
ARTIKEL

**Peran Analisa Jabatan dalam Kebijakan Pengelolaan ASN
(Kajian Literatur)**

Asriyati¹ⁱ, Rahmawati Sahupala², Maudhy Satyadharma³, Djoni Tepu⁴

^{1,2,3} Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara

⁴ Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Tenggara

Korespondensi : Maudhy Satyadharma (maudhyaudhy@gmail.com)

ABSTRAK

Reformasi birokrasi di Indonesia menuntut pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, akuntabel, dan berbasis kinerja melalui penerapan sistem merit. Penelitian ini bertujuan mengkaji peran analisis jabatan sebagai instrumen strategis dalam kebijakan pengelolaan ASN. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan pendekatan kajian pustaka berbasis naratif melalui analisis berbagai sumber ilmiah kredibel. Hasil kajian menunjukkan bahwa analisis jabatan berperan penting dalam penempatan pegawai, pengembangan karir, dan peningkatan kinerja ASN, serta mendukung prinsip objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Namun, implementasinya masih menghadapi kendala kompetensi SDM dan pemanfaatan teknologi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan regulasi, peningkatan kapasitas aparatur, serta optimalisasi digitalisasi guna mendukung efektivitas pengelolaan ASN dan reformasi birokrasi.

Kata Kunci : Analisa Jabatan, Aparatur Sipil Negara, Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi

Abstract

Bureaucratic reform in Indonesia demands professional, accountable, and performance-based management of the State Civil Apparatus (ASN) through the implementation of a merit system. This study aims to examine the role of job analysis as a strategic instrument in ASN management policy. The method used is a literature study with a narrative-based literature review approach through analysis of various credible scientific sources. The study results indicate that job analysis plays a crucial role in employee placement, career development, and ASN performance improvement, while also supporting the principles of objectivity, transparency, and accountability. However, its implementation still faces challenges related to human resource competency and technology utilization. Therefore, strengthening regulations, increasing apparatus capacity, and optimizing digitalization are needed to support effective ASN management and bureaucratic reform.

Keywords : Job Analysis, State Civil Apparatus, Human Resource Management, Bureaucratic Reform

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menuntut adanya pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, akuntabel, dan berbasis kinerja (Firmansyah et al., 2025; Mozin et al., 2025). Dalam hal tersebut, pengelolaan ASN tidak lagi berorientasi pada pendekatan administratif semata, melainkan

telah bergeser menuju pendekatan strategis yang berbasis kompetensi dan kinerja (Paratama, 2026; Sumiati, 2022). Pergeseran paradigma ini sejalan dengan amanat Undang-Undang ASN yang menekankan pentingnya penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian, di mana setiap keputusan terkait pengelolaan ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif dan adil (Rosiadi et al., 2018; Sunaini & Satyadharma, 2025).

ASN memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa (Adi & Endarti, 2025; Sjachrawy, Thasman, et al., 2025). Penguatan kompetensi ASN mencerminkan semangat nasionalisme dan bela negara melalui peningkatan kualitas pelayanan publik dan pelaksanaan kebijakan berbasis profesionalisme (Baka et al., 2026; Juliartha et al., 2025; Sadikin, 2025; Sirojudin et al., 2026). ASN berperan strategis sebagai pelaksana kebijakan, pelayan publik, serta perekat bangsa, sehingga kapasitas yang unggul menjadi wujud nyata pengabdian kepada negara dan kepentingan nasional (Ghozi & Shodiq, 2025; Kasim et al., 2025; Rajulan et al., 2025; Sjachrawy, Hasmawati, et al., 2025).

Oleh karena itu, kualitas ASN menjadi faktor penentu dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik (Fauzan, 2024; Tepu et al., 2025). Untuk mewujudkan ASN yang profesional dan berdaya saing, diperlukan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu memastikan kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan jabatan (Hasanuddin et al., 2025; Jufri et al., 2026). Dalam hal ini, dibutuhkan suatu instrumen yang mampu menggambarkan secara komprehensif tugas, tanggung jawab, wewenang, serta persyaratan suatu jabatan, yaitu analisis jabatan (Komalasari et al., 2022; Marnisah & Zamzam, 2021; Satyadharma et al., 2025; Susanti et al., 2025).

Analisis jabatan merupakan proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan informasi mengenai suatu jabatan, yang meliputi uraian tugas, tanggung jawab, serta kualifikasi yang dibutuhkan (Asrin & Supendi, 2024). Menurut Asriyati et al. (2025), Harris (2023), dan Khoirunnisa et al. (2025), analisis jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan tugas dan persyaratan suatu pekerjaan. Dalam perspektif manajemen modern, analisis jabatan tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia (Nasti & Lubis, 2025). Hal ini sejalan dengan pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM) yang menekankan pentingnya keselarasan antara strategi organisasi dan kompetensi individu guna mencapai kinerja optimal (Utama et al., 2025).

Dalam perspektif pengelolaan ASN, analisis jabatan menjadi landasan utama dalam berbagai kebijakan kepegawaian, seperti perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, penempatan, pengembangan kompetensi, hingga penilaian kinerja (Hidayati, 2020). Melalui analisis jabatan, organisasi dapat memastikan bahwa setiap ASN ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya (*the right man in the right place*), sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi (Nugraha et al., 2024). Selain itu, analisis jabatan juga mendukung penerapan sistem merit yang menekankan objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam manajemen ASN (Kusuma et al., 2025; Sumampouw et al., 2024).

ASN sebagai profesi yang terdiri dari pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja memiliki peran penting dalam menjalankan roda pemerintahan (Hamada, 2025). Dalam kerangka human capital management, ASN dipandang sebagai aset strategis organisasi yang harus dikelola secara optimal untuk mencapai tujuan pembangunan nasional (Ayuningtyas, A. (2022)). Oleh karena itu, penerapan sistem merit menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap ASN memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karier berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan karena faktor subjektif atau politis (Murti & Rizkika, 2023).

Namun demikian, dalam praktiknya, penerapan analisis jabatan sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan ASN masih menghadapi berbagai tantangan (Utama et al., 2025). Beberapa permasalahan yang sering ditemui antara lain belum optimalnya pemanfaatan data jabatan, kurangnya integrasi dengan sistem informasi kepegawaian, serta masih adanya praktik non-merit dalam pengisian jabatan (Budiman, 2026). Selain itu, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia

dalam melakukan analisis jabatan juga menjadi kendala dalam implementasinya (Pangestu & Isnawaty, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa analisis jabatan belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pengambilan keputusan dalam kebijakan pengelolaan ASN (Yunisa & Reviandani, 2025).

Di sisi lain, sistem merit sebagai landasan utama dalam manajemen ASN juga masih menghadapi berbagai hambatan, seperti adanya intervensi politik dalam pengisian jabatan dan kurangnya transparansi dalam proses seleksi (Maysura, 2025; Pradityo & Pancaningsih, 2025). Hal ini berdampak pada belum optimalnya pencapaian tujuan reformasi birokrasi, yaitu terwujudnya birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan peran analisis jabatan sebagai instrumen strategis yang mampu mendukung implementasi sistem merit secara konsisten dan berkelanjutan (Asriyati et al., 2025; Maisarah & Buana, 2025; Sunaini & Satyadharma, 2025).

Dalam perspektif strategis, analisis jabatan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mendeskripsikan pekerjaan, tetapi juga sebagai dasar dalam perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, serta peningkatan kinerja organisasi (Sinambela, 2021). Analisis jabatan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi secara tepat, merancang program pengembangan yang relevan, serta menyusun indikator kinerja yang terukur (Sari et al., 2024). Dengan demikian, analisis jabatan memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung transformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Yasa et al., 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan memiliki posisi yang sangat strategis dalam kebijakan pengelolaan ASN. Namun, optimalisasi peran tersebut masih memerlukan berbagai upaya perbaikan, baik dari aspek kebijakan, kelembagaan, maupun kapasitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam peran analisis jabatan sebagai instrumen strategis dalam kebijakan pengelolaan ASN melalui pendekatan kajian literatur, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam penguatan reformasi birokrasi di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kajian pustaka berbasis model naratif (Mahwati, 2024). Data dikumpulkan melalui proses penelaahan, analisis, serta perbandingan berbagai sumber ilmiah yang kredibel, seperti jurnal internasional bereputasi dan e-book yang relevan. Selanjutnya, data yang diperoleh diseleksi dan disintesis dengan mengacu pada teori-teori yang relevan, model pendukung, serta interpretasi penulis terhadap fokus kajian, yaitu Analisa Jabatan sebagai instrumen strategis dalam kebijakan pengelolaan ASN. Melalui tahapan tersebut, penulis mampu membangun pemahaman yang komprehensif dan mendalam dengan mengintegrasikan berbagai temuan dari penelitian terdahulu.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelusuran dan telaah terhadap berbagai sumber pustaka, teridentifikasi sebanyak delapan artikel jurnal yang secara khusus mengkaji Analisa Jabatan sebagai instrumen strategis dalam kebijakan pengelolaan ASN, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Analisa Jabatan sebagai Instrumen Stragis dalam Kebijakan Pengelolaan ASN

No	Nama (Tahun). Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Komalasari et al. (2022). Analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia.	Kajian Literatur	Analisis jabatan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang menentukan isi suatu posisi, meliputi tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan hubungan antarjabatan. Selain itu, analisis ini menetapkan kualifikasi yang dibutuhkan agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan optimal.

No	Nama (Tahun). Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2	Permana & Taufik (2023). Implementasi kebijakan dan sistem merit pada seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi pratama Kabupaten Bangka Selatan.	Analisis Deskriptif Kualitatif	Implementasi seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kabupaten Bangka Selatan tergolong efektif dan selaras dengan sistem merit. Namun, aspek transparansi, keadilan, dan netralitas politik perlu diperkuat. Penguatan peran KASN, penyusunan SOP, serta pembentukan assessment center menjadi langkah penting peningkatan kualitas seleksi.
3	Azwar et al. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Motivasi Dan Analisis Jabatan Terhadap Pembinaan Karir Aparatur Sipil Negara Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Selayar	Analisis Deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja dan analisis jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap pembinaan karir ASN, sedangkan motivasi tidak berpengaruh. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh, dengan beban kerja sebagai faktor paling dominan dalam pembinaan karir ASN.
4	Basuki et al. (2024). Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.	Analisis Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menemukan bahwa Implementasi manajemen talenta ASN di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan belum optimal. Keberhasilan dipengaruhi kejelasan tujuan, dukungan SDM dan anggaran, komunikasi efektif, koordinasi pelaksana, serta sikap penerimaan kebijakan. Dukungan stakeholder dan antisipasi hambatan menjadi kunci pencapaian tujuan pengembangan karir ASN secara optimal.
5	Jamilah et al. (2025). Analisis Jabatan sebagai Instrumen Strategis dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	Kajian Pustaka	Hasil kajian menunjukkan bahwa analisis jabatan berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja dan kepuasan profesional pegawai. Selain itu, analisis ini mendukung penempatan yang tepat sesuai kompetensi dan karakteristik individu, termasuk melalui pendekatan DISC. Penerapannya terbukti efektif di sektor pendidikan dan berpotensi luas di berbagai sektor lainnya.
6	Kartika et al. (2025). Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Beban Kerja pada Sekretariat Jenderal	Analisis Deskriptif Kualitatif	Temuan menunjukkan implementasi analisis jabatan dan beban kerja belum optimal, dipengaruhi keterbatasan kompetensi dan jumlah pelaksana serta belum adanya tim permanen. Perbaikan diperlukan melalui peningkatan pelatihan, pemanfaatan e-learning, pembentukan tim resmi tahunan, dan penyusunan SOP komprehensif di seluruh unit.
7	Ramadhany et al. (2025). Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan Hasil Penyetaraan Di BPSDM Provinsi Jawa Timur	Analisis Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi JFAK hasil penyetaraan di BPSDM Jawa Timur berjalan berhasil secara multidimensi. Secara teknis, program seperti Diklat Khusus Analisis Kebijakan mampu mengatasi kesenjangan pemahaman tugas, keterbatasan produk analisis, serta kelemahan pendekatan berbasis bukti melalui kurikulum LAN dan praktik langsung.
8	Maharani & Raharja (2024).	Analisis Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemanfaatan

No	Nama (Tahun). Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Implementasi Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Berbasis e-Government di Dinas Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surabaya		teknologi melalui e-Government, seperti aplikasi e-ABK di Kota Surabaya, meningkatkan efisiensi analisis jabatan dan beban kerja. Namun, implementasinya belum optimal akibat keterbatasan pemahaman pengguna. Diperlukan peningkatan kapasitas SDM, komunikasi efektif, serta dukungan sumber daya agar aplikasi berjalan maksimal dan berkelanjutan.

Sumber : Data Sekunder (2026)

Dari Tabel 1 diatas maka dapat dirinci berbagai pembahasan sebagai berikut :

Peran Fundamental Analisis Jabatan dalam Sistem Merit ASN

Analisis jabatan merupakan fondasi krusial dalam pengelolaan ASN berbasis sistem merit yang menekankan profesionalisme, objektivitas, dan akuntabilitas. Temuan Jamilah et al. (2025) dan Komalasari et al. (2022) menunjukkan bahwa analisis jabatan tidak hanya berfungsi mendefinisikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang, tetapi juga menetapkan standar kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu posisi. Hal ini menjadi dasar dalam proses rekrutmen, seleksi, dan promosi ASN agar sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*. Dalam konteks seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Permana & Taufik, 2023), kualitas analisis jabatan berpengaruh langsung terhadap transparansi, keadilan, dan netralitas proses. Tanpa dukungan analisis jabatan yang kuat, potensi subjektivitas dan intervensi politik dapat meningkat. Oleh karena itu, analisis jabatan berperan strategis sebagai instrumen kebijakan untuk memastikan efektivitas organisasi, meningkatkan kinerja aparatur, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap sistem birokrasi yang profesional dan berintegritas.

Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Pengembangan Karir dan Kinerja ASN

Analisis jabatan memiliki peran strategis dalam mendukung pengembangan karir dan peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan. Hasil penelitian Azwar et al. (2023) menunjukkan bahwa analisis jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembinaan karir ASN, bahkan menjadi faktor penting bersama beban kerja dalam menentukan arah pengembangan pegawai. Kejelasan deskripsi jabatan memungkinkan organisasi merancang jalur karir yang terstruktur, terukur, dan berbasis kompetensi. Hal ini diperkuat oleh Basuki et al. (2024) yang menekankan pentingnya integrasi analisis jabatan dalam manajemen talenta ASN untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan organisasi dan potensi individu. Selain itu, pendekatan berbasis karakter seperti DISC turut mendukung penempatan pegawai yang lebih tepat. Dengan demikian, analisis jabatan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, serta efektivitas pengelolaan SDM aparatur secara komprehensif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Tantangan Implementasi dan Digitalisasi Analisis Jabatan

Implementasi analisis jabatan dalam birokrasi masih menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan perhatian serius. Kartika et al. (2025) mengungkapkan bahwa keterbatasan kompetensi pelaksana, kurangnya jumlah SDM, serta belum adanya tim implementasi permanen menjadi hambatan utama. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek kelembagaan dan kapasitas SDM belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan kebijakan secara optimal. Di sisi lain, Maharani & Raharja (2024) menyoroti upaya digitalisasi melalui aplikasi e-ABK yang mampu meningkatkan efisiensi analisis jabatan dan beban kerja. Namun, pemanfaatannya belum maksimal akibat rendahnya

pemahaman pengguna dan keterbatasan dukungan teknis. Sementara itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan seperti di BPSDM Jawa Timur menjadi solusi penting dalam menjembatani kesenjangan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan penguatan pelatihan berkelanjutan, penyusunan SOP yang komprehensif, serta optimalisasi teknologi digital agar implementasi analisis jabatan dapat berjalan efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam mendukung reformasi birokrasi.

Urgensi terhadap Penyusunan Analisa Jabatan dalam mendukung efektifitas Pengelolaan ASN

Implikasi pembahasan menunjukkan bahwa penyusunan analisis jabatan merupakan kebutuhan yang sangat mendesak dalam pengelolaan ASN guna menjamin penerapan sistem merit yang objektif, transparan, dan akuntabel. Analisis jabatan menjadi dasar utama dalam proses rekrutmen, penempatan, pengembangan karir, hingga evaluasi kinerja ASN secara sistematis. Tanpa analisis jabatan yang jelas dan terstandar, berpotensi terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan, serta membuka ruang intervensi non-profesional. Selain itu, analisis jabatan juga mendukung implementasi manajemen talenta dan penguatan kapasitas organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan regulasi, peningkatan kompetensi SDM, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi digital seperti e-ABK. Langkah ini penting untuk memastikan efektivitas kebijakan, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mendukung tercapainya reformasi birokrasi yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur menemukan bahwa Analisis jabatan merupakan instrumen strategis dalam pengelolaan ASN berbasis sistem merit yang menjamin objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas. Perannya penting dalam penempatan, pengembangan karir, dan peningkatan kinerja ASN. Namun, implementasinya masih menghadapi kendala kapasitas SDM dan digitalisasi. Oleh karena itu, penguatan regulasi, kompetensi, dan teknologi menjadi kunci keberhasilan reformasi birokrasi.

Pemerintah perlu memperkuat regulasi, menyusun SOP komprehensif, meningkatkan kompetensi SDM, serta mengoptimalkan digitalisasi seperti e-ABK guna mendukung implementasi analisis jabatan yang efektif dan berkelanjutan. ASN perlu meningkatkan kompetensi, memahami analisis jabatan, serta beradaptasi dengan teknologi digital agar mampu menjalankan tugas secara profesional, efektif, dan mendukung pengembangan karir berbasis sistem merit. Penelitian selanjutnya diharapkan mengkaji integrasi analisis jabatan dengan teknologi digital dan manajemen talenta, serta mengembangkan model implementasi yang adaptif terhadap dinamika organisasi dan kebutuhan birokrasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, D. E. P., & Endarti, E. W. (2025). Implementasi Program “DOU ASN” dalam Meningkatkan Nilai IP ASN Pemerintah Kota Probolinggo. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 8(2), 155–168. <https://doi.org/10.37504/map.v8i2.725>
- Asrin, L. K. J., & Supendi, P. (2024). Analisis Jabatan: Pilar Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Efektif. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 3(4), 2951–2958. <https://melatijournal.com/index.php/Metta/article/view/630>
- Asriyati, A., L. Musa, I., Sahupala, R., Nasiru, A., & Satyadharma, M. (2025). Analisa Jabatan sebagai Kompas Moral Perencanaan Kepegawaian. *Parabela: Jurnal Ilmu Pemerintahan & Politik Lokal*, 5(2), 130–143. <https://doi.org/10.51454/pha0v879>
- Azwar, A., Alam, S., & Djalante, A. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Motivasi dan Analisis Jabatan terhadap Pembinaan Karir Aparatur Sipil Negara pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Kepulauan Selayar. *The Manusagre Journal*, 1(5), 857–867. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/tmj/article/view/4159>

- Baka, W. K., Rianse, U., Rajulan, M., Mursalim, S., Silondae, T. T. A., Sjachrawy, L. O. M. I., & Prasetyo, E. W. (2026). *Dari Sejarah Perjuangan Menuju Masa Depan Bangsa*. Luana Publishing House.
- Basuki, A. D., Rajab, R., & Sondang Silitonga, M. (2024). Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 45–54. <https://doi.org/10.32834/jplan.v6i1.734>
- Budiman, S. (2026). *Dialektika Birokrasi Pemerintahan*. Minhaj Pustaka.
- Fauzan, R. (2024). Menuju Aparatur Sipil Negara ASN Bertaraf Intenasional. *Public Service and Governance Journal*, 5(1), 178–197. <https://doi.org/10.56444/psgj.v5i1.1348>
- Firmansyah, R., Sinaga, R. C., Sunarto, E. P., Hafiz, Z., & Aji, P. (2025). Reformasi Birokrasi Melalui Regenerasi Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Birokrasi Yang Transformatif di Era Digital. *Journal of Social Contemplativa*, 3(2), 114–125. <https://doi.org/10.61183/jsc.v3i2.95>
- 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. <https://doi.org/10.53800/kvht8708>
- Hamada, N. (2025). Kedudukan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Paruh Waktu dalam Sistem Kepegawaian. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(5), 2571–2576. <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS/article/view/7626>
- Harris, J. I. (2023). Perencanaan Analisis Jabatan, Rekrutmen, Seleksi dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Islamika*, 5(2), 53–63. <https://doi.org/10.37859/jsi.v5i2.3819>
- Hasanuddin, S. N., Bekti, W. R., Syaiful, Ringo Taufan Laode, & Satyadharma, M. (2025). Keteladanan dan Kepemimpinan Bagi ASN Gen Z Di Instansi Publik. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 4(01). <https://doi.org/10.70294/jimu.v4i01.1390>
- Hidayati, U. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cendekia Publisher.
- Jamilah, A. U., Komariyah, S., Akbar, A. F., Bahtiar, N. A., & Mu'alimin, M. (2025). Analisis Jabatan sebagai Instrumen Strategis dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 3(4), 11–23. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i4.1843>
- Jufri, M., Andi Adijah, S., & Erik Rachim, S. T. (2026). *Workplace Learning: Strategi Cerdas Pengembangan Kompetensi ASN*. PT. Nas Media Indonesia.
- Juliarta, E., Suandi, Fakh, F., Yuliana, & Lawati, S. (2025). Penguatan Nilai-Nilai Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme Bagi ASN Melalui Kegiatan Sosialisasi Oleh Dosen Pascasarjana Universitas Sjakhyakirti di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Pengabdian Pasca Unisti (JURDIANPASTI)*, 3(2), 103–112. <https://doi.org/10.48093/jurdianpasti.v3i2.321>
- Kartika, E. R. D., Budiharjo, B., & Nenobais, H. (2025). Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Beban Kerja pada Sekretariat Jenderal. *Publika: Jurnal Ilmiah Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 11(1), 106–119. <https://doi.org/10.32509/publika.v11i1.6083>
- Kasim, S. S., Zulfikar Putra, S. H., & Silondae, T. T. A. (2025). *Mengabdikan Sepanjang Hayat (Veteran dalam Wacana Ideologi dan Identitas Nasional)*.
- Khoirunnisa, R. K. R., Rizqiyah, N. I., Ramadani, D. A., & Sijabat, R. (2025). Analisis Jabatan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 21(5), 141–150. <https://doi.org/10.2324/vshx0r32>
- Komalasari, S., Maisarah, S., & Urrahmah, N. (2022). Analisis Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 8(1), 91–101. <https://doi.org/10.24967/jmb.v8i1.1620>
- Kusuma, D. N., Arifin, Z., Setijohadi, M., & Novianto, H. (2025). Implementasi Sistem Merit Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Bojonegoro. *JIAN - Jurnal Ilmiah Administrasi Negara*,

- 9(3), 103–115. <https://doi.org/10.56071/jian.v9i3.1537>
- Maharani, M. M., & Raharja, W. T. (2024). Implementasi Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Berbasis e-Government di Dinas Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surabaya. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(9), 10276–10283. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i9.5743>
- Mahwati, Y. (2024). *Menulis Kajian Literatur Naratif*. Deepublish.
- Maisarah, & Buana, M. S. (2025). Dilema Sistem Merit sebagai Instrumen Pencegahan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme dalam Pengisian Jabatan di Pemerintahan Daerah. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(5), 2390–2396. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i5.7539>
- Marnisah, L., & Zamzam, F. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Deepublish.
- Maysura, N. A. (2025). Peran Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Solusi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara. *Mendapo: Journal of Administrative Law*, 6(1), 85–105. <https://doi.org/10.22437/mendapo.v6i1.40185>
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Sasmindar, D., Ntelu, N., Hasan, H., Patuti, V. I., & Mahmud, Z. (2025). Reformasi Birokrasi SDM Aparatur; Kinerja ASN dalam Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Bandung). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 7305–7311. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9358>
- Murti, A., & Rizkika, S. (2023). Dinamika Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Membangun Asas Netralitas Menjelang Pemilihan Umum 2024. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 5736–5747.
- Nasti, N., & Lubis, A. H. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi, Proses dan Transformasi Dalam Organisasi Modern*. Serasi Media Teknologi.
- Nugraha, M. Q., Kadarisman, M., Parwati, E. D., & Satiadarmanto, D. F. (2024). The Right Man on The Right Job: Pengaruh Kebijakan Mutasi PNS di BKPSDM Kota Tangerang Selatan. *Maximal Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya Dan Pendidikan*, 2(1), 151–164. <https://malaqbipublisher.com/index.php/MAKSI/article/view/367>
- Pangestu, N. F. C., & Isnawaty, N. W. (2025). Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon. *JANE (Jurnal Administrasi Negara)*, 16(2), 172–181. <https://doi.org/10.24198/jane.v16i2.61457>
- Paratama, F. (2026). *Reformulasi Pengaturan Pengadaan ASN*. Diva Pustaka.
- Permana, A. P., & Taufik, R. (2023). Implementasi Kebijakan dan Sistem Merit pada Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kabupaten Bangka Selatan. *Responsive*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.24198/responsive.v6i1.42811>
- Pradityo, Y., & Pancaningsih. (2025). Peran Meritokrasi melalui Manajemen Talenta pada Instansi Pemerintah dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Inovasi Pembangunan : Jurnal Kelitbangan*, 13(01). <https://doi.org/10.35450/jip.v13i01.849>
- Rajulan, M., Sulisty, G. A., Syaiful, & Satyadharma, M. (2025). Semangat Pahlawan Sebagai Teladan dalam Membangun Transportasi Berkeadilan. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(04), 1326–1334. <https://doi.org/10.70294/jimu.v3i04.1536>
- Ramadhany, W. P., Handoko, V. R., & Widodo, J. (2025). Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan Hasil Penyetaraan Di BPSDM Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 11(2), 225–239. [https://doi.org/10.25299/jkp.2025.vol11\(2\).23235](https://doi.org/10.25299/jkp.2025.vol11(2).23235)
- Rosiadi, A., Setiawan, M., & Moko, W. (2018). Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik. *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 6(2), 156–169. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i2.2208>
- Sadikin, A. (2025). Strategi Pengembangan Komitmen Profesi ASN dalam Mendukung SMART ASN di PPSDM Kemendikdasmen. *Jurnal Widyaishwara Indonesia*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.56259/jwi.v6i01.359>
- 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). <https://doi.org/10.62281/v2i12.1287>
- Satyadharma, M., Kasim, S. S., Fasikin, L. O., & Harlan, L. O. A. (2025). Manajemen Strategis pada Sektor Publik di Provinsi Sulawesi Tenggara. *Parabela: Jurnal Ilmu Pemerintahan & Politik Lokal*, 5(2), 82–92. <https://doi.org/10.51454/f6stqq82>
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Sirojudin, H. A., Tarmizi, R., Irawan, N. C., Siswanto, D., Anggraini, D. T., Chakim, M. H. R., & Farsiah, L. (2026). *Manajemen Strategis Sektor Publik: Teori, Formulasi, dan Implementasi di Era Governance*. Sada Kurnia Pustaka.
- Sjachrawy, L. O. M. I., Hasmawati, Morini, & Satyadharma, M. (2025). Pahlawanku Teladanku: Internalisasi Nilai Kepahlawanan Dalam Peningkatan Layanan Publik di Indonesia. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(04). <https://doi.org/10.70294/jimu.v3i04.1554>
- Sjachrawy, L. O. M. I., Thasman, T., Satyadharma, M., Susanti, N., & Hado, H. (2025). Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur tentang Reformasi dan Akuntabilitas Pemerintahan. *Parabela: Jurnal Ilmu Pemerintahan & Politik Lokal*, 5(1), 37–52. <https://doi.org/10.51454/z7ysp660>
- Sumampouw, S., Esau Ganda, J. J., & Nurdin, I. (2024). Dinamika Sistem Merit: Mengungkap Tantangan dan Peluang dalam Meningkatkan Karir Pegawai Publik. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 6(2), 10–15. <https://doi.org/10.55745/jwbp.v6i2.197>
- Sumiati, I. (2022). *Pengembangan Model Sistem Informasi Administrasi Presensi Dalam Membangun Karakter ASN Berbasis Kinerja*. TOHAR MEDIA.
- Sunaini, W., & Satyadharma, M. (2025). Manajemen Talenta dan Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara: Suatu Kajian Literatur pada Sektor Publik Indonesia. *Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(2), 80–90. <https://scriptaintelektual.com/scripta-economica/user/setLocale/id?source=%2Fscripta-economica%2Farticle%2Fview%2F69>
- Susanti, N., Muthalib, A. A., & Asraf, A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS*, 4(1), 320–345. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v4i1.1837>
- Tepu, D., Satyadharma, M., & Susanti, N. (2025). New Public Management Paradigm in Indonesia (Literature Study). *Cangkal: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 119–127. <https://batuahjurnal.my.id/index.php/cjish/article/view/42>
- Utama, Z. M., Syahbana, A. F., & Yosie, Y. (2025). Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Literatur. *Jurnal Pijar*, 3(3), 344–360. <https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb/article/view/1853>
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Iqbal Fadhlurrohman, M. (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 27–42. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>
- Yunisa, R. D., & Reviandani, O. (2025). Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(2), 667–674. <https://doi.org/10.61579/future.v3i2.415>