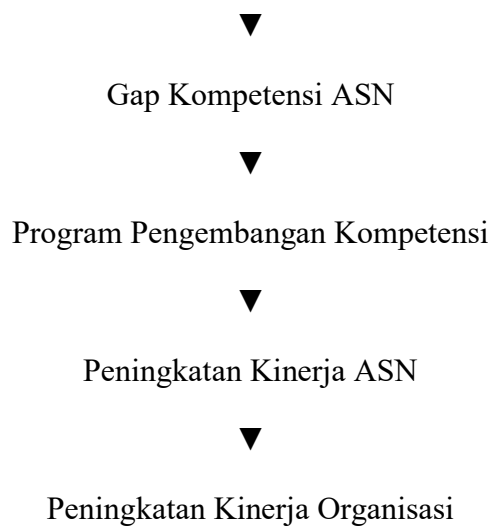
Analisis Jabatan



Identifikasi Kompetensi



Standar Kompetensi Jabatan



**Gambar 7. Hubungan Analisis Jabatan dengan Pengembangan SDM Aparatur**

Bagan tersebut menunjukkan bahwa Analisis Jabatan merupakan titik awal dalam proses pengembangan SDM. Tanpa Analisis Jabatan yang baik, organisasi tidak dapat mengetahui kompetensi yang dibutuhkan sehingga program pelatihan menjadi kurang tepat sasaran. Beberapa penelitian yang menjadi dasar penelitian juga menegaskan bahwa hasil Analisis Jabatan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN.

#### **4.2.4 Analisis Implementasi Analisis Jabatan terhadap Sistem Merit**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN mengamanatkan bahwa seluruh proses pengelolaan ASN harus dilaksanakan berdasarkan Sistem Merit.

Dalam implementasinya, Analisis Jabatan berfungsi sebagai dasar dalam: penyusunan formasi ASN; rekrutmen ASN; promosi jabatan; mutasi jabatan; rotasi pegawai; pengembangan karier; penilaian kompetensi; dan penyusunan talent pool. Dengan demikian, keberhasilan penerapan Sistem Merit sangat dipengaruhi oleh kualitas Analisis Jabatan yang dimiliki setiap instansi pemerintah.

#### **4.2.5 Analisis Implementasi terhadap Manajemen Talenta**

Salah satu kebijakan terbaru pemerintah adalah penerapan Manajemen Talenta ASN. Pelaksanaan Manajemen Talenta memerlukan beberapa prasyarat, yaitu: Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Penilaian Kinerja, dan Assessment Kompetensi serta Potensi ASN. Seluruh

komponen tersebut digunakan untuk menentukan pegawai yang layak masuk ke dalam Talent Pool. Tanpa Analisis Jabatan yang akurat, proses identifikasi talenta akan mengalami kesulitan karena organisasi tidak memiliki standar kompetensi yang jelas.

#### **4.2.6 Analisis SWOT Implementasi Analisis Jabatan**

##### **Strength (Kekuatan)**

- Regulasi nasional telah tersedia secara lengkap.
- Analisis Jabatan menjadi bagian dari Sistem Merit.
- Didukung oleh kebijakan Reformasi Birokrasi.
- Menjadi dasar penyusunan kebutuhan ASN.

##### **Weakness (Kelemahan)**

- Belum semua instansi memperbarui dokumen Anjab.
- Kompetensi penyusun Anjab masih bervariasi.
- Integrasi dengan sistem informasi belum optimal.
- Masih terdapat dokumen yang bersifat administratif.

##### **Opportunity (Peluang)**

- Transformasi digital pemerintahan.
- Implementasi SPBE.
- Penguatan Manajemen Talenta.
- Digitalisasi data ASN.
- Pengembangan Artificial Intelligence dalam manajemen SDM.

##### **Threat (Ancaman)**

- Perubahan organisasi yang cepat.
- Perubahan regulasi.
- Kesenjangan kompetensi ASN.
- Perkembangan teknologi yang sangat dinamis.

#### **4.2.7 Faktor Pendukung Implementasi**

Keberhasilan implementasi Analisis Jabatan dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung, antara lain:

#### 1. Komitmen Pimpinan

Pimpinan organisasi memiliki peran penting dalam memastikan bahwa Analisis Jabatan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

#### 2. Kompetensi Penyusun Anjab

Petugas penyusun harus memahami metodologi Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, serta regulasi kepegawaian.

#### 3. Ketersediaan Data

Data mengenai tugas, fungsi, volume pekerjaan, dan kompetensi harus tersedia secara akurat.

#### 4. Dukungan Teknologi Informasi

Pemanfaatan aplikasi manajemen ASN akan mempercepat penyusunan dan pembaruan Analisis Jabatan.

### **4.2.8 Faktor Penghambat Implementasi**

Beberapa kendala yang masih dihadapi antara lain:

- belum adanya pembaruan Anjab secara periodik;
- keterbatasan SDM penyusun;
- perubahan struktur organisasi yang cepat;
- kurangnya integrasi antar sistem informasi;
- keterbatasan anggaran untuk pengembangan kompetensi.

### **4.2.9 Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Analisis Jabatan telah mengalami perkembangan yang signifikan dibandingkan satu dekade sebelumnya. Analisis Jabatan kini tidak hanya digunakan sebagai dasar penyusunan uraian jabatan, tetapi telah berkembang menjadi fondasi dalam penerapan Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan pengembangan kompetensi ASN.

Namun demikian, implementasi di tingkat instansi masih menghadapi tantangan dalam aspek pembaruan dokumen, integrasi data, serta pemanfaatan hasil Analisis Jabatan untuk pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kompetensi penyusun

Anjab, serta pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung pengelolaan SDM aparatur.

Implementasi Analisis Jabatan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberhasilan pengembangan SDM aparatur. Analisis Jabatan menjadi fondasi bagi penyusunan Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan program pengembangan kompetensi. Penguatan implementasi Analisis Jabatan melalui pembaruan regulasi, peningkatan kapasitas SDM, dan digitalisasi sistem akan mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

### **4.3. Model Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur**

#### **4.3.1 Konsep Model Implementasi**

Berdasarkan hasil analisis terhadap kebijakan, regulasi, serta implementasi Analisis Jabatan pada instansi pemerintah, penelitian ini mengembangkan sebuah model implementasi yang bersifat integratif. Model ini bertujuan menjadikan Analisis Jabatan sebagai instrumen strategis dalam seluruh siklus manajemen SDM aparatur.

Model yang dikembangkan tidak hanya menempatkan Analisis Jabatan sebagai dokumen administratif, tetapi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan organisasi, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai hingga evaluasi kinerja organisasi.

Model implementasi tersebut dibangun atas lima prinsip utama, yaitu:

1. **Integrasi**, yaitu keterkaitan antara Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta.
2. **Objektivitas**, yaitu seluruh proses pengelolaan ASN didasarkan pada data dan kompetensi.
3. **Akuntabilitas**, yaitu seluruh hasil Analisis Jabatan dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dan ilmiah.
4. **Adaptabilitas**, yaitu kemampuan model untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan organisasi dan teknologi.
5. **Keberlanjutan**, yaitu pembaruan Analisis Jabatan secara berkala sesuai dinamika organisasi.

#### **4.3.2 Komponen Model**

Model implementasi terdiri atas delapan komponen utama yang saling berkaitan.

##### **A. Analisis Organisasi**

Tahap awal dimulai dengan evaluasi visi, misi, tujuan strategis, struktur organisasi, serta proses bisnis instansi. Analisis ini bertujuan memastikan bahwa setiap jabatan mendukung pencapaian sasaran organisasi.

### **B. Analisis Jabatan**

Tahap berikutnya adalah penyusunan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan melalui identifikasi tugas, fungsi, tanggung jawab, wewenang, hasil kerja, hubungan kerja, serta persyaratan jabatan.

### **C. Analisis Beban Kerja**

Hasil Analisis Jabatan digunakan sebagai dasar untuk menghitung volume pekerjaan dan menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan pada setiap jabatan.

### **D. Standar Kompetensi Jabatan**

Informasi dari Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja digunakan untuk menyusun Standar Kompetensi Jabatan yang mencakup kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural.

### **E. Sistem Merit**

Standar Kompetensi Jabatan menjadi dasar dalam penerapan sistem merit, meliputi rekrutmen, promosi, mutasi, rotasi, dan pengembangan karier ASN.

### **F. Manajemen Talenta**

ASN yang memenuhi standar kompetensi dan menunjukkan kinerja tinggi dipetakan ke dalam **Talent Pool** sebagai dasar pengembangan calon pemimpin birokrasi.

### **G. Pengembangan Kompetensi**

Berdasarkan hasil pemetaan kompetensi, instansi menyusun program pengembangan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, coaching, mentoring, dan pembelajaran digital.

### **H. Evaluasi Kinerja**

Tahap terakhir adalah evaluasi terhadap efektivitas implementasi model melalui pengukuran kinerja individu, unit kerja, dan organisasi.

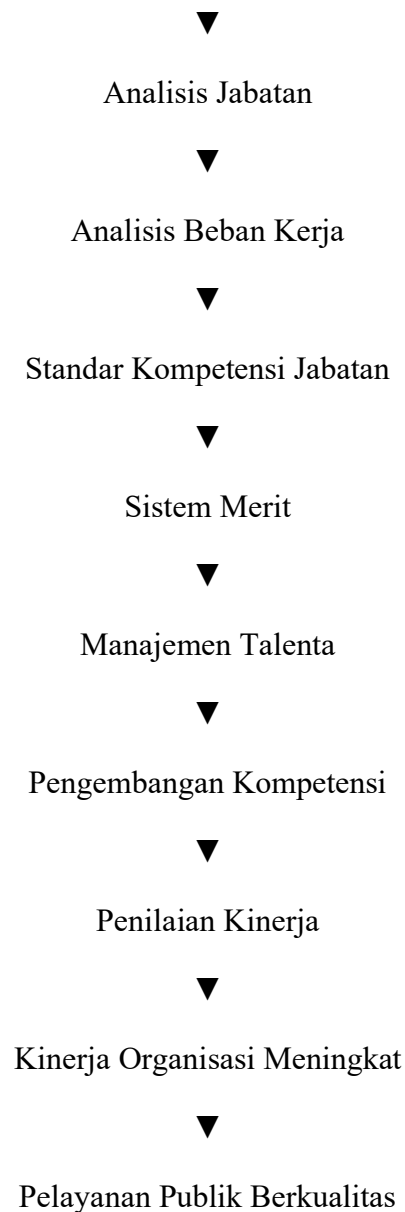
#### **4.3.3 Model Konseptual**

Model implementasi dapat digambarkan sebagai berikut.

Visi dan Misi Organisasi



Analisis Organisasi



**Gambar 8. Model Konseptual Analisis Jabatan**

Model tersebut menunjukkan bahwa Analisis Jabatan merupakan fondasi bagi seluruh proses pengelolaan SDM aparatur.

#### **4.3.4 Implementasi Model pada Pemerintah Daerah**

Penerapan model ini pada pemerintah daerah dilakukan melalui tahapan berikut:

1. Pembentukan tim penyusun Analisis Jabatan yang melibatkan Bagian Organisasi, BKPSDM, Bappeda, dan perangkat daerah terkait.
2. Pembaruan dokumen Analisis Jabatan secara berkala mengikuti perubahan struktur organisasi dan proses bisnis.
3. Integrasi data Analisis Jabatan dengan Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, dan sistem informasi kepegawaian.

4. Penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi berdasarkan kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi.
5. Evaluasi berkala terhadap efektivitas implementasi melalui indikator kinerja organisasi.

#### **4.3.5 Strategi Penguatan Implementasi**

Untuk memastikan model dapat berjalan secara optimal, diperlukan beberapa strategi penguatan:

- Peningkatan kapasitas penyusun Anjab melalui pelatihan teknis yang berkelanjutan.
- Digitalisasi proses Anjab dengan memanfaatkan aplikasi manajemen ASN yang terintegrasi.
- Pembaruan dokumen secara periodik minimal setiap dua tahun atau ketika terjadi perubahan organisasi.
- Penguatan koordinasi lintas unit agar hasil Anjab dimanfaatkan dalam perencanaan, kepegawaian, dan pengembangan organisasi.
- Monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap pemanfaatan hasil Anjab.

#### **4.3.6 Implikasi Kebijakan**

Model implementasi yang dikembangkan dalam penelitian ini memiliki beberapa implikasi kebijakan:

##### **Bagi Kementerian PANRB**

- Menyusun pedoman pembaruan Analisis Jabatan yang lebih adaptif terhadap transformasi digital.
- Mendorong integrasi Anjab dengan Sistem Merit dan Manajemen Talenta.

##### **Bagi Badan Kepegawaian Negara (BKN)**

- Mengintegrasikan data Analisis Jabatan ke dalam sistem informasi ASN.

Mengembangkan instrumen evaluasi kualitas dokumen Anjab.

##### **Bagi Pemerintah Daerah**

- Menjadikan Anjab sebagai dasar utama penyusunan kebutuhan pegawai dan pengembangan kompetensi.

- Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pembaruan Anjab dan peningkatan kompetensi penyusun.

#### 4.3.7 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi pada tiga aspek:

**Kontribusi Teoretis.** Mengembangkan model integratif yang menghubungkan Analisis Jabatan dengan seluruh siklus manajemen SDM aparatur.

**Kontribusi Praktis.** Memberikan panduan implementasi bagi instansi pemerintah dalam menyusun dan memanfaatkan Analisis Jabatan secara efektif.

**Kontribusi Kebijakan.** Memberikan rekomendasi untuk penguatan kebijakan manajemen ASN melalui integrasi Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta.

Model implementasi yang dikembangkan dalam penelitian ini menempatkan Analisis Jabatan sebagai fondasi utama pengelolaan SDM aparatur. Dengan mengintegrasikan Analisis Jabatan ke dalam seluruh siklus manajemen ASN, instansi pemerintah dapat meningkatkan efektivitas organisasi, memperkuat sistem merit, mengembangkan talenta aparatur, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Model ini juga mendukung pencapaian Reformasi Birokrasi dan visi birokrasi kelas dunia menuju Indonesia Emas 2045.

### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

#### 4.4.1 Analisis Implementasi Analisis Jabatan Berdasarkan Teori Manajemen SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Analisis Jabatan di instansi pemerintah telah berkembang dari sekadar instrumen administratif menjadi instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Temuan ini sejalan dengan teori Strategic Human Resource Management (SHRM) yang dikemukakan Armstrong (2021), yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM harus terintegrasi dengan strategi organisasi sehingga setiap kebijakan SDM mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam perspektif SHRM, Analisis Jabatan merupakan titik awal dalam seluruh proses pengelolaan SDM karena menghasilkan informasi mengenai karakteristik pekerjaan yang menjadi dasar penyusunan kebutuhan pegawai, standar kompetensi, pengembangan karier, hingga evaluasi kinerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa instansi yang menyusun Analisis Jabatan secara komprehensif cenderung memiliki sistem pengelolaan SDM yang lebih terstruktur dan mampu mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Sebaliknya, instansi yang belum memperbarui Analisis Jabatan secara berkala mengalami berbagai permasalahan, seperti ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan jabatan, distribusi beban kerja yang tidak seimbang, serta

keterbatasan dalam penyusunan program pengembangan kompetensi. Kondisi tersebut menguatkan pandangan Dessler (2015) bahwa kualitas Analisis Jabatan akan menentukan efektivitas seluruh fungsi manajemen SDM.

#### **4.4.2 Analisis Berdasarkan Teori Human Capital**

Teori Human Capital yang dikembangkan oleh Becker (1993) memandang pegawai sebagai aset strategis organisasi yang perlu dikembangkan melalui investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Dalam konteks pemerintahan, investasi tersebut diwujudkan melalui pengembangan kompetensi ASN yang didasarkan pada kebutuhan organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Jabatan memiliki kontribusi yang signifikan dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi ASN. Melalui Analisis Jabatan, organisasi dapat mengetahui kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang dibutuhkan untuk setiap jabatan. Informasi tersebut menjadi dasar dalam penyusunan program pengembangan kompetensi yang lebih tepat sasaran.

Temuan ini menunjukkan bahwa Analisis Jabatan tidak hanya mendukung efektivitas organisasi, tetapi juga meningkatkan nilai investasi pemerintah dalam pengembangan SDM aparatur. Pelatihan yang disusun berdasarkan hasil Analisis Jabatan akan lebih relevan dengan kebutuhan jabatan dibandingkan pelatihan yang hanya didasarkan pada usulan individual.

#### **4.4.3 Analisis Berdasarkan Teori Competency-Based Human Resource Management**

Competency-Based Human Resource Management (CBHRM) menempatkan kompetensi sebagai dasar seluruh proses pengelolaan SDM. Dalam pendekatan ini, seluruh keputusan mengenai rekrutmen, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi, dan penilaian kinerja didasarkan pada kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Jabatan menjadi dasar dalam penyusunan Standar Kompetensi Jabatan. Tanpa Analisis Jabatan yang akurat, organisasi akan mengalami kesulitan dalam menentukan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan. Hal ini berdampak pada rendahnya efektivitas sistem merit karena proses penempatan pegawai tidak didukung oleh informasi kompetensi yang memadai.

#### **4.4.4 Analisis Berdasarkan Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi menuntut perubahan paradigma dari birokrasi yang berorientasi pada prosedur menjadi birokrasi yang berorientasi pada hasil. Dalam konteks tersebut, Analisis Jabatan berperan sebagai instrumen yang memastikan bahwa setiap jabatan memiliki tugas, fungsi, dan indikator kinerja yang jelas.

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Analisis Jabatan memberikan kontribusi terhadap beberapa area perubahan reformasi birokrasi, antara lain:

1. Penataan organisasi melalui penyusunan peta jabatan.
2. Penataan tata laksana melalui penyusunan SOP yang berbasis uraian jabatan.
3. Penguatan sistem manajemen SDM aparatur melalui penyusunan Standar Kompetensi Jabatan.
4. Penguatan akuntabilitas melalui penyusunan indikator kinerja individu.
5. Peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penempatan ASN yang sesuai kompetensi.

Dengan demikian, Analisis Jabatan dapat dipandang sebagai salah satu instrumen kunci dalam keberhasilan implementasi reformasi birokrasi.

#### **4.4.5 Analisis Berdasarkan Sistem Merit**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa seluruh proses pengelolaan ASN harus didasarkan pada sistem merit. Implementasi sistem merit memerlukan data yang akurat mengenai karakteristik jabatan dan kompetensi yang dibutuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis Jabatan berfungsi sebagai fondasi dalam penerapan sistem merit karena menghasilkan informasi mengenai:

- tugas dan fungsi jabatan;
- persyaratan pendidikan;
- kompetensi teknis;
- kompetensi manajerial;
- kompetensi sosial kultural.

Informasi tersebut digunakan sebagai dasar dalam proses seleksi, promosi, mutasi, serta pengembangan karier ASN.

#### **4.4.6 Analisis Berdasarkan Manajemen Talenta**

Penerapan Manajemen Talenta ASN bertujuan mengidentifikasi dan mengembangkan ASN yang memiliki potensi tinggi untuk mengisi jabatan strategis. Penelitian ini menunjukkan bahwa Analisis Jabatan memiliki hubungan yang sangat erat dengan manajemen talenta karena menjadi dasar dalam penyusunan profil kompetensi jabatan.

Melalui Analisis Jabatan, organisasi dapat membandingkan kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi yang dipersyaratkan oleh jabatan. Hasil

perbandingan tersebut digunakan untuk menyusun *talent pool* dan program pengembangan kompetensi yang sesuai.

#### **4.4.7 Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian ini memiliki beberapa persamaan dengan penelitian terdahulu, yaitu:

- Analisis Jabatan berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi.
- Pengembangan kompetensi ASN harus didasarkan pada kebutuhan jabatan.
- Sistem merit memerlukan Analisis Jabatan yang akurat.

Namun demikian, penelitian ini memiliki perbedaan karena mengembangkan model implementasi yang mengintegrasikan Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, Manajemen Talenta, dan Pengembangan Kompetensi dalam satu kerangka konseptual. Model tersebut memberikan pendekatan yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya hanya membahas salah satu aspek secara terpisah.

#### **4.4.8 Implikasi Teoretis**

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik dengan menunjukkan bahwa Analisis Jabatan tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan sistem manajemen SDM aparatur. Integrasi Analisis Jabatan dengan Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta menghasilkan model pengelolaan SDM yang lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

#### **4.4.9 Implikasi Praktis**

Bagi instansi pemerintah, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi praktis:

1. Melakukan pembaruan dokumen Analisis Jabatan secara berkala.
2. Mengintegrasikan Analisis Jabatan dengan Analisis Beban Kerja dan Standar Kompetensi Jabatan.
3. Menjadikan Analisis Jabatan sebagai dasar penyusunan program pengembangan kompetensi ASN.
4. Memanfaatkan teknologi informasi untuk pengelolaan data jabatan.
5. Mengembangkan sistem evaluasi yang mengukur efektivitas pemanfaatan hasil Analisis Jabatan.

#### 4.4.10 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Pendekatan yang digunakan didominasi studi kepustakaan dan analisis kebijakan sehingga belum menguji implementasi pada sampel pemerintah daerah secara langsung.
2. Kajian difokuskan pada regulasi nasional sehingga belum membandingkan variasi implementasi antar daerah.
3. Model implementasi yang dikembangkan masih memerlukan pengujian empiris melalui penelitian lapangan.

Keterbatasan tersebut membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan studi kasus, survei, atau penelitian campuran (*mixed methods*) guna menguji efektivitas model yang diusulkan.

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa Analisis Jabatan merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan SDM aparatur. Keberhasilan implementasinya tidak hanya dipengaruhi oleh kelengkapan regulasi, tetapi juga oleh kualitas penyusunan dokumen, integrasi dengan instrumen manajemen ASN lainnya, serta komitmen organisasi dalam memanfaatkan hasil Analisis Jabatan. Penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan menawarkan model implementasi yang terintegrasi dan relevan untuk mendukung reformasi birokrasi, sistem merit, dan manajemen talenta di Indonesia.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Kebijakan dan Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kebijakan Analisis Jabatan di Indonesia telah memiliki dasar hukum yang kuat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah telah menetapkan berbagai regulasi yang menjadi landasan pelaksanaan Analisis Jabatan, mulai dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, PP Nomor 11 Tahun 2017 jo. PP Nomor 17 Tahun 2020, PP Nomor 30 Tahun 2019, PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020, serta PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017. Regulasi tersebut menunjukkan bahwa Analisis Jabatan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen ASN modern yang berbasis kompetensi dan sistem merit.
2. Implementasi Analisis Jabatan telah mengalami perkembangan yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Analisis Jabatan tidak lagi hanya digunakan untuk menyusun uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, tetapi telah berkembang menjadi dasar dalam: penyusunan Analisis Beban Kerja; penyusunan Peta Jabatan; penyusunan Standar Kompetensi Jabatan; penerapan Sistem Merit; Manajemen Talenta ASN; penyusunan kebutuhan pegawai; penyusunan program pengembangan kompetensi; dan penilaian kinerja ASN. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa Analisis Jabatan telah menjadi instrumen strategis dalam pengelolaan SDM aparatur.
3. Implementasi Analisis Jabatan masih menghadapi berbagai kendala. Walaupun regulasi telah tersedia secara lengkap, implementasi di tingkat instansi pemerintah masih menghadapi beberapa hambatan, antara lain: belum diperbaruinya dokumen Analisis Jabatan secara berkala; terbatasnya kompetensi penyusun Analisis Jabatan; belum optimalnya integrasi antara Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan Standar Kompetensi Jabatan; belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi; masih rendahnya pemanfaatan hasil Analisis Jabatan dalam penyusunan program pengembangan kompetensi.
4. Analisis Jabatan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan SDM Aparatur. Penelitian membuktikan bahwa Analisis Jabatan merupakan fondasi dalam seluruh proses manajemen SDM aparatur. Semakin baik kualitas Analisis Jabatan, maka semakin baik pula: kualitas Standar Kompetensi Jabatan; penyusunan kebutuhan pegawai; pengembangan kompetensi ASN; implementasi Sistem Merit; Manajemen Talenta; penilaian kinerja ASN; kualitas pelayanan publik.

5. Model implementasi yang dikembangkan mampu mendukung Reformasi Birokrasi. Model implementasi yang dikembangkan dalam penelitian ini mengintegrasikan: Analisis Organisasi; Analisis Jabatan; Analisis Beban Kerja; Standar Kompetensi Jabatan; Sistem Merit; Manajemen Talenta; Pengembangan Kompetensi; Penilaian Kinerja. Model tersebut diharapkan mampu mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional, adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

## 5.2 Implikasi Penelitian

### a. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya pada bidang Manajemen SDM Aparatur. Model konseptual yang dikembangkan menunjukkan bahwa Analisis Jabatan tidak dapat dipandang sebagai kegiatan administratif semata, melainkan sebagai fondasi seluruh sistem manajemen ASN. Integrasi antara Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Standar Kompetensi Jabatan, Sistem Merit, dan Manajemen Talenta menghasilkan pendekatan baru dalam pengelolaan SDM aparatur.

### b. Implikasi Praktis

Bagi instansi pemerintah, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman dalam: penyusunan Analisis Jabatan; penyusunan Analisis Beban Kerja; penyusunan Peta Jabatan; penyusunan Standar Kompetensi Jabatan; penyusunan kebutuhan ASN; penyusunan program pelatihan; implementasi Sistem Merit; dan pengembangan Manajemen Talenta.

### c. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memberikan masukan kepada pemerintah agar: memperkuat regulasi mengenai pembaruan Analisis Jabatan; mengembangkan aplikasi digital Analisis Jabatan yang terintegrasi; memperkuat kompetensi penyusun Anjab; meningkatkan monitoring dan evaluasi implementasi Analisis Jabatan.

## 5.3 Rekomendasi

- a. **Kepada Kementerian PANRB, dapat dijadikan masukan dalam** Menyusun kebijakan pembaruan Analisis Jabatan secara berkala. Mengintegrasikan Analisis Jabatan dengan Sistem Merit. Menyusun pedoman nasional mengenai pemanfaatan Artificial Intelligence dalam Analisis Jabatan. Menyusun indikator evaluasi kualitas dokumen Analisis Jabatan.
- b. **Kepada Badan Kepegawaian Negara** dalam Mengembangkan sistem informasi Analisis Jabatan yang terintegrasi dengan SIASN. Mengembangkan database nasional Analisis Jabatan

- ASN. Menyelenggarakan sertifikasi kompetensi penyusun Analisis Jabatan.
- c. **Kepada Lembaga Administrasi Negara** dalam Mengembangkan kurikulum pelatihan Analisis Jabatan. Mengembangkan Corporate University ASN berbasis kompetensi. Menyelenggarakan pelatihan digital HR Management.
  - d. **Kepada Pemerintah Daerah** dalam Melakukan pembaruan Analisis Jabatan secara berkala. Mengintegrasikan Analisis Jabatan dengan Analisis Beban Kerja. Menjadikan hasil Analisis Jabatan sebagai dasar penyusunan pelatihan ASN. Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk pengembangan kompetensi penyusun Anjab. Melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas implementasi Anjab.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu: Pendekatan penelitian didominasi oleh studi kepustakaan dan analisis kebijakan sehingga belum menguji implementasi pada sampel pemerintah daerah secara langsung. Analisis lebih berfokus pada kerangka regulasi nasional sehingga variasi implementasi antar daerah belum tergambar secara rinci. Model konseptual yang diusulkan masih memerlukan validasi empiris melalui penelitian lapangan, baik dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dessler, Gary. 2015. Manajemen SDM. Alih bahasa oleh Benyamin Molan. Buku 1. Jakarta : Indeks
- Flippo, Edwin B. 2002. Manajemen Personalialia. Jakarta: Erlangga
- Henry Simamora. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta : Bumi Aksara
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, Nomor 35 Tahun 2012, Tentang Analisis Jabatan Di Lingkungan Kementrian Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi  
Nomor 1 Tahun 2020

Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah.

Sugiyono, 2014. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV Alfabeta.

Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Wiranda, A., & Purba, J. W. (2020). Pengaruh Pelaksanaan Analisa Jabatan (Anjab) Yang Tepat Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata Kota Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 31-39.