

## **Evaluasi Kesesuaian Penempatan PPPK Berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja: Studi Kasus pada BAWASLU**

**Ika Ardhile Nugrahaningtyas,**

*Faculty of Administrative Sciences, University of Indonesia, Indonesia*  
[ika.ardhile@ui.ac.id](mailto:ika.ardhile@ui.ac.id)

**Naili Zulianti,**

*Faculty of Administrative Sciences, University of Indonesia, Indonesia*  
[naili.zulianti@ui.ac.id](mailto:naili.zulianti@ui.ac.id)

**Syah Rizal Humardani**

*Faculty of Administrative Sciences, University of Indonesia, Indonesia*  
[syah.rizal@ui.ac.id](mailto:syah.rizal@ui.ac.id)

### **Abstract**

This research evaluates the suitability of PPPK (Government Employees with Work Agreements) placement at Bawaslu based on Job Analysis (Anjab) and Workload Analysis (ABK). This study discusses issues related to the mismatch between the competencies of PPPK in 2024 and the qualifications of the positions they occupy, which has the potential to hamper organizational effectiveness. The novelty of this study lies in the empirical testing of the relationship between Anjab, ABK, and employee suitability for positions (person job fit) among PPPK at Bawaslu. A mixed method approach was used in this study, including a survey of 1,400 PPPK and in-depth interviews with HR policy makers at Bawaslu. Regression analysis results show that Anjab and ABK have a positive and significant effect on placement accuracy, with Anjab having a relatively stronger influence (coefficient of 0.479). However, qualitative findings confirm that the implementation of Anjab and ABK at Bawaslu is still administrative in nature and has not been used as a strategic instrument to reflect the actual quantitative needs of employees. This study emphasizes the need to update Anjab and ABK based on actual data, integrate competency mapping, and strengthen the merit system so that PPPK placement is more accurate.

**Keyword:** PPPK, Effectiveness, Job Analysis, Workload Analysis, Placement, Merit System.

### **Abstrak**

Penelitian ini mengevaluasi kesesuaian penempatan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) di Bawaslu berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Penelitian ini membahas masalah terkait ketidaksesuaian antara kompetensi PPPK Tahun 2024 dengan kualifikasi jabatan yang ditempati, yang berpotensi menghambat efektivitas organisasi. Novelty penelitian ini terletak pada pengujian empiris hubungan antara Anjab, ABK, dan kesesuaian pegawai dengan jabatan (person job fit) pada PPPK di Bawaslu. Pendekatan mixed method digunakan pada penelitian ini, meliputi survei terhadap 1.400 PPPK dan wawancara mendalam dengan pemangku kebijakan SDM di Bawaslu. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Anjab dan ABK berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketepatan penempatan, dengan Anjab memiliki pengaruh relatif yang lebih kuat (koefisien 0,479). Namun, temuan kualitatif mengonfirmasi bahwa implementasi Anjab dan ABK di Bawaslu masih bersifat administratif dan belum digunakan sebagai instrumen strategis untuk mencerminkan kebutuhan kuantitatif pegawai yang sebenarnya. Penelitian ini menekankan perlunya pemutakhiran Anjab dan ABK berbasis data aktual, integrasi pemetaan kompetensi, dan penguatan sistem merit agar penempatan PPPK lebih tepat.

**Kata Kunci:** PPPK, Efektivitas, Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Penempatan, Sistem Merit.

## Pendahuluan

Reformasi birokrasi di Indonesia terus mengalami perkembangan signifikan, khususnya dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN menguatkan bahwa pegawai ASN saat ini terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).<sup>1</sup> Pengadaan PPPK Tahun Anggaran 2024, dimaksudkan untuk menjawab kebutuhan instansi pemerintah akan tenaga profesional yang fleksibel dan berbasis kompetensi. Pengadaan PPPK Tahun 2024 merupakan salah satu kebijakan strategis untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang adaptif dan berbasis kompetensi. Salah satu aspek penting dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi adalah kesesuaian penempatan pegawai pada jabatan yang tepat.<sup>2</sup> Penempatan yang tepat tidak hanya mempertimbangkan ketersediaan formasi, tetapi juga harus didasarkan pada hasil analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK).<sup>3</sup>

Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, kesesuaian antara individu dan jabatan (*person-job fit*) merupakan faktor fundamental yang berpengaruh terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi. Perencanaan SDM bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki tenaga yang tepat sesuai kebutuhan strategis organisasi.<sup>4</sup> Penempatan pegawai juga dipandang sebagai tahapan kritis dalam manajemen SDM karena penempatan yang tidak sesuai dapat menurunkan motivasi, efektivitas kerja, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.<sup>5</sup> Dalam konteks manajemen sektor publik, penempatan pegawai yang tepat dapat meningkatkan produktivitas pegawai melalui proses orientasi dan pengenalan tugas yang sesuai.<sup>6</sup>

Untuk memungkinkan penempatan pegawai yang tepat, instansi pemerintah wajib menyusun perencanaan SDM yang terdiri dari Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Anjab menghasilkan uraian jabatan, spesifikasi jabatan, dan peta jabatan yang akan memberikan gambaran lengkap mengenai tugas dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan sebagaimana dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020. Sementara itu, ABK memastikan bahwa jumlah pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan beban kerja riil dan kapasitas pegawai. Kedua instrumen perencanaan SDM tersebut menjadi faktor penting. Beban kerja yang proporsional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah<sup>7</sup>,

---

<sup>1</sup> Pemerintah Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara*, no. 202875 (2023): 1–44.

<sup>2</sup> Sy. Eka Yuniarsih, Ida Hayu Dwimawanti, and Benny Agus Pribadi, "Analysis of Employee Placement Based on the Merit System," *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences* 3, no. 2 (July 2024): 104–12, <https://doi.org/10.54099/aijms.v3i2.988>.

<sup>3</sup> Ni Gusti Made Rai et al., "Human Resources Planning Using Workload and Job Analysis as The Basis of Improving the Organizational Structure in The Marketing (Case Study of Pt. IMST)," *Jurnal Sosial Humaniora* 16, no. 1 (2023): 63–77, <https://doi.org/10.12962/j24433527.v16i1.17970>.

<sup>4</sup> Monica Belcourt and Mark Podolsky, *Strategic Human Resources Planning*, 7th ed. (Nelson Education Limited, 2018).

<sup>5</sup> Rinku and Vikrant Verma, *Human Resource Management* (Thakur Publication Private Ltd, 2025).

<sup>6</sup> Oboh Isaiiah, Joseph Ejairu, and Chijioke Nwachukwu, "Contemporary Review on Employee Orientation, Placement and Productivity in Public Sector," *Academica Brancusi Publisher*, n.d.

<sup>7</sup> Donni Firmansyah, Bambang Satriawan, and Mohammad Gita Indrawan, "The Influence of Competence, Job Placement, and Workload on Employee Performance through Intrinsic Motivation as an Intervening

sedangkan ketidaksesuaian beban kerja dengan kapasitas pegawai berpotensi menurunkan produktivitas dan memicu stres kerja.<sup>8</sup>

Bawaslu merupakan lembaga pemerintahan yang melaksanakan pengadaan PPPK Tahun 2024 dan menjadi salah satu yang paling besar. Bawaslu merekrut sebanyak 4.784 PPPK yang dilaksanakan melalui tiga tahapan rekrutmen. Rekrutmen Tahap I mencakup 4.360 formasi, Tahap II sebanyak 362 formasi, serta 62 formasi untuk Rekrutmen PPPK Paruh Waktu. Secara umum, penempatan pegawai pada PPPK Bawaslu Tahun 2024 sudah sesuai dengan jabatan dan unit kerjanya. Namun, laporan internal menunjukkan adanya ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kompetensi pegawai dengan tuntutan tugas jabatan yang dilamar. Fenomena *mismatch* ini terjadi pada pegawai yang sebelumnya merupakan tenaga non-teknis. Ketidaksesuaian tersebut menimbulkan konsekuensi, antara lain ketidakseimbangan beban tugas, penurunan efektivitas pelaksanaan fungsi, dan risiko menurunnya akuntabilitas organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menegaskan pentingnya kesesuaian penempatan pegawai dalam meningkatkan efektivitas organisasi. penempatan pegawai yang tepat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan efek tersebut menguat ketika fasilitas kerja memadai.<sup>9</sup> Proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi.<sup>10</sup> hal ini diperkuat dimana tema rekrutmen, seleksi, dan penempatan merupakan isu dominan dalam manajemen SDM dan terus berkembang dalam literatur akademik.<sup>11</sup>

Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut memiliki keterbatasan signifikan yang membentuk *research gap* penelitian ini. pertama, sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada sektor pemerintah daerah atau organisasi privat yang tentunya memiliki manajemen SDM yang berbeda dengan lokus penelitian ini. Kedua, meskipun studi tentang penempatan pegawai cukup berkembang, hubungan antara Anjab, ABK, dan penempatan pegawai dalam konteks PPPK masih minim, terutama yang melibatkan rekrutmen skala besar dan perubahan status dari non-ASN ke ASN. Ketiga, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk menjelaskan baik hubungan antarvariabel maupun dinamika penyebab *mismatch* secara mendalam. Kondisi ini menghasilkan *gap* dalam memahami bagaimana dokumen perencanaan SDM seperti Anjab dan ABK berperan dalam

---

Variable in the Communication and Informatics Department of the Riau Islands Provincial Government,” *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies* 1, no. 2 (2025): 83–98, <https://doi.org/10.35912/jomabs.v1i2.3395>.

<sup>8</sup> Peter A Hancock and Najmedin Meshkati, *Human Mental Work Load* (Elsevier Science Publishers B.V., 1988).

<sup>9</sup> Tri Mardiana, “The Role of Work Facilities in Moderating the Influence of Placement on Employee Performance,” *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* 5, no. 4 (2023), <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i4.453>.

<sup>10</sup> Melly Nindiya and Ibnu Haris Nasution, “The Effect Of Recruitment, Selection, And Placement Of Work Positions On Employee Performance,” *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Rumpun Ilmu Ekonomi* 2, no. 1 (2023): 48–58, <https://doi.org/10.58471/mar-ekonomi.v2i1.218>.

<sup>11</sup> Hana Septiana and Aulia Septiana, “Employee Recruitment, Selection, and Placement Processes: A Bibliometric Analysis,” *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 11, no. 3 (2023): 1025–32, <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2179>; Rina Iswandari and Nur Faidati, “PPPK Sebagai Solusi Pemenuhan Kebutuhan SDM Profesional Dalam Birokrasi,” *Journal of Social Politics and Governance (JSPG)* 3, no. 2 (December 2021): 54–72, <https://doi.org/10.24076/JSPG.2021v3i2.566>.

menjamin kesesuaian penempatan PPPK, terutama pada lembaga yang memiliki mandat strategis seperti Bawaslu.

Dengan memperhatikan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dengan penempatan PPPK Bawaslu Tahun 2024, serta mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya mismatch. Berdasarkan latar belakang dan tujuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Analisis Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketepatan Penempatan PPPK.

H2: Analisis Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketepatan Penempatan PPPK.

H3: Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Penempatan PPPK.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperkuat sistem merit, meningkatkan kualitas perencanaan SDM, dan mendukung tata kelola kelembagaan Bawaslu yang lebih efektif dan akuntabel.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed method dengan desain sequential explanatory. Pada tahap awal, penelitian memusatkan perhatian pada pengumpulan dan analisis data kuantitatif melalui survei terhadap PPPK Bawaslu Tahun 2024. Tahap ini bertujuan memperoleh gambaran empiris mengenai hubungan antara Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan penempatan pegawai.<sup>12</sup>

Selanjutnya, hasil temuan kuantitatif diperdalam melalui pengumpulan data kualitatif berupa wawancara mendalam. Tahap kualitatif ini berfungsi menjelaskan temuan statistik, memberikan konteks, serta mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya mismatch yang tidak dapat ditangkap oleh kuesioner. Dengan demikian, desain *sequential explanatory* memberikan pemahaman menyeluruh dari dua pendekatan yang saling melengkapi.

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun dalam skala Likert 1–5, dengan ketentuan berikut:

- 1 = Sangat tidak setuju
- 2 = Tidak setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat setuju

Kuesioner terdiri atas dua bagian, yaitu karakteristik responden serta lima belas pernyataan yang menggambarkan indikator variabel Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan Penempatan Pegawai. Instrumen disebarakan menggunakan Google Form kepada seluruh PPPK Bawaslu Tahun 2024 tanpa pembatasan usia, jenis kelamin, atau unit kerja.

---

<sup>12</sup> Patrick Ngulube, "Mapping Mixed Methods Research in Library and Information Science Journals in Sub-Saharan Africa 2004–2008," *The International Information & Library Review* 42, no. 4 (December 2010): 252–61, <https://doi.org/10.1016/j.iilr.2010.10.005>.

Kuesioner disebarkan kepada responden menggunakan link atau tautan dengan media googleform. Berikut merupakan tautan kuesioner yang digunakan <https://forms.gle/PYwK4b22gBvpiqnw8>. Saat tautan diklik akan muncul tampilan kuesioner pada gawai responden sebagai berikut.

**Kesesuaian Penempatan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja**

Yth. Bapak/Ibu Responden,

Dalam rangka penelitian akademis, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu selaku Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mengisi kuesioner ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi sejauh mana kesesuaian antara penempatan PPPK dengan hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang telah ditetapkan.

Data yang Bapak/Ibu berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian. Partisipasi Bapak/Ibu bersifat sukarela, namun jawaban yang jujur dan objektif akan sangat berkontribusi pada validitas penelitian ini.

Atas waktu dan kesediaan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,  
Ika, Naili, Rizal  
Mahasiswa MIA UI

\* Indicates required question

Jabatan Responden Sebelum Menjadi PPPK \*

Your answer

**Gambar 1. Kuesioner**

Sebanyak 1.400 responden mengisi kuesioner secara lengkap dan datanya dapat dianalisis lebih lanjut. Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan tabulasi data dan diuji melalui uji validitas, reliabilitas, serta sejumlah uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan model regresi. Tahap kualitatif dilakukan untuk memperkaya pemahaman atas hasil kuantitatif. Teknik yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan pendekatan semi-terstruktur. Informasi diperoleh melalui percakapan intensif yang memungkinkan peneliti menggali dinamika proses perencanaan SDM, penyusunan Anjab dan ABK, serta kebijakan penempatan PPPK di Bawaslu.<sup>13</sup>

Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria memiliki pemahaman menyeluruh dan kewenangan terhadap perencanaan serta pelaksanaan kebijakan SDM. Oleh karena itu, wawancara dilakukan kepada satu informan kunci, yakni Kepala Bagian Administrasi Jabatan Fungsional Bawaslu. Wawancara berlangsung selama 45–60 menit dan dilakukan secara langsung untuk menghasilkan data yang lebih mendalam.<sup>14</sup>

Untuk memastikan keabsahan data kualitatif, diterapkan teknik triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan:

1. dokumen perencanaan SDM (Anjab dan ABK),
2. data rekrutmen PPPK,
3. serta temuan kuantitatif penelitian.

Tahap kualitatif dilakukan setelah hasil survei dianalisis. Teknik yang digunakan adalah wawancara mendalam dengan pendekatan semi terstruktur. Wawancara difokuskan untuk

<sup>13</sup> A Bryman, "Quantitative and Qualitative Research: Further Reflections on Their Integration," *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, no. Query date: 2025-06-18 05:14:19 (2017), <https://doi.org/10.4324/9781315248813-3>.

<sup>14</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D* (Alfabeta Bandung, 2020).

memperoleh pemahaman kontekstual terkait dinamika perencanaan formasi, penyusunan Anjab dan ABK, serta proses penempatan PPPK pada level kebijakan.

Wawancara dilakukan kepada satu informan kunci, yaitu Kepala Bagian Administrasi Jabatan Fungsional Bawaslu, yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling karena perannya sebagai pejabat yang memahami keseluruhan proses perencanaan SDM dan pelaksanaan rekrutmen PPPK.

Proses wawancara dilakukan secara langsung dengan durasi 45 - 60 menit. Untuk menjaga keabsahan data, peneliti menerapkan teknik validasi kualitatif berupa triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan dokumen perencanaan SDM, berita acara rekrutmen, serta temuan kuantitatif hasil survei. Selain itu, proses member checking dilakukan dengan meminta informan mengonfirmasi ringkasan hasil wawancara untuk memastikan ketepatan interpretasi.<sup>15</sup>

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### 1. Variabel Penelitian

Setelah survey lapangan dilakukan, maka variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan mempelajari dan kemudian dapat ditarik kesimpulan.<sup>16</sup> Dibawah ini adalah variabel penelitian:

**Tabel 1. Variabel Penelitian**

| No | Variabel | Jenis Variabel              |
|----|----------|-----------------------------|
| 1  | X1       | Faktor Analisis Jabatan     |
| 2  | X2       | Faktor Analisis Beban Kerja |
| 3  | Y        | Faktor Penempatan           |

Sumber: Penulis, 2025

Pada variabel Faktor Analisis Jabatan, Faktor Analisis Beban Kerja dan Faktor Penempatan ini dibuat ke dalam kuesioner yang akan diberikan kepada responden. Indikator-indikator tersebut, dijabarkan menjadi Sub-indikator yang akan direspon oleh responden. Adapun sub indikator sebagai berikut:

**Tabel 2. Tabel Indikator dan Sub Indikator Penelitian**

| No | Indikator               | Variabel | Sub Indikator                     |
|----|-------------------------|----------|-----------------------------------|
| 1  | Faktor Analisis Jabatan | X.1.1    | Konsistensi Rekrutmen             |
|    |                         | X.1.2    | Kejelasan Peran                   |
|    |                         | X.1.3    | Kesesuaian Kualifikasi Pendidikan |
|    |                         | X.1.4    | Kesesuaian Spesifikasi Jabatan    |
|    |                         | X.1.5    | Kesesuaian Uraian Tugas           |
|    |                         | X.1.6    | Ketepatan Penempatan              |
| 2  |                         | X.2.1    | Persepsi Volume Kerja             |

<sup>15</sup> N King, *The Qualitative Research Interview*. (psycnet.apa.org, 1994), <https://psycnet.apa.org/record/1994-98489-001>.

<sup>16</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*.

|   |                             |       |                                      |
|---|-----------------------------|-------|--------------------------------------|
|   | Faktor Analisis Beban Kerja | X.2.2 | Norma Waktu                          |
|   |                             | X.2.3 | Kebutuhan Pegawai Riil               |
|   |                             | X.2.4 | Kesesuaian Kompetensi                |
| 3 | Faktor Penempatan           | Y.1.1 | Kepuasan Penempatan                  |
|   |                             | Y.1.2 | Pemanfaatan Kompetensi               |
|   |                             | Y.1.3 | Kontribusi Kinerja                   |
|   |                             | Y.1.4 | Transparansi dan Objektivitas Proses |
|   |                             | Y.1.5 | Motivasi Kerja                       |

Sumber: Penulis, 2025

## 2. Analisis Data

Dilakukan penyebaran kuesioner kepada responden dan sebanyak 1400 responden yang merespon kuesioner tersebut. Dari pembagian kuisisioner itu didapat hasil yang telah diisi oleh responden. Kemudian hasil tersebut diolah menggunakan tabulasi data yang berfungsi untuk memudahkan melakukan pembacaan hasil dari kuesioner. Kemudian hasil tabulasi data dilakukan uji validitas uji realibitas, dan uji frekuensi untuk mendapatkan hasil yang valid.

### Uji Validitas dan Reabilitas

#### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas penelitian yang digunakan. Penelitian dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel-variabel yang diteliti secara tepat.

Dalam output correlations dapat dilihat hasil dengan tanda bintang adalah valid. Bintang 1 menunjukkan bahwa instrument valid pada 1 kali pengujian dengan taraf signifikansi 95% (0,05). Bintang 2 menunjukkan bahwa instrument valid pada 2 kali pengujian dengan taraf signifikansi 99% (0,01). Kriteria uji validitas yaitu dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  di mana  $n$  (jumlah sample) sebesar 1400, dengan menggunakan taraf nyata 5% (0.05) diperoleh nilai  $r$  table yaitu 0,052. Tabel rangkuman hasil uji validitas dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 3

**Tabel 3 Rangkuman hasil uji Validitas Dari Variabel**

| Variabel | r hitung | r tabel | signifikansi | keterangan |
|----------|----------|---------|--------------|------------|
| X.1.1    | 0,663    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.1.2    | 0,750    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.1.3    | 0,547    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.1.4    | 0,698    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.1.5    | 0,649    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.1.6    | 0,770    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.2.1    | 0,711    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.2.2    | 0,674    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.2.3    | 0,759    | 0,052   | 0,000        | Valid      |
| X.2.4    | 0,710    | 0,052   | 0,000        | Valid      |

|       |       |       |       |       |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y.1.1 | 0,790 | 0,052 | 0,000 | Valid |
| Y.1.2 | 0,758 | 0,052 | 0,000 | Valid |
| Y.1.3 | 0,694 | 0,052 | 0,000 | Valid |
| Y.1.4 | 0,799 | 0,052 | 0,000 | Valid |
| Y.1.5 | 0,743 | 0,052 | 0,000 | Valid |

**Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 29**

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan X.1.1 s.d. X.2.4 dan Y.1.1 s.d. Y.1.5 memiliki nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ) dan nilai korelasi  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$  yaitu 0,052. Nilai korelasi terendah adalah 0,547 dan tertinggi adalah 0,799.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan pada instrumen Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Penempatan dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk pengukuran data penelitian selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan perhitungan Cronbach, yang menunjukkan bahwa variabel yang digunakan untuk mengukur konsep dalam penelitian ini cukup reliabel.

**Tabel 5. Jumlah Sampel Responden**

|       |                       | N     | %     |
|-------|-----------------------|-------|-------|
| Cases | Valid                 | 1.400 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0     | .0    |
|       | Total                 | 1.400 | 100.0 |

**Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 29**

Tabel output di atas memberikan informasi tentang jumlah sampel atau Responden (N) yang di analisis dalam Program SPSS yakni N sebanyak 1400 orang. Karena tidak ada data yang kosong (dalam pengertian jawaban Responden terisi semua) maka jumlah Valid terisi 100%. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi kuesioner yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data, sehingga kuesioner tersebut dapat diandalkan. Metode yang digunakan adalah uji statistik Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha  $> 0,60$ .<sup>17</sup> diperoleh nilai  $r_{tabel} = 0,456$ . Adapun hasil analisa bisa dilihat pada tabel 6 dibawah ini:

**Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel                  | Jumlah Item | Cronbach's Alpha | Batas Kritis | keterangan |
|---------------------------|-------------|------------------|--------------|------------|
| Analisis Jabatan (X1)     | 6           | 0,762            | 0,6          | Reliabel   |
| Analisis Beban Kerja (X2) | 4           | 0,675            | 0,6          | Reliabel   |
| Penempatan (Y)            | 5           | 0,811            | 0,6          | Reliabel   |

**Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 29**

<sup>17</sup> Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*, 9th ed. (Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018).

Berdasarkan tabel di atas, hasil pengujian menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,60. Variabel Analisis Jabatan memiliki nilai alpha sebesar 0,762, Analisis Beban Kerja sebesar 0,675, dan Penempatan Pegawai memiliki nilai tertinggi yaitu 0,811.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan layak digunakan untuk pengukuran data penelitian.

### Uji Normalitas Data

Terdapat 1.400 responden yang telah mengisi kuesioner penelitian ini. Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan dalam model penelitian berdistribusi normal atau tidak. Mengingat penelitian ini menggunakan jumlah sampel yang besar ( $N=1400$ ), pendeteksian normalitas dilakukan dengan melihat nilai Skewness (kemiringan) dan Kurtosis (keruncingan) dari data statistik deskriptif. Menurut George dan Mallery<sup>18</sup> data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai Skewness dan Kurtosis berada pada rentang -2 hingga +2. Hasil pengujian normalitas untuk variabel Penempatan, Analisis Jabatan, dan Analisis Beban Kerja disajikan pada Tabel 7. berikut:

**Tabel 7. Hasil Uji Normalitas**

| Variabel             | N    | Mean  | Std. Dev | Skewness | Kurtosis |
|----------------------|------|-------|----------|----------|----------|
| Analisis Jabatan     | 1400 | 24,81 | 2,58     | 0,289    | -0,409   |
| Analisis Beban Kerja | 1400 | 15,93 | 1,75     | 0,016    | 0,393    |
| Penempatan           | 1400 | 20,83 | 2,20     | 0,213    | -0,655   |

**Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 29**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Analisis Jabatan memiliki nilai skewness sebesar 0,289 dan kurtosis sebesar -0,409, variabel Analisis Beban Kerja memiliki nilai skewness sebesar 0,016 dan kurtosis sebesar 0,393, serta variabel Penempatan memiliki nilai skewness sebesar 0,213 dan kurtosis sebesar -0,655. Seluruh nilai skewness dan kurtosis berada dalam rentang yang dipersyaratkan, yaitu antara -2 hingga +2, yang mengindikasikan distribusi data normal. Selain itu, nilai skewness yang mendekati nol menunjukkan bahwa kurva distribusi data cenderung simetris, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Indikator yang digunakan adalah nilai Tolerance  $> 0,10$  dan Variance Inflation Factor (VIF)  $< 10,00$ . Berdasarkan Tabel 8, hasil pengujian menunjukkan nilai Tolerance

<sup>18</sup> Darren George and Paul Mallery, *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 10th ed. (Allyn & Bacon, n.d.).

untuk kedua variabel bebas adalah 0,796 (lebih besar dari 0,10) dan nilai VIF sebesar 1,256 (lebih kecil dari 10,00). Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas antar variabel bebas.

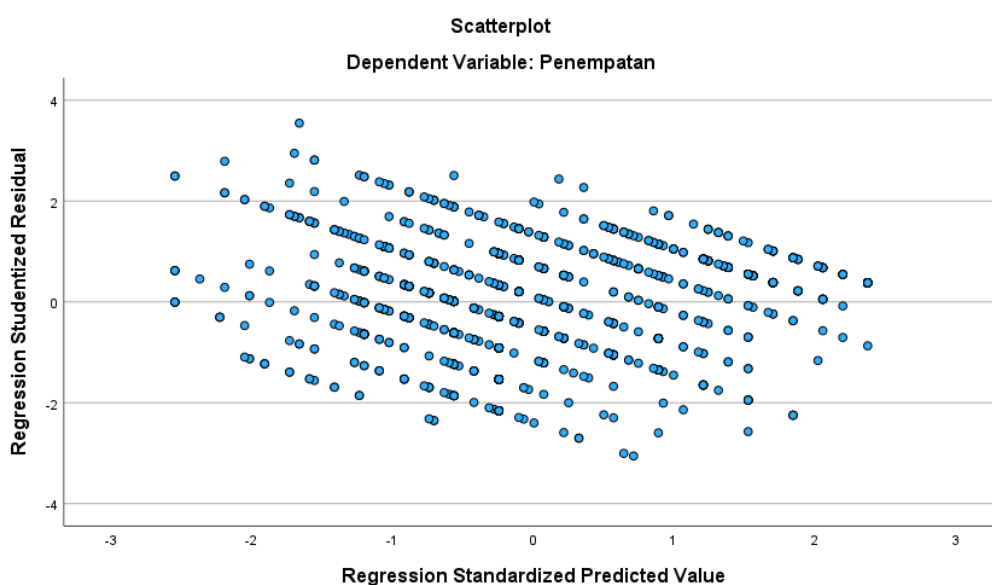
**Tabel 8. Hasil Uji Multikolinearitas**

| Variabel Bebas       | Tolerance | VIF   | Syarat               |
|----------------------|-----------|-------|----------------------|
| Analisis Jabatan     | 0,796     | 1,256 | Tol > 0,1 & VIF < 10 |
| Analisis Beban Kerja | 0,796     | 1,256 | Tol > 0,1 & VIF < 10 |

**Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 29**

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Deteksi dilakukan dengan melihat pola titik pada grafik *Scatterplot*.



**Gambar 2. Grafik Scatterplot**

Berdasarkan grafik Scatterplot di atas, terlihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, serta tidak membentuk pola tertentu yang jelas (seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model layak dipakai.

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Berikut adalah rekapitulasi hasil koefisien regresi berdasarkan pengolahan data:

**Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

| Model      | Koefisien Regresi (B) | t hitung | t tabel | Sig.  |
|------------|-----------------------|----------|---------|-------|
| (Constant) | 4,734                 | 9,993    | 1,960   | 0,000 |

|                      |       |        |       |       |
|----------------------|-------|--------|-------|-------|
| Analisis Jabatan     | 0,479 | 25,675 | 1,960 | 0,000 |
| Analisis Beban Kerja | 0,265 | 9,658  | 1,960 | 0,000 |

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 29

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:  $Y = 4,734 + 0,479X_1 + 0,265X_2 + e$ , di mana Y merepresentasikan Penempatan Pegawai,  $X_1$  adalah variabel Analisis Jabatan, dan  $X_2$  adalah variabel Analisis Beban Kerja. Nilai konstanta sebesar 4,734 menunjukkan bahwa apabila kedua variabel independen bernilai nol, maka nilai Penempatan Pegawai adalah 4,734. Koefisien regresi untuk variabel Analisis Jabatan sebesar 0,479 dan untuk variabel Analisis Beban Kerja sebesar 0,265, keduanya bernilai positif. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada Analisis Jabatan akan meningkatkan ketepatan Penempatan Pegawai sebesar 0,479 satuan, sedangkan setiap peningkatan satu satuan pada Analisis Beban Kerja akan meningkatkan ketepatan Penempatan Pegawai sebesar 0,265 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja berpengaruh positif terhadap Penempatan Pegawai.

### Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t statistik digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dan melihat nilai signifikansi (Sig.). Kriteria pengambilan keputusan adalah hipotesis diterima jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai Sig. < 0,05. Berdasarkan Tabel 8, hasil pengujian hipotesis parsial adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Analisis Jabatan ( $X_1$ ) terhadap Penempatan (Y)  
Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,479 (positif). Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 25,675 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,960) dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Analisis Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penempatan Pegawai. Artinya, semakin baik kualitas Analisis Jabatan yang dilakukan, maka ketepatan Penempatan Pegawai akan semakin meningkat. Dengan demikian, Hipotesis 1 diterima.
2. Pengaruh Analisis Beban Kerja ( $X_2$ ) terhadap Penempatan (Y)  
Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien regresi (B) sebesar 0,265 (positif). Diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 9,658 yang lebih besar dari  $t_{tabel}$  (1,960) dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Analisis Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penempatan Pegawai. Artinya, jika Analisis Beban Kerja diterapkan dengan baik, maka ketepatan Penempatan Pegawai akan meningkat. Dengan demikian, Hipotesis 2 diterima.

### Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

| Model      | Sum of Squares | df   | Mean Square | F Hitung | Sig.  |
|------------|----------------|------|-------------|----------|-------|
| Regression | 3.151,702      | 2    | 1.575,851   | 612,912  | 0,000 |
| Residual   | 3.591,812      | 1397 | 2,571       |          |       |
| Total      | 6.743,514      | 1399 |             |          |       |

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 29

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh nilai F hitung sebesar 612,912 dengan nilai signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Penempatan Pegawai.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

| Model | R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | 0,684 | 0,467    | 0,467             | 1,60346                    |

Sumber : Data diolah menggunakan SPSS 29

Berdasarkan Tabel 10., diketahui nilai koefisien determinasi (R Square) adalah sebesar 0,467. Hal ini mengandung arti bahwa pengaruh variabel Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja terhadap variabel Penempatan Pegawai adalah sebesar 46,7%. Sedangkan sisanya sebesar 53,3% ( $100\% - 46,7\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

### Hasil Wawancara

Hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Jabatan Fungsional Bawaslu memberikan gambaran mendalam mengenai dinamika perencanaan dan pelaksanaan pengadaan PPPK Tahun 2024. Narasumber menjelaskan bahwa, *“Rekrutmen PPPK tahun ini kami prioritaskan untuk menyelesaikan status tenaga non-ASN sesuai amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dan PP Nomor 49 Tahun 2018, dengan target selesai sebelum akhir tahun 2024.”* Tahap awal pelaksanaan dimulai dengan pendataan tenaga non-ASN untuk mengidentifikasi individu yang memenuhi persyaratan administratif. Menurut narasumber, *“Secara normatif, penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja sudah mengikuti ketentuan yang berlaku. Jenis jabatan kami susun berdasarkan tugas dan fungsi unit kerja, sedangkan formasi ditetapkan melalui penyesuaian antara bezzetting tenaga non-ASN dan hasil perhitungan beban kerja.”*

Pelaksanaan rekrutmen dilakukan melalui dua tahap: Tahap I bagi tenaga non-ASN yang tercantum dalam pangkalan data BKN, dan Tahap II bagi tenaga non-ASN dengan masa kerja minimal dua tahun. Narasumber menjelaskan, *“Secara umum, proses rekrutmen berjalan efektif dan mampu menyerap seluruh tenaga non-ASN yang memenuhi syarat. Total 4.722 formasi berhasil diisi, mencakup 15 Jabatan Fungsional Tertentu setingkat abli pertama dan terampil, serta empat*

*jabatan pelaksana dengan kualifikasi pendidikan beragam mulai dari S-1 hingga SD.” Setelah pengangkatan, penempatan PPPK dilakukan sesuai jabatan dan unit kerja yang dipilih saat pendaftaran, mencakup level sekretariat daerah di provinsi dan kabupaten/kota. “Kami ingin menjaga kesinambungan antara perencanaan formasi dan kebutuhan riil di masing-masing unit. Model ini berbeda dari kebijakan tahun 2022–2023 yang menempatkan pegawai secara terpusat di tingkat provinsi sehingga distribusi ke daerah tidak merata,” ungkap narasumber.*

Namun demikian, sejumlah permasalahan masih muncul dalam implementasi penempatan PPPK Tahun Anggaran 2024. Narasumber mengakui, *“Ada beberapa ketidaksesuaian antara jabatan dan pekerjaan riil, terutama eks tenaga pendukung seperti sopir, pramusaji, dan petugas keamanan yang dialihkan ke jabatan teknis administrasi. Selain itu, ada pegawai yang melamar jabatan tidak sesuai dengan pengalaman kerja sebelumnya karena keterbatasan formasi atau ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan.”* Akibatnya, sebagian pegawai tetap menjalankan tugas lama yang lebih dikuasai dibandingkan tugas jabatannya sebagai PPPK. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara dokumen perencanaan SDM dan kondisi faktual pelaksanaan tugas di lapangan. Narasumber menekankan, *“Ke depan, kami perlu melakukan pembaruan dan pemutakhiran dokumen Anjab dan ABK secara lebih sistematis dan berkelanjutan agar penempatan lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi.”*

## **Pembahasan**

### **Hubungan antara Anjab dan ABK dengan Penempatan**

Penempatan PPPK Bawaslu Tahun 2024 menunjukkan bagaimana kualitas perencanaan SDM, terutama melalui instrumen Anjab dan ABK bekerja sebagai mekanisme inti untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai. Secara statistik, temuan penelitian ini konsisten dan kuat, Model regresi berganda yang diestimasi menghasilkan persamaan  $Y = 4,734 + 0,479X_1 + 0,265X_2 + e$ , dengan  $X_1$  (Anjab) dan  $X_2$  (ABK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan pegawai. Nilai  $t$  masing-masing sebesar 25,675 (Anjab) dan 9,658 (ABK), serta  $F$  sebesar 612,912 dengan Sig. 0,000, mengukuhkan bahwa hubungan fungsional yang diasumsikan model tidak terjadi secara kebetulan. Lebih jauh,  $R^2 = 0,467$  menandakan bahwa 46,7% variasi penempatan dapat dijelaskan oleh kualitas Anjab dan ABK, sementara 53,3% sisanya berasal dari faktor lain yang belum dimasukkan ke dalam model.

Keandalan inferensi ini diperkuat oleh terpenuhinya asumsi klasik regresi. Distribusi data mendekati normal (nilai skewness dan kurtosis seluruh variabel berada pada rentang  $-2$  s.d.  $+2$ ), tidak terdeteksi multikolinearitas (Tolerance 0,796  $>$  0,10; VIF 1,256  $<$  10), dan tidak ada pola heteroskedastisitas pada scatterplot residu. Dengan demikian, estimasi menggunakan OLS dapat dipandang tidak bias, konsisten, dan efisien, sehingga hasil yang diperoleh layak diinterpretasikan untuk kepentingan kebijakan penempatan PPPK berskala besar.

Secara substantif, perbedaan besaran koefisien antara Anjab (0,479) dan ABK (0,265) memberi sinyal penting mengenai mekanisme kerja penempatan pegawai. Anjab yang dirumuskan secara presisi melalui penyusunan uraian jabatan, spesifikasi kompetensi, dan

peta jabatan yang baik, akan menciptakan ruang *person-job fit* yang lebih tajam.<sup>19</sup> Hal ini memastikan bahwa siapa yang ditempatkan benar-benar memiliki kompetensi yang relevan dengan apa tuntutan tugas jabatan yang dijalankan. Dalam paradigma SDM, kejelasan rancangan jabatan adalah prasyarat untuk memastikan organisasi memiliki talenta yang tepat dalam kurun waktu tertentu dengan tujuan jangka panjangnya.<sup>20</sup>

Pada saat yang sama, ABK menata aspek kuantitatif dimana jumlah pegawai yang dibutuhkan dan seberapa proporsional beban kerja yang harus ditanggung oleh unit kerja agar tidak terjadi ketimpangan. Bukti empiris pada sektor publik maupun privat menunjukkan bahwa beban kerja yang dikelola secara proporsional berkorelasi dengan peningkatan kinerja, sedangkan ketidaksesuaian beban kerja dengan kemampuan pegawai berpotensi menurunkan produktivitas dan memicu stres kerja. Temuan penelitian ini yang menunjukkan Anjab memiliki pengaruh relatif lebih kuat terhadap akurasi penempatan pegawai. Dengan demikian, Anjab menyentuh langsung dimensi “apa” yang dikerjakan dan “siapa” yang sesuai, sedangkan ABK menegaskan “berapa” dan “seberapa berat” dari sisi kebutuhan operasional pekerjaan setiap unit kerja. Keduanya saling melengkapi, namun ketika kualitas Anjab dibuat dengan baik, proses pencocokan kandidat ke jabatan cenderung lebih presisi.

### **Dinamika Implementasi dan Permasalahan *Mismatch***

Temuan kuantitatif di atas mendapatkan penguatan secara kualitatif dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Administrasi Jabatan Fungsional Bawaslu. Narasumber Narasumber menegaskan arah kebijakan: “*Rekrutmen PPPK tahun ini kami prioritaskan untuk menyelesaikan status tenaga non-ASN sesuai amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dan PP Nomor 49 Tahun 2018, dengan target selesai sebelum akhir tahun 2024.*” Pernyataan ini menempatkan penempatan PPPK sebagai bagian dari strategi reformasi birokrasi yang lebih luas bukan hanya sekadar proses administratif yang mengedepankan sistem merit dan kepastian status kepegawaian. Pada fase perencanaan, narasumber menuturkan: “*Secara normatif, penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja sudah mengikuti ketentuan yang berlaku. Jenis jabatan kami susun berdasarkan tugas dan fungsi unit kerja, sedangkan formasi ditetapkan melalui penyesuaian antara *bezzetting* tenaga non-ASN dan hasil perhitungan beban kerja.*” Pernyataan ini memperlihatkan bahwa dokumen perencanaan (Anjab–ABK) tidak berdiri terpisah dari realitas *bezzetting*; justru ia menjadi jembatan antara norma perencanaan dan kondisi faktual unit kerja.

Pelaksanaan rekrutmen dilakukan bertahap untuk memaksimalkan penyerapan tenaga non-ASN yang memenuhi kriteria administratif dan masa kerja. Narasumber menjelaskan: “*Secara umum, proses rekrutmen berjalan efektif dan mampu menyerap seluruh tenaga non-ASN yang memenuhi syarat. Total 4.722 formasi berhasil diisi, mencakup 15 Jabatan Fungsional Tertentu setingkat ahli pertama dan terampil, serta empat jabatan pelaksana dengan kualifikasi pendidikan*

---

<sup>19</sup> Mark Turner, Amir Imbaruddin, and Wahyu Sutyono, “Human Resource Management: The Forgotten Dimension of Decentralisation in Indonesia,” *Bulletin of Indonesian Economic Studies* 45, no. 2 (August 2009): 231–49, <https://doi.org/10.1080/00074910903040336>.

<sup>20</sup> Priyono Tjiptoherijanto, “Civil Service Reform in Indonesia,” in *Comparative Governance Reform in Asia: Democracy, Corruption, and Government Trust*, ed. Bidhya Bowornwathana and Clay Wescott (Emerald Group Publishing Limited, 2008), 17:0, [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(08\)17004-X](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(08)17004-X).

*beragam mulai dari S-1 hingga SD.*” Penempatan pasca-pengangkatan dilakukan mengikuti jabatan dan unit kerja yang dipilih saat pendaftaran, menembus hingga level sekretariat daerah (provinsi/kabupaten/kota), agar terdapat kesinambungan antara perencanaan formasi dan kebutuhan riil unit. Narasumber menambahkan: *“Model ini berbeda dari kebijakan tahun 2022–2023 yang menempatkan pegawai secara terpusat di tingkat provinsi sehingga distribusi ke daerah tidak merata.”* Perubahan model ini sejalan dengan temuan empiris literatur bahwa penempatan yang kontekstual dan berbasis kebutuhan unit ditopang oleh orientasi jabatan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai sektor publik.

Meski demikian, penelitian ini juga mencerminkan ketegangan antara desain perencanaan SDM dan praktik implementasi di lapangan. Narasumber mengakui: *“Ada beberapa ketidaksesuaian antara jabatan dan pekerjaan riil, terutama eks tenaga pendukung seperti sopir, pramusaji, dan petugas keamanan yang dialihkan ke jabatan teknis administrasi.”* Di samping itu, ada pegawai yang melamar jabatan yang tidak sepenuhnya sejalan dengan pengalaman kerja sebelumnya karena keterbatasan formasi atau ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan: *“Ada pegawai yang melamar jabatan tidak sesuai dengan pengalaman kerja sebelumnya karena keterbatasan formasi atau ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan.”* Dalam praktiknya, sebagian pegawai tetap menjalankan tugas lama yang lebih dikuasai dibanding tugas jabatan PPPK yang baru.

Fenomena ini memperlihatkan apa yang dikenal dengan *mismatch* residu yang dapat menjelaskan sebagian porsi variasi di luar model (53,3%). Literatur mengenai rekrutmen dan penempatan yang ada juga menunjukkan bahwa proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang tepat cenderung meningkatkan kinerja organisasi, namun efektivitasnya bergantung pada kecukupan fasilitas kerja, dukungan manajerial yang baik, dan kesiapan proses bisnis di unit kerja penerima. Dengan kata lain, Anjab dan ABK yang baik adalah syarat perlu, tetapi bukan syarat cukup tanpa ekosistem implementasi yang mendukung.

### **Implikasi Teoritis dan Praktis**

Secara teoritis, penelitian ini menegaskan peran perencanaan SDM yang menghubungkan kebijakan rekrutmen PPPK dengan akurasi penempatan melalui dua instrumen utama, yaitu Anjab dan ABK. Anjab sebagai desain mutu jabatan dan ABK sebagai desain kuantitas beserta intensitas kerja.<sup>21</sup> Anjab dan ABK memiliki keunggulan relatif dalam menjelaskan ketepatan penempatan sehingga memperkaya diskursus *person-job fit* di sektor publik. Keunggulan relatif ini juga sekaligus mempertegas bahwa kejelasan desain jabatan dan output jabatan adalah pondasi sistem merit yang sulit digantikan oleh pertimbangan formasi semata.<sup>22</sup> Di sisi lain, temuan mengenai *mismatch* residu dan variabel di luar model membuka ruang untuk pengembangan penelitian jangka panjang dan multi lokasi. Dengan demikian, penelitian yang lebih kompleks akan bisa melihat dinamika penempatan dari waktu ke waktu dan membandingkan implementasi di berbagai instansi atau wilayah.<sup>23</sup> Dalam konteks

---

<sup>21</sup> John Bratton et al., *Human Resource Management* (Bloomsbury Publishing, 2021).

<sup>22</sup> Edy Jumady and L. Lilla, “Antecedent and Consequence the Human Resources Management Factors on Civil Servant Performance,” *Golden Ratio of Human Resource Management* 1, no. 2 (July 2021): 104–16, <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.101>.

<sup>23</sup> Budi Rismayadi, “Analysis of Human Resource Management in Government Bureaucracy in Indonesia,” *Journal Arbitrase: Economy, Management and Accounting* 2, no. 02 (March 2024): 70–77, <https://doi.org/10.58471/arbitrase.v2i02.114>.

Bawaslu yang memiliki mandat strategis dan siklus kerja yang khas, penempatan yang tepat bukan hanya menyangkut efisiensi, tetapi juga menyangkut akuntabilitas dan kualitas layanan publik.<sup>24</sup> Artinya, ketika Anjab disusun dengan presisi dan ABK dikalkulasi secara akurat, serta keduanya dipadukan dengan ekosistem implementasi yang adaptif, maka penempatan PPPK menjadi instrumen penguat sistem merit yang nyata bagi Bawaslu.

Bukti kuantitatif dan kualitatif dalam penelitian ini bertemu dalam satu kesimpulan, yaitu Anjab dan ABK merupakan landasan yang tak terpisahkan bagi penempatan PPPK yang sesuai. Akan tetapi, efektivitasnya bergantung pada kesiapan ekosistem implementasi yang memadai. Ketika desain jabatan dan beban kerja dilengkapi oleh proses rekrutmen yang inklusif, penempatan yang mengikuti kebutuhan riil unit kerja, serta program transisi yang mendukung, maka organisasi tidak hanya menyelesaikan mandat penyelesaian tenaga non-ASN, tetapi juga meningkatkan kapasitas kelembagaan untuk menghasilkan layanan publik yang lebih baik. Dalam konteks Bawaslu, perlu langkah korektif terhadap kebijakan penempatan yang lebih “desentral” hingga level Sekretariat Bawaslu Provinsi dan Sekretariat Bawaslu Kabupaten/Kota. Pemutakhiran Anjab dan ABK secara berkala harus terus dilakukan supaya tetap relevan dengan dinamika yang ada. Orientasi yang *proper* dan *upskilling* perlu dilakukan supaya *mismatch* bisa ditangani. Monitoring dan evaluasi terhadap penempatan juga harus dilakukan setelah diimplementasikan dan menjadi rangkaian kebijakan yang saling menguatkan. Jika konsistensi pelaksanaan dijaga, maka dampak positifnya tidak hanya terukur dalam akurasi penempatan, tetapi akan terasa dalam peningkatan kinerja unit kerja dan keandalan tata kelola pengawasan pemilu pada skala nasional.

## Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) terhadap penempatan PPPK Bawaslu Tahun 2024 serta mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya *mismatch*. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh bahwa kedua variabel independen, yaitu Anjab dan ABK, berpengaruh positif dan signifikan terhadap penempatan pegawai. Koefisien regresi Anjab sebesar 0,479 dan ABK sebesar 0,265 menunjukkan bahwa semakin baik kualitas Anjab dan ABK, semakin tepat penempatan pegawai yang dilakukan. Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 46,7% variasi penempatan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Temuan ini mengonfirmasi pentingnya perencanaan SDM berbasis Anjab dan ABK dalam mendukung sistem merit dan meningkatkan efektivitas organisasi. Anjab terbukti memiliki pengaruh lebih besar dibanding ABK, karena menyentuh dimensi kesesuaian kompetensi dengan tugas jabatan, sedangkan ABK lebih menekankan proporsi jumlah pegawai terhadap beban kerja. Hasil wawancara memperkuat temuan kuantitatif, bahwa proses perencanaan dan pelaksanaan rekrutmen PPPK telah mengikuti ketentuan normatif,

---

<sup>24</sup> Andika Putra Pratama et al., “Civil Servants’ Competence in Indonesia: Suggestions for Future Research in the Context of Business,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2014), vol. 169 (January 2015): 371–77, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.322>.

namun masih ditemukan ketidaksesuaian antara jabatan dan tugas riil, terutama pada eks tenaga pendukung yang dialihkan ke jabatan teknis administrasi. Fenomena *mismatch* ini menunjukkan adanya kesenjangan antara dokumen perencanaan dan kondisi faktual di lapangan, sehingga diperlukan pembaruan dan pemutakhiran dokumen Anjab dan ABK secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan penempatan PPPK tidak hanya bergantung pada tersedianya formasi, tetapi juga pada kualitas perencanaan SDM yang komprehensif, serta dukungan implementasi yang adaptif untuk mengatasi dinamika di lapangan.

### Daftar Pustaka

- Belcourt, Monica, and Mark Podolsky. *Strategic Human Resources Planning*. 7th ed. Nelson Education Limited, 2018.
- Bratton, John, Jeff Gold, Andrew Bratton, and Laura Steele. *Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing, 2021.
- Bryman, A. "Quantitative and Qualitative Research: Further Reflections on Their Integration." *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, no. Query date: 2025-06-18 05:14:19 (2017). <https://doi.org/10.4324/9781315248813-3>.
- Firmansyah, Donni, Bambang Satriawan, and Mohammad Gita Indrawan. "The Influence of Competence, Job Placement, and Workload on Employee Performance through Intrinsic Motivation as an Intervening Variable in the Communication and Informatics Department of the Riau Islands Provincial Government." *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies* 1, no. 2 (2025): 83–98. <https://doi.org/10.35912/jomabs.v1i2.3395>.
- George, Darren, and Paul Mallery. *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 10th ed. Allyn & Bacon, n.d.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariatedengan Program IBM SPSS 25*. 9th ed. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018.
- Hancock, Peter A, and Najmedin Meshkati. *Human Mental Work Load*. Elsevier Science Publishers B.V., 1988.
- Isaiah, Oboh, Joseph Ejairu, and Chijioke Nwachukwu. "Contemporary Review on Employee Orientation, Placement and Productivity in Public Sector." *Academica Brancusi Publisher*, n.d.
- Iswandari, Rina, and Nur Faidati. "PPPK Sebagai Solusi Pemenuhan Kebutuhan SDM Profesional Dalam Birokrasi." *Journal of Social Politics and Governance (JSPG)* 3, no. 2 (December 2021): 54–72. <https://doi.org/10.24076/JSPG.2021v3i2.566>.
- Jumady, Edy, and L. Lilla. "Antecedent and Consequence the Human Resources Management Factors on Civil Servant Performance." *Golden Ratio of Human Resource Management* 1, no. 2 (July 2021): 104–16. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.101>.
- King, N. *The Qualitative Research Interview*. Psycnet.apa.org, 1994. <https://psycnet.apa.org/record/1994-98489-001>.
- Mardiana, Tri. "The Role of Work Facilities in Moderating the Influence of Placement on Employee Performance." *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* 5, no. 4 (2023). <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i4.453>.
- Ngulube, Patrick. "Mapping Mixed Methods Research in Library and Information Science Journals in Sub-Saharan Africa 2004–2008." *The International Information & Library Review* 42, no. 4 (December 2010): 252–61. <https://doi.org/10.1016/j.iilr.2010.10.005>.

- Nindiya, Melly, and Ibnu Haris Nasution. "The Effect Of Recruitment, Selection, And Placement Of Work Positions On Employee Performance." *Jurnal Manajemen, Akuntansi Dan Rumpun Ilmu Ekonomi* 2, no. 1 (2023): 48–58. <https://doi.org/10.58471/mar-ekonomi.v2i1.218>.
- Pemerintah Republik Indonesia. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara*. no. 202875 (2023): 1–44.
- Pratama, Andika Putra, Achmad Ghazali, Nur Arief R. Putranto, Ken Ratri Iswari, Anggara Wisesa, and Hary Febriansyah. "Civil Servants' Competence in Indonesia: Suggestions for Future Research in the Context of Business." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, The 6th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2014), vol. 169 (January 2015): 371–77. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.322>.
- Rai, Ni Gusti Made, Amanullah Baihaqi, Prahardika Prihananto, and Syarif Hanoum. "Human Resources Planning Using Workload and Job Analysis as The Basis of Improving the Organizational Structure in The Marketing (Case Study of Pt. IMST)." *Jurnal Sosial Humaniora* 16, no. 1 (2023): 63–77. <https://doi.org/10.12962/j24433527.v16i1.17970>.
- Rinku, and Vikrant Verma. *Human Resource Management*. Thakur Publication Private Ltd, 2025.
- Rismayadi, Budi. "Analysis of Human Resource Management in Government Bureaucracy in Indonesia." *Journal Arbitrase : Economy, Management and Accounting* 2, no. 02 (March 2024): 70–77. <https://doi.org/10.58471/arbitrase.v2i02.114>.
- Septiana, Hana, and Aulia Septiana. "Employee Recruitment, Selection, and Placement Processes: A Bibliometric Analysis." *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 11, no. 3 (2023): 1025–32. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2179>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Alfabeta Bandung, 2020.
- Tjiptoherijanto, Priyono. "Civil Service Reform in Indonesia." In *Comparative Governance Reform in Asia: Democracy, Corruption, and Government Trust*, edited by Bidhya Bowornwathana and Clay Wescott, 17:0. Emerald Group Publishing Limited, 2008. [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(08\)17004-X](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(08)17004-X).
- Turner, Mark, Amir Imbaruddin, and Wahyu Sutyono. "Human Resource Management: The Forgotten Dimension of Decentralisation in Indonesia." *Bulletin of Indonesian Economic Studies* 45, no. 2 (August 2009): 231–49. <https://doi.org/10.1080/00074910903040336>.
- Yuniarsih, Sy. Eka, Ida Hayu Dwimawanti, and Benny Agus Pribadi. "Analysis of Employee Placement Based on the Merit System." *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences* 3, no. 2 (July 2024): 104–12. <https://doi.org/10.54099/aijms.v3i2.988>.