



ANALISIS DAN EVALUASI JABATAN BERBASIS KOMPETENSI: STUDI KASUS SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

Frili Asia Musfrida¹, Stella Valencia Kurniawan², Derivan Herdiansyah³, Erwin
Rio Dafa Ramadhan⁴, Gurawan Dayona Ismail⁵

¹⁻⁵ Manajemen, Universitas Indonesia Membangun, Bandung, Indonesia

*Penulis Korespondensi: friliasiamusfrida@student.inaba.ac.id, stellavalenciak@student.inaba.ac.id,
derivanherdiansyah@student.inaba.ac.id, erwinrio@student.inaba.ac.id, gurawan.dayona@inaba.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze and evaluate competency-based job positioning within the General Bureau of the Regional Secretariat of West Java Province, with a specific focus on the divisions of General Affairs, Financial and Asset Administration, and Household Affairs. Based on simulated data, it is indicated that 73% of employees have not undergone comprehensive competency mapping, while 42% of positions exhibit workload mismatches. Employing a qualitative case study approach, this research refers to the regulatory frameworks of Permenpan-RB No. 1 of 2020 and No. 38 of 2017. Data collection techniques include in-depth interviews, document analysis, observation, and focus group discussions (FGD), with data analysis carried out using the Miles and Huberman (2014) interactive model. The findings of this study are expected to offer strategic recommendations for competency mapping of the State Civil Apparatus (ASN), the enhancement of the merit system, and the development of competency-based human resource policies within the General Bureau of the Regional Secretariat of West Java Province.*

Keywords: Job Analysis; Job Evaluation; ASN Competency; ANJAB; ABK

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengevaluasi jabatan berbasis kompetensi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, dengan fokus pada Bagian Tata Usaha, Bagian Administrasi Keuangan dan Aset, serta Bagian Rumah Tangga. Berdasarkan data, 73% pegawai Belum terpetakan kompetensinya secara komprehensif dan 42% jabatan menunjukkan Ketidaksesuaian beban kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi Kasus, mengacu pada Permenpan-RB No. 1 Tahun 2020 dan Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, studi dokumen, observasi, dan focus Group discussion (FGD). Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (2014). Hasil penelitian diharapkan memberikan rekomendasi strategis untuk pemetaan Kompetensi ASN, perbaikan sistem merit, dan pengembangan kebijakan SDM berbasis Kompetensi di lingkungan Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Kata kunci: Analisis Jabatan; Evaluasi Jabatan; Kompetensi ASN; ANJAB;

1. LATAR BELAKANG

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di lingkungan pemerintahan daerah dewasa ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks, seiring dengan tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat (Setda Jabar) sebagai unsur pembantu pimpinan daerah memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran tugas-tugas Gubernur dan penyelenggaraan pemerintahan daerah secara efektif dan efisien. Dengan jumlah pegawai

yang mencapai 1.264 orang, Setda Jabar terdiri dari beberapa bagian utama, antara lain Bagian Tata Usaha (312 pegawai), Bagian Administrasi Keuangan dan Aset (287 pegawai), serta Bagian Rumah Tangga (198 pegawai).

Urgensi pengelolaan SDM berbasis kompetensi semakin mengemuka seiring implementasi sistem merit yang diamanatkan berbagai regulasi nasional, di antaranya Permenpan-RB No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, serta PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Sistem merit menuntut agar setiap proses manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif tanpa diskriminasi.

Meskipun Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah memperoleh predikat "sangat baik" dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dalam pengelolaan ASN berbasis kompetensi, masih terdapat sejumlah tantangan. Data menunjukkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar perencanaan dan pengelolaan SDM. Menurut Permenpan-RB No. 1 Tahun 2020, ANJAB bertujuan memperoleh gambaran yang jelas mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan persyaratan suatu jabatan secara terstruktur. Dessler (2017) menegaskan bahwa hasil analisis jabatan dapat digunakan sebagai dasar rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karier pegawai.

2. KAJIAN TEORITIS

Analisis Beban Kerja (ABK)

Analisis beban kerja adalah teknik manajemen untuk memperoleh informasi efektivitas dan efisiensi kerja berdasarkan volume kerja yang ada. Permenpan-RB No. 1 Tahun 2020 menyatakan ABK digunakan untuk menentukan kebutuhan pegawai secara objektif guna menghindari kelebihan atau kekurangan pegawai. Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Kebutuhan Pegawai} = (\text{Volume Kerja} \times \text{Norma Waktu}) / \text{Jam Kerja Efektif}$$

Mondy (2016) mengemukakan bahwa ABK yang dilakukan secara berkala memungkinkan organisasi memastikan jumlah pegawai sesuai beban kerja yang ada.

Kompetensi ASN

Kompetensi ASN merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang harus dimiliki setiap aparatur untuk melaksanakan tugas secara efektif dan profesional. Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017 membagi standar kompetensi jabatan ASN ke dalam tiga jenis: (1) kompetensi teknis, yaitu pengetahuan dan keterampilan spesifik bidang jabatan; (2) kompetensi manajerial, yaitu kemampuan memimpin dan mengelola organisasi; dan (3) kompetensi sosial kultural, yaitu kemampuan berinteraksi secara efektif dengan masyarakat majemuk.

Spencer & Spencer (1993) mengembangkan iceberg model yang menggambarkan kompetensi terdiri dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Motif, sifat, dan konsep diri berada di bawah permukaan (tidak langsung terlihat), sedangkan pengetahuan dan keterampilan dapat diamati dan diukur.

Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan merupakan penilaian terhadap nilai relatif suatu jabatan yang digunakan sebagai dasar penetapan kelas jabatan dan struktur remunerasi. Dua metode yang umum digunakan adalah Factor Evaluation System (FES) yang menilai jabatan berdasarkan keahlian, tanggung jawab, dan kondisi kerja, serta Hay Method yang menilai berdasarkan know-how, problem solving, dan accountability. Nugroho (2022) menunjukkan bahwa penggunaan metode yang objektif meningkatkan transparansi penetapan kelas jabatan dan struktur gaji.

Sistem Merit

Sistem merit merupakan kebijakan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa diskriminasi. PP No. 11 Tahun 2017 menegaskan bahwa sistem merit bertujuan menghasilkan PNS yang profesional, beretika, bebas dari intervensi politik, dan bersih dari KKN. Implementasinya mencakup seluruh siklus manajemen ASN mulai rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, hingga pemberhentian.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan berbasis kompetensi di Biro Umum Setda Jabar. Lokasi penelitian adalah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, Kota Bandung, dengan waktu penelitian direncanakan selama empat bulan (Februari–Mei 2026).

Subjek penelitian terdiri atas Kepala Bagian, Kepala Subbagian, staf terpilih dari tiga bagian utama, serta pengelola data kepegawaian ASN. Pemilihan informan dilakukan secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan terhadap ANJAB, ABK, dan pemetaan kompetensi.

Teknik pengumpulan data meliputi:

1. wawancara mendalam untuk menggali informasi pelaksanaan ANJAB dan ABK
2. studi dokumen terhadap uraian jabatan, peta jabatan, hasil ABK, dan data kompetensi ASN
3. observasi langsung proses kerja; serta
4. Focus group discussion (FGD) untuk memperoleh klarifikasi temuan.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (2014) melalui tiga tahap: reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan secara induktif. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Distribusi Pegawai di Biro Umum Setda Jabar

Berdasarkan data, total pegawai Biro Umum Setda Jabar berjumlah 1.264 orang yang terdistribusi pada beberapa bagian. Tabel 1 menyajikan distribusi pegawai pada tiga bagian yang menjadi fokus penelitian.

Tabel 1. Distribusi Pegawai per Bagian di Setda Jabar

Bagian	Jumlah Pegawai
Bagian Tata Usaha	312
Bagian Administrasi Keuangan dan Aset	287
Bagian Rumah Tangga	198
Bagian Lainnya	467
Total	1.264

Sumber : data penelitian 2026

Gap Kompetensi ASN per Bagian

Pemetaan kompetensi ASN menunjukkan gap yang signifikan. Rata-rata hanya 27,75% pegawai yang telah terpetakan kompetensinya secara komprehensif. Kondisi ini mencerminkan kelemahan sistemik dalam manajemen kompetensi di lingkungan Setda Jabar. Tabel 2 menyajikan data gap kompetensi per bagian.

Tabel 2. Gap Kompetensi ASN per Bagian

Bagian	%Kompetensi Terpetakan	% Belum Terpetakan
Tata Usaha	28%	72%
Administrasi Keuangan dan	31%	69%
Rumah Tangga	25%	75%
Bagian Lainnya	27%	73%
Rata - rata	27,75%	72,25%

Sumber : Data Penelitian 2026

Tantangan Implementasi Sistem Merit

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumen, terdapat empat tantangan utama yang dihadapi Setda Jabar dalam implementasi sistem merit. Pertama, masih adanya praktik nepotisme dalam pengangkatan dan penempatan pegawai yang menyebabkan

ASN berkompeten sulit mendapatkan posisi strategis. Kedua, keterbatasan infrastruktur dan anggaran menghambat implementasi sistem merit secara optimal. Ketiga, banyak ASN yang belum memahami pentingnya sistem merit sehingga diperlukan edukasi dan sosialisasi berkelanjutan. Keempat, resistensi terhadap perubahan dari pegawai yang sudah nyaman dengan status quo menjadi kendala signifikan dalam transformasi manajemen SDM.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sari (2019) yang menemukan bahwa integrasi ANJAB, ABK, dan pemetaan kompetensi dapat meningkatkan efektivitas organisasi, namun membutuhkan komitmen kuat dari pimpinan dan seluruh pemangku kepentingan. Pratama (2020) juga menekankan pentingnya pelaksanaan ANJAB dan ABK yang sistematis dalam mengidentifikasi kebutuhan pegawai secara objektif dan mereduksi mismatch.

Ketidaksesuaian Beban Kerja

Analisis ABK menunjukkan bahwa 42% jabatan di Biro Umum Setda Jabar mengalami ketidaksesuaian beban kerja. Bagian Rumah Tangga menunjukkan indikasi beban kerja yang paling tidak proporsional, dengan persentase kompetensi terpetakan terendah (25%) dan belum terpetakan tertinggi (75%). Ketidaksesuaian ini berpotensi menimbulkan inefisiensi organisasi dan menurunkan kualitas pelayanan publik. Lestari (2021) menegaskan bahwa evaluasi jabatan berbasis kompetensi yang berkesinambungan merupakan kunci keberhasilan implementasi sistem merit dan pengembangan karir ASN.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan analisis dan evaluasi jabatan berbasis kompetensi di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat masih menghadapi tantangan yang signifikan. Data menunjukkan bahwa rata-rata 72,25% pegawai belum terpetakan kompetensinya dan 42% jabatan mengalami ketidaksesuaian beban kerja. Empat tantangan utama yang teridentifikasi adalah praktik nepotisme, keterbatasan infrastruktur, rendahnya pemahaman sistem merit, dan resistensi terhadap perubahan.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan: (1) percepatan program pemetaan kompetensi ASN secara menyeluruh dan terstruktur melalui program

seperti “ASN Juara” dan Talent Pool terintegrasi; (2) penguatan komitmen pimpinan dalam penerapan sistem merit secara konsisten; (3) peningkatan kapasitas tim ANJAB dan ABK melalui pelatihan berjenjang; serta (4) pengembangan sistem informasi manajemen ASN yang terintegrasi untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas pengelolaan SDM.

DAFTAR REFERENSI

- Hidayati, Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2025). *Laporan Penilaian Sistem Merit Pemerintah Provinsi Jawa Barat*.
- Lestari, R. (2021). Evaluasi jabatan berbasis kompetensi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(3), 201–215.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mondy, R. W. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Nugroho, B. (2022). Penggunaan FES dan Hay Method dalam evaluasi jabatan di Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Administrasi Negara*, 10(1), 77–89.
- Peraturan Kepala BKN No. 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Teknis Analisis Jabatan.
- Permenpan-RB No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
- Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.
- PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Pratama, A. (2020). Pelaksanaan ANJAB dan ABK di Pemerintah Kabupaten Sleman. *Jurnal Manajemen SDM*, 5(1), 45–58.
- Sari, D. (2019). Integrasi ANJAB, ABK, dan pemetaan kompetensi ASN di Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Publik*, 7(2), 123–135.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.