

PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN DALAM PENEMPATAN PNS DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI PAPUA TENGAH

Ferry Well Wenda Milly

NPP. 32.1052

Asdaf Nabire, Papua Tengah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sektor Publik

Email: 32.1052@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Dra. Wangsih, M.Pd

ABSTRACT

Problem / Background (GAP): The implementation of job analysis in the BKPSDM of Central Papua Province is not optimal. There is a mismatch between employee competency and the position held. **Objective:** To evaluate the implementation of job analysis in the placement of civil servants in the BKPSDM of Central Papua. **Method:** Descriptive qualitative research with interviews, observations, documentation, and focused discussions. Data analysis was carried out through reduction, presentation, and drawing conclusions. **Results/Findings:** Job analysis has been implemented, but is constrained by the number of human resources, leadership assertiveness, and employee competence. **Conclusion:** The implementation of job analysis has not been effective. Leadership assertiveness, recruitment based on job needs, and increasing employee competence are needed.

Keywords: Public Information, SanguPalu, Digital Services, TAM, Digital Literacy

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pelaksanaan analisis jabatan di BKPSDM Provinsi Papua Tengah belum optimal. Terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang diemban. **Tujuan:** Mengevaluasi pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan PNS di BKPSDM Papua Tengah. **Metode:** Penelitian kualitatif deskriptif dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan diskusi terfokus. Analisis data dilakukan melalui reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Analisis jabatan telah diterapkan, namun terkendala jumlah SDM, ketegasan pimpinan, dan kompetensi pegawai. **Kesimpulan:** Pelaksanaan analisis jabatan belum efektif. Perlu ketegasan pimpinan, rekrutmen berbasis kebutuhan jabatan, dan peningkatan kompetensi pegawai..

Kata kunci: Analisis Jabatan, Penempatan, PNS, BKPSDM, Papua Tengah

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien. Penempatan pegawai negeri sipil (PNS) pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi, kualifikasi, dan latar belakang pendidikannya menjadi syarat mutlak dalam mewujudkan prinsip “the right man on the right place”. Menurut Amrizal, D. (2017) Analisis jabatan dilakukan untuk menggambarkan sebuah posisi secara jelas, termasuk tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan agar proses rekrutmen dan penempatan bersifat objektif. Oleh karena itu, analisis jabatan memiliki peran strategis dalam mengidentifikasi uraian tugas, spesifikasi jabatan, serta standar kinerja yang menjadi dasar penempatan pegawai. Di tengah semangat reformasi birokrasi dan modernisasi manajemen kepegawaian, pemerintah telah mengatur kewajiban pelaksanaan analisis jabatan melalui berbagai regulasi, seperti PermenPAN-RB Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Menurut Pitono, A. et al. (2020) Dengan adanya analisis beban kerja dan analisis jabatan yang tepat, maka posisi ASN dapat ditempatkan sesuai kapasitasnya. Peraturan ini mewajibkan setiap instansi, baik pusat maupun daerah, untuk melakukan analisis jabatan sebagai langkah awal dalam menyusun peta jabatan dan menentukan kebutuhan SDM secara rasional dan objektif. Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan sering kali tidak berjalan optimal. Salah satu contohnya adalah di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Papua Tengah, di mana masih ditemukan ketidaksesuaian antara jabatan yang diisi dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai. Ketidakesuaian ini berpotensi menurunkan kinerja pegawai, efektivitas organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan analisis jabatan di BKPSDM Provinsi Papua Tengah, serta mengidentifikasi hambatan dan upaya yang telah dilakukan untuk memastikan penempatan pegawai berjalan sesuai dengan prinsip dan tujuan sistem manajemen SDM yang ideal.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Meskipun secara regulatif pelaksanaan analisis jabatan telah menjadi kewajiban setiap instansi pemerintah, pada kenyataannya penerapannya masih jauh dari harapan. Hal ini ditunjukkan oleh data internal BKPSDM Provinsi Papua Tengah tahun 2025 yang menunjukkan bahwa sekitar 80% pegawai tidak memiliki kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan jabatan yang mereka emban. Misalnya, terdapat pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA atau bahkan SMP yang menempati jabatan administratif, sementara jabatan strategis lainnya ditempati oleh pegawai yang tidak memiliki spesifikasi keilmuan yang memadai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa prinsip “the right man on the right place” belum sepenuhnya diterapkan dalam proses penempatan pegawai. Padahal, analisis jabatan merupakan alat yang sangat penting untuk mencocokkan antara kebutuhan jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Jika tidak dilakukan dengan baik, akan terjadi ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan publik. Kesenjangan lain yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah lemahnya komitmen pimpinan dalam menegakkan hasil analisis jabatan sebagai dasar dalam penempatan pegawai. Selain itu, kurangnya kompetensi SDM dalam melaksanakan proses analisis jabatan serta minimnya pelatihan teknis bagi staf kepegawaian menjadi faktor penghambat utama. Dengan demikian, penelitian ini berangkat dari kesenjangan antara teori dan praktik dalam pelaksanaan analisis jabatan, serta perlunya evaluasi terhadap efektivitas dan hambatan yang dihadapi BKPSDM Provinsi Papua Tengah agar penempatan pegawai dapat dilakukan secara profesional, terstruktur, dan akuntabel. Menurut Masalik, L.M. (2022) Pelaksanaan analisis jabatan belum optimal karena kurangnya pemahaman dan belum semua unit kerja memiliki dokumen analisis jabatan.

1.3. Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji pelaksanaan analisis jabatan dalam konteks penempatan pegawai di berbagai instansi pemerintah. Penelitian oleh Windry Setyaning Warsito (2018) di Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung menunjukkan bahwa implementasi analisis jabatan belum berjalan maksimal; rata-rata tanggapan responden terhadap aspek prestasi kerja, pendidikan, dan pengalaman hanya mencapai 32,03 %, yang dikategorikan sebagai "kurang memuaskan" oleh Ferdinanta Ginting (2019) di Sekretariat Daerah Kabupaten Karo menunjukkan bahwa analisis jabatan telah dilaksanakan dengan cukup baik, meskipun masih terdapat beberapa kekurangan yang memerlukan perbaikan ke depan. Penelitian tersebut menekankan perlunya perencanaan dan pelaksanaan analisis jabatan yang lebih sistematis agar hasilnya dapat digunakan secara optimal dalam proses penempatan pegawai. Selanjutnya, penelitian oleh Decky, Romi, dan Agung (2023) di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan, Provinsi Kalimantan Utara, menyimpulkan bahwa efektivitas pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai masih belum memadai. Ditemukan bahwa proses analisis belum dijadikan sebagai acuan utama dalam pengisian jabatan, dan cenderung hanya bersifat administratif semata. Penelitian oleh Claudio V. D. Tamara dkk. (2021) di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Sulawesi Utara juga menemukan bahwa meskipun analisis jabatan telah dilaksanakan, masih banyak posisi kosong dan ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dan klasifikasi jabatan, menandakan implementasi yang belum maksimal. Selain itu, Supriatna (2020) dalam penelitiannya mengenai sistem merit di Kabupaten Sumedang melaporkan bahwa meskipun merit system sudah diterapkan, masih terdapat kendala seperti lemahnya aturan hukum, penerapan transparansi, sistem rekrutmen-seleksi, serta political will, sehingga penempatan pegawai belum optimal. Ketiga penelitian tersebut menunjukkan adanya pola berulang: meskipun analisis jabatan secara konseptual diakui penting, pelaksanaannya sering kali tidak berjalan sebagaimana mestinya. Penelitian ini berbeda karena berfokus pada konteks Provinsi Papua Tengah—sebuah daerah otonom baru dengan tantangan tersendiri dalam aspek SDM—serta menekankan pada strategi internal yang dilakukan oleh BKPSDM sebagai upaya peningkatan efektivitas sistem penempatan pegawai. Studi oleh Dwiputrianti et al. (2023) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi sistem merit sangat ditentukan oleh ketersediaan anggaran yang memadai, komitmen pimpinan, dan pemahaman SDM terhadap prinsip merit—tiga faktor yang juga menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan analisis jabatan di BKPSDM Provinsi Papua Tengah. Studi oleh Dwiputrianti et al. (2023) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi sistem merit sangat ditentukan oleh ketersediaan anggaran yang memadai, komitmen pimpinan, dan pemahaman SDM terhadap prinsip merit—tiga faktor yang juga menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan analisis jabatan di BKPSDM Provinsi Papua Tengah.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menggunakan teori Ruang Lingkup Analisis Jabatan dari Kasmir (2016), yang membagi elemen analisis jabatan menjadi tiga komponen utama, yaitu uraian jabatan (job description), persyaratan jabatan (job specification), dan standar kinerja jabatan (job performance standard). Ketiga dimensi ini digunakan sebagai alat untuk menilai sejauh mana analisis jabatan telah dilaksanakan secara efektif dalam proses penempatan pegawai negeri sipil (PNS). Kebaruan ilmiah dari penelitian ini terletak pada konteks dan fokus kajiannya. Penelitian ini dilakukan pada BKPSDM Provinsi Papua Tengah, sebuah daerah otonom baru hasil pemekaran, yang menghadapi tantangan besar dalam hal manajemen SDM. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di daerah administratif mapan seperti Kabupaten Bandung, Kabupaten Karo, dan Kota Tarakan, penelitian ini memberikan perspektif baru dari institusi yang sedang membangun sistem kepegawaiannya dari awal. Selain itu, penelitian ini tidak hanya menggambarkan implementasi analisis jabatan, tetapi juga

menyoroti kesenjangan antara teori dan praktik, serta mengkaji hambatan struktural dan strategis yang menghambat penerapan prinsip “the right man on the right place.” Penelitian ini juga mengangkat inisiatif perbaikan internal yang dilakukan oleh lembaga tersebut, seperti peningkatan ketegasan pimpinan, rekrutmen berbasis kebutuhan jabatan, dan pelatihan SDM, yang belum banyak dibahas dalam studi sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dan praktis terhadap pengembangan sistem kepegawaian di wilayah baru, sekaligus memperluas penerapan teori analisis jabatan dalam kerangka tata kelola ASN di Indonesia.

1.5. Tujuan.

Berdasarkan rumusan masalah dan latar belakang yang telah disampaikan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut menganalisis pelaksanaan analisis jabatan dalam proses penempatan pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Tengah, dengan meninjau dari aspek uraian jabatan, persyaratan jabatan, dan standar kinerja jabatan. Mengidentifikasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan analisis jabatan, baik dari aspek sumber daya manusia, kebijakan organisasi, maupun dukungan struktural. Mengevaluasi upaya-upaya perbaikan yang telah atau sedang dilakukan oleh BKPSDM Provinsi Papua Tengah dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan analisis jabatan untuk mendukung penempatan pegawai yang tepat.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam konteks, proses, dan dinamika pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Papua Tengah. Metode ini sesuai untuk mengungkap realitas yang kompleks dan kontekstual yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, serta memungkinkan eksplorasi terhadap pandangan dan pengalaman para pelaku kebijakan secara lebih luas dan mendalam. Metode kualitatif dipilih karena pelaksanaan analisis jabatan dan penempatan pegawai di daerah otonom baru seperti Provinsi Papua Tengah melibatkan banyak aspek sosial, kelembagaan, dan teknis yang tidak dapat disederhanakan hanya dalam angka statistik. Selain itu, metode ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor kontekstual, seperti keterbatasan sumber daya, kapasitas kelembagaan, dan kondisi geografis yang unik di wilayah tersebut. Pendekatan induktif digunakan agar teori dan konsep yang dihasilkan berasal dari temuan lapangan, bukan dari asumsi awal yang dibangun secara teoretis. Peneliti sebagai instrumen utama terlibat langsung dalam proses pengumpulan data. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi, serta diskusi kelompok terfokus (focus group discussion). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar tetap fokus namun terbuka terhadap informasi baru. Observasi dilakukan terhadap aktivitas rutin dan proses administratif dalam pengelolaan jabatan di BKPSDM. Dokumen seperti data pegawai, peta jabatan, uraian jabatan, serta surat keputusan penempatan digunakan sebagai bahan triangulasi data. Informan penelitian dipilih secara purposif berdasarkan peran dan pengetahuannya terhadap pelaksanaan analisis jabatan dan kebijakan penempatan PNS. Informan kunci terdiri dari Kepala BKPSDM Provinsi Papua Tengah, Kepala Bidang Mutasi dan Promosi, Kepala Subbagian Kepegawaian, serta staf teknis yang terlibat langsung dalam proses analisis jabatan dan penyusunan kebutuhan pegawai. Informan ini dipilih karena mereka memiliki wewenang strategis, pengetahuan praktis, dan pengalaman langsung dalam proses pelaksanaan kebijakan kepegawaian di provinsi tersebut. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor BKPSDM Provinsi Papua Tengah, yang berlokasi di Kabupaten Nabire, sebagai pusat administrasi pemerintahan provinsi. Waktu pelaksanaan penelitian dimulai pada bulan Maret hingga Mei 2025 selama kurang lebih 3 bulan, yang mencakup proses

pengumpulan data, validasi temuan, serta diskusi kelompok terfokus bersama pemangku kepentingan di instansi tersebut. Data yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses ini dilakukan secara berkelanjutan sejak awal hingga akhir penelitian, sehingga hasil akhir benar-benar mencerminkan kondisi faktual di lapangan. Melalui metode ini, diharapkan diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai efektivitas pelaksanaan analisis jabatan serta tantangan dan peluang dalam penempatan pegawai negeri sipil di wilayah Provinsi Papua Tengah.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bagian hasil dan pembahasan ini akan menjelaskan ruang lingkup penelitian yang sudah dijelaskan sebelumnya yaitu Teori menurut Kasmir, (2016:26) tentang Ruang Lingkup Analisis Jabatan. Lokasi penelitian berada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Papua Tengah Provinsi Papua Tengah.

1. Analisis Jabatan Dalam Rangka Penempatan PNS di BKPSDM.

Analisis Jabatan dan Penerapan Prinsip "The Right Man in The Right Place" di BKPSDM Provinsi Papua Tengah Analisis jabatan merupakan proses penting dalam penempatan pegawai agar sesuai dengan kompetensi, kualifikasi, dan kebutuhan jabatan. Namun, hasil wawancara dengan beberapa pejabat di BKPSDM Provinsi Papua Tengah menunjukkan bahwa pelaksanaannya masih belum ideal. Kepala BKPSDM, Bapak Roland James, mengakui bahwa kendala utama terletak pada keterbatasan SDM dan ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan kinerja aktual pegawai. Kepala Bidang Mutasi dan Pengadaan, Ibu Oktopina Gobai, menambahkan bahwa penempatan pegawai belum berdasarkan hasil analisis jabatan yang objektif, karena masih ada praktik suap dan permintaan jabatan secara personal. Sementara itu, staf BKPSDM, Bapak Mesak Kayame, menyatakan bahwa proses analisis jabatan dilakukan secara tertutup untuk menghindari intervensi dan tekanan dari pegawai yang mengincar posisi tertentu. Dari ketiga pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa prinsip "the right man on the right place" belum terlaksana secara konsisten di BKPSDM. Hambatan yang dihadapi antara lain: kurangnya SDM yang kompeten, ketidaksesuaian antara jabatan dan kinerja, menurut Siburian, L.A., & Wijaya, R. (2025) Hasil analisis jabatan yang telah dilakukan seharusnya menjadi dasar dalam menempatkan pegawai, namun pelaksanaannya sering tidak sesuai dengan rekomendasi yang ada. serta adanya tekanan dan praktik tidak etis dalam proses penempatan pegawai. Hal ini bertentangan dengan amanat PermenPAN-RB Nomor 1 Tahun 2020, yang mewajibkan setiap instansi melaksanakan analisis jabatan dan beban kerja secara transparan dan profesional.

- **Uraian Jabatan**

Pelaksanaan Uraian Jabatan dan Tantangan Penempatan Pegawai di BKPSDM Papua Tengah Tahapan awal dalam analisis jabatan dimulai dengan penyusunan uraian jabatan, yaitu proses untuk mengetahui secara rinci tugas dan persyaratan dari jabatan yang akan diisi. Berdasarkan keterangan Kepala BKPSDM Papua Tengah, Bapak Roland James, proses ini diawali dengan pendataan jabatan kosong akibat mutasi, promosi, demosi, atau sebab lainnya. Setelah pendataan, barulah dilakukan penguraian jabatan dan identifikasi pegawai yang layak menempati posisi tersebut. Namun, seperti disampaikan oleh Kepala Sub Bidang Mutasi Jabatan dan Promosi, Bapak Manuel Edison Nauw,

proses penempatan pegawai belum sepenuhnya berjalan ideal. Meskipun pegawai telah memenuhi syarat administratif dan ditempatkan pada jabatan yang sesuai, dalam praktiknya banyak yang belum mampu menjalankan tugas dengan baik. Hal ini disebabkan oleh rendahnya motivasi kerja, ketidaksesuaian tunjangan, kurangnya perhatian dari pimpinan, serta kompetensi teknis yang belum memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tahapan analisis jabatan, khususnya dalam penyusunan uraian jabatan, telah dilaksanakan secara prosedural. Namun, pelaksanaannya belum sepenuhnya menjamin keberhasilan penempatan pegawai, karena masih ditemukan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dan kinerja jabatan yang diemban.

- **Jabatan Administrasi**

Jabatan administrasi di BKPSDM Provinsi Papua Tengah mencakup sejumlah posisi struktural yang harus diisi oleh pegawai negeri sipil yang memenuhi syarat jabatan. Berdasarkan data tahun 2025, terdapat 15 jabatan administrasi, namun satu jabatan yaitu Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pemberhentian masih kosong. Menurut pernyataan Kepala BKPSDM, Bapak Roland James, kekosongan jabatan ini terjadi karena adanya penarikan pegawai, dan sementara waktu belum dilakukan analisis jabatan untuk penempatan, meskipun sudah direncanakan dalam waktu dekat. Dengan demikian, kekosongan tersebut masih dapat dimaklumi selama ada tindak lanjut secepatnya agar tidak menghambat kinerja kelembagaan.

- **Jabatan Fungsional**

Jabatan fungsional merupakan jabatan yang berbasis pada keahlian atau keterampilan tertentu sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN. Pada BKPSDM Papua Tengah, jabatan fungsional yang tercatat meliputi Analisis Kepegawaian, Arsiparis, dan Widyaiswara. Setiap jabatan memiliki persyaratan umum berupa sertifikat pelatihan, pengalaman kerja di bidang terkait, dan keterampilan teknis. Penempatan pada jabatan fungsional menekankan aspek kompetensi, sehingga pelaksanaan analisis jabatan harus mempertimbangkan persyaratan keahlian secara rinci dan objektif agar pejabat fungsional dapat menjalankan tugas secara profesional.

- **Jabatan Pimpinan Tertinggi**

Jabatan pimpinan tinggi di lingkungan BKPSDM Provinsi Papua Tengah telah diisi oleh pejabat yang memenuhi kualifikasi pendidikan minimal sarjana serta memiliki rekam jejak, integritas, dan moralitas sesuai dengan ketentuan jabatan struktural tingkat eselon II-B. Data menunjukkan bahwa posisi Kepala BKPSDM dijabat oleh Denci Meri Nawipa, S.IP, dan telah sesuai dengan klasifikasi jabatan yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan pada jabatan pimpinan tinggi telah memenuhi standar kualifikasi jabatan yang berlaku.

- **Persyaratan Jabatan**

1. **Pendidikan**

Penempatan pegawai di BKPSDM Provinsi Papua Tengah belum sepenuhnya berdasarkan latar belakang pendidikan. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan jumlah aparatur, sehingga pegawai sering ditempatkan tanpa memenuhi syarat pendidikan jabatan. Meskipun sebagian besar jabatan telah diisi sesuai ketentuan, masih ada beberapa yang tidak sesuai. Jika kondisi ini terus terjadi, akan berdampak pada menurunnya kinerja instansi.

2. **Pengetahuan**

Setiap jabatan memiliki standar pengetahuan yang harus dimiliki, seperti penguasaan regulasi, SIMPEG, dan analisis jabatan. Namun, banyak pegawai belum memahami tugas pokok sesuai jabatannya. Meski begitu, beberapa pegawai dengan pengalaman panjang mampu bekerja baik

meskipun tanpa latar pendidikan tinggi. Pengetahuan praktis dan pendidikan formal harus seimbang untuk mendukung penempatan yang tepat dan kinerja optimal.

3. Kemampuan

Kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas sesuai jabatan sangat penting dan diperoleh melalui pelatihan, pengalaman, dan pembelajaran. BKPSDM Papua Tengah telah menetapkan persyaratan kemampuan seperti kemampuan memimpin, menyesuaikan diri, dan menyelesaikan tugas sesuai standar. Namun, berdasarkan wawancara, masih banyak pegawai yang belum mampu menyelesaikan tugas secara optimal meskipun telah mengikuti pelatihan. Ini menunjukkan bahwa pelatihan belum sepenuhnya efektif meningkatkan kapasitas kerja pegawai.

4. Keterampilan

Keterampilan, khususnya penggunaan komputer dan penguasaan aplikasi SIMPEG, menjadi syarat utama dalam jabatan administrasi. Namun, hanya sebagian kecil pegawai yang memiliki keterampilan ini. Akibatnya, banyak tugas dialihkan kepada pegawai lain. Kepala BKPSDM telah mengupayakan pelatihan keterampilan, namun pelaksanaannya terhambat oleh keterbatasan anggaran. Hal ini menunjukkan pentingnya penguatan pelatihan teknis dalam menunjang digitalisasi birokrasi.

5. Standar Kerja

Standar kinerja diperlukan untuk mengukur pencapaian pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Saat ini, BKPSDM belum memiliki standar kinerja yang spesifik untuk setiap jabatan. Meskipun tugas pokok tetap dijalankan, ketiadaan standar kinerja menghambat evaluasi capaian kerja secara terukur. Kepala Bidang Mutasi dan Pengadaan menyatakan bahwa penetapan standar akan menjadi target prioritas di tahun berjalan

2. **Faktor Penghambat Pelaksanaan Analisis Jabatan**

Kurangnya Ketegasan Pimpinan Pemimpin BKPSDM menghadapi tekanan dari pegawai yang mencoba mempengaruhi keputusan penempatan, termasuk tindakan menyuap dan mengintimidasi. Akibatnya, pimpinan merasa trauma dan ragu untuk mengambil kebijakan secara tegas. Jika dibiarkan, kondisi ini dapat menghambat objektivitas penempatan pegawai. Terbatasnya Sumber Daya Aparatur Jumlah aparatur di BKPSDM tidak sebanding dengan jumlah jabatan yang tersedia. Keterbatasan ini menyebabkan tidak optimalnya pelaksanaan analisis jabatan dan penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Penambahan aparatur menjadi kebutuhan mendesak. Kurangnya Pegawai yang Berkompetensi Banyak jabatan diisi oleh pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensi yang dibutuhkan. Beberapa pegawai juga menunjukkan kurangnya motivasi untuk belajar dan meningkatkan kapasitas. Hal ini menyebabkan penempatan tidak berjalan efektif dan menurunkan kinerja.

3. **Upaya Mengatasi Hambatan**

Menjadi Pemimpin yang Tegas Kepala BKPSDM menyatakan komitmennya untuk menolak intervensi dan menyuap, serta menegaskan bahwa penempatan pegawai harus berdasarkan kebutuhan dan syarat jabatan. Ketegasan ini diharapkan menjadi dasar pembenahan sistem penempatan ke depan. Melakukan Perekrutan Pegawai Baru Upaya dilakukan untuk menambah jumlah aparatur melalui rekrutmen CPNS. Meskipun hasil seleksi 2022 belum memenuhi kebutuhan jabatan, BKPSDM merencanakan rekrutmen lebih besar di masa mendatang agar jabatan kosong segera terisi. Meningkatkan Kompetensi Pegawai melalui Pendidikan dan Pelatihan BKPSDM merencanakan pengiriman pegawai untuk mengikuti diklat kepemimpinan dan teknis sesuai kebutuhan jabatan.

Namun pelaksanaan masih terhambat oleh keterbatasan anggaran. Meskipun demikian, peningkatan kompetensi tetap menjadi prioritas jangka menengah.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Dalam diskusi utama penelitian ini, peneliti menggunakan teori dari Kasmir (2016:26) mengenai ruang lingkup analisis jabatan sebagai dasar teoretis utama. Teori ini mencakup tiga dimensi utama dalam pelaksanaan analisis jabatan, yaitu: uraian jabatan (job description), persyaratan jabatan (job specification), dan standar kinerja jabatan (job performance standard). Teori ini digunakan untuk menilai sejauh mana analisis jabatan dilaksanakan dengan benar, dan apakah sudah sesuai dengan penempatan pegawai berdasarkan prinsip “the right man on the right place”. Uraian jabatan berkaitan dengan rincian tugas dan tanggung jawab dari setiap posisi, sedangkan persyaratan jabatan memuat aspek pendidikan, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk suatu posisi. Adapun standar kinerja jabatan merupakan acuan target kuantitatif dan kualitatif yang harus dicapai oleh pemangku jabatan. Ketiga aspek ini menjadi tolok ukur untuk menilai pelaksanaan analisis jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Papua Tengah. Dalam konteks penelitian ini, teori Kasmir menjadi alat pembandingan yang efektif untuk menilai sejauh mana implementasi analisis jabatan telah diterapkan secara sistematis di BKPSDM. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa implementasi analisis jabatan masih belum optimal. Hal ini dibuktikan dengan masih banyaknya ketidaksesuaian antara jabatan dan latar belakang pendidikan atau kompetensi pegawai. Sebagai contoh, beberapa jabatan administrasi diisi oleh pegawai dengan kualifikasi SMA, padahal jabatan tersebut mensyaratkan minimal pendidikan D3 atau S1. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Windry Setyaning Warsito (2018), yang menemukan bahwa implementasi analisis jabatan di Bagian Kepegawaian Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung menghasilkan skor kepuasan rendah (32,03%), maka kondisi di BKPSDM Papua Tengah serupa atau bahkan lebih memprihatinkan, terutama karena kendala struktural seperti kurangnya ketegasan pimpinan dan intervensi eksternal dalam penempatan pegawai. Sementara itu, penelitian oleh Ferdinanta Ginting (2019) di Sekretariat Daerah Kabupaten Karo menunjukkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan sudah berjalan dengan baik meskipun terdapat kekurangan. Penelitian ini menjadi kontras dengan temuan di BKPSDM Papua Tengah yang menunjukkan bahwa meskipun analisis jabatan telah dilakukan, namun pelaksanaannya tidak diiringi dengan konsistensi dalam implementasi kebijakan, pengawasan, dan evaluasi. Penelitian oleh Decky, Romi, dan Agung (2023) di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Tarakan juga mendukung bahwa efektivitas pelaksanaan analisis jabatan sangat tergantung pada kepemimpinan yang tegas dan ketersediaan SDM yang kompeten. Dalam hal ini, BKPSDM Provinsi Papua Tengah menghadapi kendala serupa seperti kurangnya SDM kompeten dan keterbatasan pelatihan atau pengembangan pegawai, sebagaimana tercermin dalam wawancara dengan kepala bidang dan staf. Secara keseluruhan, diskusi ini memperlihatkan bahwa secara teoretis pelaksanaan analisis jabatan di BKPSDM Papua Tengah telah memiliki kerangka yang jelas dan relevan. Namun secara empiris, pelaksanaan di lapangan belum mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan. Teori Kasmir memberikan dasar evaluatif yang kuat untuk menunjukkan celah antara kebijakan formal dengan praktik aktual. Dibandingkan dengan lokasi penelitian lain, BKPSDM Papua Tengah masih menghadapi tantangan struktural, kultural, dan manajerial yang menghambat optimalisasi analisis jabatan dalam rangka penempatan pegawai negeri sipil. Isir et al. (2024) dalam studi mereka di Politeknik STIA LAN Makassar menekankan bahwa keberhasilan penempatan pegawai berdasarkan analisis jabatan memerlukan kesesuaian antara jabatan dan kompetensi, yang ditegaskan melalui pendekatan sistem merit—sebuah prinsip yang tampak lemah dalam praktik di Provinsi Papua Tengah.

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa temuan menarik di luar fokus utama teori yang digunakan, namun tetap relevan dan penting untuk didiskusikan. Salah satu hal yang mencolok adalah adanya dinamika sosial dan budaya organisasi yang memengaruhi proses penempatan pegawai. Penempatan pegawai tidak sepenuhnya berjalan berdasarkan prinsip objektif dan merit sistem, menurut Utama, C., Febrian, F., & Ridwan, R. (2022) Dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil, penempatan pegawai harus berbasis sistem merit yang didasarkan pada hasil analisis jabatan tetapi dipengaruhi oleh tekanan non-formal dari lingkungan internal maupun eksternal instansi, seperti praktik permintaan jabatan secara langsung kepada pimpinan, bahkan sampai pada tindakan merusak fasilitas kantor jika keinginan tidak terpenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak semata-mata tergantung pada struktur administratif dan aturan tertulis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh aspek psikologis dan sosial dari lingkungan birokrasi. Temuan lain yang menarik adalah adanya pegawai dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan yang diemban, seperti menurut Purnamasari, I. (2018) Fakta menunjukkan bahwa kesalahan dalam penempatan pegawai berdampak langsung terhadap penurunan kualitas pelayanan publik. namun tetap bertahan bahkan dipertahankan karena memiliki pengalaman kerja yang panjang atau karena dianggap "sudah terbiasa" dengan pekerjaan tersebut. Fenomena ini menunjukkan adanya pertimbangan praktis dalam birokrasi, di mana pengalaman dan adaptasi jangka panjang seringkali lebih dihargai daripada pemenuhan kualifikasi formal. Walaupun dari sisi regulasi hal ini tidak ideal, dalam praktiknya dianggap sebagai bentuk efisiensi dan stabilitas internal. Selain itu, muncul juga realitas bahwa keterampilan digital menjadi syarat mutlak dalam era pelayanan publik berbasis teknologi informasi. Namun dalam praktiknya, masih banyak pegawai yang tidak memiliki keterampilan dasar dalam mengoperasikan komputer atau aplikasi sistem kepegawaian seperti SIMPEG. Menariknya, beberapa pegawai dengan jabatan strategis bahkan mengandalkan pegawai lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan penggunaan perangkat digital. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas nyata pegawai yang ada, serta belum maksimalnya pelatihan teknis yang disediakan oleh instansi. Terakhir, semangat reformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan publik tampak belum sepenuhnya didukung oleh kesiapan internal lembaga, baik dari segi perencanaan, sumber daya manusia, maupun infrastruktur pendukung. Walaupun perangkat kebijakan dan dokumen perencanaan seperti analisis jabatan telah disusun, penerapannya belum konsisten. Artinya, pelaksanaan kebijakan di tingkat teknis masih sangat dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas organisasi dan budaya kerja yang belum sepenuhnya profesional. Semua temuan ini menunjukkan bahwa selain pendekatan struktural dan normatif, keberhasilan implementasi kebijakan juga sangat tergantung pada dinamika sosial, kepemimpinan, dan integritas dari individu-individu yang menjalankannya.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan analisis jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Provinsi Papua Tengah belum sepenuhnya berjalan efektif dan sesuai prinsip "the right man on the right place". Secara formal, tahapan seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan, dan pemetaan kebutuhan SDM telah dilaksanakan, namun belum diikuti dengan implementasi yang konsisten dan profesional. Beberapa jabatan masih diisi oleh pegawai yang tidak sesuai latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Selain itu, pelaksanaan penempatan pegawai sering kali dihadapkan pada tekanan sosial, lemahnya ketegasan

pimpinan, dan keterbatasan sumber daya manusia. Disparitas antara teori dan praktik juga terlihat dari belum adanya standar kinerja jabatan yang baku, kurangnya pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai, serta adanya praktik-praktik informal dalam proses penempatan. Hal ini berdampak pada rendahnya efektivitas analisis jabatan sebagai instrumen utama dalam pengelolaan ASN yang profesional, adil, dan berbasis kompetensi. Gamaputra et al. (2023) mencatat adanya ketidaksesuaian antara format analisis jabatan yang disyaratkan dalam Permenpan RB No. 1 Tahun 2020 dengan data yang tersedia dalam aplikasi e-Formasi Menpan. Mereka juga menyoroti belum adanya standar yang konsisten dalam pelaksanaan analisis beban kerja di tingkat pemerintah daerah, yang menghambat efektivitas implementasi sistem jabatan secara menyeluruh.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini membuka peluang untuk dilanjutkan pada masa mendatang dengan fokus yang lebih mendalam pada integrasi antara kebijakan analisis jabatan dan sistem merit dalam manajemen kepegawaian daerah. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi keterkaitan antara analisis jabatan dengan kinerja organisasi secara kuantitatif, serta menilai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan teknologi digital terhadap efektivitas pelaksanaan analisis jabatan. Selain itu, studi komparatif antar daerah atau instansi yang memiliki implementasi analisis jabatan yang lebih matang juga dapat memberikan wawasan praktis yang bermanfaat. Rekomendasi kebijakan berbasis bukti empiris sangat dibutuhkan untuk mendukung reformasi birokrasi yang lebih profesional dan bebas dari praktik nepotisme dan intervensi non-struktural.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*): Penelitian ini membuka peluang untuk dilanjutkan pada masa mendatang dengan fokus yang lebih mendalam pada integrasi antara kebijakan analisis jabatan dan sistem merit dalam manajemen kepegawaian daerah. Menurut Saputra, R. & Meidyanto, D. (2021) Analisis jabatan belum digunakan secara menyeluruh sebagai dasar kebijakan penempatan, sehingga berdampak pada ketidakefektifan kerja pegawai. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi keterkaitan antara analisis jabatan dengan kinerja organisasi secara kuantitatif, serta menilai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan teknologi digital terhadap efektivitas pelaksanaan analisis jabatan. Selain itu, studi komparatif antar daerah atau instansi yang memiliki implementasi analisis jabatan yang lebih matang juga dapat memberikan wawasan praktis yang bermanfaat. Rekomendasi kebijakan berbasis bukti empiris sangat dibutuhkan untuk mendukung reformasi birokrasi yang lebih profesional dan bebas dari praktik nepotisme dan intervensi non-struktural. Seperti menurut Handayani, D., Sadhana, K., & Wiyani, W. (2022) Perencanaan kebutuhan PNS yang berbasis analisis jabatan, kebutuhan, dan pemetaan digital mendukung transparansi serta ketepatan penempatan pegawai.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada Bapak Roland James, S.STP, MM selaku kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia provinsi papua tengah serta segenap pegawai Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Amrizal, D. (2017). The recruitment and placement of civil servants based on position, volume, and workload: Medan, Indonesia. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(9), 67–73. <https://www.researchgate.net/publication/319535186>
- Decky, R., Romi, & Agung. (2023). Efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan. *Jurnal Birokrasi dan Administrasi Negara*, 7(1), 65–80. <http://dx.doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.2004>
- Dwiputrianti, S. D., Tri Lestari, E. W., Sutiyono, W., & Purba, C. O. (2023). Critical success factors merit implementation of civil service management in Indonesia. In *Proceedings of the Fourth International Conference on Administrative Science (ICAS 2022)* (pp. 112–120). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-104-3_12
- Gamaputra, G., Afianti, N. A., Santana, D., Nauva, M., & Prabowo, D. (2023). Implementation of job analysis and workload analysis in Surabaya City Government. In *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (Vol. IJC A H 2022)*, pp. 1424–1434). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4_154
- Ginting, F. (2019). Analisis jabatan dalam penempatan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*, 12(2), 101–115.
- Handayani, D., Sadhana, K., & Wiyani, W. (2022). E-Formation policy in developing the need for civil servants in the Probolinggo Regency of Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial Politik*. <https://lppm.unmer.ac.id/webmin/assets/uploads/lj/LJ202305151684130903917.pdf>
- Isir, O. M., Nurdin, N., & Rusli, A. M. (2024). Merit system in bureaucracy: Study of employee placement based on job analysis at Politeknik STIA LAN Makassar. In *Proceedings of the World Conference on Governance and Social Sciences (WCGSS 2023)* (pp. 427–436). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-236-1_44
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.(BUKU)
- Masalik, L. M. (2022). Efektivitas pelaksanaan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lombok Timur. *Laporan Penelitian IPDN*. <http://eprints.ipdn.ac.id/10847/>
- Pitono, A., Wulandari, L., & Fauzan, R. (2020). Efektivitas penempatan ASN dalam meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Sosial*. <http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/1436/1/280-Article%20Text-733-1-10-20201019.pdf>
- Purnamasari, I. (2018). Arrangement of human resource in public sector. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 40(5), 30–41. <https://core.ac.uk/download/pdf/249336502.pdf>

- Saputra, R., & Meidyanto, D. (2021). Keefektifan analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Tarakan. IPDN Repository. <http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/443/2/Turnitin%20KEEFEKTIFAN%20ANALISIS%20JABATAN.pdf>
- Siburian, L. A., & Wijaya, R. (2025). Efektivitas analisis jabatan pada penempatan pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Pertanian dan Perikanan Kota Medan. IPDN Repository. http://eprints.ipdn.ac.id/22193/1/32.0083_Lucas%20Alexeindre%20Siburian.pdf
- Supriatna, D. (2020). Analisis penempatan pegawai berdasarkan merit system pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Sumedang, Provinsi Jawa Barat. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 6(3), 525–538. <https://doi.org/10.25157/moderat.v6i3.3991>
- Tamara, C. V. D., Johaness, A. W., Marlina, L., & Hendra, K. A. (2021). Analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(2), 128–141. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.2079>
- Utama, C., Febrian, F., & Ridwan, R. (2022). Positioning the civil servant in public position as public service implementer based on the level of professionalism measurement. *Jurnal Dinamika*. <https://www.academia.edu/download/105338553/765.pdf>
- Warsito, W. S. (2018). Pelaksanaan analisis jabatan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 45–58. <http://dx.doi.org/10.31955/mea.vol2.iss3.pp178-207>

