

# Kebijakan dan Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur

*(Policy and Implementation of Position Analysis in Support of Apparatus HR Development)*

Iwan Kurniawan <sup>1\*</sup>, Taufik <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas IPWIJA, Jakarta, Indonesia

<sup>1</sup> iwanipwija@gmail.com ; <sup>2</sup> alwitaufik@yahoo.com

\* corresponding author: Iwan Kurniawan

## ARTICLE INFO

### Article history

Received : April 26, 2025

Revised : June 23, 2025

Accepted: July 3, 2025

### Keywords

HR Development;

Job Analysis;

Services;

Public Sector;

### Kata kunci :

Pengembangan SDM;

Analisa Jabatan;

Layanan;

Sektor Publik;



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

Copyright (c) 2024

Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi

## ABSTRACT

*This study aims to determine and analyze the policy and implementation of job analysis in the development of human resources of civil servants. Job analysis in the government sector is an important part of integral HR Planning in ensuring the suitability between organizational needs and the availability of manpower. This study uses a descriptive qualitative method. Descriptive qualitative methods in processing data in the form of data reduction, data presentation, and drawing conclusions and verification. The research data is in the form of secondary data from regulations, references, and scientific journals. Data collection techniques used include observation and analysis of related documents. This study concludes that the policy and roadmap for the development of human resources of civil servants have been supported in the regulatory and strategic planning and operational systems based on job analysis which produces job specifications and job descriptions that are broken down into job competency standards in an ongoing effort to place competent human resources of civil servants. Professional human resource performance and quality and effective governance are the initial capital for empowering an organization. The enthusiasm of the leadership and all civil servants to work together to empower human resources and the organization. Acceleration to realize the ideals of bureaucratic reform by all levels of the bureaucracy. in building a clean, accountable, transparent and authoritative government through e-government based on HR competencies in order to make changes in improving HR management of government apparatus.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kebijakan dan implementasi analisis jabatan dalam pengembangan SDM aparatur. Analisis jabatan di sektor pemerintahan merupakan bagian penting dari Perencanaan SDM secara integral dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan ketersediaan tenaga kerja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode kualitatif deskriptif dalam mengolah data berupa reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan dan verifikasi. Data penelitian berupa data sekunder dari regulasi, referensi, dan jurnal ilmiah. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi dan analisis dokumen terkait. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan dan roadmap pengembangan SDM aparatur telah didukung pada tatanan regulasi dan perencanaan strategis serta operasional berbasis analisa jabatan yang menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dalam upaya berkelanjutan menempatkan SDM aparatur yang berkompeten. Kinerja dan kualitas SDM yang profesional serta ketatalaksanaan yang efektif merupakan modal awal dari pemberdayaan suatu organisasi. Semangat pimpinan dan seluruh aparatur untuk secara bersama-sama saling bahu membahu untuk pemberdayaan SDM dan organisasi. Akselerasi mewujudkan cita-cita reformasi birokrasi oleh seluruh jajaran birokrasi. dalam membangun pemerintahan yang bersih, akuntabel, transparan dan berwibawa melalui e-government berbasis kompetensi SDM guna melakukan perubahan dalam memperbaiki manajemen SDM aparatur pemerintah.

## PENDAHULUAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia berupa Analisis jabatan di sektor pemerintahan menjadi bagian integral dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan ketersediaan tenaga kerja. Perencanaan ini bertujuan untuk mencegah ketidakseimbangan antara beban kerja dengan jumlah dan kapasitas pegawai yang ada. Perencanaan SDM yang matang akan membantu organisasi berfungsi secara efektif, terutama melalui penyesuaian yang dilakukan berdasarkan kebutuhan dan tujuan strategis (Dessler, 2015). Hal tersebut sejalan dengan salah satu dari delapan area perubahan reformasi birokrasi khususnya terkait dengan area Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur yang ditujukan pada pencapaian SDM aparatur yang berintegritas, profesional, kompeten, berkinerja tinggi, netral, dan sejahtera. Adapun tujuh area lainnya dalam perubahan reformasi birokrasi yang semuanya akan beririsan dengan penguatan sistem SDM aparatur meliputi: deregulasi kebijakan, penataan tatalaksana, penataan dan penguatan organisasi, manajemen perubahan, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan strategis dalam hal penyelenggaraan urusan pemerintahan, sehingga kinerja aparatur mutlak diperlukan, agar tuntutan terwujudnya pelayanan prima (akurat, transparan, cepat, tepat dan akuntabel) dapat diwujudkan, Dalam mendukung percepatan pencapaian perlu disusun kebijakan, program dan kegiatan dalam bentuk penataran, kursus, pelatihan dan program lainnya. Birokrasi yang kuat dapat dikembangkan melalui pengembangan kompetensi manajerial, sosiokultural, teknis, dan kompetensi pemerintahan. Hal tersebut sejalan dengan perspektif strategi manajemen SDM yang secara dinamis untuk terus dikembangkan, sebagaimana yang dijelaskan oleh Dessler (2015) yaitu "*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*". Tantangan layanan publik masa kini dan masa depan menempatkan Manajemen SDM dalam cakupan strategis dalam mewujudkan tujuan organisasi sekaligus pengembangan budaya organisasi berbasis inovasi dan fleksibilitas.

Selanjutnya dalam mendukung pelaksanaan urusan pemerintahan berdasarkan Undang-undang 23 Tahun 2014 Pasal 233 tentang Pemerintah Daerah, setiap ASN yang menduduki jabatan kepala Perangkat Daerah perlu memperhatikan kompetensi lain selain aspek managerial, teknis, dan sosiokultural, yaitu memiliki kompetensi pemerintahan, yang mencakup pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terkait dengan beragam kebijakan pemerintah seperti Desentralisasi, pola hubungan pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, etika pemerintahan, pengelolaan keuangan daerah, Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD.

Dalam implementasinya, perencanaan SDM di organisasi publik di Indonesia diatur melalui regulasi tertentu, seperti Permen PANRB Nomor 1 Tahun 2020, yang menekankan pentingnya analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK). Instrumen tersebut memberikan panduan bagi pemerintah untuk mengukur Tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi.

Sehubungan dengan penataan kelembagaan perangkat daerah, maka dalam kelembagaan daerah dipastikan setiap organisasi perangkat daerah berbasis penentuan tujuan yang disesuaikan dengan potensi dan sumber daya manusia yang dimiliki guna meraih peningkatan kinerja SDM. Penelitian Wiranda, & Purba (2020) menjelaskan analisa jabatan dapat dijadikan panduan spesifik guna menjelaskan wewenang, tanggung jawab, dan tugas seseorang sesuai pekerjaan atau jabatannya agar dapat terlaksana secara efisien dan efektif. Diperlukan pemetaan yang komprehensif dalam Analisa jabatan sebagai panduan penting dan memudahkan tata Kelola organisasi dan birokrasi, termasuk dalam hal spesifik seperti perekrutan, penempatan, pengembangan SDM, pelatihan dan kebijakan kompensasi (Henry Simamora, 2006). Kondisi tersebut menempatkan Analisa pekerjaan menjadi faktor penting dalam tata kelola SDM yang disinergikan secara bersamaan dengan tata Kelola organisasi. Riset ini ditujukan guna memahami lebih jauh mengenai kebijakan serta implementasi analisis jabatan dalam mendukung pengembangan SDM aparatur.

## KAJIAN PUSTAKA

### A. Analisis Jabatan

Analisis jabatan (*job analysis*) merupakan salah bagian dari *human resources planning*, Flipppo (2002) menjelaskan bahwa “Analisis jabatan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu”. Job analysis menghasilkan dua bagian utama yaitu pertama berupa uraian pekerjaan dan yang kedua adalah spesifikasi pekerjaan.

Berbasis spesifikasi pekerjaan, organisasi dapat mengetahui secara lebih tepat dan lebih awal mengenai berapa banyak SDM yang diperlukan, dengan syarat syarat yang dibutuhkan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan seperti pada aspek pengalaman kerja, Pendidikan, pengetahuan dan sikap. Demikian pula pada informasi uraian pekerjaan akan sangat penting dalam memberikan informasi yang tepat terkait otoritas, tugas, kewajiban, tanggungjawab yang melekat pada setiap pekerjaan yang akan diisi oleh ASN.

Dengan demikian Job Analysis yang didesain secara benar dan profesional sejatinya akan menghasilkan tatanan yang sangat baik dalam meletakkan dasar pijakan dalam perekrutan, seleksi, penempatan, dan pengembangan SDM. Job analysis akan memungkinkan capaian kinerja yang sesuai diharapkan serta dapat diterima atau rata-rata (*average*) dan di atas rata-rata (*outstanding*). Analisa jabatan pada tahap awal akan berupaya merekrut SDM yang idealnya “*the right man/woman on the right place at the right time*” agar dapat menjalankan tugas sesuai yang diberikan. Tujuan Analisa jabatan terfokus pada Upaya berkelanjutan dalam menemukan, merekrut dan mempekerjakan SDM Unggul sebagai ASN dalam meningkatkan pelayanan publik melalui capaian kinerja unggul.

Dokumen utama berupa deskripsi pekerjaan (*Job Description*) dan spesifikasi pekerjaan (*Job specification*) menjadi dasar penting dalam mewujudkan kinerja SDM. Menurut Malayu Hasibuan (2019) “Deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) harus jelas dan persepsinya mudah dipahami seperti identifikasi pekerjaan atau jabatan, hubungan tugas dan tanggung jawab, standar wewenang dan pekerjaan, dan ringkasan pekerjaan atau jabatan”. Sedangkan menurut Garry Dessler (2015), “Deskripsi pekerjaan merupakan sebagai dokumen yang menyatakan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan didefinisikan sebagai dokumen yang berisi kualifikasi-kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan tertentu. Deskripsi pekerjaan (*job description*) merupakan suatu daftar tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, kepedulian atas tanggung jawab suatu jabatan, serta produk dari analisis jabatan”. Analisa jabatan menjadi *entry point* yang krusial dalam perekrutan ASN, demikian pula pada saat orientasi, penempatan, pengembangan SDM, Kompensasi, Promosi, interaksi SDM dan kerja tim serta capaian kinerja unggul organisasi.

## METODE PENELITIAN

Riset ini termasuk jenis riset kualitatif (*qualitative research*) melalui pendekatan deskriptif yang memberikan gambaran atau uraian (Sugiyono, 2014) terkait dengan fokus penelitian dalam aspek riset pengembangan SDM khususnya terkait dengan kebijakan dan pengembangan Analisis Jabatan (*Job Analysis*) bagi Aparatur. Metode yang digunakan adalah deskriptif-analitik yaitu metode dalam menguraikan atau mendeskripsikan data riset dengan menganalisisnya sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan dengan analisa data kualitatif berupa reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan dan verifikasi. Data utama penelitian berupa data sekunder (*secondary data*), melalui data yang terkumpulkan berupa dokumen terkait berupa regulasi, referensi, dan jurnal ilmiah. Metode kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena yang terjadi berdasarkan data yang diperoleh.

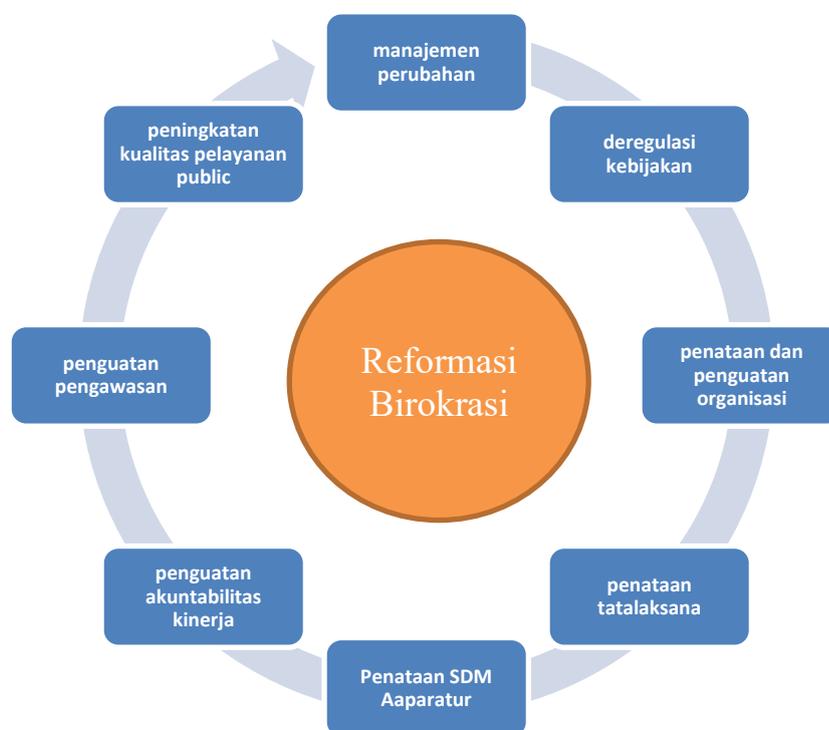
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Implementasi Analisis Jabatan

Penerapan dari Analisa Jabatan yang terkait dengan organisasi pemerintah (Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah) dapat diketahui kecenderungannya mengarah pada

penyederhanaan/simplifikasi atau *rightsizing* berupa ikhtiar simplifikasi birokrasi pemerintah yang lebih memprioritaskan bentuk organisasi yang lebih proporsional, transparan, organisasi datar (*flat*), dengan hierarki yang pendek dan terdesentralisasi. Dengan demikian, pola tersebut menuntut setiap organisasi perangkat daerah disusun berbasis penyederhanaan dengan tetap mengacu pada visi dan misi, tujuan dan program yang jelas serta upaya penerapan Analisa pekerjaan terkait dengan Tatakelola atau Manajemen SDM. Selanjutnya pola struktur organisasinya disusun berdasarkan kebutuhan ril dan mengikuti strategi dalam pencapaian visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan serta dinamis beradaptasi dengan trend perkembangan layanan publik.

Analisa Jabatan sebagai aspek krusial dalam tata kelola SDM aparatur tersebut sejalan dengan salah satu dari delapan area perubahan reformasi birokrasi khususnya berkenaan dengan Penguatan Sistem Penataan atau Manajemen SDM Aparatur yang ditujukan pada pencapaian SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, kapabel, profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera. Adapun tujuh area lainnya dalam perubahan reformasi birokrasi yang semuanya akan beririsan dengan penguatan sistem SDM aparatur meliputi: manajemen perubahan, deregulasi kebijakan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tatalaksana, Penataan SDM Aparatur, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.



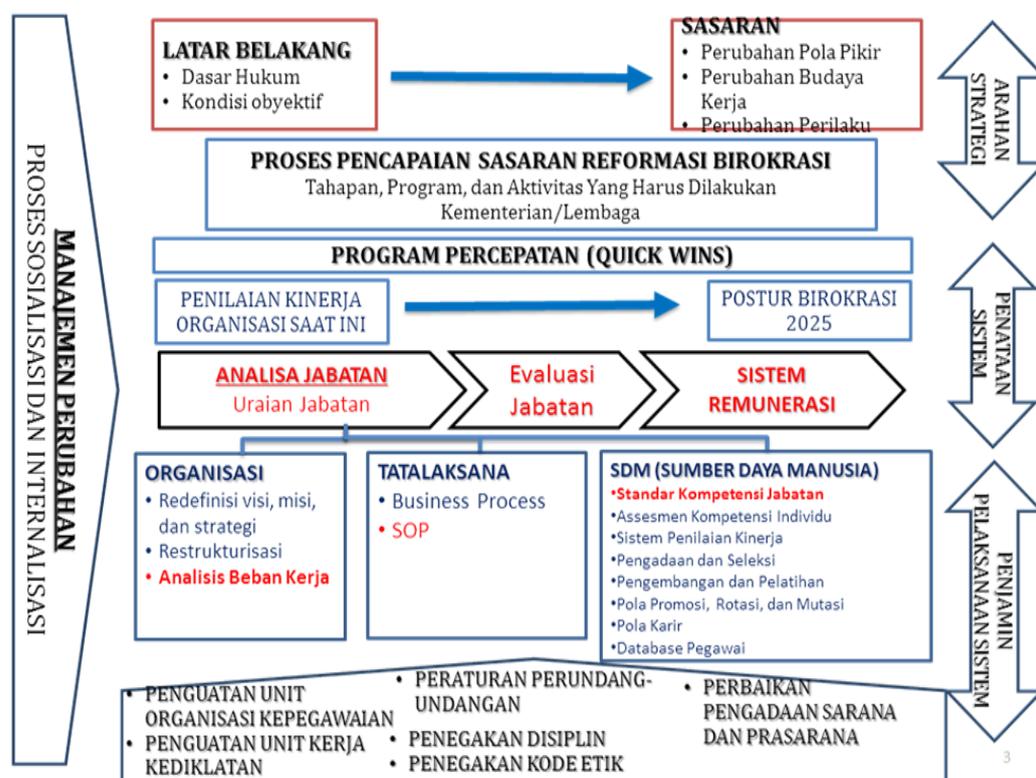
**Gambar 1.** Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi

Aspek penting analisis jabatan terutama dalam penempatan ASN di pemerintahan pusat maupun daerah, idealnya setiap individu yang ditempatkan telah disesuaikan dengan persyaratan atau Batasan-batasan yang ada pada spesifikasi pekerjaan dan uraian pekerjaan. Hal tersebut menjadi sangat penting karena aspek pengetahuan, pengalaman, spesifikasi kompetensi lainnya yang disyaratkan akan menentukan berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan atau jabatan dapat dilaksanakan dengan baik atau bahkan sebaliknya. Kesesuaian dengan job description dan job specification akan memudahkan pencapaian kinerja dari setiap SDM yang ditempatkan. Hal tersebut tentunya akan memudahkan dalam meningkatkan capaian kinerja individu, kinerja tim dan akan berujung pada kinerja organisasi

Semakin lengkap hasil dari analisis pekerjaan, maka akan semakin lengkap dan terinci beragam informasi yang terkait dengan pekerjaan secara spesifik. Hal ini menjadi penting dihadirkan dan bila perlu sering diupdate melalui sistem informasi SDM (*human resource information system*). Hal ini bisa menjadi acuan terupdate dalam menyesuaikan pengembangan SDM secara berkelanjutan. Isu-isu terkini dalam manajemen SDM aparatur dalam setiap organisasi pemerintahan daerah bisa segera terupdate dan beradaptasi dengan beragam dinamika lingkungan kerja dan dinamika tata Kelola

organisasi. Peningkatan kompetensi SDM menjadi sebuah keniscayaan dalam mewujudkan organisasi pemerintahan daerah yang proaktif menjadikan kinerja SDM sebagai aspek dalam peningkatan layanan public secara komprehensif. Program pengembangan SDM (HR development) dengan beragam alternatif program bisa didesain sedemikian rupa yang mampu menjawab tantangan pengembangan SDM aparatur masa depan termasuk penyesuaian dengan perkembangan teknologi digital, internet dan teknologi informasi lainnya yang akan berpengaruh dalam implementasi manajemen SDM aparatur.

Pengembangan SDM aparatur dalam perspektif mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui “program penataan Sistem MSDM Aparatur” diantaranya melalui pengembangan sistem Pendidikan dan pelatihan yang senantiasa memperhatikan aspek kebutuhan dalam pengembangan kompetensi aparatur. Sangat diperlukan pola dan pelaksanaan diklat maupun aspek pengembangan SDM aparatur dalam format lainnya yang mampu secara adaptif menghadirkan terobosan dan inovasi yang dapat mengakselerasi terbentuknya SDM SDM aparatur yang kelak akan memiliki kapasitas kepemimpinan, adaptif, berkomponten dan senantiasa aktif dalam Upaya pengembangan SDM secara berkelanjutan sesuai dengan tupoksi masing-masing.



Gambar 2. Manajemen Perubahan dan Esensi Analisa Jabatan

Tujuan dilakukan analisis jabatan pada setiap satuan organisasi adalah memperkuat manajemen organisasi, tatalaksana dan SDM yang berbasiskan pada esensi kinerja. Kinerja aparatur tidak terlepas dari kemampuan menjalankan pekerjaan yang diemban secara efisien dan efektif. Capaian tersebut akan lebih mudah diraih dengan adanya uraian terinci dari uraian jabatan maupun spesifikasi pekerjaan yang telah dirancang sebelumnya dan terus diupdate secara dinamis.

Analisa jabatan dalam implementasinya terkait erat dengan analisis beban kerja yang dalam pelaksanaannya akan dapat optimal ketika mampu disesuaikan dengan standar kompetensi jabatan. Secara spesifik Standar Kompetensi Jabatan ASN diatur dalam Permen PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, yang mengatur “Faktor Standar Kompetensi Jabatan sangat esensial karena mencakup deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan tugas jabatannya secara efektif dan profesional. menjadi dasar dalam pengangkatan, pengembangan, dan evaluasi kinerja ASN, serta memastikan kesesuaian antara individu dengan jabatan yang diemban. Standar Kompetensi Jabatan terdiri

dari tiga komponen utama yaitu (1) Kompetensi Teknis: berupa Pengetahuan dan keterampilan spesifik yang berkaitan langsung dengan tugas jabatan. (2) Kompetensi Manajerial: berupa Kemampuan dalam mengelola pekerjaan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. (3) Kompetensi Sosial Kultural: berupa Kemampuan berinteraksi dengan lingkungan kerja yang beragam, mencakup komunikasi efektif dan adaptasi terhadap budaya organisasi”.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara menjelaskan lebih lanjut bahwa, “Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan. Faktor lain yang esensial juga pemenuhan SDM aparatur ketika menempati jabatan sesuai job description dan job specification yang tergambarkan pada terkait dengan Persyaratan jabatan paling sedikit terdiri atas: pangkat; kualifikasi pendidikan; jenis pelatihan; ukuran kinerja jabatan; dan pengalaman kerja”.

## B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

UNDP (*United Nations Development Programme*) mengedepankan bahwa *human development* sebagai suatu proses untuk memperbesar pilihan-pilihan bagi manusia (*a process of enlarging people's choices*). Konsep ini, melihat esensi dari sudut manusianya dalam perspektif yang luas. Pandangan yang menitikberatkan pada potensi SDM akan menghadirkan potensi besar dalam pengembangan setiap individu yang secara inheren otomatis memiliki *human resources* yang bisa ditumbuhkembangkan dalam mencapai kinerja unggul dan kemajuan masa depan.

Konstelasi dengan pembangunan manusia dalam pengembangan SDM aparatur, dalam beberapa decade memunculkan beberapa masalah diantaranya besarnya struktur organisasi dan rentang kendali dalam organisasi perangkat daerah yang disebabkan antara lain masih kurangnya kematangan dalam konsep tatakelola organisasi. Masalah lain yang muncul seperti tidak efisien dan efektifnya penggunaan dan pemberdayaan dari setiap *resources*, belum optimalnya integrasi system organisasi dan komunikasi, masih terdapat *overlap* tugas dan fungsi yang terkadang menimbulkan *conflict of interest*. Permasalahan lama yang muncul tersebut bila terjadi pembiaran maka akan terakumulasi berupa kurangnya kinerja layanan public.

Kinerja layanan publik yang tidak ideal seperti yang diuraikan sebelumnya, salah satunya akibat cakupan organisasi yang lebar atau besar dengan rentang kendali yang luas sehingga dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasi tidak secara optimal bisa dilakukan demnikian pula berpengaruh pada kurang efektif dan efisien pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi. Terdapat kecenderungan organisasi pemerintahan daerah masih menggunakan konsep organisasi generasi ketiga (*wide structural organization*). Pada organisasi tersebut ditandai dengan bentuk organisasi struktural yang melebar, adanya kecenderungan pejabat pemerintah berorientasi pada jabatan dan kekuasaan, sehingga berdampak pada kurang termotivasi menjadi professional, bahkan kadang berujung pada penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*). Berikut ditampilkan tahapan perkembangan tingkatan generasi organisasi yang dapat dikelompokkan dari pemahaman beberapa ahli.

**Tabel 1.** Tingkatan Generasi Organisasi/ Organizational Generation (OG)

Tingkatan Generasi Organisasi	
1	: “ <i>Nonformal Organization</i> : digunakan pada kerjasama yang bersifat sederhana, sejalan dengan manajemen generasi pertama”.
2	: “ <i>Structural Organization</i> (Henry Mintzberg, 1979, dll)”
3	: “ <i>Wide Structural Organization</i> (Frank Ostroff, 1999, dll)”
4	: “ <i>Functional Organization</i> (Susan Albers Mohrman, et all, 1998, dll).”
5	: “ <i>Quantum Organization</i> (Ralph H.Kilmaan, 2001).”

Sumber: Wasistiono, Kapita Selektta Manajemen Pemerintahan Daerah, 2002

Secara rigid esensi dan syarat kompetensi SDM yang menjadi atensi besar pemerintah dalam rangka pembinaan kepegawaian (pada perangkat daerah dan sekaligus untuk memastikan para pemangku jabatan pimpinan perangkat daerah, jabatan administrator dan jabatan pengawas di lingkungan pemerintahan daerah) mempunyai *knowledge*, *attitude* dan *skill* yang memadai dalam memangku tugas-tugas pemerintahan. UU 23 Tahun 2014 pasal 233 ayat (4) “mengamanatkan agar Menteri Dalam Negeri menetapkan kompetensi pemerintahan sebagai persyaratan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara yang akan menduduki jabatan pimpinan perangkat daerah, jabatan administrator dibawah kepala perangkat daerah dan jabatan pengawas”. Sedangkan untuk memastikan penguasaan kompetensi teknis yang sesuai dengan bidang urusan pemerintahan yang didesentralisasikan kepada Daerah, maka Pasal 233 ayat (3) mengamanatkan “agar Menteri/Kepala Lembaga Pemerintah Non Kementerian menetapkan kompetensi teknis masing-masing setelah dikoordinasikan dengan Menteri”. Selain itu, UU 23 Tahun 2014 memberi mandat kepada pemerintah daerah untuk “dapat melakukan inovasi dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan. Inovasi tersebut mengacu pada prinsip-prinsip antara lain peningkatan efisiensi, perbaikan efektivitas, perbaikan kualitas pelayanan, tidak ada konflik kepentingan, berorientasi kepada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai-nilai kepatutan, dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan”.

Permasalahan yang sering menjadi fenomena umum dan harus diselesaikan dalam membangun birokrasi yang lebih profesional, tidak terlepas dari Manajemen SDM Aparatur dalam berbagai tingkatan jabatan sesuai standar kompetensi jabatan yang dapat diberikan Solusi praktis melalui entry point pada analisa jabatan (job analisis). Dengan adanya Analisa jabatan yang dihasilkan secara baik dan tepat akan menjadi dasar yang kuat dalam perekrutan, seleksi, penempatan dan pengembangan SDM aparatur yang bertugas. Atensi besar dan fokus pada pengembangan kompetensi SDM akan menjadi pemicu sekaligus pemacu peningkatan kinerja baik individu aparatur, tim kerja, bahkan organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain aspek kepemimpinan yang lincah dan adaptif serta inovatif baik pada pimpinan organisasi maupun pada bagian tata Kelola SDM menjadi penentu dinamika dalam kelengkapan kajian dan analisis pekerjaan (job analysis) diterapkan dan monitoring hasil yang diperoleh

## KESIMPULAN

Dibutuhkan penyesuaian tatakelola organisasi pemerintahan yang lebih fungsional dan lincah dalam beradaptasi dengan tuntutan dinamika zaman dan trend perkembangan Masyarakat yang dilayani termasuk trend perkembangan teknologi yang bertumpu pada efektivitas, efisiensi dan layanan yang cepat tepat serta unggul berbasis kreativitas dan inovasi secara berkelanjutan. Organisasi pemerintahan baik pusat maupun daerah semakin dituntut berbasis layanan prima terhadap public guna menghasilkan output dan dampak layanan yang semakin baik

Kebijakan dalam pengembangan SDM aparatur secara rigid telah diatur dalam regulasi yang sangat perlu diimplementasikan lebih lanjut pada tatanan perencanaan strategis serta operasional berbasis analisa jabatan (job analysis) yang menghasilkan *Job specification* dan *job description* yang dibreakdown dalam Standar Kompetensi Jabatan dalam upaya berkelanjutan menempatkan SDM aparatur yang berkompeten. Kemampuan mendesain dan menghasilkan job analysis yang handal diharapkan menghasilkan 2 output utama berupa *Job specification* dan *job description* yang secara lengkap mampu memetakan secara komprehensif guna menempatkan dan mempekerjakan “*the right*

*man/woman on the right place at the right time*” yang mampu menghasilkan kinerja unggul dalam peningkatan pelayanan publik.

## 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 Kementerian 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.