



## Analisa Jabatan sebagai Kompas Moral Perencanaan Kepegawaian

Asriyati<sup>1</sup>, Indrawati L. Musa<sup>2</sup>, Rahmawati Sahupala<sup>3\*</sup>, Asfa Nasiru<sup>4</sup>,  
Maudhy Satyadharma<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara

\*e-mail: [maudhymaudhy@gmail.com](mailto:maudhymaudhy@gmail.com)

---

### Abstract

*Job analysis functions not only as a technical instrument in personnel planning but also carries a crucial moral dimension in shaping a fair, professional, and accountable bureaucracy. This study aims to identify the implementation of job analysis at the Department of Transportation of Southeast Sulawesi Province, explore the challenges encountered, and formulate strategies for its optimization. The research employs a qualitative approach with a descriptive method to gain a comprehensive and in-depth understanding of the job analysis practices within the regional bureaucracy. The study was conducted at the Department of Transportation of Southeast Sulawesi Province from May to June 2025 through observation, interviews, and document review. The findings reveal that job analysis serves not merely as a technical tool for structuring human resources but also holds strategic value as a moral compass for building an integrity-based public administration system. Ethically grounded job analysis promotes a personnel management system that is not only administratively efficient but also transparent, clean, and accountable. Therefore, job analysis can be positioned as a strategic foundation for strengthening a professional bureaucratic culture that aligns administrative efficiency with moral integrity and ethical governance principles in public institutions.*

**Keywords:** *Job analysis, government agencies, personnel*

### Abstrak

*Analisa jabatan tidak hanya berperan sebagai instrumen teknis dalam perencanaan kepegawaian, tetapi juga memiliki dimensi moral yang signifikan dalam membangun birokrasi yang adil, profesional, dan akuntabel. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi penerapan analisa jabatan di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, menggambarkan tantangan yang dihadapi, serta merumuskan strategi optimalisasi penerapannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif guna memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik analisa jabatan di lingkungan birokrasi daerah. Proses penelitian dilaksanakan di Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara pada periode Mei hingga Juni 2025 melalui observasi, wawancara, dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisa jabatan tidak hanya berfungsi untuk menata struktur organisasi dan kepegawaian, tetapi juga memiliki nilai strategis sebagai kompas moral dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang berintegritas. Penerapan analisa jabatan yang berbasis etika mendorong terciptanya sistem kepegawaian yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga bersih, transparan, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, analisa jabatan dapat*

*dijadikan landasan strategis dalam penguatan budaya kerja birokrasi yang profesional sekaligus berorientasi pada nilai-nilai moral dan integritas publik.*

***Kata kunci:*** Analisa jabatan, instansi pemerintah, kepegawaian

---

## 1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor pemerintahan merupakan fondasi utama dalam menciptakan birokrasi yang efektif (Manurung et al., 2025; Sabri et al., 2024). Keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada bagaimana pemerintah mengelola pegawai negeri secara adil, transparan, dan berbasis kompetensi (Wulandari, 2023). SDM yang dikelola dengan baik akan mendorong kinerja yang akuntabel dan pelayanan publik yang responsif (Lathifah et al., 2024). Oleh karena itu, manajemen SDM tidak hanya berkaitan dengan rekrutmen dan penggajian, tetapi juga mencakup pembinaan, pengembangan, dan penempatan yang tepat. Tanpa sistem manajemen SDM yang kuat, birokrasi akan rentan terhadap inefisiensi, penyalahgunaan wewenang, dan rendahnya kualitas pelayanan (Shoimuna, 2024).

Analisa jabatan merupakan instrumen fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks penyusunan kepegawaian yang efektif dan efisien (Priatna et al., 2025). Proses ini melibatkan identifikasi yang sistematis terhadap tugas, tanggung jawab, wewenang, serta kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi setiap posisi dalam organisasi (Fathurrohman et al., 2024). Dengan adanya analisa jabatan yang komprehensif, organisasi dapat memastikan bahwa setiap jabatan diisi oleh individu yang memiliki kemampuan dan karakter sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

Definisi Analisa Jabatan menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara adalah adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan, dan penyusunan data Jabatan menjadi informasi Jabatan. Selain berfungsi sebagai dasar dalam rekrutmen dan seleksi, analisa jabatan juga mendukung proses pengembangan karier dan pelatihan pegawai, sehingga memudahkan penyesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi yang terus berubah. Hal ini penting agar sumber daya manusia dapat berkembang secara profesional dan produktif, serta mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pelaksanaan tugasnya.

Di sektor pemerintahan, analisa jabatan menjadi lebih krusial karena harus menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kepegawaian publik (Akbar & Rafie, 2024; Ardiansyah & Mahsyar, 2025). Dokumen hasil analisa jabatan juga berfungsi sebagai pedoman yang meminimalisir subjektivitas dalam pengambilan keputusan kepegawaian, seperti promosi, mutasi, dan penempatan. Dengan demikian, analisa jabatan bukan hanya instrumen teknis, melainkan juga elemen strategis untuk membangun birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Namun, dalam praktik nyata, penyusunan kepegawaian di banyak instansi pemerintahan masih menghadapi tantangan besar berupa pengaruh kepentingan politik, subjektivitas, dan nepotisme. Faktor-faktor ini sering kali menggeser prinsip meritokrasi yang seharusnya menjadi landasan utama dalam penempatan pegawai. Akibatnya, pegawai yang kurang kompeten bisa menempati posisi strategis, sementara yang berkualitas terpinggirkan. Kondisi ini tidak hanya merugikan organisasi secara operasional, tetapi juga menurunkan moral pegawai dan kepercayaan publik terhadap birokrasi. Oleh sebab itu, perlu adanya penguatan mekanisme pengawasan dan transparansi dalam proses kepegawaian agar integritas dan profesionalisme dapat terjaga.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pelaksanaan analisa jabatan di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mendeskripsikan secara sistematis fenomena yang terjadi berdasarkan pengalaman, data, dan konteks sosial yang sesungguhnya (Sugiyono, 2019). Penelitian dilaksanakan selama dua bulan, yaitu dari Mei hingga Juli 2025, dengan lokasi penelitian di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive, yaitu berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan relevansi dan kompetensi informan terhadap fokus penelitian. Informan penelitian terdiri atas pejabat struktural yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan analisa jabatan, meliputi Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, Kepala UPTD Sarprashub LLAJ Wilayah Daratan, Kepala UPTD Pelabuhan Penyeberangan Baubau-Waara, Kepala Seksi Operasional Wilayah Daratan II UPTD Sarprashub LLAJ Wilayah Daratan, dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha UPTD Sarprashub LLAJ Wilayah Daratan.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan telaah dokumen. Seluruh data kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif untuk menggambarkan secara menyeluruh implementasi, tantangan, serta strategi optimalisasi analisa jabatan di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara.

## **3. Hasil dan Pembahasan**

Dari hasil wawancara kepada para informan penelitian, maka dapat diuraikan hasil dan pembahasan sebagai berikut :

### ***3.1 Penerapan Analisa Jabatan di Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara***

Analisa jabatan memiliki peran strategis dalam membangun sistem kepegawaian yang objektif, terstruktur, dan adil (Hotimah et al., 2025; Marnisah & Zamzam, 2021). Proses ini tidak hanya menggambarkan rincian teknis suatu jabatan, tetapi juga menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, penempatan, promosi, hingga pelatihan pegawai (Batjo & Shaleh, 2018). Dengan informasi yang jelas dan terdokumentasi dalam uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, organisasi publik seperti Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara dapat memastikan bahwa setiap individu ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya, sehingga prinsip “the right man in the right place” dapat terwujud (Arman et al., 2023).

Lebih jauh, analisa jabatan membantu mengidentifikasi beban kerja yang realistis, meminimalisir tumpang tindih tugas, dan memperjelas tanggung jawab antarunit kerja (Usman et al., 2025; Wibowo, 2025). Dalam konteks birokrasi pemerintahan, keberadaan analisa jabatan yang akurat juga sangat krusial dalam mendukung akuntabilitas kinerja, terutama dalam sistem evaluasi berbasis hasil (performance-based) (Imbaruddin, 2020). Selain itu, dokumen analisa jabatan menjadi alat kontrol yang mencegah praktik manipulatif dalam penyusunan kepegawaian, seperti pengangkatan berdasarkan kedekatan politik atau nepotisme (Annafi & Zandrato, 2025). Oleh karena itu, kualitas dan integritas proses analisa jabatan menjadi cermin dari keseriusan organisasi dalam membangun tata kelola kepegawaian yang profesional, etis, dan berdaya saing (Estede et al., 2025).

Para informan penelitian meyakini bahwa penerapan analisis jabatan memiliki beberapa tujuan strategis terutama pada lingkup Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, sebagai berikut :

### **1. Menentukan Kebutuhan Riil SDM dalam Organisasi**

Analisa jabatan membantu Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara secara objektif dan terukur dalam menentukan jumlah serta jenis sumber daya manusia yang benar-benar dibutuhkan. Hal itu juga sangat diyakini dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Rahmawati (2017) yang meyakini bahwa kinerja pada Biro Hukum Setda Provinsi Sulawesi Tenggara dapat berjalan dengan optimal dan efektif jika pemetaan kebutuhan SDM benar-benar diterapkan dengan baik.

Tanpa analisa jabatan, Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara rentan mengalami ketidakseimbangan, seperti kelebihan pegawai di satu bagian namun kekurangan di bagian lain (Rahmawati, 2017). Proses ini menilai apakah suatu jabatan memang diperlukan, bagaimana kontribusinya terhadap tujuan dari Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, serta kompetensi apa yang dibutuhkan untuk mendukungnya. Dengan demikian, Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara dapat menghindari pemborosan anggaran dan meningkatkan efisiensi birokrasi. Analisa jabatan juga memperhatikan perkembangan kebutuhan Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara di masa depan, termasuk adanya tugas baru akibat perubahan regulasi atau teknologi. Dengan data analisa jabatan yang mutakhir, Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara dapat menyusun perencanaan SDM yang adaptif, dinamis, dan berbasis bukti. Hal ini sangat penting terutama di sektor pemerintahan, di mana belanja pegawai merupakan komponen

besar dalam APBN/APBD. Melalui pemetaan kebutuhan SDM berbasis jabatan, pimpinan Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara dapat merancang strategi perekrutan dan pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran dan selaras dengan arah pembangunan nasional dan reformasi birokrasi.

## **2. *Menjadi Dasar dalam Perencanaan Karier, Rekrutmen, dan Pengembangan Pegawai***

Analisa jabatan memberikan landasan yang kuat dan obyektif dalam menyusun sistem karier pegawai (Marnisah & Zamzam, 2021). Dokumen uraian dan spesifikasi jabatan menggambarkan kualifikasi minimum dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki posisi tertentu (Marnisah & Zamzam, 2021). Dengan informasi tersebut, perencanaan karier dapat dilakukan secara transparan dan terstruktur, baik dalam pola promosi vertikal maupun pengembangan horizontal. Dalam proses rekrutmen, analisa jabatan membantu merumuskan kriteria seleksi yang adil dan relevan dengan kebutuhan organisasi (Rachman et al., 2024). Artinya, calon pegawai tidak hanya dinilai berdasarkan latar belakang pendidikan, tetapi juga kesesuaian kompetensi dengan tugas jabatan yang akan diemban. Selain itu, dalam hal pengembangan pegawai, analisa jabatan menjadi rujukan utama dalam menyusun program pelatihan berbasis kebutuhan jabatan (Apriliana & Nawangsari, 2021). Pegawai dapat diarahkan mengikuti pelatihan yang benar-benar relevan dengan peningkatan kompetensi kerjanya. Dengan sistem ini, pengembangan pegawai tidak bersifat seragam, tetapi disesuaikan dengan spesifikasi dan jenjang jabatan. Akhirnya, analisa jabatan tidak hanya mendukung efektivitas manajemen SDM di lingkup Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, tetapi juga memperkuat rasa keadilan dan keterbukaan dalam pengembangan karier pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara secara keseluruhan (Douw & Aedah, 2021).

## **3. *Membantu Mewujudkan Kesesuaian antara Orang dan Jabatan (Right Man in the Right Place) pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara***

Salah satu prinsip utama dalam manajemen SDM yang efektif adalah memastikan bahwa setiap pegawai pada lingkup Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara menempati posisi yang sesuai dengan potensi, kompetensi, dan minatnya (Adawiyah et al., 2025; Asrini et al., 2025; Sari et al., 2024).

Analisa jabatan menyediakan informasi rinci mengenai tuntutan suatu jabatan, sehingga Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara dapat mencocokkannya dengan profil pegawai yang paling sesuai. Proses ini bukan hanya soal menempatkan pegawai secara teknis, tetapi juga menciptakan keselarasan antara kemampuan individu dan kebutuhan organisasi. Ketika prinsip *right man in the right place* diterapkan dengan baik, dampaknya sangat besar terhadap produktivitas kerja, efisiensi birokrasi, serta kepuasan kerja pegawai (Puspitawati et al., 2024).



**Gambar 1 Pertemuan Subag Umum dan Kepegawaian pada UPTD Sarpras LLAJ Wilayah Daratan dalam Pembekalan kepa PPPK baru Tahun 2025**

Pegawai yang ditempatkan sesuai potensinya cenderung lebih termotivasi, inovatif, dan loyal. Sebaliknya, penempatan yang tidak sesuai dapat menyebabkan stres kerja, konflik internal, bahkan menurunkan kualitas pelayanan publik. Di sektor pemerintahan, prinsip ini menjadi krusial karena menyangkut pelayanan masyarakat luas. Dengan bantuan analisa jabatan yang komprehensif dan akurat, organisasi dapat menghindari penempatan berbasis *like and dislike* atau kedekatan personal, dan menggantinya dengan sistem merit yang menjunjung tinggi profesionalisme, efisiensi, serta akuntabilitas publik (Annafi & Zendrato, 2025).

#### **4. Menjamin Akuntabilitas Kinerja Pegawai**

Analisa jabatan berperan penting dalam menciptakan sistem pertanggungjawaban kinerja yang jelas dan terukur (Ibrahim et al., 2025; Sudiro, 2019). Dengan uraian jabatan yang rinci, Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara dapat menetapkan indikator kinerja individu berdasarkan tanggung jawab yang melekat pada setiap jabatan. Ini memungkinkan Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara menilai kinerja pegawai secara obyektif, sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing. Di sektor pemerintahan, di mana pelayanan publik menjadi prioritas, akuntabilitas kinerja bukan sekadar formalitas, melainkan suatu kewajiban moral dan administratif. Analisa jabatan memudahkan proses evaluasi dan penilaian kinerja berbasis hasil (*outcome*), bukan sekadar kehadiran atau aktivitas (Saputra, 2024). Selain itu, dokumen jabatan juga memperjelas batas-batas kewenangan dan tanggung jawab, sehingga ketika terjadi kegagalan kerja atau penyimpangan, organisasi dapat menentukan siapa yang harus bertanggung jawab. **Dengan demikian, analisa jabatan membantu mencegah praktik lempar tanggung jawab atau zona abu-abu dalam struktur birokrasi.** Pada saat yang sama, pegawai yang berprestasi dapat dikenali secara adil, sehingga sistem *reward and punishment* dapat diterapkan secara transparan (Brilliantstsyah et al., 2024). Dalam jangka panjang, hal ini akan memperkuat budaya kerja yang

profesional, disiplin, dan berorientasi pada hasil, sesuai dengan prinsip *good governance* dan reformasi birokrasi.

### **3.2 Analisa Jabatan sebagai Kompas Moral**

Dalam banyak organisasi, jabatan tidak hanya menentukan beban kerja, tetapi juga menjadi simbol kekuasaan, prestise, bahkan sumber pengaruh. Maka dari itu, penyusunan kepegawaian berdasarkan jabatan haruslah bersandar pada prinsip etika. Berikut adalah pemahaman bahwa analisa jabatan berfungsi sebagai kompas moral terutama dalam penyusunan perencanaan kepegawaian diantaranya :

#### **1. Menjamin Keadilan dalam Penempatan**

Penempatan pegawai yang adil sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Analisa jabatan memungkinkan proses penempatan dilakukan secara objektif, berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi. Ini mencegah dominasi kepentingan pribadi atau politik dalam menentukan siapa yang mengisi posisi tertentu. Dengan pendekatan berbasis data dan spesifikasi jabatan yang jelas, pegawai yang memenuhi syarat memiliki peluang yang sama tanpa diskriminasi. Keadilan dalam penempatan ini memperkuat rasa percaya dalam organisasi, meningkatkan motivasi kerja, dan mendukung terciptanya budaya meritokrasi dalam sistem kepegawaian.

#### **2. Menghindari Penyalahgunaan Wewenang**

Penyalahgunaan wewenang kerap terjadi ketika jabatan diberikan tanpa memperhatikan kapasitas dan integritas individu. Analisa jabatan membantu menghindari hal tersebut dengan memperjelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab setiap posisi. Ketika jabatan diisi oleh individu yang kompeten, maka risiko penyimpangan berkurang. Informasi jabatan yang jelas juga memudahkan proses pengawasan dan evaluasi kinerja. Selain itu, analisa jabatan mendukung prinsip checks and balances dalam birokrasi, memperkuat sistem pengendalian internal, dan menciptakan tata kelola yang lebih transparan dan dapat dipertanggungjawabkan di semua level pemerintahan.

#### **3. Mendorong Budaya Profesionalisme**

Budaya profesionalisme tumbuh ketika sistem kepegawaian menilai pegawai berdasarkan kinerja dan kemampuan, bukan loyalitas personal (Widodo, 2020). Analisa jabatan memainkan peran penting dalam memastikan setiap posisi diisi oleh individu yang memenuhi kualifikasi dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik (Komalasari et al., 2022). Hal ini mendorong persaingan sehat dan peningkatan kapasitas individu secara berkelanjutan. Pegawai terdorong untuk mengembangkan kompetensinya karena peluang karier ditentukan oleh prestasi (Ganda & Nurdin, 2024). Ketika peluang karier ditentukan oleh prestasi, bukan hubungan personal atau kedekatan politik, pegawai akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya secara mandiri. Lingkungan kerja yang menjunjung sistem merit mendorong terciptanya budaya belajar dan profesionalisme yang berkelanjutan (Nuraini, 2023). Pegawai akan aktif mencari pelatihan, sertifikasi, dan pengalaman kerja yang relevan untuk memenuhi

tuntutan jabatan dan membuka peluang promosi. Dalam jangka panjang, budaya profesionalisme ini akan membentuk birokrasi yang tangguh, responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta menjunjung tinggi etika dan tanggung jawab publik (Zein, 2023).

#### **4. *Transparansi dan Akuntabilitas***

Analisa jabatan memberikan informasi terbuka tentang isi dan persyaratan suatu jabatan, yang menjadi dasar dalam proses rekrutmen dan pengangkatan (Asrin & Supendi, 2024). Dengan dokumen yang dapat diakses oleh publik dan pengawas internal, proses kepegawaian menjadi lebih transparan. Masyarakat dapat ikut mengawasi apakah pegawai yang diangkat telah sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan. Ini memperkuat akuntabilitas instansi pemerintah karena setiap jabatan memiliki ukuran kinerja yang jelas. Transparansi ini juga menumbuhkan kepercayaan publik terhadap birokrasi dan mengurangi praktik-praktik manipulatif dalam sistem kepegawaian.

### **3.3 *Tantangan Implementasi Analisa Jabatan***

Meski ideal, peran analisa jabatan sebagai kompas moral masih menghadapi berbagai tantangan sebagaimana yang dikemukakan oleh para informan penelitian, seperti:

#### **1. *Intervensi Politik atau Kepentingan Pribadi yang Mendistorsi Hasil dan Penerapan Analisa Jabatan***

Salah satu tantangan serius dalam implementasi analisa jabatan adalah intervensi politik atau kepentingan pribadi yang mengganggu objektivitas dan validitas hasilnya. Dalam banyak kasus, penyusunan dan penerapan analisa jabatan tidak sepenuhnya dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi atau kompetensi yang obyektif, melainkan disesuaikan dengan keinginan pihak tertentu yang memiliki kekuasaan atau pengaruh. Praktik ini menyebabkan distorsi dalam struktur jabatan dan penempatan pegawai, yang berujung pada rendahnya efektivitas organisasi. Pegawai yang tidak kompeten bisa saja menempati posisi strategis karena faktor kedekatan politik atau loyalitas personal. Hal ini tidak hanya menurunkan moral aparatur yang bekerja secara profesional, tetapi juga memperburuk kualitas pelayanan publik. Untuk mengatasi masalah ini, dibutuhkan komitmen politik yang kuat, pengawasan yang ketat, serta transparansi dalam seluruh proses analisa dan implementasi jabatan agar tetap berpijak pada prinsip meritokrasi dan kebutuhan organisasi riil.

#### **2. *Minimnya Pemahaman bahwa Analisa Jabatan juga Merupakan Instrumen Etika, Bukan Hanya Administratif***

Sebagian besar instansi pemerintahan masih melihat analisa jabatan sebatas prosedur administratif yang harus dipenuhi untuk kepentingan birokrasi, seperti pelaporan atau penggajian (Kurniawan & Taufik, 2025; Sutrisna & Triputro, 2024). Padahal, analisa jabatan juga memiliki dimensi etika yang sangat penting. Analisa Jabatan mencerminkan bagaimana organisasi menghargai keadilan, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia (Istikomah & Kushendar, 2024). Ketika analisa jabatan dilaksanakan dengan integritas tinggi,

maka setiap pegawai akan merasa dihargai secara adil karena ditempatkan sesuai kompetensinya, bukan karena hubungan personal atau tekanan eksternal. Sebaliknya, ketika aspek etika diabaikan, proses ini mudah dimanipulasi dan kehilangan makna. Kurangnya pemahaman ini juga menyebabkan minimnya pengawasan terhadap kualitas dan implementasi hasil analisa jabatan. Oleh karena itu, penting bagi para pemangku kepentingan untuk memperluas perspektif terhadap analisa jabatan tidak hanya sebagai alat teknis, tetapi juga sebagai instrumen moral yang mencerminkan komitmen organisasi terhadap keadilan dan profesionalisme dalam sistem kepegawaian (Pramudya et al., 2023).

Dari hasil wawancara dan analisis, rekomendasi strategis yang dapat dilakukan oleh Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara terkait tantangan yang dihadapi serta menegaskan pentingnya penerapan analisa jabatan sebagai kompas moral dalam penyusunan manajemen kepegawaian diantaranya :

### **1. *Integrasikan Nilai-Nilai Etika ke dalam Proses Analisa Jabatan***

Agar analisa jabatan tidak semata menjadi alat administratif, penting untuk mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam setiap tahapan prosesnya (Priatna et al., 2025). Selain aspek teknis seperti pendidikan, pengalaman, dan keterampilan, perlu dimasukkan pula kriteria moral seperti integritas, tanggung jawab sosial, dan komitmen terhadap pelayanan publik. Spesifikasi jabatan harus mampu mencerminkan standar perilaku yang diharapkan dari pemangku jabatan, terutama dalam posisi strategis yang mempengaruhi pengambilan keputusan (Bairizki, 2020). Dengan demikian, jabatan bukan hanya dinilai dari kemampuan melaksanakan tugas teknis, tetapi juga dari kemampuannya menjaga kepercayaan publik (Mulyawan & Mariana, 2016). Integrasi etika ini memperkuat nilai-nilai *good governance* dan mendorong terciptanya birokrasi yang bersih. Selain itu, pegawai juga akan lebih sadar bahwa profesionalisme tidak hanya diukur dari capaian kinerja, melainkan dari cara kerja yang menjunjung tinggi keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat (Prasetijowati, 2025).

### **2. *Lakukan Pemutakhiran Data Jabatan secara Berkala***

Perubahan struktur organisasi, kebijakan nasional, maupun dinamika kebutuhan masyarakat sering kali mengubah tugas dan fungsi jabatan di instansi pemerintahan. Oleh karena itu, analisa jabatan tidak boleh bersifat statis. Pemutakhiran data jabatan secara berkala sangat penting agar isi uraian dan spesifikasi jabatan tetap relevan dan akurat. Jika data jabatan tidak diperbarui, risiko ketidaksesuaian antara pegawai dan jabatan akan meningkat, yang berdampak pada penurunan efisiensi dan efektivitas kinerja birokrasi. Proses pemutakhiran harus dilakukan secara sistematis dan melibatkan unit-unit terkait, termasuk pengguna layanan (Kurniawati, 2018). Dengan melibatkan banyak pihak, organisasi bisa memastikan bahwa perubahan dalam tugas, teknologi, ataupun regulasi telah tercermin dalam dokumen jabatan. Hal ini juga membantu dalam perencanaan SDM yang lebih adaptif dan strategis. Pemutakhiran berkala juga menjadi indikator bahwa organisasi serius dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik.

### **3. *Tingkatkan Kapasitas Aparatur Pengelola Kepegawaian Melalui Pelatihan Berbasis Etika Publik***

Pelatihan bagi aparatur pengelola kepegawaian tidak hanya harus berfokus pada aspek teknis administratif, tetapi juga mencakup nilai-nilai dasar etika publik (Ghozi & Shodiq, 2025). Pegawai yang terlibat dalam penyusunan analisa jabatan perlu memiliki pemahaman tentang pentingnya keadilan, integritas, dan netralitas dalam proses kepegawaian. Tanpa penguatan etika, ada risiko bahwa aparat kepegawaian terjebak pada rutinitas prosedural tanpa mempertimbangkan dampak moral dari setiap keputusan. Pelatihan berbasis etika publik membantu memperkuat komitmen terhadap sistem merit, serta meningkatkan sensitivitas terhadap potensi penyimpangan seperti nepotisme dan diskriminasi. Selain itu, pelatihan juga harus membekali mereka dengan kemampuan menganalisis kebutuhan organisasi secara objektif dan adaptif. Kombinasi pelatihan teknis dan etika akan melahirkan pengelola SDM yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki orientasi kuat terhadap pelayanan publik yang bersih dan profesional (Suryono, 2011). Ini menjadi prasyarat penting untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

### **4. *Bangun Sistem Informasi Kepegawaian yang Transparan dan Akuntabel***

Salah satu cara efektif untuk mendorong keadilan dan profesionalisme dalam penyusunan kepegawaian adalah dengan membangun sistem informasi kepegawaian yang terbuka dan dapat diakses publik (Waldi et al., 2024). Sistem ini harus mencakup data analisa jabatan, persyaratan kualifikasi, serta hasil rekrutmen dan promosi yang terkait dengan jabatan tersebut. Dengan transparansi ini, masyarakat dan pengawas internal dapat memastikan bahwa proses pengangkatan telah sesuai dengan prosedur dan didasarkan pada dokumen jabatan yang sah. Sistem yang akuntabel juga memudahkan proses evaluasi dan pemantauan oleh lembaga pengawas, baik internal (seperti Inspektorat) maupun eksternal (seperti BPK dan KASN). Selain itu, transparansi akan mempersempit ruang intervensi politik dan praktik tidak etis dalam manajemen SDM. Di era digital, penggunaan platform digitalisasi SDM yang berbasis integritas dan keterbukaan menjadi langkah strategis untuk memperkuat sistem merit dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap birokrasi pemerintah.

### **5. *Perkuat Pengawasan Internal dan Eksternal terhadap Proses Pengangkatan, Mutasi, dan Promosi***

Pengawasan yang kuat, baik dari dalam maupun luar organisasi, sangat penting untuk memastikan bahwa proses pengangkatan, mutasi, dan promosi pegawai dilaksanakan berdasarkan hasil analisa jabatan yang objektif (Edyanto, 2019). Tanpa pengawasan yang efektif, penyimpangan mudah terjadi, seperti pengangkatan karena koneksi pribadi, bukan karena kompetensi. Pengawasan internal, seperti dari unit kepegawaian atau inspektorat, harus diperkuat dengan SOP yang ketat dan mekanisme pelaporan yang responsif. Sementara itu, pengawasan eksternal oleh lembaga seperti KASN, Ombudsman, atau bahkan masyarakat sipil, perlu difasilitasi melalui transparansi data jabatan dan proses kepegawaian. Dengan sistem pengawasan yang menyeluruh, praktik

penyalahgunaan jabatan dapat diminimalkan. Hal ini juga memberikan efek jera bagi aktor-aktor birokrasi yang ingin bermain dalam “zona abu-abu.” Pengawasan yang konsisten akan menjaga kredibilitas institusi, memastikan meritokrasi berjalan, dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik dan sistem birokrasi (Ramadian et al., 2025).

#### 4. Simpulan

Analisa jabatan bukan sekadar alat teknis untuk mengatur struktur kepegawaian, tetapi memiliki nilai strategis sebagai kompas moral dalam menciptakan birokrasi yang adil, profesional, dan berintegritas. Dengan memaknai analisa jabatan sebagai pedoman etis, Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara dapat mendorong praktik kepegawaian yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga bersih secara moral. Oleh karena itu, penting bagi seluruh pemangku kepentingan pemerintah, ASN, dan masyarakat untuk memperkuat posisi analisa jabatan dalam sistem kepegawaian yang menjunjung tinggi nilai-nilai kebangsaan, integritas, dan pelayanan publik yang berkualitas.

#### Daftar Pustaka

- Adawiyah, R., Renata, A., Syafii, M., & Andriani, T. (2025). Penempatan Sumber Daya Manusia. *Al-Hasib: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(4), 190–198.
- Akbar, T. N., & Rafie, P. A. (2024). Reformasi Birokrasi dalam Kerangka Good Governance: Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Layanan Publik. *Jurnal Thengkyang*, 9(2), 201–209.
- Annafi, S., & Zendrato, S. A. (2025). Analisis Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen dan Promosi Jabatan ASN dengan Pendekatan SWOT terhadap Tantangan dan Strategi Penguatan Meritokrasi di Indonesia. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2 Mei), 2867–2884.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Berbasis Kompetensi. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 23(4), 804–812.
- Ardiansyah, A., & Mahsyar, A. (2025). Implementasi Sistem Manajemen Merit dalam Pengembangan Karir Jabatan Pemerintahan di Kabupaten Sinjai. *Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 13(2), 284–297.
- Arman, A., Utha, A., & Basri, M. (2023). Formalisasi dalam Pelaksanaan Tugas pada Direktorat Lalulintas di Kepolisian Daerah Sulawesi Tenggara. *Publica: Jurnal Administrasi Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 14(1), 1–10.
- Asrin, L. K. J., & Supendi, P. (2024). Analisis Jabatan: Pilar Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Efektif. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 3(4), 2951–2958.
- Asrini, S., Aponno, J. C., Negara, M. D., Asnawi, M., Wibisono, G., Rahayu, S., & Talakua, P. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Serasi Media Teknologi.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)*. Pustaka Aksara.
- Batjo, N., & Shaleh, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Aksara

Timur.

- Brilliantstyah, M. A., Afza, N., Widyowati, P., & Yuliawan, R. (2024). Implementasi Reward dan Punishment dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *IKRA-ITH HUMANIORA: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 8(3), 210–216.
- Douw, A., & Aedah, N. (2021). Analisis Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. *Jurnal Kebijakan Publik*, 4(2), 75–91.
- Edyanto, E. (2019). Analisis Proses Mutasi Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Gowa. *Jurnal Mediasosian: Jurnal Ilmu Sosial Dan Administrasi Negara*, 3(1).
- Estede, S., Arsawan, I. W. E., Minarsi, A., Hadiansyah, A., Mondina, R. R., Juansa, A., & Rusmini, R. (2025). *Manajemen SDM: Membangun Tim Produktif dan Kompetitif*. PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia.
- Fathurrohman, W., Bahri, M. S., Ratnasari, D., & Kiptiyah, M. (2024). Pentingnya Analisis Jabatan dalam Meningkatkan Kompetensi Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(4), 1080–1093.
- Ganda, J. J. E., & Nurdin, I. (2024). Dinamika Sistem Merit: Mengungkap Tantangan dan Peluang dalam Meningkatkan Karir Pegawai Publik. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 6(2), 65–71.
- Ghozi, A. A., & Shodiq, J. (2025). Core Value Berakhlak Aparatur Sipil Negara sebagai Nilai-Nilai Budaya Kerja dalam Pelayanan Publik. *Wawasan: Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta*, 6(1), 1–15.
- Hotimah, H., Ekaputri, D., & Mujtahidah, I. (2025). Analisis Jabatan dan Manajemen Karir. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 181–192.
- Ibrahim, M., Hasanuddin, H., Karundeng, D. R., Rasid, A. U., & Hasan, F. (2025). Pengaruh Analisis Jabatan, Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Pohuwato. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 5(1), 145–171.
- Imbaruddin, A. (2020). *Birokrasi, Akuntabilitas, Kinerja*. Deepublish.
- Istikomah, S. E., & Kushendar, D. H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Memahami dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Adab.
- Komalasari, S., Maisarah, S., & Urrahmah, N. (2022). Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 8(1), 91–101.
- Kurniawan, I., & Taufik, T. (2025). Kebijakan dan Implementasi Analisis Jabatan dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 8(1), 127–134.
- Kurniawati, E. (2018). Pelaksanaan Analisa Jabatan pada Universitas Islam Kadiri. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 3(3), 139–154.
- Lathifah, H., Frinaldi, A., Asnil, A., & Putri, N. E. (2024). Analisis Akuntabilitas Birokrasi Publik dalam Sistem Keuangan Daerah dan Dampaknya terhadap Kinerja Pelayanan Publik. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 11(2), 585–592.
- Manurung, G., Manurung, C. M., Manurung, A. H., & Manurung, L. H. (2025). Tren dan Isu dalam Manajemen SDM di Sektor Publik Studi Literatur. *Journal of Strategic*

- and Human Resources*, 1(1), 48–58.
- Marnisah, L., & Zamzam, F. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Deepublish.
- Mulyawan, R., & Mariana, D. (2016). Profesionalisme Aparat dan Kapasitas Kelembagaan dalam Pelayanan Publik di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Pemerintahan ISSN, 2442(5958)*.
- Nuraini, B. (2023). *Strategi Meningkatkan Kinerja Pegawai: Pendekatan Terpadu Kompetensi, Motivasi, dan Budaya Organisasi*. Asadel Liamsindo Teknologi.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara.
- Pramudya, A., Nisa, K., Harahap, M. A., Harahap, M. T. S. A., Zuchairunnisa, Z., & Akmalia, R. (2023). Peran Dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah Dalammeningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 6(4), 1333–1336.
- Prasetyowati, T. (2025). *Dasar-Dasar Etika Publik*. Jakad Media Publishing.
- Priatna, H. D. K., Susanti, R. K., & Arief, M. Y. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Puspitawati, N. M. D., Dwianto, S. B., Putri, I. A. S., Usadha, D., & Yowana, I. M. A. (2024). *Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Indonesia: Pendekatan Kurikulum Merdeka*. Mega Press Nusantara.
- Rachman, A., Arbi, R., Giola, Y., Zubeidi, S., & Araujo, A. L. (2024). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. TOHAR MEDIA.
- Rahmawati, R. N. (2017). *Analisis Kinerja Pegawai pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara*. Politeknik STIA LAN Makassar.
- Ramadian, A., Abrianto, D., & Febriaty, H. (2025). *Manajemen Strategi dalam Upaya Mewujudkan Pemerintahan yang Efektif*. MEGA PRESS NUSANTARA.
- Sabri, D., Utami, S., & Harmen, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Konteks Perencanaan Pembangunan*. Syiah Kuala University Press.
- Saputra, O. (2024). Analisis Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekobistek*, 13(3), 120–128.
- Sari, N. I., Nada, R. A., Wahyuni, R., Qadafi, M. I., & Hadiati, E. (2024). Membangun Dasar Kompetensi SDM dengan Pendekatan Analisis Pekerjaan yang Terarah. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Shoimuna, M. D. (2024). Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. *Public Service And Governance Journal*, 5(1), 239–257.
- Sudiro, A. (2019). *Penilaian Kinerja: Performance Appraisal*. Universitas Brawijaya Press.
- Suryono, A. (2011). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Etika dan Standar Profesional Sektor Publik*. Universitas Brawijaya Press.
- Sutrisna, S., & Triputro, W. (2024). Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Magelang. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, 7(2), 96–120.
- Usman, F., Puspa, R., Supangat, S., Lisnawati, A., Mulyaningsih, N., Andriani, N., & Masliardi, A. (2025). *Pengantar Ilmu Manajemen*. CV Edu Akademi.
- Waldi, S., Andini, P., Ilahi, R., & Hanoselina, Y. (2024). Pengaruh Penggunaan Sistem Informasi Kepegawaian terhadap Kualitas Pelayanan Administrasi di Sektor



- Publik. *Perspektif Administrasi Publik Dan Hukum*, 1(4), 61–72.
- Wibowo, A. (2025). *Organisasi yang Efektif: Desain, Struktur dan Konfigurasi Organisasi*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik.
- Widodo, I. H. D. S. (2020). *Membangun Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah*. Cipta Media Nusantara.
- Wulandari, S. (2023). Penguatan Reformasi Birokrasi di Indonesia Menuju Era Society 5.0. *Jurnal Public Relations (J-PR)*, 4(2), 51–61.
- Zein, M. H. M. (2023). *Reformasi Birokrasi: Dunia Birokrasi dan Pemerintahan*. Sada Kurnia Pustaka.