

Analisis Jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Halmahera Timur Provinsi Maluku Utara

Rizaldi Izzulhaq¹, Neni Alyani^{2*}

^{1,2}Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Sumedang, Jawa Barat, Indonesia

*Penulis Korespondensi: nenialyani5@gmail.com

(Diterima 5 Maret 2026, Disetujui 14 Maret 2026, Tersedia Online 30 April 2026)

Abstract: Job analysis is a strategic instrument in civil service management as it serves as the foundation for systematic workforce planning, job placement, and competency development. However, in practice, there are still mismatches between employee competencies and the positions they occupy, which affect organizational effectiveness and performance. This study aims to analyze the implementation of job analysis, identify inhibiting factors, and examine the efforts undertaken at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency of East Halmahera Regency. The research employed a qualitative approach with a descriptive method through interviews, observations, and documentation involving authorized informants. The findings indicate that job analysis has been implemented in accordance with regulatory provisions, yet it has not been fully utilized as a basis for workforce planning, placement, and employee development. Obstacles include limited human resources, unclear job requirement information, and external influences in employee placement. Therefore, strengthening coordination, updating job data, and continuously improving staff capacity are necessary.

Keywords: Civil service; Human resource management; Job analysis; Manpower planning; State civil apparatus.

Abstrak: Analisis jabatan merupakan instrumen strategis dalam manajemen aparatur sipil negara karena menjadi dasar perencanaan kebutuhan pegawai, penempatan jabatan, dan pengembangan kompetensi secara sistematis. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan jabatan yang diduduki sehingga berdampak pada efektivitas dan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan analisis jabatan, mengidentifikasi faktor penghambat, serta mengetahui upaya yang dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Halmahera Timur. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang berwenang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis jabatan telah dilaksanakan sesuai ketentuan regulasi, namun belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar perencanaan formasi, penempatan, dan pengembangan pegawai. Hambatan meliputi keterbatasan sumber daya manusia, kurang jelasnya informasi persyaratan jabatan, serta pengaruh eksternal dalam penempatan pegawai. Oleh karena itu, diperlukan penguatan koordinasi, pembaruan data jabatan, dan peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan dan konsisten.

Kata Kunci: Analisis jabatan;; Manajemen kepegawaian; Perencanaan kebutuhan pegawai; Sumber daya manusia.

1. Pendahuluan

Reformasi birokrasi di Indonesia diarahkan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui penguatan sistem manajemen sumber daya aparatur yang profesional, akuntabel, dan berbasis kinerja. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan pentingnya aparatur yang berintegritas, kompeten, serta mampu menjawab tantangan globalisasi [1]. Dalam kerangka tersebut, analisis jabatan menjadi instrumen strategis karena berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja. Secara konseptual, analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi uraian tugas dan persyaratan jabatan guna menjamin kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*the right man on the right place*) [2–3]. Namun, dalam praktiknya, pengelolaan pegawai di sejumlah pemerintah daerah masih menghadapi persoalan ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan, lemahnya standar kriteria jabatan, serta indikasi penempatan yang dipengaruhi faktor nonteknis.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas pentingnya analisis jabatan dalam organisasi pemerintah. Muafi (2018) menekankan manfaat analisis jabatan dalam mendukung efektivitas organisasi melalui forum diskusi terfokus [4]. Ginting (2019) mengkaji peran analisis jabatan dalam penempatan PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Karo dan

menemukan bahwa implementasinya belum sepenuhnya optimal karena kendala administratif dan koordinatif [5]. Sementara itu, Adha (2022) meneliti analisis jabatan dalam pemenuhan kebutuhan pegawai di tingkat provinsi dan menyoroti pentingnya sinkronisasi antara analisis jabatan dan perencanaan formasi [6]. Meskipun relevan, studi-studi tersebut memiliki keterbatasan, antara lain fokus pada level pemerintahan yang berbeda, belum menguraikan secara mendalam faktor penghambat di tingkat kabupaten yang memiliki keterbatasan sumber daya, serta belum memberikan gambaran komprehensif mengenai kondisi empiris berdasarkan data kepegawaian aktual.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) terletak pada minimnya kajian yang secara spesifik menganalisis implementasi analisis jabatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di kabupaten dengan karakteristik wilayah kepulauan dan keterbatasan sumber daya, seperti Kabupaten Halmahera Timur Provinsi Maluku Utara. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2023, jumlah ASN di BKPSDM Kabupaten Halmahera Timur sebanyak 46 orang dengan komposisi golongan yang didominasi Golongan III. Namun demikian, masih ditemukan indikasi kekurangan pegawai dan ketidaksesuaian antara jabatan dengan kompetensi maupun masa kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa analisis jabatan belum sepenuhnya menjadi dasar dalam penataan formasi dan penempatan pegawai. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih kontekstual untuk mengidentifikasi bagaimana pelaksanaan analisis jabatan, faktor penghambatnya, serta upaya perbaikannya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Halmahera Timur.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pendekatan kontekstual-empiris yang memadukan analisis dokumen kepegawaian aktual dengan kajian implementatif analisis jabatan pada level kabupaten di wilayah timur Indonesia yang relatif belum banyak diteliti. Selain itu, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan proses analisis jabatan, tetapi juga mengidentifikasi faktor penghambat dan merumuskan upaya strategis perbaikan berbasis kondisi riil organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan model implementasi analisis jabatan yang lebih adaptif terhadap karakteristik daerah, sekaligus menjadi referensi kebijakan dalam penataan manajemen ASN di lingkungan pemerintah daerah.

2. Metode dan Eksperimen

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada fenomena sosial yang dinamis dan kompleks terkait implementasi analisis jabatan dalam perencanaan kebutuhan pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Halmahera Timur. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami realitas empiris secara mendalam melalui interaksi langsung dengan subjek penelitian serta interpretasi terhadap konteks organisasi [7]. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis pelaksanaan analisis jabatan, faktor penghambat, serta upaya perbaikannya dalam kerangka manajemen sumber daya aparatur [2].

Operasionalisasi konsep penelitian merujuk pada konsep analisis jabatan yang mencakup tiga subkonsep utama, yaitu perencanaan dan penyusunan tenaga kerja, pengembangan pegawai, serta pemeliharaan pegawai [2]. Indikator yang digunakan meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karier, kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan ketenagakerjaan. Dengan indikator tersebut, penelitian ini berupaya mengkaji kesesuaian antara perencanaan formasi, penempatan jabatan, dan kebutuhan riil organisasi.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada 15 informan yang terdiri atas Kepala BKPSDM, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Subbidang, serta pejabat fungsional dan staf yang terkait dengan pengelolaan kepegawaian. Teknik pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam proses analisis jabatan dan perencanaan kebutuhan pegawai [10]. Observasi dilakukan untuk mengamati kondisi kerja, proses administrasi, serta dinamika organisasi, sedangkan dokumentasi meliputi data

kepegawaian, struktur organisasi, dan dokumen perencanaan formasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi, laporan akuntabilitas kinerja, serta regulasi terkait manajemen ASN.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui field research approach dengan tiga teknik utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi [7–8]. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar memungkinkan eksplorasi informasi secara fleksibel sesuai perkembangan di lapangan [8]. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi [11]. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan tema penelitian; penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif; sedangkan verifikasi dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan. Lokasi penelitian berada di BKPSDM Kabupaten Halmahera Timur, dengan jadwal penelitian yang dilaksanakan sejak tahap pengajuan judul hingga penyusunan dan perbaikan skripsi pada periode April 2023 sampai Juni 2024, sebagaimana tercantum dalam dokumen jadwal penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Pelaksanaan analisis jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Halmahera Timur secara normatif telah berpedoman pada regulasi manajemen Aparatur Sipil Negara, khususnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN yang menekankan prinsip profesionalitas dan sistem merit dalam pengelolaan pegawai [12]. Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menegaskan bahwa penyusunan kebutuhan pegawai harus didasarkan pada hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja [13]. Namun, berdasarkan temuan penelitian, implementasi analisis jabatan di BKPSDM belum sepenuhnya optimal, terutama dalam aspek penempatan pegawai yang masih menunjukkan ketidaksesuaian antara kompetensi dengan jabatan yang diduduki.

Secara teoritis, analisis jabatan merupakan proses sistematis untuk menentukan tugas, tanggung jawab, dan persyaratan suatu jabatan dalam organisasi [14]. Moekijat menegaskan bahwa analisis jabatan memberikan kejelasan mengenai kewajiban, tanggung jawab, hubungan kerja, serta keterampilan yang diperlukan dalam suatu jabatan [14]. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dokumen analisis jabatan telah tersedia, namun belum sepenuhnya dijadikan dasar dalam perencanaan formasi dan pengembangan pegawai. Kondisi ini belum sejalan dengan prinsip bahwa analisis jabatan harus memberikan informasi yang akurat, lengkap, dan dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajerial [14].

Ditinjau dari aspek perencanaan dan penyusunan tenaga kerja, kebutuhan pegawai di BKPSDM belum sepenuhnya disusun berdasarkan peta jabatan yang komprehensif sebagaimana diamanatkan dalam PermenPANRB Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan [15] serta Permendagri Nomor 35 Tahun 2012 [16]. Padahal, menurut Hasibuan, perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan secara sistematis agar organisasi mampu menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan jabatan [17]. Ketidaktepatan perencanaan ini berdampak pada belum optimalnya penerapan prinsip *the right man on the right place* dalam struktur organisasi.

Pada aspek pengembangan dan pemeliharaan pegawai, penelitian ini menemukan bahwa pelatihan, evaluasi kinerja, serta pembinaan karier belum sepenuhnya terintegrasi dengan hasil analisis jabatan. Sedarmayanti menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia harus menjamin kesesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan jabatan guna meningkatkan efektivitas organisasi [18]. Selain itu, analisis jabatan harus ditinjau dan diperbarui secara berkala karena jabatan dalam organisasi bersifat dinamis dan dapat berubah sesuai perkembangan kebutuhan organisasi [13]. Kurangnya pembaruan data jabatan serta terbatasnya sumber daya manusia pengelola kepegawaian menjadi faktor penghambat dalam optimalisasi analisis jabatan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan komitmen organisasi, peningkatan kapasitas aparatur, serta pembaruan peta jabatan secara berkelanjutan agar analisis jabatan benar-benar berfungsi sebagai instrumen strategis dalam perencanaan kebutuhan pegawai di BKPSDM Kabupaten Halmahera Timur.

4. Kesimpulan

Pelaksanaan analisis jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Halmahera Timur secara administratif telah mengacu pada peraturan yang berlaku, namun implementasinya belum optimal dalam mendukung perencanaan kebutuhan pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh masih adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diduduki serta belum maksimalnya pemanfaatan hasil analisis jabatan dalam penempatan dan pengembangan pegawai. Faktor penghambat meliputi keterbatasan sumber daya manusia, kurang jelasnya informasi persyaratan jabatan, serta adanya pengaruh eksternal dalam penempatan pegawai. Oleh karena itu, diperlukan penguatan koordinasi, pembaruan data jabatan secara berkala, dan peningkatan kapasitas aparatur agar analisis jabatan dapat berfungsi secara efektif dalam mewujudkan manajemen ASN yang profesional dan berbasis merit.

Daftar Pustaka

- [1] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*, Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia, 2014.
- [2] Moekijat, “*Analisis Jabatan*”, Bandung: Mandar Maju, 2011.
- [3] G. Dessler, *Human Resource Management*, 13th ed., Boston: Pearson, 2013.
- [4] Muafi, “Pemaparan dalam Kegiatan Focus Group Discussion: Analisis Jabatan dan Manfaatnya bagi Organisasi Pemerintah,” 2018.
- [5] F. Ginting, “Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Karo,” 2019.
- [6] M. Z. Adha, “Analisis Jabatan dalam Rangka Pemenuhan Kebutuhan Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan,” 2022.
- [7] Simangunsong, *Metode Penelitian Administrasi Pemerintahan*, Bandung: Alfabeta, 2016.
- [8] J. W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4th ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- [9] T. H. Stone, *Understanding Personnel Management*, Tokyo: Holt Saunders, 1982.
- [10] Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- [11] M. B. Miles and A. M. Huberman, *Qualitative Data Analysis*, California: Sage Publications, 1992.
- [12] Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*, 2014.
- [13] Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, 2017.
- [14] Moekijat, *Analisis Jabatan*, Cet. VIII, Bandung: Mandar Maju, 1998.

-
- [15] Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, *Peraturan Menteri PANRB Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan*, 2011.
- [16] Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 35 Tahun 2012 tentang Analisis Jabatan di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah*, 2012.
- [17] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- [18] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama, 2013.