

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYUSUNAN ANJAB DAN ABK OLEH BIRO ORTALA DALAM MENDORONG EFEKTIVITAS PENATAAN KELAS JABATAN PELAKSANA DI KEMENTERIAN AGAMA RI

Ardiansyah^{1*}, Astrid Itsnawati², Abdul Rahman³

^{1,3} Universitas Muhammadiyah Jakarta, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

² Biro Ortala Kementerian Agama RI, Jakarta Pusat, Indonesia

*Korespondensi : ardiansyahyahya83@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) oleh Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama Republik Indonesia dalam mendukung penataan kelas jabatan pelaksana. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan penataan struktur organisasi yang efisien, objektif, dan selaras dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi langsung terhadap proses penyusunan Anjab dan ABK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi secara signifikan oleh kejelasan komunikasi kebijakan, efektivitas koordinasi antarunit kerja, ketersediaan data jabatan yang valid, serta kapasitas sumber daya manusia pelaksana di lingkungan biro. Implementasi Anjab dan ABK terbukti berperan dalam menghasilkan penataan kelas jabatan yang lebih rasional dan fungsional, yang berdampak pada peningkatan efektivitas kelembagaan dan motivasi kerja pegawai pelaksana. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris bagi penguatan manajemen sumber daya manusia sektor publik serta mendukung agenda reformasi birokrasi nasional yang berkelanjutan.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Anjab, ABK, Jabatan Pelaksana.

ABSTRACT

This study aims to analyze the Job Analysis (Anjab) and Workload Analysis (ABK) policies of the Bureau of Organization and Administration of the Ministry of Religious Affairs of the Republic of Indonesia in supporting the arrangement of the class of implementing officials. This research is motivated by the need for an efficient, objective organizational structure that is in line with the principles of good governance. The research method used is a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, documentation studies, and direct observation of the Anjab and ABK preparation process. The results show that policy implementation is significantly influenced by the clarity of policy communication, the effectiveness of coordination between work units, the availability of valid job data, and the capacity of implementing human resources within the bureau. The implementation of Anjab and ABK has been proven to play a role in producing a more rational and functional class position arrangement, which has an impact on increasing institutional effectiveness and work motivation of implementing employees. This research provides an empirical contribution

to strengthening public sector human resource management and supporting the agenda of sustainable national bureaucratic reform.

Keywords : Policy Implementation, Job Description, ABK, Implementing Position.

A. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia telah memasuki babak baru yang menuntut setiap instansi pemerintah untuk lebih adaptif, efisien, dan berbasis kinerja. Salah satu tantangan utama dalam mewujudkan birokrasi modern adalah bagaimana pemerintah mengelola sumber daya manusia aparatur secara tepat guna dan tepat sasaran (Krismadinata et al. 2020). Dalam konteks ini, penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) menjadi instrumen penting dalam mendukung penataan struktur organisasi dan sistem manajemen kepegawaian. Anjab dan ABK bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi merupakan prasyarat utama untuk membangun sistem birokrasi yang profesional, produktif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis (Triyanto, Soediantono, and Fachlevi 2021).

Kementerian Agama RI sebagai salah satu kementerian dengan struktur yang luas dan kompleks, menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan jabatan, terutama pada kelompok jabatan pelaksana (Tamara et al. 2021). Jabatan ini memiliki peran operasional penting dalam mendukung layanan publik, namun dalam praktiknya pelaksanaannya, penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) pada jabatan pelaksana masih menghadapi berbagai permasalahan empiris.

Berdasarkan kondisi di lapangan, ditemukan adanya ketimpangan beban kerja antarpegawai dalam jabatan yang sama, perbedaan antara uraian tugas jabatan

dengan aktivitas kerja aktual, serta belum konsistennya penggunaan hasil Anjab dan ABK dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya terkait pengelolaan kelas jabatan dan kebutuhan pegawai. Situasi ini menyebabkan distribusi sumber daya manusia belum sepenuhnya proporsional dan berdampak pada rendahnya kejelasan peran serta efektivitas kinerja pegawai. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Anjab dan ABK masih memerlukan penguatan agar mampu menjawab kebutuhan organisasi secara nyata.

Secara normatif, Peraturan Menteri PAN-RB No. 45 Tahun 2022 tentang Jabatan Pelaksana pada Instansi Pemerintah, menekankan bahwa seluruh jabatan pelaksana di instansi pemerintah harus ditata berdasarkan hasil Anjab dan ABK yang valid dan mutakhir. Hal ini mencerminkan pergeseran pendekatan pengelolaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang semula administratif menjadi berbasis data dan analisis. Dalam rangka mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien, penyusunan kebutuhan PNS tidak lagi dilakukan secara sembarangan, melainkan harus berbasis pada data dan analisis yang akurat.



Sumber : MODUL PENYUSUNAN

ANALIS JABATAN (ANJAB) DAN ANALIS BEBAN KERJA (ABK)

Dalam penyusunan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dimulai dari proses Analisis Jabatan untuk menghasilkan Peta Jabatan. Peta Jabatan ini kemudian digunakan sebagai dasar dalam melakukan Analisis Kebutuhan Pegawai serta mempertimbangkan Kebijakan Pemerintah. Hasil dari kedua analisis tersebut menjadi acuan dalam proses Penyusunan Kebutuhan PNS (Fahrani 2017). Dengan penyusunan Anjab dan ABK, instansi pemerintah dapat memastikan bahwa setiap jabatan memiliki uraian tugas yang jelas, volume kerja yang terukur, dan posisi dalam struktur organisasi yang sesuai (Analisis and Anjab 2021).

Meskipun secara normatif kebijakan penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) telah diatur secara jelas dan telah diimplementasikan di lingkungan Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Agama RI, dalam praktiknya masih ditemukan sejumlah permasalahan krusial yang berpotensi menghambat efektivitas penataan jabatan pelaksana. Permasalahan tersebut antara lain berupa ketidaksesuaian antara uraian tugas formal dengan pekerjaan aktual yang dijalankan pegawai, ketimpangan distribusi beban kerja antarjabatan maupun antarindividu, serta keterbatasan pemanfaatan hasil Anjab dan ABK sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial, khususnya dalam pengelolaan kelas jabatan dan perencanaan kebutuhan pegawai. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada belum optimalnya efisiensi struktur organisasi, tetapi juga berimplikasi pada rendahnya motivasi dan kinerja pegawai akibat ketidakjelasan peran dan ekspektasi

kerja. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk menelaah bagaimana implementasi Anjab dan ABK dijalankan, faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilannya, serta sejauh mana kebijakan tersebut mampu menjawab tantangan penataan jabatan pelaksana secara efektif dan berbasis kinerja di Biro Ortala Kementerian Agama RI.

Penataan kelas jabatan pelaksana menjadi sangat krusial untuk menjawab permasalahan ini, dan penyusunan Anjab dan ABK secara sistematis oleh Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) menjadi langkah strategis dalam mendorong reformasi birokrasi (Ikawati 2018). Selain itu, Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Kementerian Agama RI dalam rangka mendorong efektivitas reformasi birokrasi, telah menerapkan pendekatan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) secara sistematis dan terukur. Salah satu hasil nyata dari implementasi ini dapat dilihat melalui pemetaan uraian tugas jabatan pelaksana, yang disusun berdasarkan output kerja, jenis pekerjaan, dan waktu penyelesaiannya.

Tugas-tugas yang dianalisis mencakup aktivitas penting seperti menyusun rencana kerja, mengelola dan merekapitulasi data, memverifikasi informasi, hingga menyusun laporan pertanggungjawaban.

No	Uraian Tugas	Beban Kerja 1 Tahun	Waktu Pengelolaan	Waktu Kerja Efektif	Kebutuhan Pegawai
1	Mengusulkan rencana kerja sesuai prosedur dan ketentuan untuk memperbaiki pelaksanaan tugas... (tugas utama/tujuan utama/tujuan sekunder)	Data Dokumen	8	1250	0,01
2	sumbersesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku sebagai bahan sumber	Data Laporan	51	2	1250
3	Mengolah dan merekapitulasi data dan informasi... (tugas bidang)	Data	51	3	1250
4	menurut klasifikasi yang berlaku sebagai bahan verifikasi data	Data	51	3	1250
5	Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang berlaku sebagai bahan sumber	Laporan	51	3	1250
6	Mengumpulkan dan memperbaiki data dan informasi... (tugas bidang)	Laporan	51	2	1250
7	Memerlukan laporan hasil pelaksanaan tugas sesuai dengan prosedur yang berlaku sebagai bahan pertanggungjawaban	Laporan	60	2	1250
Molakansakan tugas keharusan lain yang diberikan oleh atasan secara tertulis					
					0,633
Jumlah Pegawai					1
Pembulatan					

*Sumber : Dokumen Anjab Biro Ortala.
 Studi empirik MODUL PENYUSUNAN*

ANALIS JABATAN (ANJAB) DAN ANALIS BEBAN KERJA (ABK)

Proses tersebut menjadi kunci dalam menciptakan struktur organisasi yang lebih efisien, adil, dan akuntabel. Setiap aktivitas tidak hanya dijabarkan secara rinci, tetapi juga dikelompokkan berdasarkan bentuk hasil kerjanya, apakah berupa dokumen, data layanan, atau laporan. Penyusunan ini membantu memberikan kejelasan fungsi dan tanggung jawab bagi setiap pegawai dalam unit kerja.

Melalui proses ini, Biro Ortala dapat mengidentifikasi dan menghitung kebutuhan ideal pegawai berdasarkan beban kerja aktual serta waktu penyelesaian yang dibutuhkan. Dengan pendekatan ini, setiap jabatan memiliki dasar logis dan terukur dalam pengalokasian sumber daya manusia, sehingga mampu menciptakan struktur kerja yang lebih adil, proporsional, dan akuntabel.

Lebih jauh, uraian tugas yang ditetapkan juga menjadi alat kontrol untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak tumpang tindih dan tetap selaras dengan tujuan organisasi. Penjabaran tugas tersebut sekaligus mendukung peningkatan kinerja dan motivasi aparatur, karena memberikan kejelasan peran dan ekspektasi hasil kerja yang konkret.

Secara keseluruhan, penerapan Anjab dan ABK ini menjadi pondasi penting dalam penataan jabatan pelaksana yang tidak hanya memenuhi ketentuan regulasi, tetapi juga memperkuat budaya kerja berbasis data dan kinerja. Hal ini menjadi bukti bahwa reformasi birokrasi bukan sekadar slogan, melainkan proses yang dibangun melalui langkah-langkah teknis yang nyata dan terukur.

B. METODE PENELITIAN

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggali secara mendalam dinamika implementasi kebijakan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) dalam penataan struktur organisasi, khususnya pada Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Kementerian Agama RI. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman kontekstual dan menyeluruh mengenai fenomena sosial yang tengah diteliti. Menurut Moleong (2017), menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah suatu metode yang bertujuan untuk memahami fenomena secara holistik dan mendalam melalui pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Bogdan dan Taylor (1975) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu dan perilaku yang diamati dalam konteks alami (Islam et al. 2025).

Untuk mendalami proses implementasi kebijakan, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh George C. Edwards III (1980). Teori ini menyatakan bahwa efektivitas implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yakni: komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Keempat variabel ini menjadi kacamata analisis dalam mengkaji sejauh mana kebijakan Anjab dan ABK dapat dijalankan secara efektif dalam sistem kelembagaan pemerintahan.

Lokasi Penelitian dilakukan di Biro Ortala Kementerian Agama RI yang berlokasi di Jalan Lapangan Banteng Barat

No. 3-4, Jakarta Pusat 10710. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi langsung, untuk menangkap realitas pelaksanaan kebijakan; dokumentasi, guna memperoleh data dari arsip-arsip resmi seperti SK, SOP, dan laporan pelaksanaan kebijakan; serta studi kepustakaan (Library Research).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) oleh Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Kementerian Agama RI dalam konteks Penataan Kelas Jabatan Pelaksana. Dengan mengacu pada Indikator teori Implementasi Kebijakan George C. Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

1) Komunikasi

Komunikasi menjadi fondasi utama dalam proses implementasi kebijakan, sebagaimana ditegaskan oleh George C. Edward III bahwa efektivitas suatu kebijakan sangat ditentukan oleh kejelasan, konsistensi, serta saluran komunikasi yang tepat antar pelaku kebijakan (Collins et al. 2021). Dalam konteks implementasi kebijakan penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), Biro Ortala Kementerian Agama RI berperan strategis sebagai aktor kunci dalam menjembatani regulasi tingkat pusat dengan pelaksanaan teknis di satuan kerja. Tidak cukup hanya mengandalkan pemahaman atas dokumen normatif, seperti Permen PAN-RB No. 45 Tahun 2022 dan PMA No. 32 Tahun 2024, Biro Ortala juga aktif membangun komunikasi dua arah melalui kegiatan sosialisasi, penyusunan Frequently Asked Questions (FAQ), serta

penyediaan panduan teknis digital untuk mendukung keterpahaman pelaksana kebijakan di lapangan (Tambunan and Amir 2025).

Lebih lanjut, pendekatan komunikasi yang digunakan bersifat partisipatif dan dialogis. Biro Ortala secara aktif menginisiasi berbagai pelatihan teknis, workshop, dan forum diskusi kelompok (FGD) lintas unit kerja, yang dirancang untuk menyamakan persepsi serta meminimalisir risiko kesenjangan pemahaman antar ASN. Kegiatan ini tidak hanya memperluas wawasan teknis aparatur, tetapi juga mendorong terbentuknya rasa memiliki terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Melalui praktik ini, komunikasi tidak diposisikan secara satu arah dari pusat ke daerah, melainkan sebagai ruang kolaboratif yang memungkinkan adanya feedback dan perbaikan berkelanjutan (Agustina and Herliana 2025). Strategi ini terbukti efektif dalam mempercepat adaptasi terhadap perubahan kebijakan pengelolaan jabatan pelaksana yang menuntut transformasi dari pola kerja administratif ke arah yang berbasis kinerja dan analisis kebutuhan nyata.

Selain itu, intensitas komunikasi internal dalam organisasi publik memiliki korelasi langsung terhadap keberhasilan implementasi kebijakan birokrasi. Dalam penelitian (Murwantoko et al. 2018) menekankan bahwa sosialisasi yang masif, penggunaan media komunikasi digital, dan keterlibatan semua lapisan ASN secara aktif dapat meningkatkan kejelasan instruksi dan memperkuat loyalitas terhadap arah kebijakan. Temuan ini mengafirmasi pendekatan komunikasi yang diterapkan oleh Biro Ortala sebagai bentuk transformasi tata kelola yang adaptif

terhadap kompleksitas organisasi besar seperti Kementerian Agama RI.

2) Sumber Daya

Sumber daya manusia dan anggaran terbukti menjadi faktor penghambat signifikan. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya terbatas pada alokasi anggaran, tetapi juga mencakup ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, waktu yang cukup, serta sarana dan prasarana teknologi yang mendukung (Hakim, Wasistiono, and Ali 2024). Dalam konteks kebijakan penyusunan Anjab dan ABK di lingkungan Kementerian Agama RI, tantangan utama yang dihadapi adalah belum meratanya kompetensi ASN, terutama di satuan kerja daerah, dalam memahami metodologi pengumpulan dan analisis data jabatan secara sistemik dan berbasis beban kerja (Setiawan and Utami 2025).

Menjawab tantangan tersebut, Biro Ortala secara progresif mengembangkan strategi penguatan kapasitas melalui pelatihan teknis yang terstruktur dan berkelanjutan. Pelatihan ini tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga memberikan praktik langsung dalam menyusun dokumen Anjab dan ABK sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Permen PAN-RB No. 45 Tahun 2022. Selain itu, Biro Ortala juga memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dengan mengembangkan sistem aplikasi berbasis web untuk penginputan, pengolahan, dan pelaporan data jabatan. Inisiatif ini memungkinkan satuan kerja di seluruh Indonesia dapat mengakses dan mengelola data secara mandiri, tanpa harus bergantung sepenuhnya pada tenaga ahli pusat.

Pemanfaatan teknologi ini menjadi salah satu solusi atas keterbatasan sumber daya manusia dan waktu, serta mendorong efisiensi birokrasi. Aplikasi digital tersebut

juga dirancang user-friendly agar dapat digunakan oleh ASN dari berbagai latar belakang kemampuan teknologi (Rahmadi and Rusmiati 2025). Pendekatan ini sejalan dengan temuan (Rosidah, Suryadi, and Azmia 2025) yang menyatakan bahwa digitalisasi sistem kepegawaian dapat meningkatkan konsistensi data, mempercepat pengambilan keputusan berbasis analisis, dan memudahkan pemantauan pelaksanaan kebijakan di seluruh lini organisasi. Digitalisasi juga membuka peluang desentralisasi manajemen SDM, di mana unit kerja dapat melakukan pembaruan data jabatan secara real-time, sehingga validitas dan aktualisasi data lebih terjamin.

Dengan pendekatan ini, Biro Ortala tidak hanya menunjukkan respons adaptif terhadap keterbatasan sumber daya yang ada, tetapi juga menempatkan teknologi sebagai akselerator reformasi birokrasi. Strategi tersebut terbukti efektif dalam mendorong proses penyusunan Anjab dan ABK yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel di lingkungan Kementerian Agama RI.

3) Disposisi

Disposisi mencakup kesiapan mental, komitmen, serta tingkat kepercayaan pelaksana terhadap kebijakan yang dijalankan. Dalam konteks Kementerian Agama RI, disposisi menjadi faktor kunci dalam menentukan sejauh mana penyusunan Anjab dan ABK dapat diinternalisasi dan diterapkan secara konsisten oleh pegawai, khususnya pada level pelaksana. Kebijakan penataan ulang kelas jabatan tidak sekadar perubahan teknis administratif, tetapi juga menuntut perubahan pola pikir (mindset) menuju manajemen ASN yang berbasis kinerja dan data. Sebagaimana disoroti oleh Mufid

(2020), implementasi kebijakan penataan jabatan seperti tertuang dalam Perpres No. 154 Tahun 2015 terkait tunjangan kinerja, sangat dipengaruhi oleh komitmen pegawai dalam menyesuaikan dengan penetapan JFU (Jabatan Fungsional Umum) dan kelas jabatan, di mana mindset transformation menjadi penting (Kantor, Agama, and Binjai 2020).

Biro Ortala menyadari bahwa perubahan struktur jabatan pelaksana tidak akan efektif tanpa dukungan komitmen kuat dari para pelaksana kebijakan. Oleh karena itu, Biro Ortala tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga secara aktif membina sikap dan kesadaran pegawai melalui pendekatan mentoring, pembinaan kinerja, serta penyuluhan yang menekankan urgensi evidence-based decision making dalam sistem kepegawaian. Pegawai didorong untuk tidak lagi melihat tugas administrasi secara rutin dan mekanistik, melainkan memahami bagaimana data Anjab dan ABK menjadi dasar objektif dalam perencanaan SDM, promosi, hingga alokasi anggaran (SAPUTRI 2024).

Pendekatan ini menciptakan ruang bagi tumbuhnya kultur organisasi yang adaptif dan progresif. Perubahan disposisi ini terlihat dari meningkatnya keterlibatan ASN dalam pengisian data jabatan, inisiatif untuk mengusulkan penyempurnaan beban kerja, serta munculnya kesadaran akan pentingnya akuntabilitas individu dalam pengelolaan jabatan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Djamil and Sunarya 2024) yang menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ASN sangat erat kaitannya dengan komitmen manajerial, budaya organisasi yang mendukung perubahan, serta peran aktif pemimpin dalam membangun motivasi kolektif di lingkungan birokrasi.

Dengan pendekatan yang menyeimbangkan aspek teknis dan psikologis, Biro Ortala berhasil membangun fondasi disposisi pegawai yang mendukung keberlanjutan kebijakan penataan kelas jabatan pelaksana. Disposisi yang positif ini bukan hanya memperlancar implementasi kebijakan, tetapi juga menjadi aset jangka panjang dalam mendorong transformasi birokrasi yang lebih humanis, adaptif, dan profesional (Ismiratri, Hasanbasri, and Marthias 2023).

4) Struktur birokrasi

Struktur birokrasi, menurut George C. Edward III, merupakan salah satu komponen penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Struktur yang terlalu kaku, hirarkis, dan kompleks sering kali menjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan di lapangan, terutama dalam birokrasi pemerintahan yang luas dan multi-level seperti di Kementerian Agama RI (Yunisa and Reviandani 2025). Dalam konteks implementasi kebijakan penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), Biro Ortala menghadapi tantangan besar dalam memastikan agar setiap langkah teknis penyusunan data jabatan terkoordinasi dengan baik, tidak bertentangan dengan regulasi lain, dan dapat dilaksanakan oleh berbagai unit kerja yang tersebar secara nasional (Sirin 2021).

Untuk mengatasi tantangan tersebut, Biro Ortala mengambil langkah proaktif dengan merancang struktur kerja yang lebih adaptif dan kolaboratif. Salah satu strategi yang dijalankan adalah membentuk tim lintas unit kerja yang bertugas mengoordinasikan penyelarasan kebijakan antara PMA No. 32 Tahun 2024, Permen PAN-RB No. 11 Tahun 2024, dan Permen PAN-RB No. 45 Tahun 2022. Selain itu,

penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) teknis yang seragam dan berbasis digital dilakukan agar setiap unit kerja memiliki acuan yang sama dalam mengolah data jabatan. Sistem pelaporan elektronik juga diperkenalkan untuk mempercepat alur pelaporan, mengurangi potensi duplikasi, dan meningkatkan transparansi hasil analisis (Permatasari and Fifi Ariani 2021).

Upaya reformasi ini tidak hanya bertujuan menciptakan efisiensi birokrasi, melainkan juga untuk memperkuat kejelasan alur kerja dan akuntabilitas institusi. Penataan struktur birokrasi yang lebih fleksibel memungkinkan proses koordinasi berjalan lebih efektif, serta memperkuat sinergi antara pusat dan daerah. Studi dari (Kurniawan 2025) mendukung pandangan ini, bahwa struktur organisasi yang responsif dan terbuka terhadap penyesuaian regulasi akan berdampak signifikan pada efektivitas organisasi publik, terutama dalam era perubahan kebijakan yang cepat dan dinamis.

Dengan mengintegrasikan regulasi, menyederhanakan proses, dan memanfaatkan teknologi, Biro Ortala telah menunjukkan komitmen untuk membangun birokrasi yang bukan hanya efisien secara administratif, tetapi juga adaptif terhadap dinamika kebutuhan reformasi. Struktur birokrasi yang demikian menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan kebijakan penataan kelas jabatan pelaksana yang berbasis data dan akuntabilitas.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti pentingnya implementasi kebijakan penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) oleh Biro Organisasi dan Tata Laksana (Ortala) Kementerian

Agama Republik Indonesia sebagai strategi utama dalam mendukung penataan kelas jabatan pelaksana yang lebih sistematis, efisien, dan berorientasi pada kinerja. Temuan dalam studi ini menegaskan bahwa proses penyusunan Anjab dan ABK tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, melainkan juga sebagai instrumen strategis untuk membangun sistem manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap dinamika birokrasi modern dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

Keberhasilan implementasi kebijakan ini mencerminkan kebaruan dalam pendekatan tata kelola kelembagaan, terutama dalam mendorong keterpaduan antara kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai. Kebijakan tersebut menunjukkan keorisinan dalam upaya mengeliminasi praktik manajerial yang bersifat rutinitas dan konvensional, dengan menggantikannya melalui pendekatan berbasis bukti (evidence-based policy) yang terukur dan akuntabel. Selain itu, keberanian Kementerian Agama dalam menjadikan Anjab dan ABK sebagai landasan untuk penataan kelas jabatan pelaksana menunjukkan kepioneran institusional dalam menjalankan reformasi birokrasi berbasis data.

Kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada penguatan model implementasi kebijakan publik berbasis teori George C. Edward III, yang menitikberatkan pada komunikasi kebijakan, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Dalam konteks ini, penelitian memberikan bukti bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kejelasan regulasi, tetapi juga oleh kapasitas teknis pelaksana, kualitas data, dan koordinasi lintas unit yang efektif.

Implikasi dari temuan ini sangat luas dan multidimensi. Secara keilmuan, studi ini memperkaya literatur tentang praktik implementasi kebijakan di sektor publik Indonesia, khususnya dalam konteks pengelolaan jabatan pelaksana yang selama ini cenderung diabaikan dalam kajian birokrasi. Dari sisi sosial dan organisasi, kebijakan ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja ASN pelaksana melalui pembagian tugas yang lebih adil dan penghargaan yang setara, sehingga mendorong iklim kerja yang lebih produktif dan inklusif. Dampak ekonominya pun tidak dapat diabaikan, karena sistem kelas jabatan yang akurat akan berkontribusi pada pengendalian anggaran dan efisiensi belanja pegawai.

Secara lebih luas, implementasi kebijakan Anjab dan ABK yang dilakukan secara konsisten dan adaptif di Kementerian Agama dapat menjadi model percontohan bagi kementerian dan lembaga lain dalam membangun birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berdaya saing tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya relevan dalam tataran institusional, tetapi juga memiliki daya ungkit terhadap pembaruan sistem manajemen aparatur negara secara keseluruhan.

E. DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Agustina, Vina, and Asti Herliana. 2025. “Analisis Sentimen Publik Atas Kebijakan Efisiensi Anggaran 2025 Dengan Text Mining Dan Natural Language Processing JURNAL MEDIA INFORMATIKA [JUMIN].” 6(3): 2182–94.
Analis, Penyusunan, and Jabatan Anjab. 2021. “MODUL.”

- Collins, Sean P et al. 2021. “IMPLEMENTASI AKTIVASI IDENTITAS KEPENDUDUKAN DIGITAL (IKD) DI PERKOTAAN DAN PERDESAAN: STUDI KOMPARATIF DI KECAMATAN BABELAN KABUPATEN BEKASI PROVINSI JAWA BARAT.” : 1–13.
Djamil, Moch, and Aris Sunarya. 2024. “Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Untuk Mewujudkan Efektivitas Kinerja.” *Smia* 2(1): 27–34.
Fahrani, Novi Savarianti. 2017. “Perencanaan Pegawai Negeri Sipil: Study Kasus Jabatan Fungsional Tertentu.” *Jurnal Civil Service* 11(1): 63–76.
Hakim, Arief Rahman, Sadu Wasistiono, and Haikal Ali. 2024. “BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA ANALYSIS OF FINANCIAL EXAMINER RECRUITMENT PLANNING AT.” 13(1): 1–20.
Ikawati, Katarina Agung. 2018. “Penataan Struktur Perangkat Daerah Melalui Rightsizing Organisasi Sebagai Bentuk Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Pembentukan Dinas Ketahanan Pangan Dan Pertanian Kota Surabaya).” *Kebijakan dan Manajemen Publik* 6(1): 1–6. <http://pa-jakartapusat.go.id/hubungi-kami/8->.
Islam, Integrasi et al. 2025. “1446 H / 2025 M.” (340).
Ismiratri, Nia, Mubasyir Hasanbasri, and Tiara Marthias. 2023. “Evaluasi Sistem Pencatatan Dan Pelaporan Dalam Implementasi Program PONED Di Kabupaten Purbalingga.” *Jurnal Kebijakan Kesehatan*

- Indonesia* 12(3): 121.
- Kantor, Pegawai, Kementerian Agama, and Kota Binjai. 2020. “TENTANG TUNJANGAN KINERJA PEGA WAI DILINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA (Studi Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap TES IS IBNUMUFID PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN (Studi Kebijakan Pemberian Tunjangan Kinerja Terhadap Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Binjai) Menyetujui Pembimbing I Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Direktur.”
- Krismadinata, Krismadinata, Wulan Juswita Sari, Ganefri Ganefri, and Unung Verawardina. 2020. “Pengukuran Tingkat Kebergunaan Sistem Informasi Analisis Jabatan Dan Beban Kerja Menggunakan Technology Acceptance Model.” *Sistemasi* 9(3): 409.
- Kurniawan, Iwan. 2025. “Kebijakan Dan Implementasi Analisis Jabatan Dalam Mendukung Pengembangan SDM Aparatur (Policy and Implementation of Position Analysis in Support of Apparatus HR.” 8(1): 127–34.
- Murwantoko, Murwantoko, Sri Laksono Condro, Alim Isnansetyo, and Zafran Zafran. 2018. “Life Cycle of Marine Leech from Cultured Cantik Hybrid Grouper (*Ephinephelus* Sp.) and Their Susceptibility Against Chemicals.” *Aquacultura Indonesiana* 18(2): 72.
- Permatasari, Citra, and Fifi Ariani. 2021. “Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional.” *Jurnal Transformasi Administrasi* 11(02): 151–63.
- Rahmadi, Muhamad Hanan, and Elis Teti Rusmiati. 2025. “Petanda : Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Humaniora Transformasi Digital Manajemen SDM Di Instansi Pemerintah : Adaptasi ,.” : 113–21.
- Rosidah, Ros, Yadi Suryadi, and Seila Azmia. 2025. “Efektivitas Beban Kerja Kesehatan Sesuai Dengan Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kesehatan Rekam Medis Di Puskesmas Manggari Tahun 2025.” 5: 3844–59.
- Saputri, Adriana. 2024. “Implementasi Permenpanrb Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah.” *Aleph* 87(1,2): 149–200.
- Setiawan, Rachel, and Dian Arlupi Utami. 2025. “Analysis Of Organizational Culture Implementation In The Organizational Division Of The Surabaya City Secretariat (A Study on the Core Values of ASN BerAKHLAK).” *Jurnal Inovasi Administrasi Negara Terapan (Inovant)* 4: 25–36. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/inovant/article/view/38458>.
- Sirin, Ahmad. 2021. “Strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Pekalongan.” *Jurnal Edutrained : Jurnal Pendidikan dan Pelatihan* 5(2): 148–63.
- Tamara, Claudio V.D., Ayu Widowati Johanes, Lina Marlina, and Khansa

- Aulia Hendra. 2021. "Analisis Jabatan Dalam Penempatan Pegawai Di Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah Sekretariat Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)* 9(2): 128–41.
- Tambunan, Ayu Anggraini, and Aswad Amir. 2025. "Analisis Efektivitas Layanan Publik Berbasis Kearifan Lokal Di Distrik Pisugi Kabupaten Jayawijaya Analysis of the Effectiveness of Local Wisdom-Based Public Services in Pisugi District , Jayawijaya Regency." : 47–54.
- Triyanto, Bayu, Dwi Soediantono, and M. Riza Fachlevi. 2021. "Penerapan Manajemen Sumber Daya Dalam Rangka Efisiensi Penataan Tata Laksana Guna Mewujudkan Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Tni Angkatan Laut." *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. 8(1): 238–46.
- Yunisa, Rahmita Dwi, and Oktarizka Reviandani. 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): 667–74.