ALIGNMENT : Journal of Administration and Educational Management
Volume 9, Nomor 5, September - Oktober 2026
e-ISSN : 2598-5159
p-ISSN : 2598-0742
DOI : https://doi.org/10.31539/5c07f151

ANALISIS PENETAPAN PETA JABATAN PADA PEMERINTAH KABUPATEN BOJONEGORO PROVINSI JAWA TIMUR

Agus Fitriady[1], Rochmad Nur Afsdy Saksono[2]
Politeknik STIA LAN Jakarta[1,2]
agusfistriady26@gmail.com[1]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi ketidaksesuaian penetapan peta jabatan pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, Provinsi Jawa Timur. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap tujuh informan yang dipilih secara purposif dan telaah dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidaksesuaian penetapan peta jabatan dipengaruhi oleh lima faktor, yaitu kualitas analisis jabatan, kejelasan struktur organisasi, kualitas analisis beban kerja, perencanaan sumber daya manusia (*workforce planning*), dan kepatuhan terhadap regulasi. Permasalahan utama meliputi penyusunan analisis yang cenderung berorientasi pada kondisi pegawai yang tersedia, belum sinkronnya struktur organisasi dengan peta jabatan, serta perbedaan penafsiran dalam penghitungan kebutuhan jabatan fungsional berdasarkan indikator dan *cascading* kinerja. Simpulan penelitian menunjukkan bahwa ketepatan penetapan peta jabatan tidak hanya bergantung pada keberadaan dokumen formal, tetapi juga pada kualitas analisis, konsistensi metode penghitungan kebutuhan, orientasi perencanaan terhadap kebutuhan organisasi, serta kepatuhan substantif terhadap regulasi.

Kata Kunci: Analisis Beban Kerja, Analisis Jabatan, Aparatur Sipil Negara, Peta Jabatan, Perencanaan Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors influencing discrepancies in the establishment of job maps within the Bojonegoro Regency Government, East Java Province. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews with seven purposively selected informants and a review of documentation, then analyzed using the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldaña, involving data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that discrepancies in the establishment of job maps are influenced by five factors: the quality of job analysis, the clarity of the organizational structure, the quality of workload analysis, workforce planning, and compliance with regulations. Key issues include analyses that tend to be oriented toward the existing pool of employees rather than organizational needs, a lack of synchronization between the organizational structure and the job map, and inconsistent interpretations in calculating requirements for functional positions based on performance indicators and cascading performance goals. The study concludes that the accuracy of a job map depends not merely on the existence of formal documents, but also on the quality of the analysis, the consistency of the calculation methods, the alignment of planning with organizational requirements, and substantive compliance with regulations.

Keywords: *Workload Analysis, Job Analysis, State Civil Apparatus, Job Map, Workforce Planning*

PENDAHULUAN

Perencanaan kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bagian penting dari manajemen ASN karena menentukan kesesuaian antara pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk melaksanakannya. Dalam

konteks pemerintah daerah, perencanaan tersebut perlu mempertimbangkan struktur organisasi, tugas dan fungsi perangkat daerah, volume pekerjaan, karakteristik jabatan, serta kebutuhan pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menempatkan manajemen ASN dalam kerangka pengelolaan aparatur yang profesional dan berorientasi pada kebutuhan organisasi serta kinerja. Salah satu instrumen yang digunakan dalam perencanaan kebutuhan ASN adalah peta jabatan. Peta jabatan menggambarkan susunan jabatan dalam unit organisasi beserta kedudukan jabatan dalam struktur organisasi. Penyusunannya berkaitan erat dengan analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK). PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja menjadi salah satu landasan penyelenggaraan kedua analisis tersebut, sedangkan Peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022 mengatur tata cara pelaksanaan penyusunan kebutuhan ASN. Dengan demikian, peta jabatan tidak cukup dipahami sebagai daftar nama jabatan, tetapi perlu mencerminkan kebutuhan pekerjaan dan susunan jabatan yang sesuai dengan organisasi.

Meskipun kerangka regulasi telah tersedia, pelaksanaan Anjab, ABK, dan penyusunan peta jabatan pada pemerintah daerah masih menghadapi berbagai macam persoalan. Penelitian sebelumnya telah membahas implementasi Anjab dan ABK dalam konteks pemerintah daerah serta kaitannya dengan penataan ASN. Hadi (2020), misalnya, membahas implementasi kebijakan Anjab dan ABK pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat, sedangkan Rajagukguk et al. (2023) mengkaji pengaruh Anjab dan ABK terhadap penataan ASN. Kajian Yunisa dan Reviandani (2025) juga menelaah implementasi kebijakan Anjab dan ABK pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Fenomena permasalahan penetapan peta jabatan tersebut ditemukan di Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Surat Kementerian PANRB Nomor B/2127/M.SM.01.00/2024 tanggal 21 Mei 2024 memuat persetujuan kebutuhan JF bidang manajemen sumber daya manusia aparatur sebanyak 40 formasi. Namun, dokumen Anjab dan ABK yang ditetapkan melalui Keputusan Bupati Bojonegoro Nomor 188/15/KEP/412.013/2026 tanggal 15 Januari 2026 menunjukkan bahwa sejumlah kebutuhan jabatan pada kelompok tersebut tidak tercantum atau memiliki jumlah yang berbeda. Salah satu contohnya adalah Analis SDMA Ahli Madya, yang memperoleh persetujuan kebutuhan sebanyak empat formasi, sedangkan dokumen Anjab dan ABK daerah menunjukkan kebutuhan nol. Perbedaan juga ditemukan pada jabatan Arsiparis. Persetujuan kebutuhan yang tercantum dalam dokumen Kementerian PANRB mencapai 231 formasi, sedangkan peta jabatan daerah memuat 52 kebutuhan. Perbedaan tersebut tidak serta-merta membuktikan bahwa salah satu dokumen keliru karena keduanya perlu ditelaah berdasarkan dasar penghitungan, lingkup kebutuhan, dan ketentuan yang berlaku. Meskipun demikian, kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya penjelasan mengenai faktor yang memengaruhi konsistensi antara kebutuhan jabatan dan peta jabatan daerah.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini berfokus pada pertanyaan: faktor-faktor apa saja yang memengaruhi ketidaksesuaian penetapan peta jabatan pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro? Penelitian bertujuan menganalisis faktor-faktor tersebut melalui lima aspek, yaitu kualitas analisis jabatan, kejelasan struktur organisasi, kualitas analisis beban kerja, perencanaan sumber daya manusia (*workforce planning*), dan kepatuhan terhadap regulasi. Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian manajemen ASN dengan memberikan penjelasan empiris mengenai hubungan antara kualitas analisis, kebutuhan organisasi, dan konsistensi penetapan peta jabatan pada pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi ketidaksesuaian penetapan peta jabatan pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Penelitian berlokasi pada Bagian

Organisasi Sekretariat Daerah dan Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Bojonegoro. Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka mengenai penyusunan Anjab, ABK, peta jabatan, kebutuhan JF, dan manajemen ASN. Informan berjumlah tujuh orang yang mewakili unsur pengelola organisasi, pengelola kepegawaian, pelaksana teknis, serta pihak yang memiliki pengetahuan mengenai perencanaan kebutuhan ASN. Pemilihan desain studi kasus memungkinkan fenomena dikaji dalam konteks kelembagaan dan regulasi yang melingkupinya (Creswell & Poth, 2018).

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan dokumentasi. Dokumen yang ditelaah mencakup regulasi terkait manajemen ASN, dokumen Anjab dan ABK, peta jabatan, surat persetujuan kebutuhan JF, keputusan Bupati mengenai Anjab dan ABK, serta dokumen kelembagaan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Keabsahan diperkuat melalui triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan informan, triangulasi dokumen dengan memeriksa kesesuaian keterangan terhadap dokumen yang tersedia, triangulasi regulasi dengan menelaah temuan berdasarkan ketentuan relevan. Analisis diarahkan pada lima faktor penelitian untuk mengidentifikasi hubungan antara kondisi empiris dan ketidaksesuaian penetapan peta jabatan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Persetujuan Kebutuhan Jabatan Fungsional Bidang Kepegawaian oleh Kementerian PANRB pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

Nama Jabatan	Persetujuan Kebutuhan JF
Analis SDMA Ahli Madya	4
Analis SDMA Ahli Muda	12
Analis SDMA Ahli Pertama	12
Asesor SDMA Ahli Madya	1
Asesor SDMA Ahli Muda	2
Asesor SDMA Ahli Pertama	3
Pranata SDMA Penyelia	1
Pranata SDMA Mahir	2
Pranata SDMA Terampil	3
Jumlah Formasi	40

Sumber: Surat Kementerian PANRB Nomor B/2127/M.SM.01.00/2024

Apabila data tersebut dibandingkan dengan Keputusan Bupati Bojonegoro Nomor 188/15/KEP/412.013/2026 tentang Hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, ditemukan adanya perbedaan yang cukup mencolok. Beberapa jabatan yang sebelumnya telah dinyatakan dibutuhkan oleh pemerintah pusat justru tidak tercantum sebagai kebutuhan dalam peta jabatan pemerintah daerah. Bahkan, pada beberapa jenjang jabatan ditetapkan kebutuhan sebanyak nol orang, sebagaimana ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2.
Peta Jabatan Fungsional Bidang Kepegawaian pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

Nama Jabatan	Bazeting	Kebutuhan
2	*4*	*5*
Analis SDMA Ahli Madya	0	0

Analis SDMA Ahli Muda	3	6
Analis SDMA Ahli Pertama	5	5
Assesor SDMA Ahli Madya	0	0
Assesor SDMA Ahli Muda	0	0
Assesor SDMA Ahli Pertama	1	1
Pranata SDMA Penyelia	0	0
Pranata SDMA Mahir	0	0
Pranata SDMA Terampil	0	0
Jumlah Formasi		12

Sumber: Kep. Bupati Bojonegoro No. 188/15/KEP/412.013/2026

Ketidaksesuaian antara kebutuhan jabatan dan peta jabatan tidak hanya ditemukan pada Jabatan Fungsional bidang manajemen kepegawaian. Fenomena serupa juga terlihat pada Jabatan Fungsional Arsiparis yang merupakan salah satu jabatan strategis dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan dimana ditetapkan sebanyak 231 jabatan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 3.
Persetujuan Kebutuhan Jabatan Fungsional Arsiparis oleh Kementerian PANRB pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

No	Nama Jabatan	Jenjang Jabatan	Persetujuan Kebutuhan JF
1.	Arsiparis	Ahli Utama	0
		Ahli Madya	4
		Ahli Muda	15
		Ahli Pertama	40
		Penyelia	49
		Mahir	52
		Terampil	71
Jumlah formasi			231

Sumber: Surat Menteri PANRB Nomor B/529/M.SM.01.00/2025

Namun demikian, hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang ditetapkan melalui Keputusan Bupati Bojonegoro Nomor 188/15/KEP/412.013/2026 memperlihatkan kondisi yang berbeda. Berdasarkan dokumen tersebut, kebutuhan Jabatan Fungsional Arsiparis dalam peta jabatan hanya ditetapkan sebanyak 52 jabatan sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.
Peta Jabatan Fungsional Arsiparis pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro

Unit Kerja	Nama Jabatan	Bezeting	Kebutuhan
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	Arsiparis Ahli Muda	1	2
	Arsiparis Ahli Pertama	5	5
	Arsiparis Terampil	6	7
Bagian Umum Setda	Arsiparis Terampil	1	1
Sekretariat DPRD	Arsiparis Ahli Pertama	1	1
Inspektorat	Arsiparis Terampil	0	1

Dinas Pendidikan	Arsiparis Terampil	0	2
Dinas Kesehatan	Arsiparis Terampil	1	1
Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Penataan Ruang	Arsiparis Terampil	1	1
Dinas Pekerjaan Umum Sumber Daya Air	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Cipta Karya	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Sosial	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan	Arsiparis Terampil	0	1
Satuan Polisi Pamong Praja	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	Arsiparis Terampil	3	4
Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	Arsiparis Terampil	0	4
Dinas Perhubungan	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Komunikasi dan Informatika	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Kepemudaan dan Olahraga	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Arsiparis Terampil	1	1
Dinas Lingkungan Hidup	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	Arsiparis Terampil	0	1
Dinas Peternakan dan Perikanan	Arsiparis Terampil	1	1
Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian	Arsiparis Terampil	1	1
Dinas Perdagangan, Koperasi, dan Usaha Mikro	Arsiparis Terampil	0	1
Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan	Arsiparis Terampil	0	1
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	Arsiparis Terampil	1	1
Badan Riset dan Inovasi Daerah	Arsiparis Terampil	0	1
Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Arsiparis Terampil	0	1
Badan Pendapatan Daerah	Arsiparis Terampil	0	1

Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	Arsiparis Terampil	0	1
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Arsiparis Terampil	0	1
Jumlah Kebutuhan Arsiparis Ahli Muda			2
Jumlah Kebutuhan Arsiparis Ahli Pertama			6
Jumlah Kebutuhan Arsiparis Terampil			44
Jumlah Formasi			52

Temuan tersebut perlu dipahami secara hati-hati. Persetujuan kebutuhan JF dan hasil Anjab serta ABK daerah memiliki dasar dan fungsi yang perlu diperiksa kesesuaiannya. Karena itu, selisih angka tidak dapat langsung disimpulkan sebagai kesalahan penghitungan pada salah satu pihak. Akan tetapi, perbedaan yang cukup besar menunjukkan bahwa hasil perencanaan kebutuhan belum sepenuhnya tercermin secara konsisten dalam dokumen peta jabatan daerah. Sehingga secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa ketidaksesuaian penetapan peta jabatan berkaitan dengan beberapa aspek yang saling berhubungan. Penjelasan selanjutnya disusun berdasarkan lima faktor penelitian.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Ketidaksesuaian Penetapan Peta Jabatan

Kualitas Analisis Jabatan

Analisis jabatan berfungsi menghasilkan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, hasil kerja, wewenang, dan karakteristik jabatan yang dibutuhkan organisasi. Informasi tersebut menjadi dasar bagi penyusunan uraian jabatan, penghitungan beban kerja, serta penentuan susunan jabatan dalam peta jabatan. Singh (2008) menempatkan analisis jabatan sebagai proses penting untuk menghasilkan informasi pekerjaan yang dapat digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, kualitas informasi yang dihasilkan Anjab berpengaruh terhadap ketepatan pemetaan kebutuhan jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses Anjab telah dilaksanakan, tetapi informasi yang dihasilkan belum selalu menggambarkan kebutuhan pekerjaan secara memadai. Salah satu persoalan yang ditemukan adalah kecenderungan menyesuaikan informasi jabatan dengan kondisi jabatan dan pegawai yang sudah tersedia. Ketika penyusunan dimulai dari *bezetting*, informasi pekerjaan berisiko mengikuti kondisi aktual pegawai, bukan sepenuhnya menggambarkan pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi. Kondisi tersebut menjadi penting dalam penetapan JF karena setiap jenjang jabatan memiliki karakteristik tugas, ruang lingkup tanggung jawab, dan kontribusi kerja yang berbeda. Apabila uraian tugas masih bersifat umum atau belum mampu membedakan kontribusi antarjenjang, analisis kebutuhan akan mengalami kesulitan dalam menjelaskan alasan suatu jenjang jabatan diperlukan. Dengan demikian, masalah kualitas Anjab bukan sekadar kelengkapan format dokumen, melainkan kemampuan informasi jabatan menggambarkan pekerjaan secara spesifik dan dapat digunakan sebagai dasar penghitungan kebutuhan.

Temuan ini sejalan dengan kajian Hadi (2020) mengenai implementasi kebijakan Anjab dan ABK yang menempatkan pelaksanaan analisis sebagai aspek penting dalam pengelolaan kebutuhan pegawai. Penelitian Rajagukguk et al. (2023) juga menunjukkan relevansi Anjab dan ABK terhadap penataan ASN. Namun, temuan di Bojonegoro memperlihatkan bahwa keberadaan dokumen analisis belum otomatis menjamin ketepatan peta jabatan apabila informasi pekerjaan belum cukup kuat untuk mendukung penentuan kebutuhan menurut jenis dan jenjang jabatan. Dengan demikian, kualitas analisis jabatan memengaruhi ketidaksesuaian peta jabatan melalui ketepatan informasi mengenai pekerjaan

yang dibutuhkan. Ketika uraian tugas belum menggambarkan kebutuhan organisasi secara memadai atau terlalu dipengaruhi kondisi pegawai yang tersedia, hasil analisis berpotensi tidak konsisten dengan kebutuhan jabatan yang telah ditetapkan melalui mekanisme lain.

Kejelasan Struktur Organisasi

Kejelasan struktur organisasi menjadi faktor penting karena peta jabatan harus menggambarkan susunan jabatan dalam unit organisasi dan hubungan kedudukan antarjabatan. Struktur organisasi memberikan kerangka formal mengenai pembagian fungsi, hubungan kerja, dan kedudukan unit, sedangkan peta jabatan menjelaskan susunan jabatan yang dibutuhkan dalam kerangka tersebut. Momanyi (2013) menjelaskan relevansi analisis jabatan dalam mendukung desain organisasi dan kejelasan hubungan pelaporan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi dan peta jabatan belum sepenuhnya sinkron. Persoalan terutama berkaitan dengan penempatan JF dan pemahaman mengenai hubungan antara jabatan fungsional dengan jabatan manajerial. Dalam praktiknya, terdapat perbedaan pemahaman mengenai tugas dan kontribusi JF pada jenjang tertentu, termasuk JF Ahli Madya. Sebagian perangkat daerah belum sepenuhnya dapat menjelaskan pekerjaan yang harus dilaksanakan pada jenjang tersebut dan hubungannya dengan tugas unit organisasi. Salah satu informan menyatakan bahwa persoalan muncul karena perangkat daerah "masih belum bisa menganalisis apa tugas dan fungsi JF Madya yang ada di masing-masing OPD tersebut." Pernyataan ini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian tidak hanya berkaitan dengan penempatan nama jabatan dalam struktur, tetapi juga dengan pemahaman substantif mengenai fungsi jabatan dan kontribusinya terhadap pelaksanaan tugas organisasi. Apabila kedudukan suatu jabatan tidak tergambar sesuai struktur organisasi yang berlaku, hubungan kerja dan kebutuhan jabatan menjadi sulit ditelusuri. Peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022 memberikan kerangka normatif bagi penyusunan kebutuhan ASN, termasuk keterkaitan informasi jabatan dan struktur organisasi yang menjadi dasar perencanaan kebutuhan. Dalam kasus Bojonegoro, kejelasan struktur juga bergantung pada kemampuan perangkat daerah memahami posisi serta kontribusi jabatan fungsional. Struktur organisasi yang tersedia belum cukup apabila tidak disertai pemahaman yang memadai mengenai hubungan antara fungsi organisasi, pekerjaan, dan jenjang jabatan. Dengan demikian, kejelasan struktur organisasi memengaruhi ketidaksesuaian penetapan peta jabatan ketika susunan jabatan belum sepenuhnya mencerminkan struktur formal dan kebutuhan pekerjaan organisasi. Ketidaksinkronan tersebut dapat menyebabkan jabatan yang telah memperoleh persetujuan kebutuhan tidak tercermin secara konsisten dalam peta jabatan daerah.

Kualitas Analisis Beban Kerja

Analisis beban kerja merupakan instrumen untuk menentukan kebutuhan pegawai berdasarkan beban pekerjaan yang harus diselesaikan. Dalam kerangka PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020 dan Peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022, penghitungan kebutuhan perlu didukung informasi jabatan serta data beban kerja yang relevan. Untuk JF, analisis kebutuhan juga harus memperhatikan karakteristik jabatan dan mekanisme penghitungan yang ditetapkan oleh instansi pembina JF. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persoalan kualitas ABK tidak hanya berkaitan dengan perbedaan jumlah kebutuhan yang tercantum dalam dokumen. Persoalan yang lebih mendasar adalah perbedaan penafsiran dalam menghitung kebutuhan JF berdasarkan indikator kinerja dan *cascading* kinerja. Perbedaan penafsiran tersebut berpotensi menyebabkan indikator atau posisi jabatan dalam pohon kinerja diperlakukan sebagai dasar utama penghitungan kebutuhan, sehingga mekanisme penghitungan yang ditetapkan oleh instansi pembina JF tidak sepenuhnya digunakan. Indikator kinerja dan *cascading* kinerja pada dasarnya membantu menjelaskan keterkaitan antara sasaran organisasi dan kontribusi suatu jabatan. Namun, fungsi tersebut perlu

dibedakan dari metode teknis penghitungan jumlah kebutuhan JF. Pemetaan kontribusi kinerja dapat membantu menjelaskan mengapa suatu jabatan dibutuhkan dan bagaimana hasil kerjanya mendukung tujuan organisasi. Sementara itu, penentuan jumlah kebutuhan pada setiap jenjang JF tetap perlu mengacu pada mekanisme yang berlaku bagi jabatan tersebut, termasuk ketentuan dan metode yang ditetapkan instansi pembina. Apabila penghitungan kebutuhan hanya ditafsirkan berdasarkan keberadaan indikator kinerja atau posisi dalam *cascading*, tanpa mengikuti metode penghitungan kebutuhan JF yang relevan, hasil analisis berpotensi tidak menggambarkan kebutuhan secara tepat. Sebaliknya, penggunaan metode penghitungan kebutuhan JF juga perlu didukung informasi pekerjaan dan beban kerja yang sesuai dengan kondisi organisasi. Oleh karena itu, indikator kinerja, uraian tugas, data beban kerja, dan ketentuan instansi pembina perlu dibaca secara konsisten, bukan diperlakukan sebagai dasar yang saling menggantikan.

Perbedaan tersebut tampak relevan dengan temuan mengenai Analis SDMA Ahli Madya. Jabatan tersebut memperoleh persetujuan kebutuhan sebanyak empat formasi, tetapi kebutuhan yang tercantum dalam dokumen Anjab dan ABK daerah adalah nol. Perbedaan ini menunjukkan perlunya penelusuran terhadap dasar penghitungan yang digunakan, termasuk bagaimana kontribusi jabatan dipahami dalam struktur kinerja dan bagaimana kebutuhan dihitung berdasarkan mekanisme JF. Data tersebut tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa penghitungan daerah salah, tetapi menunjukkan adanya kesenjangan yang memerlukan penjelasan analitis. Temuan ini sejalan dengan Rajagukguk et al. (2023), yang menempatkan Anjab dan ABK sebagai faktor yang berkaitan dengan penataan ASN. Penelitian di Bojonegoro menambahkan bahwa kualitas ABK juga bergantung pada konsistensi penggunaan dasar penghitungan, terutama ketika kebutuhan JF telah melalui mekanisme persetujuan pemerintah pusat. Perbedaan penafsiran mengenai *cascading* kinerja dapat menimbulkan hasil kebutuhan yang berbeda apabila tidak dibedakan secara jelas antara penelusuran kontribusi jabatan dan penghitungan jumlah kebutuhan jabatan. Dengan demikian, kualitas analisis beban kerja memengaruhi ketidaksesuaian peta jabatan melalui ketepatan metode dan konsistensi dasar penghitungan kebutuhan. Indikator atau *cascading* kinerja berfungsi menjelaskan kontribusi jabatan terhadap sasaran organisasi, sedangkan penghitungan kebutuhan JF harus tetap mengikuti mekanisme yang ditetapkan oleh instansi pembina JF. Perbedaan penafsiran antara kedua aspek tersebut berpotensi menyebabkan kebutuhan yang telah memperoleh persetujuan tidak tercermin secara konsisten dalam peta jabatan daerah.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Workforce Planning*)

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menghubungkan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun karakteristik jabatan. Dalam konteks pemerintah daerah, *workforce planning* tidak hanya berorientasi pada pemenuhan jumlah pegawai, tetapi juga pada kemampuan organisasi memastikan bahwa pekerjaan yang dibutuhkan dapat dilaksanakan oleh jabatan yang sesuai. Alhyasat et al. (2026) membahas hubungan analisis jabatan dengan strategi penempatan tenaga kerja melalui perencanaan sumber daya manusia. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa informasi pekerjaan perlu digunakan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja secara terarah. Hasil penelitian menunjukkan adanya kecenderungan penyusunan kebutuhan yang dimulai dari pegawai yang tersedia atau *bezetting*. Keterangan informan bahwa penyusunan dilakukan berdasarkan orang terlebih dahulu, kemudian disesuaikan dengan ABK, mengindikasikan bahwa kondisi aktual pegawai menjadi salah satu titik awal yang dominan. Pendekatan tersebut dapat membantu menggambarkan kondisi kepegawaian saat ini, tetapi berisiko membatasi analisis apabila tidak didahului identifikasi mengenai pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Dalam perencanaan yang berorientasi pada kebutuhan organisasi, identifikasi

pekerjaan dan hasil yang harus dicapai perlu menjadi dasar untuk menentukan jenis serta jenjang jabatan yang diperlukan. Data *bezetting* kemudian digunakan untuk membandingkan kebutuhan tersebut dengan ketersediaan pegawai. Apabila kondisi pegawai yang tersedia menjadi dasar utama, terdapat risiko bahwa kebutuhan organisasi yang belum terpenuhi tidak teridentifikasi secara memadai, sementara jabatan yang telah diduduki pegawai lebih mudah dipertahankan dalam dokumen perencanaan.

Persoalan ini terlihat pada kebutuhan JF yang telah memperoleh persetujuan, tetapi belum sepenuhnya tercermin dalam peta jabatan daerah. Wawancara juga menunjukkan bahwa sebagian perangkat daerah belum mampu mengidentifikasi hasil kerja yang sesuai dengan jenjang jabatan berdasarkan kebutuhan yang direkomendasikan. Artinya, tantangan perencanaan bukan semata-mata menentukan jumlah pegawai, tetapi menerjemahkan kebutuhan organisasi ke dalam pekerjaan, hasil kerja, dan jenjang jabatan yang sesuai. Keterbatasan tersebut berpotensi menimbulkan kesenjangan antara kebutuhan yang telah direncanakan dengan susunan jabatan yang tercantum dalam peta jabatan. Peta jabatan dapat lebih banyak merefleksikan kondisi kepegawaian yang ada daripada kebutuhan organisasi yang seharusnya dipenuhi. Oleh sebab itu, data pegawai eksisting perlu ditempatkan sebagai salah satu unsur perencanaan, bukan sebagai satu-satunya penentu kebutuhan. Dengan demikian, *workforce planning* memengaruhi ketidaksesuaian penetapan peta jabatan melalui orientasi dan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan. Ketika perencanaan lebih berorientasi pada pegawai yang tersedia dan belum sepenuhnya mempertimbangkan kebutuhan organisasi serta kontribusi setiap jenjang jabatan, peta jabatan berpotensi tidak menggambarkan kebutuhan ASN secara utuh.

Kepatuhan terhadap Regulasi

Kepatuhan terhadap regulasi merupakan faktor yang memengaruhi ketepatan penetapan peta jabatan karena proses Anjab, ABK, dan penyusunan kebutuhan ASN dilaksanakan dalam kerangka ketentuan yang berlaku. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN memberikan landasan umum bagi pengelolaan aparatur, sedangkan PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020 dan Peraturan BKN Nomor 9 Tahun 2022 menjadi rujukan dalam analisis jabatan, analisis beban kerja, serta penyusunan kebutuhan ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Bojonegoro telah memiliki mekanisme formal dalam pelaksanaan Anjab dan ABK. Mekanisme tersebut mencakup kegiatan pembahasan dengan perangkat daerah, verifikasi dokumen, serta penetapan hasil melalui keputusan kepala daerah. Dengan demikian, ketidaksesuaian yang ditemukan tidak dapat dijelaskan semata-mata sebagai ketiadaan prosedur atau regulasi.

Meskipun mekanisme formal tersedia, berdasarkan telaah dokumen menunjukkan terdapat dokumen tindak lanjut pemeriksaan yang memuat arahan agar pemerintah daerah menyusun peta jabatan yang akurat dan mutakhir sesuai kebutuhan riil serta menempatkan ASN sesuai peta jabatan, termasuk menindaklanjuti 1.808 ASN yang belum memiliki jabatan. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberadaan prosedur dan dokumen formal belum otomatis menjamin konsistensi substantif antara kebutuhan pekerjaan, kebutuhan pegawai, dan peta jabatan. Kepatuhan substantif perlu dilihat dari kesesuaian hasil analisis dengan ketentuan yang berlaku. Dalam konteks JF, hal ini mencakup konsistensi penggunaan mekanisme penghitungan kebutuhan yang ditetapkan instansi pembina. Jika kebutuhan JF dihitung dengan penafsiran yang berbeda berdasarkan indikator atau *cascading* kinerja, sementara mekanisme instansi pembina tidak digunakan secara konsisten, maka persoalan yang timbul bukan sekadar perbedaan administratif, tetapi juga ketidaksesuaian dalam penerapan dasar penghitungan kebutuhan. Selain itu, koordinasi antara perangkat daerah, Bagian Organisasi, BKPP, dan pihak yang terlibat dalam penetapan kebutuhan menjadi penting agar dokumen yang dihasilkan tidak berjalan sendiri-sendiri. Keterangan informan

menunjukkan adanya perbedaan pemahaman mengenai tugas JF serta belum sepenuhnya sinkronnya informasi yang digunakan dalam penyusunan peta jabatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap regulasi perlu didukung pemahaman yang sama terhadap fungsi dokumen, mekanisme penghitungan, dan tanggung jawab masing-masing pihak. Temuan ini menunjukkan adanya perbedaan antara kepatuhan prosedural dan konsistensi substantif. Kepatuhan prosedural berkaitan dengan pelaksanaan tahapan dan keberadaan dokumen, sedangkan konsistensi substantif berkaitan dengan ketepatan hasil analisis dan kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi serta ketentuan yang berlaku. Kedua aspek tersebut diperlukan agar peta jabatan dapat digunakan sebagai dasar perencanaan kebutuhan ASN yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, kepatuhan terhadap regulasi memengaruhi ketidaksesuaian penetapan peta jabatan melalui konsistensi penerapan ketentuan, kesesuaian dasar penghitungan kebutuhan, dan koordinasi antarpihak. Keberadaan dokumen formal belum cukup apabila hasilnya belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan organisasi dan mekanisme penetapan kebutuhan jabatan yang berlaku.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian penetapan peta jabatan pada Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dipengaruhi oleh lima faktor yang saling berkaitan, yaitu kualitas analisis jabatan, kejelasan struktur organisasi, kualitas analisis beban kerja, perencanaan sumber daya manusia (*workforce planning*), dan kepatuhan terhadap regulasi. Ketidaksesuaian tersebut terlihat dari perbedaan antara persetujuan kebutuhan jabatan fungsional oleh Kementerian PANRB dan kebutuhan yang tercantum dalam peta jabatan daerah. Kondisi ini disebabkan oleh penyusunan analisis yang cenderung berorientasi pada ketersediaan pegawai (*bezetting*), belum sinkronnya pemahaman mengenai kedudukan dan kontribusi jabatan fungsional dalam struktur organisasi, serta perbedaan penafsiran dalam penghitungan kebutuhan jabatan berdasarkan indikator dan *cascading* kinerja yang belum sepenuhnya mengacu pada mekanisme instansi pembina jabatan fungsional. Selain itu, meskipun prosedur dan dokumen formal telah tersedia, penerapannya belum sepenuhnya menjamin konsistensi antara kebutuhan organisasi, hasil analisis jabatan dan beban kerja, serta penetapan peta jabatan. Dengan demikian, ketepatan penetapan peta jabatan memerlukan penguatan kualitas analisis, perencanaan kebutuhan yang berorientasi pada pekerjaan dan tujuan organisasi, konsistensi metode penghitungan kebutuhan, serta kepatuhan substantif terhadap regulasi yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

Alhyasat, K. M. K., Alhyasat, W. M. K., AlArmoti, A., & Hanaysha, J. R. (2026). The effect of job analysis on staffing strategies: Human resource planning as a mediator. Problems and Perspectives in Management, 24(1), 229–242.

Badan Kepegawaian Negara. (2022). Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2022 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara.

Bupati Bojonegoro. (2026). Keputusan Bupati Bojonegoro Nomor 188/15/KEP/412.013/2026 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Hadi, D. S. (2020). Implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat. Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia, 1(1), 8–16. https://doi.org/10.59784/glosains.v1i1.16

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024, 21 Mei). Surat Nomor B/2127/M.SM.01.00/2024 tentang Persetujuan Kebutuhan Jabatan Fungsional Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). Surat Nomor B/529/M.SM.01.00/2025 tentang Persetujuan Kebutuhan Jabatan Fungsional Arsiparis.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.

Momanyi, C. O. (2013). Application of job analysis as a human resource management tool in state corporations: A case of Kenya Forestry Research Institute.

Rajagukguk, R. D., Hamim, U., & Nggilu, R. (2023). Pengaruh analisis jabatan dan analisis beban kerja terhadap penataan Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. Innovative: Journal of Social Science Research, 3(5), 10577–10588.

Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace: A review of methods.

Yunisa, R. D., & Reviandani, O. (2025). Implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Future Academia, 3(2), 667–674. https://doi.org/10.61579/future.v3i2.415