

**ANALISIS PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM  
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN MELALUI  
JALUR INPASSING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PROVINSI RIAU**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains**



**OLEH :**

**NAMA : RAJA OKA MAHENDRA  
NPM : 177121027  
BIDANG KAJIAN UTAMA : ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU  
2021**

**ANALISIS PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN  
FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN MELALUI JALUR INPASSING  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU**

---

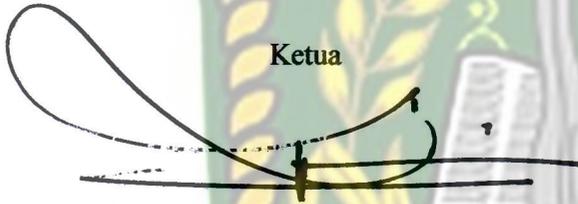
**TESIS**

Oleh :

**RAJA OKA MAHENDRA  
NPM: 177121027**

**TIM PENGUJI**

Ketua



**Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A**

Sekretaris



**Dr. Dia Meirina Sari, S.Sos., M.Si**

Anggota



**Prof. Dr. H. Sufian Hamim, SH., M.Si**

Mengetahui,  
Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Islam Riau



**Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum**

**ANALISIS PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM  
JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN MELALUI JALUR  
INPASSING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU**

**TESIS**

**NAMA : RAJA OKA MAHENDRA**  
**NPM : 177121027**  
**Bidang Kajian Utama : ADMINISTRASI PUBLIK**

**Telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing**

**Pembimbing I**  
Pekanbaru, Desember 2021

**Dr. H. Syafhendry, M.Si**

**Pembimbing II**  
Pekanbaru, Desember 2021

**Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A**

**Mengetahui,**  
Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik  
Pasca Sarjana Universitas Islam Riau

**Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos.,M.Si**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Riau Program Studi Administrasi Publik peserta ujian komprehensif tesis yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : RAJA OKA MAHENDRA  
NPM : 177121027  
Jurusan : Ilmu Administrasi  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S.2)  
Judul Penelitian : Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Melalui Jalur Inpassing Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Atas naskah yang didaftarkan pada ujian komprehensif ini beserta seluruh dokumentasi persyaratan yang melekat padanya dengan ini saya menyatakan:

1. Bahwa, naskah Tesis ini adalah benar hasil karya saya sendiri (tidak karya palagiat) yang saya tulis sesuai dengan mengacu kepada kaidah-kaidah metode penelitian ilmiah dan penulisan karya ilmiah;
2. Bahwa, keseluruhan persyaratan administratif, akademik dan keuangan yang melekat padanya benar telah saya penuhi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan;
3. Bahwa, apabila dikemudian hari ditemukan dan terbukti secara syah atau keseluruhan atas pernyataan butir 1 dan butir 2 tersebut diatas, maka saya menyatakan bersedia menerima sanksi pembatalan hasil ujian seminar yang telah saya ikuti serta sanksi lainnya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa tekanan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, Desember 2021

at Pernyataan



Raja Oka Mahendra



# PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Jalan KH. Nasution No. 113 Gedung B Pascasarjana Universitas Islam Riau  
Marpoyan Damai, Pekanbaru, Riau

## SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

Nomor: 263/A-UIR/5-PPS/2021

Program Pascasarjana Universitas Islam Riau menerangkan:

Nama : **RAJA OKA MAHENDRA**

NPM : **177121027**

Program Studi : **Ilmu Administrasi**

Telah melalui proses pemeriksaan kemiripan karya ilmiah (tesis) menggunakan aplikasi *Turnitin* pada tanggal 03 Desember 2021 dan dinyatakan memenuhi syarat batas maksimal tingkat kemiripan tidak melebihi 30 % (tiga puluh persen).

Demikian surat keterangan bebas plagiat ini dibuat sesuai dengan keadaan sebenarnya, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Mengetahui  
Ketua Prodi Magister Ilmu Administrasi



Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos., M.Si.

Pekanbaru, 03 Desember 2021  
Staf Pemeriksa

Meini Giva Putri, S.Pd.

Lampiran :

- Turnitin Originality Report
- Arsip *meinigiva*

# Turnitin Originality Report

Processed on: 03-Dec-2021 15:19 WIB  
ID: 1719271976  
Word Count: 20454  
Submitted: 1

Similarity Index

29%

Similarity by Source

Internet Sources:	28%
Publications:	6%
Student Papers:	11%

ANALISIS PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI  
SIPIIL DALAM JABATAN FUNGSIONAL ANALIS  
KEPEGAWAIAN MELALUI JALUR INPASSING  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
PROVINSI RIAU By **Raja Oka Mahendra**

2% match (Internet from 24-Jul-2020)  
<http://repository.uir.ac.id/1690/1/167122030.pdf>

2% match (Internet from 14-Oct-2019)  
<https://diklatbpom.files.wordpress.com/2015/08/12-modul-pengembangan-jabatan-analis-kepegawaian.pdf>

2% match (Internet from 25-Nov-2020)  
[http://repository.uin-suska.ac.id/12542/9/9.%20BAB%20IV\\_2018156ADN.pdf](http://repository.uin-suska.ac.id/12542/9/9.%20BAB%20IV_2018156ADN.pdf)

2% match (Internet from 10-Jul-2021)  
<http://lontar.ui.ac.id/file?file=digital%2F20321732-S-Lia+Septiana.pdf>

2% match (Internet from 29-Apr-2021)  
<http://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/download/1151/688>

1% match (Internet from 07-Nov-2021)  
<http://repository.uir.ac.id/3738/5/bab2.pdf>

1% match (Internet from 18-Mar-2021)  
<http://repository.uir.ac.id/1709/1/187121025.pdf>

1% match (Internet from 31-Jan-2021)  
<https://bkd.riau.go.id/upload/media/151666929286e6a75ff7bce91b37503697342c5b0dfb.pdf>

1% match (Internet from 12-Jul-2020)  
<http://bkd.riau.go.id/upload/media/1537242730230d4cb3dfb9d935e025c9d099bfb186d7.pdf>

1% match (student papers from 19-Dec-2019)  
Submitted to Universitas Sam Ratulangi on 2019-12-19

1% match (Internet from 07-Jan-2021)  
<https://ojs.umrah.ac.id/index.php/juan/article/download/1069/704/>

1% match (Internet from 28-Jul-2019)  
<http://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/20/32/>

1% match (Internet from 02-Jun-2021)  
<https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/269/203/>

1% match (Internet from 14-May-2015)  
[http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/08/JURNAL%20\(08-29-13-10-49-29\).pdf](http://ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/08/JURNAL%20(08-29-13-10-49-29).pdf)

1% match (student papers from 03-Oct-2020)  
Submitted to Universitas Nasional on 2020-10-03

1% match (Internet from 05-Jun-2020)  
<https://id.scribd.com/doc/295635892/Analisa-kebutuhan-Pegawai>

1% match (Internet from 19-Jul-2020)  
<https://sinta.unud.ac.id/uploads/wisuda/1104505066-3-9.%20CHAPTER%202.pdf>

1% match (Internet from 14-Dec-2020)  
<https://ppid.riau.go.id/pages/profil-daerah>

1% match (Internet from 24-Nov-2020)  
<https://konsultasiskripsi.com/tag/ilmu-pemerintahan/>

1% match (Internet from 26-Oct-2021)  
<https://repository.unibos.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/180/Mustari%204617103038.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

1% match (Internet from 19-Sep-2021)  
<https://www.slideshare.net/amberrtrixx/pengangkatan-pns-dalam-jabatan-fungsional-pustakawan-melalui-penyesuaianinpassing>

1% match (Internet from 22-Aug-2021)  
<http://docplayer.info/36647702-Iv-analis-kepegawaian.html>

1% match (Internet from 20-Jan-2021)  
[http://repository.upi.edu/37097/4/T\\_ADPEN\\_1608352\\_Chapter1.pdf](http://repository.upi.edu/37097/4/T_ADPEN_1608352_Chapter1.pdf)

SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

NOMOR : 960/KPTS/PPs-UJR/2021

TENTANG

PERUBAHAN JUDUL PENULISAN TESIS MAHASISWA  
PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI

DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM RIAU

- Menimbang :
1. Bahwa penulisan tesis merupakan tugas akhir dan salah satu syarat mahasiswa dalam menyelesaikan studinya pada Program Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS – UIR, maka perlu ditunjuk pembimbing yang akan memberikan bimbingan kepada mahasiswa tersebut.
  2. Bahwa berdasarkan dari hasil ujian seminar proposal yang telah dilaksanakan, Tim penguji ujian seminar proposal menyarankan perlu adanya perubahan dari judul tesis.
  3. Bahwa nama - nama dosen yang ditetapkan sebagai pembimbing dalam Surat Keputusan ini dipandang mampu dan mempunyai kewenangan akademik dalam melakukan pembimbingan yang ditetapkan dengan Surat keputusan Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau.
- Mengingat :
1. Undang – Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang : Pendidikan Tinggi
  2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2012 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia
  3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 37 Tahun 2009 Tentang Dosen
  4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan
  5. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor : 63 Tahun 2009 Tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.
  6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor : 49 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
  7. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
  8. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau
  9. Surat Permohonan Perubahan Judul **Sdr/i Raja Oka Mahendra** tanggal 04 Desember 2021 yang berdasarkan dari usulan tim penguji seminar proposal tanggal 22 Oktober 2021
  10. Mencabut SK Direktur sebelumnya Nomor : 659/KPTS/PPs-UJR/2021 tanggal 10 Agustus 2021 tentang Penunjukan Pembimbing Penulisan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
1. Menunjuk :

No	Nama	Jabatan Fungsional	Bertugas Sebagai
1	Dr. H. Syafhendry, M.Si	Lektor Kepala	Pembimbing I
2	Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A	Lektor	Pembimbing II

Untuk Penulisan Tesis Mahasiswa :

Nama : RAJA OKA MAHENDRA  
N P M : 177121027  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis Baru : "ANALISIS PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN FUNGSIONAL ANALISIS KEPEGAWAIAN MELALUI JALUR INPASSING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU".

2. Tugas – tugas pembimbing adalah memberikan bimbingan kepada mahasiswa Program Magister (S2) Ilmu Administrasi dalam penulisan tesis.
  3. Dalam pelaksanaan bimbingan supaya diperhatikan usul dan saran dari forum seminar proposal dan ketentuan penulisan tesis sesuai dengan Buku Pedoman Program Magister (S2) Ilmu Administrasi.
  4. Kepada yang bersangkutan diberikan honorarium, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
  5. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan segera ditinjau kembali.
- KUTIPAN** : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat diketahui dan diindahkan.



DITETAPKAN DI : PEKANBARU  
PADA TANGGAL : 07 Desember 2021

Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum  
NIP. 195408081987011002

Tembusan disampaikan Kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau di Pekanbaru
2. Ketua Program Studi Magister (S2) Ilmu Administrasi PPS UIR di Pekanbaru

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia-Nya kepada Penulis. Sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan Judul **“Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Jalur Inpassing Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”**, dalam rangka memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Sains.

Penulis dengan segala keterbatasan ilmu dan pengalaman sudah berupaya semaksimal mungkin untuk menyusun setiap lembar Tesis ini sesuai dengan kaidah penelitian ilmiah dan ketentuan yang ditentukan oleh fakultas. Walaupun demikian penulis menyadari bahwa pada lembar tertentu dari naskah tesis ini mungkin ditemukan berbagai kesalahan dan kekurangan. Untuk membenahi hal itu penulis berharap kemakluman serta masukan dari pembaca. Sehubungan dengan itu secara khusus pada lembaran ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi, SH.,MCL yang menyediakan fasilitas dan memberikan kesempatan kepada penulis dalam menimba ilmu pada lembaga pendidikan yang Beliau pimpin.
2. Direktur Universitas Islam Riau, Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH.,M.Hum yang telah memfasilitasi serta menularkan ilmu pengetahuan sehingga telah memperluas wawasan dan sangat membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogia, S.Sos.,M.Si yang juga turut memberikan pengarahan kepada penulis dan yang selalu sabar mengarahkan dan membantu penulis selama menjalani studi.
4. Bapak Dr. H. Syafhendry, M.Si dan Bapak Dr. H. A. Tarmizi Yussa, M.A, selaku dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu dan menularkan pengetahuan kepada penulis terutama selama proses bimbingan berlangsung;

5. Kedua orang tua dan Istri tersayang atas kasih sayang memberikan semangat, kesabaran dan cinta kasih yang tak terhingga yang selalu menemani dalam setiap detik dan menit dalam menjalankan hidup ini.
6. Segenap staf Pengajar, Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik Universitas Islam Riau, yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang berharga dan tak ternilai untuk bekal Penulis di masa yang akan datang;
7. Seluruh Staf Bagian Akademik, Bagian Kemahasiswaan, Tata Usaha serta Karyawan Perpustakaan Pasca Sarjana Universitas Islam Riau yang telah membantu penulis menyelesaikan administrasi mengenai surat menyurat dan keperluan penulis yang berhubungan dengan Tesis ini;
8. Kepala BKD Provinsi Riau, Sekretaris, Kepala Bidang Mutasi, Kepala Sub Bidang Penataan Jabatan Fungsional, Staf Subbid Penataan Jabatan Fungsional dan Fungsional Analis Kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang ikut andil dalam penelitian ini dan yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data penelitian;
9. Teman-teman seperjuangan jurusan Administrasi Publik yang tak bisa penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberikan semangat dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini.

Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saya mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun ilmu pengetahuan, demi kesempurnaan dalam penulisan selanjutnya.

Pekanbaru, Desember 2021

Penulis,

**Raja Oka Mahendra**

# ANALISIS PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN MELALUI JALUR INPASSING PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU

Oleh : Raja Oka Mahendra

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Ketidakkampuan Pejabat fungsional Analis Kepegawaian dalam mengumpulkan angka kredit untuk naik jabatan ke yang lebih tinggi merupakan permasalahan dalam pengangkatan fungsional. Karena angka kredit digunakan sebagai salah satu syarat untuk pengangkatan dan kenaikan pangkat dalam jabatan fungsional. Metode penelitian yang digunakan pendekatan *kualitatif*. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan Informan penelitian yang diikuti sertakan peneliti sebanyak 10 (sepuluh) orang. Hasil Penelitian ini bahwa bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian melalui Jalur Inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau masih ditemukan beberapa faktor kendala yaitu dilihat dari indikator Penetapan Angka Kredit, tentang faktor penempatan ini merupakan salah satu faktor penghambat kenaikan pangkat, yang mana terjadi ketidaksesuaian antara penempatan analis kepegawaian dengan kompetensi jabatan dan kebutuhan unit kerja. Selanjutnya dilihat dari Analis Kebutuhan Pegawai. Terjadinya ketidaksinkronan antara formasi yang ada di dalam Peta Jabatan dengan distribusi pegawai ini tentu tidak sesuai dengan tujuan awal penyelenggaraan jabatan fungsional. Adanya penolakan dari pegawai di unit kerja yang hendak didatangi oleh analis kepegawaian yang ingin mencari pekerjaan yang mengandung angka kredit. Disarankan kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagai untuk melakukan penataan aparatur. Perlu dilakukan evaluasi dan pendataan kembali untuk tiap OPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yaitu melalui analisis jabatan, beban kerja dan perhitungan kebutuhan pegawai.

**Kata Kunci:** *Pengangkatan PNS, Fungsional, Inpassing.*

**ANALYSIS OF APPOINTMENT OF CIVIL SERVANTS IN  
FUNCTIONAL POSITIONS ANALYSIS OF SERVICES THROUGH  
THE INPASSING LINE IN THE REGIONAL SERVICE AGENCY  
OF RIAU PROVINCE**

**By Raja Oka Mahendra**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the appointment of Civil Servants in the Functional Position of Personnel Analyst through the inpassing line at the Regional Personnel Agency of Riau Province. The inability of the Staffing Analyst functional officer in collecting credit scores for promotion to a higher position is a problem in functional appointments. Because the credit score is used as one of the requirements for appointments and promotions in functional positions. The research method used is a qualitative approach. Data collection techniques in the form of interviews, observations, and documentation. while the research informants who were included by the researchers were 10 (ten) people. The results of this study that the Appointment of Civil Servants in Functional Positions of Personnel Analysts through the Inpassing Path at the Regional Personnel Agency of Riau Province, there are still several constraining factors, which are seen from the indicator of Determination of Credit Scores, about this placement factor is one of the inhibiting factors for promotion, which there is a discrepancy between the placement of the personnel analyst with the competence of the position and the needs of the work unit. Furthermore, it is seen from the Employee Needs Analyst. The occurrence of asymmetry between the formations in the Position Map and the distribution of employees is certainly not in accordance with the initial purpose of implementing functional positions. There is a refusal from employees in the work unit to be visited by a personnel analyst who wants to find a job that contains a credit score. It is recommended to the Regional Personnel Board of Riau Province, as to carry out the arrangement of the apparatus. It is necessary to evaluate and re-collect data for each OPD in the Riau Provincial Government Environment, namely through job analysis, workload and calculation of employee needs.*

**Keywords:** *PNS Appointment, Functional, Inpassing.*



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

**Perpustakaan Universitas Islam Riau**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	17
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	17
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....</b>	<b>19</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	19
2.1.1 Konsep dan Teori Administrasi Publik .....	19
2.1.2 Konsep dan Teori Kebijakan Publik .....	23
2.1.3 Konsep dan Teori Organisasi Publik.....	27
2.1.4 Konsep dan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	30
2.1.5 Konsep dan Teori Pelaksanaan ( <i>Actuating</i> ) .....	35
2.1.6 Konsep dan Teori Manajemen Pelayanan Publik .....	41
2.1.7 Konsep dan Teori Merit System.....	43
2.1.8 Konsep dan Teori Promosi Pegawai .....	45
2.1.9 Konsep Pengangkatan Jabatan Analisis Kepegawaian .....	47
2.1.9.1 Definisi Jabatan Analisis Kepegawaian.....	48
2.1.9.2 Sistem Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional .....	49
2.1.9.3 Angka Kredit Syarat Jabatan Fungsional.....	55

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu .....	56
2.3 Kerangka Pemikiran .....	62
2.4 Konsep Operasional .....	63
2.5 Operasional Variabel.....	65
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
3.1 Tipe/ Jenis Penelitian .....	66
3.2 Lokasi Penelitian.....	67
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	67
3.4 Informan dan Responden Penelitian .....	68
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	69
3.6 Teknik Analisa Data.....	71
3.7 Jadwal Penelitian .....	72
<b>BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN .....</b>	<b>73</b>
4.1 Gambaran Umum Provinsi Riau .....	73
4.1.1 Visi dan Misi.....	75
4.1.2 Pemerintahan .....	78
4.2 Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau .....	81
4.2.1 Sejarah .....	81
4.2.2 Visi dan Misi.....	82
4.2.3 Tugas, Pokok dan Fungsi.....	85
4.2.4 Struktur Organisasi .....	89
4.2.3 Sumber Daya Manusia.....	92

<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>95</b>
5.1 Identifikasi Informan Penelitian.....	95
5.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	98
5.3 Faktor penghambat dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.....	131
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>137</b>
6.1 Kesimpulan .....	137
6.2 Saran.....	138
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>139</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>144</b>



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b>	Jenjang Jabatan dan Pangkat pada Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian.....	13
<b>Tabel 1.2</b>	Daftar PNS Pengangkatan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Jalur Inpassing Tahun 2020.....	15
<b>Tabel 2.1</b>	Operasional Variabel.....	65
<b>Tabel 3.1</b>	Informan Penelitian.....	69
<b>Tabel 3.2</b>	Jadwal Penelitian.....	72
<b>Tabel 4.1</b>	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Pangkat dan Golongan.....	92
<b>Tabel 4.2</b>	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	92
<b>Tabel 4.3</b>	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Jenis Kelamin.....	93
<b>Tabel 5.1</b>	Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Tingkat Umur.....	96
<b>Tabel 5.2</b>	Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Jenis Kelamin.....	97
<b>Tabel 5.3</b>	Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Pendidikan.....	97
<b>Tabel 5.4</b>	Jumlah Formasi Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Tahun 2021.....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1.Kerangka Pikiran Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian melalui jalur Inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau .....	57
4.1 Struktur Organisasi BKD Provinsi Riau.....	91



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program selalu diarahkan untuk mencapai tujuannya. Salah satu faktor yang menjadi kriteria untuk mencapai kelancaran tujuan suatu organisasi atau instansi adalah mengidentifikasi dan mengukur kinerja pegawainya. Organisasi merupakan suatu kesatuan kompleks yang berusaha mengalokasikan sumber daya manusia secara penuh demi tercapainya suatu tujuan. Apabila suatu organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif. Seiring dengan perkembangannya, semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang maksimal, tidak terkecuali organisasi pemerintah.

Birokrasi yang baik adalah birokrasi yang dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan kualitas yang baik. Birokrasi yang baik harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik, karena tugas utama dari aparatur birokrat adalah melayani masyarakat. Salah satu masalah yang saat ini sedang giat dibenahi oleh pemerintah adalah mengenai pelayanan publik. Pada suatu instansi pemerintah selalu dibutuhkan adanya pegawai yang terampil, mampu dan cakap sesuai dengan pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik untuk masyarakat maupun instansi pemerintah itu sendiri. Karena begitu

tingginya tuntutan akan kompetensi Sumber Daya Manusia dan pentingnya kedudukan manusia dalam instansi pemerintah, maka peran atasan atau pimpinan sangat penting untuk melihat sejauh mana kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya ataupun tugasnya.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) masih menjadi profesi favorit di Indonesia. PNS dibagi menjadi 3 jenis jabatan, seperti yang diatur dalam Pasal 47 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang menjelaskan bahwa jabatan PNS terdiri dari Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Jabatan Administrasi (JA), dan Jabatan Fungsional (JF). Pada pidato kenegaraan Presiden Joko Widodo Periode 2019-2024, salah satu rencana kebijakan Pemerintah adalah melakukan pemangkasan beberapa jabatan struktural setingkat eselon 3 dan eselon 4 serta peralihan pegawai ke jabatan fungsional. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas birokrasi yang lebih dinamis. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menargetkan hal ini terlaksana pada Juni 2020. Hal ini cukup menjadi bahan perhatian oleh banyak pihak, mengingat jabatan fungsional merupakan jabatan yang kurang diminati dibandingkan dengan jabatan struktural atau jabatan pelaksana (JP).

Adanya penyederhanaan birokrasi, pada umumnya para birokrat lebih berorientasi pada jabatan struktural, seolah-olah bahwa para pemangku jabatan struktural memiliki kekuasaan dan kewenangan yang sedemikian kuat, dengan pola pikir lama itu, pejabat aparatur sipil negara (ASN) seringkali cenderung meminta dilayani daripada melaksanakan tugas utamanya. Pada dasarnya, tugas

utama setiap ASN adalah memberikan pelayanan bagi masyarakat. Melalui penyederhanaan birokrasi, pola pikir seperti ini akan kita ubah menjadi pola pikir yang lebih mengoptimalkan fungsi-fungsi spesifik tugas pemerintahan yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat. Proses tersebut tidak serta merta memindahkan kewenangan, tetapi dengan pertimbangan matang untuk menjaga agar tidak ada pihak yang dirugikan. ASN yang terdampak pengalihan jabatan ini juga harus memenuhi kriteria tertentu dalam suatu jabatan fungsional.

Pentingnya jabatan fungsional, faktanya ada banyak kelebihan dari jabatan fungsional yang dapat menjadi pertimbangan pegawai. Jabatan fungsional mempunyai alur karir yang lebih jelas, demikian juga dengan penjenjangannya. Jabatan fungsional dapat naik golongan/pangkat jauh lebih cepat 2 (dua) kali lipat dibanding jabatan pelaksana. Selain itu, terdapat peluang memperoleh kepangkatan lebih tinggi, mulai dari jenjang pertama, muda, madya dan utama. Semua uraian tugas dari jabatan fungsional sudah terukur dan tertera di dalam butir-butir kegiatan jabatan fungsional tersebut. Dilihat dari aspek kesejahteraan, pemangku jabatan fungsional akan mendapat tunjangan fungsional yang besarnya bervariasi sesuai dengan jenis jabatan fungsional. Semakin “berat” pekerjaan jabatan fungsional tersebut, maka semakin tinggi pula grade jabatan tersebut. Semakin tinggi jabatan fungsional, semakin tinggi pula tunjangannya. Jadi, sistem remunerasinya lebih memadai dan berkeadilan sesuai dengan pekerjaannya.

Pola pikir ASN Millennial saat ini menjadi Pejabat Fungsional memiliki keuntungan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), antara lain:

1. Kesempatan memperoleh kenaikan pangkat/golongan lebih tinggi, dengan menjadi pejabat fungsional, akan mendapat pangkat/golongan yang lebih tinggi. Hal ini jelas sangat menguntungkan bagi PNS yang menjadi pejabat fungsional dibandingkan menjadi pejabat pelaksana. Dengan menjadi pejabat fungsional, memiliki peluang untuk memperoleh kepangkatan lebih tinggi dan bisa naik pangkat lebih cepat. Berbeda dengan kenaikan pangkat reguler PNS per 4 tahun sekali, pejabat fungsional dimungkinkan untuk naik pangkat dalam 2 tahun sejak pengangkatan menjadi pejabat fungsional apabila angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat telah mencukupi.
2. Tunjangan jabatan lebih besar dibanding jabatan pelaksana, Pejabat fungsional akan mendapat tunjangan fungsional yang besarnya bervariasi sesuai dengan jenis jabatan fungsional. Semakin tinggi jabatan fungsional tentu saja tunjangannya semakin besar. Semakin tinggi kelas jabatan maka akan semakin tinggi pula tunjangannya, baik tunjangan jabatan ataupun tunjangan kerjanya. Pejabat fungsional yang diangkat dari jabatan pelaksana akan memperoleh tunjangan yang lebih tinggi.
3. Peluang untuk mengembangkan gagasan/ide kreatif lebih luas, Pemilik jabatan fungsional akan mempunyai motivasi lebih untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan sesuai dengan Jabatan Fungsional yang diikuti. Tentunya, banyak ilmu dan pengalaman baru yang akan kamu dapatkan dengan menjadi

pejabat fungsional. Pola pikir akan berubah lebih baik dan akan memahami lebih jauh proses birokrasi negeri ini. Berbeda dengan jabatan PNS yang lain, menjadi bagian dari jabatan fungsional bisa menjadi kebanggaan tersendiri. Ada rasa kepuasan yang tak ternilai dengan uang bila berkontribusi sesuai dengan keterampilan dan keahliannya.

Menurut Mangkunegara (2005:2) mengatakan Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam rangka pengembangan karier, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi serta untuk memenuhi kebutuhan jabatan fungsional, Pemerintah dalam hal ini Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) telah menerbitkan Peraturan Menteri Nomor 26 Tahun 2016 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/ Inpassing. Peraturan tersebut ditujukan bagi:

1. PNS yang telah dan masih menjalankan tugas di bidang jabatan fungsional yang akan diduduki berdasarkan keputusan Pejabat yang berwenang.
2. PNS yang masih menjalankan tugas jabatan sesuai formasi jabatan fungsional dan telah mendapatkan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.
3. Pejabat pimpinan tinggi, administrator dan pengawas yang memiliki kesesuaian antara jabatan terakhir yang diduduki dengan jabatan fungsional yang akan didudukinya.

4. PNS yang dibebaskan sementara dari jabatannya, karena dalam jangka waktu 5 (lima) tahun sejak diangkat dalam jabatan/pangkat terakhir tidak dapat memenuhi Angka Kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi.

Penyesuaian/*Inpassing* adalah proses pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional guna memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan dalam jangka waktu tertentu. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian/*inpassing* diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi Nomor 26 Tahun 2016.

Berkaitan dengan prinsip profesionalisme maka upaya pembinaan karier khususnya penempatan pegawai dalam suatu jabatan haruslah dimulai dari analisis jabatan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivai (dalam Suwanto, 2011:65) menyatakan bahwa dalam rangka mengidentifikasi kebutuhan dan persyaratan kerja analisis jabatan dan deskripsi pekerjaan. Analisis jabatan merupakan suatu proses pengumpulan, penganalisaan dan penyusunan informasi tentang isi pekerjaan dalam rangka memberikan dasar bagi sebuah deskripsi pekerjaan dan data untuk perekrutan, pelatihan. Informasi mengenai analisis jabatan dimaksud dapat meberikan gambaran mengenai klasifikasi pekerjaan serta menentukan karyawan yang tepat yang mampu mencapai tujuan yang diberikan oleh organisasi.

*Inpassing* atau penyesuaian PNS yang akan dilakukan oleh seluruh jajaran instansi pemerintahan dan juga semua lembaga yang ada di pemerintahan daerah

tersebut memang menjadi agenda kerja dari Kementerian dan Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atau yang lebih dikenal dengan PANRB. Mulai dari bulan April 2017, PANRB telah meminta agar semua jajaran pemerintahan melakukan pemetaan jabatan fungsional serta melakukan pemetaan untuk semua pegawai yang berstatus PNS atau Pegawai Negeri Sipil.

Inspassing PNS yang dimulai April 2017 ini memang dilakukan seiring adanya kebijakan baru mengenai Organisasi Perangkat Daerah yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016. PNS yang melaksanakan *inpassing* untuk kelompok jabatan fungsional ketrampilan, harus berijazah paling rendah SLTA, dengan pangkat terendah pengatur muda, golongan II/a, memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas jabatan fungsional yang akan diduduki minimal dua tahun, mengikuti dan lulus uji kompetensi dan prestasi kerja baik dalam setahun terakhir. Sedangkan untuk jabatan fungsional keahlian, ijazah paling rendah S-1/D-IV dari pendidikan tinggi yang terakreditasi sesuai persyaratan kualifikasi pendidikan dari jabatan yang akan diduduki.

Dalam inspassing semua PNS yang menduduki jabatan pemerintahan akan ditata dan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki. Sehingga kabar mengenai pemangkasan jumlah dalam jabatan struktural pun sempat menjadi buah bibir. Hal ini berkaitan dengan Pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional Melalui Inspassing atau Penyesuaian yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2016.

Upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk memperkuat organisasi pemerintahan melalui jabatan fungsional. Dengan kata lain, seseorang yang

berada dalam jabatan tersebut harus memiliki keahlian serta keterampilan yang memang dibutuhkan dalam organisasi tersebut mengingat jabatan fungsional merupakan tulang punggung dari sebuah organisasi.

Kompetensi, kualifikasi, serta kinerja pegawai yang bersangkutan juga harus diperhatikan pada saat melakukan penataan inspassing PNS. Hal ini sesuai dengan yang ada dalam UU Nomor 5 tahun 2014 yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Memang tidak semua PNS yang ada dalam semua lembaga akan diinpassing, terdapat beberapa kategori dari PNS yang akan diinpassing, sebagai berikut :

1. Bagi seluruh PNS yang menduduki jabatan pelaksana namun belum pernah menduduki jabatan fungsional;
2. Inpassing PNS juga berlaku bagi PNS yang sedang menjalankan tugas jabatan dalam organisasi atau lembaga fungsional namun telah memperoleh kenaikan pangkat baik itu yang setingkat atau bisa juga yang lebih tinggi. Dengan demikian, diharapkan untuk para PNS agar bisa lebih kompeten khususnya saat menjalani tugas dalam jabatan fungsional yang nanti dipegangnya.
3. Kategori dari PNS yang bisa dilakukan inpassing adalah para Pejabat Pimpinan Tinggi yang memiliki kesesuaian antara jabatan terakhir yang kini sedang dimiliki dengan jabatan yang nantinya akan dijabatnya dalam jabatan fungsional. Hal tersebut tidak hanya berlaku bagi para Pejabat Pimpinan Tinggi, para Administrator serta para pengawas yang

menduduki jabatan fungsional juga akan masuk dalam kategori PNS yang dapat diinpassing.

Kategori PNS terakhir yang dapat diinpassing adalah para PNS yang dibebaskan sementara dari jabatan yang didudukinya. Tidak semua PNS dalam kategori ini masuk dalam kategori PNS yang bisa diinpassing, karena hanya PNS yang dibebaskan sementara dikarenakan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun dihitung sejak PNS tersebut diangkat dalam jabatannya yang terakhir atau pangkat terakhir yang dimilikinya tidak dapat memenuhi Angka Kredit yang dipergunakan dalam syarat untuk kenaikan pangkat/jabatan untuk tingkat yang sama atau yang lebih tinggi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 5 ayat 1 menyebutkan setiap instansi wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Pada tahun 2021 seluruh Pegawai Negeri Sipil di Provinsi Riau wajib telah memiliki Jabatan Fungsional dan tugas tersebut di kerjakan oleh seorang analis kepegawaian di masing-masing instansi.

Pemegang Jabatan Analis Kepegawaian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya didasari atas disiplin ilmu pengetahuan, metodologi, dan teknik analisis tertentu, yang apabila ditarik lebih luas merupakan hasil pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, khususnya dalam bidang manajemen PNS. Memperhatikan nilai strategis dari pemegang jabatan fungsional analis kepegawaian dalam perannya untuk menangani tugas pengelolaan kepegawaian, upaya pembinaan jabatan fungsional mutlak harus dilaksanakan

secara lebih konseptual dan harus terus dilakukan penyempurnaan peraturan perundangundangan sehingga dapat menjamin kelangsungan sistem pembinaan jabatan fungsional.

Pasal 4 Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/36/M/112006 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/14/M.PAN 16/2008 antara lain dinyatakan bahwa tugas pokok Analis Kepegawaian adalah melakukan kegiatan manajemen Pegawai Negeri Sipil dan pengembangan sistem manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam menguraikan tahapan kegiatan tugas pokok Analis Kepegawaian yang terdiri dari unsur, sub unsur, rincian butir kegiatan Analis Kepegawaian yang disusun secara matriks berdasarkan pelaksanaan tugas kegiatan sesuai jenjang jabatan sebagaimana dimaksud dalam Lampiran I dan Lampiran II Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/ 36/M/112006 Kepala BKN telah mengeluarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2015 tentang Pedoman Penilaian Butir Kegiatan Analis Kepegawaian dan angka kreditnya untuk memberikan kesamaan pengertian dan pemahaman dalam pelaksanaan pengembangan karier Analis Kepegawaian. Adanya aturan tersebut, pegawai negeri sipil disetiap instansi baik kementerian maupun pemerintah daerah wajib mengisi analisis jabatan yang menggambarkan jabatan yang harus dimiliki oleh setiap PNS masing-masing atau yang disebut analisis jabatan kemudian dimasukkan dalam peta jabatan yang dinamakan e-formasi, agar dapat digambarkan struktur jabatan yang ada di setiap instansi

nama-nama jabatan yang ada didalamnya baik dalam bidang maupun sekretariat, kemudian dimasukkan dalam evaluasi jabatan.

Salah satunya OPD yang telah melaksanakan sistem pelayanan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan fungsional melalui jalur penyesuaian / *inpassing* adalah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur Riau melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikoordinasikan oleh Asisten pemerintah.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau membuat inovasi baru melalui Kasubbid Fungsional yaitu dengan membuat sistem tata cara penyesuaian/*Inpassing*, pelaksanaan uji kompetensi dan penetapan kebutuhan dalam rangka Penyesuaian/*Inpassing* diatur lebih lanjut oleh Pimpinan Instansi Pembina Jabatan Fungsional. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional berdasarkan angka kredit kumulatif untuk penyesuaian/*inpassing*. PNS yang dibebaskan sementara dan belum diberhentikan dari Jabatan Fungsional dapat diangkat kembali ke dalam Jabatan Fungsional sesuai dengan jabatan yang diduduki dan angka kredit terakhir yang dimiliki. Penghitungan angka kredit untuk kenaikan pangkat bagi PNS paling kurang 2 (dua) tahun setelah ditetapkan surat keputusan Penyesuaian/*Inpassing* PNS yang bersangkutan dalam Jabatan Fungsional yang diduduki.

Jabatan fungsional Analisis Kepegawaian merupakan jabatan karir dimana dalam melaksanakan tugas pekerjaannya mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu. Teknik kerja yang dimaksud adalah dalam mengembangkan karirnya, setiap pejabat fungsional diharuskan memenuhi standar angka kredit yang telah ditentukan, untuk dapat mencapai jenjang karir yang lebih tinggi. Pencapaian angka kredit dimaksud merupakan suatu angka yang diberikan berdasarkan penilaian atas prestasi yang telah dicapai oleh pejabat analisis kepegawaian dalam mengerjakan butir rincian kegiatan yang digunakan sebagai salah satu syarat untuk pengangkatan dan kenaikan pangkat/jabatan dalam jabatan Analisis Kepegawaian. Kebijakan-kebijakan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian yang beberapa kali berubah, semakin lama semakin lebih signifikan. Begitu pula butir-butir kegiatan dalam petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analisis Kepegawaian dan angka kreditnya lebih dinamis dan spesifik sesuai dengan perkembangan informasi analisis pekerjaan pada jenis jabatan baru.

Jabatan fungsional analisis kepegawaian ini terdiri atas dua jenjang, yaitu analisis kepegawaian keterampilan dan analisis kepegawaian keahlian. Analisis kepegawaian terampil diarahkan untuk mengerjakan kegiatan yang bersifat teknis dan prosedural. Jenjang jabatan Analisis kepegawaian keterampilan terdiri atas jenjang jabatan Analisis Kepegawaian Pelaksana; Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan dan Analisis Kepegawaian Penyelia. Sedangkan, untuk jenjang pangkatnya terdiri atas Pengatur golongan ruang II/c dan Pengatur Tingkat I golongan ruang II/d untuk jenjang jabatan Analisis Kepegawaian Pelaksana; Penata Muda golongan ruang III/a dan Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b untuk

jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan; serta Penata golongan ruang III/c dan Penata Tingkat I golongan ruang III/d untuk jenjang jabatan Analis Kepegawaian Penyelia. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel I.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Jenjang Jabatan dan Pangkat pada Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian**

No.	Jenjang Jabatan	Jenjang Pangkat/Golongan Ruang
<b>Analisis Kepegawaian Keterampilan</b>		
1.	Pelaksana	– Pengatur Muda Tingkat I (II/b) – Pengatur (II/c) – Pengatur Tngkat I (II/d)
2.	Pelaksana Lanjutan	– Penata Muda (III/a) – Penata Muda Tingkat I (III/b)
3.	Penyelia	– Penata (III/c) – Penata Tingkat I (III/d)
<b>Analisis Kepegawaian Keahlian</b>		
1.	Pertama	– Penata Muda (III/a) – Penata Muda Tingkat I (III/b)
2.	Muda	– Penata (III/c) – Penata Tingkat I (III/d)
3.	Madya	– Pembina (IV/a) – Pembina Tingkat I (IV/b) – Pembina Utama Muda (IV/c)

Sumber : BKD Provinsi Riau, 2021.

Pada table 1.1 diatas dijelaskan berbeda halnya dengan analisis kepegawaian terampil, pekerjaan pada analisis kepegawaian ahli lebih diarahkan pada kegiatan yang bersifat analisis. Jenjang jabatan ini terdiri atas jenjang jabatan Analis Kepegawaian Pertama; Analis Kepegawaian Muda; serta Analis Kepegawaian Madya. Untuk jenjang pangkatnya terdiri atas Penata Muda golongan ruang III/a dan Penata Muda Tingkat I golongan ruang III/b untuk jenjang jabatan

Analisis Kepegawaian Pertama; Penata golongan ruang III/c dan Penata Tingkat I golongan ruang III/d untuk jenjang jabatan Analisis Kepegawaian Muda; serta Pembina golongan ruang IV/a, Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b dan Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c.

Berdasarkan observasi penulis, fenomena yang terjadi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengenai sistem pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian melalui jalur *inpassing* sebagai berikut:

1. Jika dilihat dari indikator Analisis Kebutuhan Pegawai, dikarenakan banyaknya PNS yang berminat untuk menduduki jabatan analisis kepegawaian, sehingga tidak semua OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau menyediakan formasi analisis kepegawaian pada peta Jabatan, dari 41 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau masih ada 18 OPD yang tidak memiliki formasi untuk jabatan Analisis Kepegawaian, padahal jabatan analisis kepegawaian sangat penting dalam suatu organisasi, dari keseluruhan formasi yang ada berjumlah 76 orang, hanya ada 32 orang jabatan analisis kepegawaian yang ada saat ini di semua OPD Pemerintah Provinsi Riau. Hal ini perlu dikaji, apakah ada kendala bagi PNS dalam pengangkatan menjadi Fungsional Analisis Kepegawaian. Berikut tabel jumlah pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian melalui jalur *inpassing* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagai berikut :

**Tabel 1.2**  
**Daftar PNS Pengangkatan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian**  
**Melalui Jalur Insisting Tahun 2020**

No	Nama	OPD	Jabatan	Nomor SK
1.	Mira Syafitri, S.Sos	Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau	Analis Kepegawaian Pertama	Kpts.948/VI/2020, Tanggal 04 Juni 2020.
2.	Radja Riana Agista, S.Sos	Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau	Analis Kepegawaian Pertama	Kpts.948/VI/2020, Tanggal 04 Juni 2020.
3.	Hanim Puspa Dewi, S.Sos	Dinas Perizinan dan Pelayanan Terpadu Provinsi Riau	Analis Kepegawaian Pertama	Kpts.948/VI/2020, Tanggal 04 Juni 2020.
4.	Suci Rahmiani, S.Sos	Dinas Energi Sumber Daya Mineral Provinsi Riau	Analis Kepegawaian Pertama	Kpts.948/VI/2020, Tanggal 04 Juni 2020.
5.	Putra Khairi, S.Sos	Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Riau	Analis Kepegawaian Pertama	Kpts.948/VI/2020, Tanggal 04 Juni 2020.

Sumber Data : BKD Provinsi Riau, 2021.

Dilihat dari Tabel 1.2 diatas, banyaknya beban kerja yang dikerjakan oleh PNS yang bertugas sebagai analis kepegawaian tidak sebanding dengan jumlah SDM yang ada saat ini di Provinsi Riau, tidak semua OPD yang ada di Provinsi Riau memiliki Fungsional Analis Kepegawaian.

2. Dari Indikator Standar Kompetensi, tidak ada aturan atau pemberitahuan untuk mewajibkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan tersebut dikarenakan adanya aturan yang mengharuskan adanya Ujian Kompetensi untuk kenaikan jenjang jabatan, sehingga PNS enggan untuk mengikuti ujian

kompetensi dalam jabatan tersebut. Selain itu tidak adanya reward yang menjanjikan bagi pegawai yang berkedudukan sebagai analis kepegawaian seperti dengan mudahnya akses untuk kenaikan jabatan/ eselon semakin mengurangi motivasi calon pejabat analis kepegawaian tersebut;

3. Dilihat dari Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), pada beberapa OPD di Pemerintah Provinsi Riau belum membuat anjab dan ABK untuk kebutuhan jabatan fungsional analis kepegawaian, sementara Anjab dan ABK harus ada terlebih dahulu sebelum mengangkat PNS ke jabatan analis kepegawaian.
4. Dilihat dari Penetapan angka kredit, Ketidakmampuan Pejabat fungsional Analis Kepegawaian dalam mengumpulkan angka kredit untuk naik jabatan ke yang lebih tinggi. Karena angka kredit digunakan sebagai salah satu syarat untuk pengangkatan dan kenaikan pangkat dalam jabatan fungsional.

Dalam pengangkatan jabatan fungsional analis kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau melalui proses dan persyaratan *inpassing*, dibutuhkan ketegasan dalam sebuah aturan yang mengatakan bahwa mewajibkan instansi/ Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk mengangkat pejabat analis kepegawaian. Maka penulis tertarik untuk mendalami dan meneliti tentang **“Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Melalui Jalur *Inpassing* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?
2. Faktor apa saja yang menghambat pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan penulis, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan faktor penghambat dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pengembangan ilmu, khususnya administrasi publik.
2. Manfaat Akademis, Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan referensi penelitian lanjutan.
3. Manfaat Praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan atau solusi kepada pemerintah, instansi terkait, dan PNS tentang hal yang harus dilakukan dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1. Tinjauan Pustaka

Kajian pustaka merupakan uraian tentang teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan masalah penelitian sekaligus juga menjadi landasan teori dalam penelitian. Penulis akan menjabarkan teori tentang sistem pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian melalui jalur *Inpassing* serta landasan teori lainnya yang berhubungan dengan aspek-aspek yang diteliti, sebagai berikut :

##### 2.1.1. Konsep dan Teori Administrasi Publik

Administrasi secara etimologi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *administration* atau *to administear* yang berarti mengelola (*to manage*) atau menggerakkan (*to direct*). Administrasi dalam arti sempit yaitu kegiatan tata usaha seperti tulis menulis, surat menyurat.

Pengertian administrasi secara luas menurut Siagian yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya *Teori Administrasi Publik* (2011:3) mengatakan:

Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang terlibat dalam suatu bentuk usaha kerjasama demi tercapainya tujuan yang di tentukan sebelumnya.

Gie yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya *Teori Administrasi Publik* (2011:3) mengemukakan bahwa:

Administrasi adalah rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan yang dilakukan sekelompok orang di dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan definisi diatas penulis dapat menyimpulkan, bahwa

administrasi merupakan suatu kegiatan kerjasama dua orang atau lebih dalam

pencapaian suatu kegiatan kerjasama dua orang atau lebih dalam pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Administrasi tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari-hari karena manusia merupakan makhluk sosial yang tidak bisa bekerja sendiri serta membutuhkan orang lain dalam pencapaian tujuannya.

Administrasi merupakan faktor yang paling penting bagi suatu organisasi ataupun perusahaan dalam penyelenggaraan kehidupan sehari-hari. Maju mundurnya suatu perusahaan, tergantung pada baik tidaknya system administrasi yang dilaksanakan. Apabila administrasi dalam organisasi tersebut dilakukan dengan baik, maka usaha untuk tercapai tujuannya akan berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana kerja, serta menghabiskan waktu dan juga biaya yang banyak.

Berdasarkan Uraian di atas, penulis menyimpulkan bahwa Administrasi adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Setelah mengetahui arti dari administrasi, maka dapat disimpulkan ciri-ciri pokok untuk disebut sebagai administrasi:

1. Sekelompok orang; adalah kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dilakukan oleh lebih dari satu orang;
2. Kerja sama; adalah kegiatan administrasi hanya mungkin terjadi jika dua orang atau lebih bekerja sama;
3. Pembagian kerja; adalah kegiatan administrasi bukan sekedar kegiatan kerja sama, melainkan kerja sama tersebut harus didasarkan pada pembagian kerja yang jelas;
4. Kegiatan yang runtut dalam suatu proses; adalah kegiatan administrasi berlangsung dalam tahapan-tahapan tertentu secara berkesinambungan.

5. Tujuan; adalah sesuatu yang diinginkan untuk dicapai melalui kegiatan kerja sama. (Silalahi, 2009:10)

*Administrasi public*, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:4) adalah proses dimana sumberdaya dan personel public diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan Keban menyatakan bahwa istilah Administrasi Publik menunjukkan bagaimana pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menurut mereka penting atau baik untuk masyarakat karena diasumsikan bahwa masyarakat adalah pihak yang pasif, kurangmampu, dan harus tunduk dan menerima apa saja yang diatur pemerintah(Keban, 2008:4).

Sedangkan menurut Chander dan Plano dalam Keban (2004: 3) mengemukakan bahwa:

“Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam publik.”

Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Administrasi publik sebenarnya sudah ada semenjak dahulu kala, ia akan timbul dalam suatu masyarakat yang terorganisasi. Dalam catatan sejarah peradaban manusia, maka di asia selatan termasuk Indonesia, cina, dan mesir

kuno dahulu sudah didapatkan suatu sistem penataan pemerintahan. Sistem penataan tersebut pada saat sekarang dikenal dengan sebutan administrasi publik/Negara (Toha, 2008:88 ).

Menurut Keban Istilah administrasi publik sering digunakan untuk menunjukkan Administrasi Pemerintahan atau birokrasi pemerintah. Hal ini dapat dipahami karena pemahaman terhadap istilah publik sangat bervariasi. Publik memang dapat diartikan sebagai masyarakat luas sebagai lawan dari individu, tetapi publik juga diartikan sebagai mereka yang bekerja untuk kepentingan masyarakat luas atau lembaga pemerintah (Keban, 2008: 2).

Secara sederhana, menurut Inu Kencana (2006:24) dalam buku Ilmu Administrasi Publik, administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari tentang bagaimana pengelolaan suatu organisasi publik. Meskipun sama-sama mengkaji tentang organisasi, administrasi publik ini berbeda dengan ilmu manajemen: jika manajemen mengkaji tentang pengelolaan organisasi swasta, maka administrasi publik mengkaji tentang organisasi publik/pemerintah, seperti departemen-departemen, dan dinas-dinas, mulai dari tingkat kecamatan sampai tingkat pusat. Kajian ini termasuk mengenai birokrasi; penyusunan, pengimplementasian, dan pengevaluasian kebijakan publik; administrasi pembangunan; pemerintahan daerah; dan *good governance*.

Kebijakan pemerintahan dari segi pelayanan yang berorientasi pada pelayanan konvensional harus dibalik seperti yang disarankan oleh Garrat yaitu yang menjadi orientasi dan ujung pelayanan adalah masyarakat, sedangkan para pejabat memfasilitasi proses dan kegiatan pelayanan secara bertahap mengalir

kebawah dari pimpinan puncak hingga pada pegawai secara langsung berhubungan dengan pelanggan atau masyarakat Menurut Garrat dalam Inu Kencana (2006:48).

Teori Administrasi menjelaskan upaya-upaya untuk mendefinisikan fungsi universal yang dilakukan oleh pimpinan dan asas-asas yang menyusun praktik kepemimpinan yang baik. Fayol dalam Sedarmayanti (2010:20) menggunakan pendekatan atas manajemen administrasi, yaitu suatu pendekatan dari pimpinan atas sampai pada tingkat pimpinan terbawah. Fayol melahirkan tiga sumbangan besar bagi administrasi dan manajemen yaitu:

- (1) aktivitas organisasi,
- (2) fungsi atau tugas pimpinan,
- (3) prinsip-prinsip administrasi atau manajemen.

### **2.1.2 Konsep dan Teori Kebijakan Publik**

Pada dasarnya banyak batasan atau definisi apa yang dimaksud dengan kebijakan publik (*public policy*) dalam literatur-literatur ilmu politik. Masing-masing definisi tersebut memberi penekanan yang berbeda-beda. Perbedaan ini timbul karena masing-masing ahli mempunyai latar belakang yang berbeda-beda. Sementara di sisi yang lain, pendekatan dan model yang digunakan oleh para ahli pada akhirnya juga akan menentukan bagaimana kebijakan publik tersebut hendak didefinisikan (Winarno, 2007: 16). Definisi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Dye (dalam Syafiie (2006: 105) menyatakan bahwa “kebijakan publik adalah apapun juga yang dipilih pemerintah, apakah mengerjakan sesuatu atau tidak

mengerjakan (mendiamkan) sesuatu itu (*whatever government choose to do or not to do*)”.

Dye dalam Pasolong (2008:59) mengemukakan bahwa bila pemerintah mengambil suatu keputusan maka harus memiliki tujuan yang jelas, dan kebijakan publik mencakup semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja. Sementara Friedrich (dalam Winarno 2007: 17) mengemukakan bahwa:

“Kebijakan sebagai suatu arah tindakan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu yang memberikan hambatan-hambatan dan peluang-peluang terhadap kebijakan yang diusulkan untuk menggunakan dan mengatasi dalam rangka mencapai suatu tujuan atau merealisasikan suatu sasaran atau suatu maksud tertentu”.

Namun demikian, satu hal yang harus diingat dalam mendefinisikan kebijakan, adalah bahwa pendefinisian kebijakan tetap harus mempunyai pengertian mengenai apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah, daripada apa yang diusulkan dalam tindakan mengenai suatu persoalan tertentu. Definisi mengenai kebijakan publik akan lebih tepat bila definisi tersebut mencakup pula arah tindakan atau apa yang dilakukan dan tidak semata-mata menyangkut usulan tindakan. Winarno mengemukakan bahwa definisi yang lebih tepat mengenai kebijakan publik adalah sebagaimana definisi yang dikemukakan oleh Anderson (dalam Winarno 2007: 18) yaitu “kebijakan merupakan arah tindakan yang mempunyai maksud yang ditetapkan oleh seorang aktor atau sejumlah aktor dalam mengatasi suatu masalah atau suatu persoalan”. Konsep kebijakan ini dianggap tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan oleh pemerintah.

Tahap-Tahap Kebijakan Publik Lindblom (dalam Winarno 2007: 32) mengemukakan bahwa proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji oleh aktor pembuat kebijakan. Oleh karena itu, beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap. Tujuan pembagian seperti ini adalah untuk memudahkan dalam mengkaji kebijakan publik. Tahap-tahap kebijakan publik yang dikemukakan oleh Dunn (2003: 22) adalah sebagai berikut:

1. Tahap Penyusunan Agenda

Sejumlah aktor yang dipilih dan diangkat untuk merumuskan masalah-masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan, karena tidak semua masalah menjadi prioritas dalam agenda kebijakan publik. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.

2. Tahap Formulasi Kebijakan

Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para aktor pembuat kebijakan. Masalah-masalah tersebut kemudian didefinisikan untuk kemudian dicari solusi pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternative atau pilihan kebijakan (*policy alternatives/policy options*) yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu

masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai tindakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan “bermain” untuk mengusulkan pemecahan masalah tersebut.

### 3. Tahap Adopsi Kebijakan

Berbagai macam alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para aktor perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi untuk tindakan lebih lanjut dalam kebijakan publik dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan peradilan.

### 4. Tahap Implementasi Kebijakan

Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah yang memobilisasi sumberdaya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini muncul berbagai kepentingan yang akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (implementors), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

## 5. Tahap Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi, hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan. Dalam hal ini, memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat.

Oleh karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan. Dilihat dari uraian di atas mengenai tahapan pembuatan kebijakan publik, maka dapat dimengerti bahwa dalam perumusan kebijakan publik tidaklah mudah. Mengingat banyaknya masalah-masalah yang ada dalam masyarakat tentunya juga membutuhkan pemecahan masalah yang tepat dan sesuai untuk kondisi masyarakat yang ada. Oleh karena itu dalam menentukan kebijakan para aktor harus benar-benar mengkaji dengan tepat sehingga tidak merugikan masyarakat.

### 2.1.3 Konsep dan Teori Organisasi Publik

Organisasi secara umum merupakan suatu bentuk kerja sama antar individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Siagian (2006:6) mendefinisikan organisasi sebagai suatu bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja bersama secara formal terikat dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan dimana terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Menurut Rosenweg (Sufian, 2005:31) organisasi dapat dipandang sebagai:

- a. Sistem sosial, yaitu orang-orang dalam kelompok
- b. Integritas atau kesatuan dari aktivitas-aktivitas orang yang bekerjasama
- c. Orang-orang yang berorientasi atau berpedoman pada tujuan bersama.

Menurut Dwight Waldo (Syafiie, 2003: 114) *organization is the structure of authoritative and habitual personal interrelation in an administrative system*, organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antar orang-orang pada suatu sistem administrasi. Selanjutnya, menyimpulkan definisi organisasi adalah sebagai berikut:

1. Wadah atau tempat terselenggaranya administrasi
2. Terjadi kerjasama dan pembagian tugas dalam organisasi tersebut
3. Berlangsung proses aktivitas berdasarkan kinerja masing-masing
4. Didalamnya terjadi hubungan antar individu maupun kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar organisasi.

Secara global ada dua jenis organisasi yaitu organisasi publik dan organisasi-organisasi privat/swasta. Organisasi publik ialah organisasi yang bergerak atau melaksanakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan tanpa maksud semata-mata memperoleh keuntungan, sedangkan organisasi privat/swasta ialah organisasi yang bergerak melaksanakan kegiatan-kegiatannya dengan maksud memperoleh keuntungan atau dengan kata lain organisasi ini memiliki tujuan memperoleh keuntungan sebesar-besarnya.

Organisasi publik ialah organisasi formal milik publik yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang. Dalam negara administratif pemerintah sebagai

organisasi publik menjalankan beberapa fungsinya antara lain fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan. Menurut Siagian (2007:141) dalam suatu negara administrative, pemerintah dengan seluruh jajarannya biasanya dikenal sebagai abdi masyarakat. Dalam bahasa yang sederhana peranan tersebut diharapkan terwujud pemberian berbagai jenis pelayanan yang diperlukan oleh seluruh warga masyarakat.

Menurut Sondang Siagian, (2006:25) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan sekelompok lainnya disebut bawahan.

Menurut Sufian (2005:24) organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok, harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas sedemikian rupa, member saluran terbaik untuk pemakaian efisien, sistematis, positif dari usaha yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Organisasi Formal adalah suatu struktur organisasi yang disusun secara bebas dan fleksibel, dalam organisasi informal keanggotaan seseorang mungkin hanya tumbuh oleh waktu situasi yang pasti dari hubungan antara para anggota dan bahkan tujuan organisasi tidak rinci dan dalam waktu yang tidak ditentukan.

Dalam organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok, harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas sedemikian rupa, memberi saluran

terbaik untuk pemakaian efisien, sistematis, positif dari usaha yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan dengan setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan sekelompok lainnya disebut bawahan.

Tujuan organisasi mempunyai tiga tujuan utama yang saling berhubungan. Tujuan-tujuan tersebut adalah *pertumbuhan, stabilitas, dan interaksi*. Ketiga tujuan organisasi itu akan membedakan bentuk organisasi dengan tingkat kompleksitas yang berbeda-beda. Persamaan dalam tujuan-tujuan tersebut juga telah diteliti oleh para ahli sejalan dengan pengembangan teori system umum.

Suatu organisasi merupakan suatu proses yang tersusun para individu saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan. Dalam Pendekatan Modern menyatakan bahwa yang dimiliki saat ini bukan teori mengenai organisasi tetapi *way of thinking* atau cara berfikir mengenai organisasi, cara melihat dan menganalisis secara lebih tepat dan mendalam, yang dilakukan melalui keteraturan atau regularitas perilaku organisasi, yang hanya berlaku untuk suatu lingkungan atau kondisi tertentu.

#### **2.1.4 Konsep dan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kata manajemen berasal dari dari bahasa Belanda Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to *manage*,

dengan kata benda *management*, dan manager orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.

Menurut Richard (2006:7) manajemen (*management*) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Terdapat dua ide penting dalam definisi di atas: *Pertama*, Keempat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, serta *Kedua* pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Selanjutnya menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013:6), “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-

orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Adapun menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:10), “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah penayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

### **Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Para ahli mengetenghakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang berbeda-beda namun pada prinsipnya tetap sama yaitu membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif dengan megarahkan assets SDM dalam menjalankan aktifitasnya. Menurut Hasibuan (dalam Indrastuti, 2017:3) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial:
  - a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efesien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
  - b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional:

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan

program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusannya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Manajemen sumber daya manusia sektor publik merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia yang dipahami sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan potensi nonfisik di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai. Potensi nonfisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, intelegensia, keahlian, keterampilan, *human relation* (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:9-10).

Lebih lanjut Moekijat (1999:15) memaparkan bahwa manajemen kepegawaian publik itu berhubungan dengan masalah-masalah kepegawaian dalam suatu organisasi dan pegawai-pegawai dipandang individu-individu bukan sekelompok orang. Fungsi administrasi kepegawaian adalah keseluruhan dari urusan yang berhubungan dengan sumber-sumber manusia dari organisasi.

Menurut Donald E. Klinger dan John Nalbandian fungsi dan tugas utama manajemen kepegawaian negara, terdiri atas *procurement, allocation, development, sanction, serta control and adaptation*.

Perbedaan manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan sektor swasta terletak pada sistem pengangkatan pegawai hingga pemberhentiannya (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:42). Dalam sektor publik penggunaan kewenangan dalam pengangkatan dan pemberhentian pegawai sangat lemah. Tidak adanya suatu ketentuan yang kuat dalam keputusan hubungan kerja. Berbeda dengan swasta baik dalam pengangkatan, maupun keputusan hubungan kerja ada suatu ketentuan yang menekan pegawai.

Dalam organisasi pemerintah ditemukan lembaga-lembaga pemerintah dan disertai dengan jabatan-jabatan pemerintahan, didukung oleh infrastruktur jabatan-jabatan negeri dan jabatan lain yang mewadahi sumber daya manusia pemerintahan (Zainun, 2004:18). Manajemen sumber daya manusia pada sektor publik lebih membutuhkan perhatian mengingat jumlah sumber daya manusia di dalamnya yang besar dengan beraneka jenis jabatan dan kondisi kerja serta mempunyai masa pengabdian yang cukup panjang dari mulai masuk hingga pensiun (Zainun, 2004:21). Pada proses penyusunan dan penetapan kebijakan sumber daya manusia ditentukan oleh lokasi kewenangan dalam arti instansi atau pejabat berwenang (Zainun, 2004:28). Selain itu, dalam hal perencanaan dan penyusunan program sumber daya manusia yang dilakukan oleh pemerintah ataupun instansi yang merupakan bagian dari pemerintah, dipengaruhi oleh skala prioritas (Zainun, 2004:34).

## Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Jaja Jahari & M. Sobry Sutikno (2008:7) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

“Satu alasan utama berdirinya organisasi adalah untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain”.

### 2.1.5 Konsep dan Teori Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan. Majone dan Wildavsky mengemukakan pelaksanaan sebagai evaluasi. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa Pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan (Nurdin Usman. 2002:70).

Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata pelaksanaan bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa pelaksanaan bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan

ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula (Abdullah Syukur,1987:40). Jadi *actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secarabersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif.

Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. *Actuating* adalah Pelaksanaan untuk bekerja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya kearah itu. Seperti: *Leadership* (pimpinan), perintah, komunikasi dan *conseling* (nasehat). *Actuating* disebut juga “gerakan aksi” mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manager untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur-unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama.

Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini, George R. Terry (1986:62) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-

anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadikenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

- a. Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
- b. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
- c. Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak,
- d. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan
- e. Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

Fungsi dari Pelaksanaan (*actuating*) adalah sebagai berikut:

1. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
2. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan.
3. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.
4. Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

Faktor-faktor yang dapat menunjang program pelaksanaan adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi, merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan;
- b. *Resouces* (sumber daya), dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan;
- c. Disposisi, sikap dan komitmen dari pada pelaksanaan terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementasi program khususnya dari mereka yang menjadi implementer program;
- d. Struktur Birokrasi, yaitu SOP (*Standar Operating Procedures*), yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak sulit dalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.

Keempat faktor di atas, dipandang mempengaruhi keberhasilan suatu proses implementasi, namun juga adanya keterkaitan dan saling mempengaruhi antara suatu faktor yang satu dan faktor yang lain. Selain itu dalam proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur penting dan mutlak yaitu (Abdullah Syukur, 1997:398):

- a) Adanya program (kebijaksanaan) yang dilaksanakan;
- b) Kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan manfaat dari program perubahan dan peningkatan;

- c) Unsur pelaksanaan baik organisasi maupun perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pelaksana dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

Pelaksanaan kebijakan merupakan kegiatan lanjutan dari proses perumusan dan penetapan kebijakan. Sehingga pelaksanaan kebijakan dapat dimaknai sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan, baik oleh individu maupun kelompok pemerintah, yang diorientasikan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Implikasi dari pelaksanaan kebijakan merupakan konsekuensi yang muncul sebagai akibat dari dilaksanakannya kebijakan-kebijakan tersebut. Hasil evaluasi pada pelaksanaan kebijakan dapat menghasilkan dampak yang diharapkan (*intended*) atau dampak yang tidak diharapkan (*spillover negative effect*). (Rohman, 2016:42).

Secara luas, pelaksanaan kebijakan digambarkan sebagai apa yang ditetapkan secara jelas oleh pembuat kebijakan (pemerintah) yang akan memiliki dampak tertentu. Jann & Wegrich (2007:23) menyebutkan bahwa pelaksanaan kebijakan akan mencakup unsur inti sebagai berikut:

1. Spesifikasi program, yakni bagaimana dan di mana lembaga atau organisasi harus menjalankan program, dan bagaimana hukum atau program ditafsirkan;
2. Alokasi sumber daya, yakni bagaimana anggaran didistribusikan, personil yang akan melaksanakan program dan organisasi yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program.
3. Keputusan, yakni bagaimana keputusan akan dilakukan.

Proses pelaksanaan kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif/ pemerintahan yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan juga menyangkut jaringan pada kekuatan-kekuatan politik, ekonomi, dan sosial, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari para pihak yang terlibat (*stakeholders*). Kesalahan atau ketidaksempurnaan suatu kebijakan biasanya akan dapat dievaluasi setelah kebijakan itu dilaksanakan, begitu juga keberhasilan pelaksanaan kebijakan dapat dianalisa pada akibat yang ditimbulkan sebagai hasil pelaksanaan kebijakan. Penilaian atas kebijakan dapat mencakup isi kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan dampak kebijakan.

#### **2.1.6. Konsep dan Teori Manajemen Pelayanan Publik**

Pelayanan menurut Sampara (2011:5) adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Kualitas pelayanan publik sangat erat kaitannya dengan pemerintah, karena salah satu tanggung jawab pemerintah ialah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat secara langsung dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kualitas pemerintah. Pelayanan publik dalam perkembangannya timbul dari adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan pemerintahan baik yang bersifat individual maupun kelompok. Pelayanan publik memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat saat ini dikarenakan tidak semua jasa atau pelayanan disediakan oleh

pihak swasta, oleh karena itu pemerintah memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat yang tidak disediakan swasta tersebut.

Menurut Moenir (2006:186) manajemen pelayanan adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani.

Sedangkan menurut Ratminto dan Atik septi Winarsih (2005:4) manajemen pelayanan adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasi rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.

Dari pengertian-pengertian yang di kemukakan di atas peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen pelayanan merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dengan manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen juga daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Pelayanan administratif meliputi:

- a. Tindakan administratif pemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan perlindungan pribadi, keluarga, kehormatan, martabat, dan harta benda.
- b. Tindakan administratif oleh instansi nonpemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan serta diterapkan berdasarkan perjanjian dengan penerima pelayanan.

### 2.1.7 Konsep dan Teori Merit System

Pengertian *merit system* dapat didasarkan pada gabungan pendekatan analisa kosa kata, teori motivasi dan modifikasi perilaku. Berdasarkan pendekatan analisa kosa kata dan teori perubahan perilaku, *merit system* didefinisikan sebagai pengelolaan SDM yang didasarkan pada prestasi (merit), yaitu segenap perilaku kerja pegawai dalam wujudnya dikategorikan sebagai baik atau buruk, hal mana berpengaruh langsung pada naik atau turunnya penghasilan dan/atau karir jabatan pegawai.

Pengertian luas merit system dalam pemerintahan modern menurut Stahl (2001: 31) adalah *“a personnel system in which comparative merit or achievement governs each individual’s selection and progress in the service and in which the conditions and rewards of performance contribute to the competency and continuity of the service”*. Maksudnya, merit system adalah sistem kepegawaian di mana terdapat perbandingan kecakapan atau prestasi yang berpengaruh terhadap masing-masing seleksi dan kemajuan individu individu dalam pelayanan dan di mana kondisi dan penghargaan kinerja berkontribusi terhadap kompetensi dan keberlanjutan pelayanan.

Merit system adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan. Sistem ini dijalankan melalui; seleksi dan promosi secara adil dan kompetitif, menerapkan prinsip fairness, penggajian, reward and punishment berbasis kinerja, standar

integritas dan perilaku untuk kepentingan publik, manajemen SDM secara efektif dan efisien, melindungi pegawai dari intervensi politik dan dari tindakan semena-mena.

Konsep *merit system* mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama merit system adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja (Woodard, 2005:55). Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau reward berupa kenaikan penghasilan dan/atau karir jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima punishment berupa penurunan penghasilan dan/atau karir jabatan. Kedua hal tersebut, yakni reward ataupun punishment akan diterima pegawai sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi seluruh sikap-sikap serta perilaku kerja di masa mendatang.

Penerapan kebijakan *merit system* dalam manajemen memerlukan empat kebijakan pokok sebagai bagian dari subsistem merit system tersebut Hickman and Lee (2001), yakni pertama, kebijakan penilaian karya pegawai (*performance appraisal*); kedua, penghasilan (*compensation*); ketiga, karir (*career*) dan keempat, pelatihan (*training*). Sub-sistem yang paling terpenting dalam penerapan merit system adalah subsistem dalam bidang penilaian karya pegawai dengan tujuan utama untuk menghasilkan nilai prestasi kerja pegawai (SDM) yang optimal obyektif.

Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa

membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. (Pasal 1 angka 22 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara).

#### **2.1.8. Konsep dan Teori Promosi Pegawai**

Promosi merupakan suatu kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu tempat ke tempat yang lain. Sathya dan Ambar (2011: 169). Pemindahan dilakukan ke tempat atau jabatan lain yang dianggap lebih tinggi dari posisi sebelumnya, proses itulah yang dinamakan dengan promosi. Promosi menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan PNS karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam suatu pekerjaan atau jabatan. Sementara mutasi menyangkut pemindahan suatu posisi jabatan ke jabatan lain yang setara. Pada dasarnya pelaksanaan promosi mutasi jabatan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan pengembangan karir PNS. Jabatan karir Pegawai Negeri Sipil dapat dibagi menjadi dua, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara perihal Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, menyebutkan jabatan fungsional adalah: “Kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahliannya atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri”.

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang

lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Ardana (2012:106) mengemukakan bahwa: Promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa suatu promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Begitu pula pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lainnya.

#### **2.1.9 Konsep Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian**

Pengertian jabatan adalah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Pasal 1 angka 11 disebutkan bahwa, Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Rumpun jabatan fungsional adalah himpunan jabatan fungsional keahlian dan/atau jabatan fungsional ketrampilan yang mempunyai fungsi dan tugas yang berkaitan erat satu sama lain dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintahan.

Jabatan fungsional Keahlian adalah jabatan fungsional kualifikasi profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan ilmu

pengetahuan dan teknologi di bidang keahliannya. Tugas utama Jabatan Fungsional Keahlian meliputi pengembangan pengetahuan, penerapan konsep dan teori, ilmu dan seni untuk pemecahan masalah, dan pemberian pengajaran dengan cara yang sistematis.

Jabatan fungsional Ketrampilan adalah jabatan fungsional kualifikasi teknis atau penunjang profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan pengetahuan teknis di satu bidang ilmu pengetahuan atau lebih. Tugas utama Jabatan Fungsional Ketrampilan meliputi pelaksanaan kegiatan teknis yang berkaitan dengan penerapan konsep dan metoda operasional di bidang ilmu pengetahuan tersebut serta pemberian pengajaran di tingkat pendidikan tertentu.

Jabatan fungsional pada hakekatnya adalah jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi, namun sangat diperlukan dalam tugas-tugas pokok organisasi Pemerintah. Jabatan fungsional PNS terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Penetapan jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan ditetapkan dengan kriteria sebagai berikut:

1. Mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi,
2. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi,
3. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan:
  - a. Tingkat keahlian, bagi jabatan fungsional keahlian,
  - b. Tingkat keterampilan, bagi jabatan fungsional keterampilan.
4. Pelaksanaan tugas bersifat mandiri.

5. Jabatan fungsional tersebut diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Jabatan fungsional dan angka kredit jabatan fungsional ditetapkan oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dengan memperhatikan usul dari pimpinan instansi pemerintahan yang bersangkutan, yang selanjutnya bertindak sebagai pembina jabatan fungsional. Jabatan fungsional yaitu jabatan yang tidak tercantum dalam struktur organisasi tetapi dari sudut pandang tugas dan fungsi pekerjaannya tidak bisa terlepas dari struktur organisasi dan sangat diperlukan oleh organisasi dan pelaksanaannya merupakan satu kesatuan, misalnya: Analis Kepegawaian, Auditor, Guru, Dosen, Arsiparis, Perancang Peraturan Perundang-undangan dan lain-lain. Karena itu Analis Kepegawaian berkedudukan sebagai pelaksana teknis di bidang manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS pada instansi pemerintah. Tugas pokok Analis Kepegawaian adalah melakukan kegiatan manajemen dan pengembangan sistem manajemen PNS.

#### **2.1.9.1 Definisi Fungsional Analis Kepegawaian**

Jabatan Analis Kepegawaian adalah jabatan Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan manajemen Pegawai Negeri Sipil dan pengembangan sistem manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Pemegang Jabatan Analis Kepegawaian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya didasari atas disiplin ilmu pengetahuan, metodologi, dan teknik analisis tertentu, yang apabila ditarik lebih luas merupakan hasil pelaksanaan

tugas umum pemerintahan dan pembangunan, khususnya dalam bidang manajemen PNS. Memperhatikan nilai strategis dari pemegang jabatan fungsional analis kepegawaian dalam perannya untuk menangani tugas pengelolaan kepegawaian, upaya pembinaan jabatan fungsional mutlak harus dilaksanakan secara lebih konseptual dan harus terus dilakukan penyempurnaan peraturan perundangundangan sehingga dapat menjamin kelangsungan sistem pembinaan jabatan fungsional.

Untuk jabatan fungsional, kenaikan pangkat hanya dapat dilakukan pada periode kenaikan pangkat sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu pada 1 April dan 1 Oktober. Sedangkan untuk kenaikan jabatan dapat dilakukan setiap saat, tidak tergantung periode kenaikan pangkat.

#### **2.1.9.2 Sistem Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional**

Pengangkatan PNS ke dalam jabatan fungsional pada instansi pemerintah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai formasi yang ditetapkan. PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan Pegawai Negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, yaitu:

- 1) Presiden untuk golongan untuk ruang/pangkat Pembina Utama Muda I IV/c ke atas.
- 2) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat, untuk golongan ruang/pangkat Pengatur II/c sampai dengan pangkat/golongan ruang Penata Tingkat I III/d Analis Kepegawaian Terampil.

- 3) Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Provinsi, untuk pangkat/golongan ruang Penata Muda III/a sampai dengan pangkat/golongan ruang Pembina Tingkat I IV/b Analisis Kepegawaian Tingkat Ahli di lingkungan masing-masing.
- 4) Gubernur untuk pangkat/golongan ruang Pembina IV/a sampai dengan pangkat/golongan ruang Pembina Tingkat I IV/b Analisis Kepegawaian Tingkat Ahli di lingkungan Kabupaten/Kota dalam Provinsi masing-masing.
- 5) Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota, untuk pangkat/golongan ruang Pengatur II/c sampai dengan pangkat/golongan ruang Penata Tingkat I III/d Analisis Kepegawaian Tingkat Terampil.
- 6) Pejabat Pembina Kepegawaian Kabupaten/Kota, untuk pangkat/golongan ruang Penata Muda III/a sampai dengan pangkat/golongan ruang Penata Tingkat I III/d Analisis Kepegawaian Ahli di lingkungan Kabupaten/Kota masing-masing.

Ada beberapa jenis-jenis pengangkatan antara lain:

#### 1. Sistem Pengangkatan melalui Penyesuaian (*inpassing*)

Pelaksanaan penyesuaian/*inpassing* harus didasarkan pada kebutuhan jabatan fungsional didasarkan pada kebutuhan pegawai sebagaimana yang ada dalam e-Formasi. Penyesuaian/*Inpassing* ke dalam Jabatan Fungsional keterampilan atau keahlian pada kementerian/lembaga dan pemerintah daerah ditujukan bagi sebagaimana diatur dalam PermenpanRB Nomor 26 Tahun 2016 pasal 2, yaitu:

- a. PNS yang telah dan masih menjalankan tugas di bidang Jabatan Fungsional yang akan diduduki berdasarkan keputusan Pejabat yang berwenang.
- b. PNS yang masih menjalankan tugas jabatan sesuai dengan formasi Jabatan Fungsional dan telah mendapatkan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.
- c. Pejabat pimpinan tinggi, administrator dan pengawas yang memiliki kesesuaian antara jabatan terakhir yang diduduki dengan jabatan Fungsional yang akan didudukinya.
- d. PNS yang dibebaskan sementara dari jabatannya, karena dalam jangka waktu 5 (lima) tahun sejak diangkat dalam jabatan/pangkat terakhir tidak dapat memenuhi Angka Kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi.

Tata cara Penyesuaian/Inpassing, pelaksanaan uji kompetensi dan penetapan kebutuhan dalam rangka Penyesuaian/Inpassing diatur lebih lanjut oleh Pimpinan Instansi Pembina Jabatan Fungsional, Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional berdasarkan angka kredit kumulatif untuk penyesuaian/*inpassing*. PNS yang dibebaskan sementara dan belum diberhentikan dari Jabatan Fungsional dapat diangkat kembali ke dalam Jabatan Fungsional sesuai dengan jabatan yang diduduki dan angka kredit terakhir yang dimiliki. Penghitungan angka kredit untuk kenaikan pangkat bagi PNS paling kurang 2 (dua) tahun setelah ditetapkan surat keputusan Penyesuaian/Inpassing PNS yang bersangkutan dalam Jabatan Fungsional yang diduduki.

Pelaksanaan pengangkatan Penyesuaian hasilnya dilaporkan kepada: a. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi; b. Kepala Badan Kepegawaian Negara/Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara dalam

bentuk rekapitulasi dan surat keputusan pengangkatan dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/*Inpassing*.

Dalam Jabatan Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Nomor Per/14/M.PAN/6/2008 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/36/M.PAN/11/2006 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, dalam ketentuan perubahan Pasal 33 disebutkan bahwa PNS dapat diangkat dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian.

- a. Analisis Kepegawaian Keterampilan harus memenuhi syarat sebagai berikut:
  - 1) Berijazah paling rendah SMA atau yang sederajat;
  - 2) Memiliki pangkat paling rendah Pengatur, golongan ruang II/c;
  - 3) Usia paling tinggi 50 (lima puluh) tahun;
  - 4) Setiap unsur penilaian prestasi kerja atau pelaksanaan pekerjaan dalam SKP paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
  - 5) Telah mengikuti dan lulus Diklat Fungsional Analisis Kepegawaian keterampilan.
- b. Analisis Kepegawaian Keahlian harus memenuhi syarat sebagai berikut:
  - 1) Berijazah paling rendah Sarjana (S.1)/Diploma IV (D.IV) sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan;
  - 2) Memiliki pangkat paling rendah Penata Muda, golongan ruang III/a;
  - 3) Usia paling tinggi 50 (lima puluh) tahun;
  - 4) Setiap unsur penilaian prestasi kerja atau pelaksanaan pekerjaan dalam SKP paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
  - 5) Telah mengikuti dan lulus Diklat fungsional *Malls* Kepegawaian keahlian.

## 2. Sistem Pengangkatan Pertama Kali Dalam Jabatan

Pejabat yang berwenang menetapkan Pengangkatan PNS kedalam jabatan Analis Kepegawaian, ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan perundang-undang yang berlaku.

Persyaratan Pengangkatan PNS yang diangkat untuk pertama kali dalam jabatan Analis Kepegawaian harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- 1) Analis Kepegawaian Terampil: a) Berijazah serendah-rendahnya Diploma III Kepegawaian; b) Pangkat paling rendah Pengatur golongan ruang-II/c; c) Setiap unsur penilaian prestasi kerja dan penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam SKP paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir; d) Telah mengikuti diklat fungsional Analis Kepegawaian dan memperoleh sertifikat tanda lulus; e) Memenuhi angka kredit kumulatif minimal yang telah memperoleh penetapan dari pejabat yang berwenang.
- 2) Analis Kepegawaian Ahli: a) Berijazah paling rendah Sarjana (S.1) sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan/Diploma IV (D.IV) Kepegawaian; b) Pangkat paling rendah Penata Muda, golongan ruang-III/a; c) Setiap unsur penilaian prestasi kerja dan penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam SKP paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir; d) Telah mengikuti diklat fungsional Analis Kepegawaian dan memperoleh sertifikat tanda lulus; e) Memenuhi angka kredit kumulatif minimal yang telah memperoleh penetapan dari pejabat yang berwenang.

Ketentuan dalam pengangkatan pertama meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dapat dilakukan apabila unit kerja yang bersangkutan mempunyai beban kerja yang memadai di bidang pengelolaan kepegawaian sehingga memungkinkan Analis Kepegawaian memperoleh angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkatnya;

- b. Pengangkatan pertama kali adalah pengangkatan untuk mengisi lowongan formasi Jabatan Analis Kepegawaian melalui pengangkatan Calon PNS (CPNS);
- c. Untuk menentukan jenjang jabatan PNS yang diangkat pertama kali dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian, didasarkan angka kredit yang berasal dari pendidikan, manajemen PNS, pengembangan sistem manajemen PNS, pengembangan profesi, dan kegiatan penunjang tugas Analis Kepegawaian setelah ditetapkan oleh PPK.

Adapun ketentuan Kenaikan Pangkat/Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian adalah sebagai berikut :

- a. Penetapan Angka Kredit digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan kenaikan pangkat/jabatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan digunakan pula sebagai dasar untuk kenaikan pangkat;
- b. Komposisi jumlah angka kredit kumulatif yang harus dipenuhi oleh Analis Kepegawaian untuk kenaikan pangkat/jabatan, sekurang-kurangnya 80% (delapan puluh persen) angka kredit harus dari unsur utama dan sebanyak-banyaknya 20% (dua puluh persen) dari unsur penunjang;
- c. Kenaikan pangkat/jabatan setingkat lebih tinggi menjadi Analis Kepegawaian Madya, pangkat Pembina Tk.I golongan ruang IV/b diwajibkan mengumpulkan sekurang-kurangnya 12 angka kredit dari kegiatan pengembangan profesi;
- d. Analis Kepegawaian dalam jangka waktu 6 (enam) tahun sejak diangkat dalam pangkat terakhir hanya memperoleh angka kredit

sebanyakbanyaknya 80% dari jumlah angka kredit yang disyaratkan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi, yang bersangkutan dinyatakan tidak dapat naik pangkat lagi selama menduduki Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian. Mulai tahun ke 7 (tujuh) dan seterusnya yang bersangkutan setiap tahunnya wajib memperoleh sekurang-kurangnya 10% (sepuluh persen) dari jumlah angka kredit yang disyaratkan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi;

- e. Analis Kepegawaian dalam jangka waktu 6 (enam) tahun sejak diangkat dalam pangkat terakhir dapat memperoleh angka kredit lebih 80% tetapi belum mencapai angka kredit yang disyaratkan untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi, yang bersangkutan diwajibkan memenuhi kekurangan angka kredit tersebut paling lama dalam waktu 2 (dua) tahun;
- f. Analis Kepegawaian yang telah mencapai angka kredit untuk kenaikan pangkat pada tahun pertama dalam masa jabatan yang dipangkunya atau pangkat yang dimilikinya, pada tahun berikutnya diwajibkan mengumpulkan angka kredit sekurang-kurangnya 20% (dua puluh persen) dari jumlah angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan.

### **2.1.9.3 Angka Kredit Syarat Kenaikan Jabatan Fungsional**

Penilaian prestasi kerja bagi pejabat fungsional ditetapkan dengan angka kredit oleh pejabat yang berwenang. Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karir yang bersangkutan.

Butir-butir kegiatan yang dinilai adalah tugas-tugas yang dilaksanakan oleh setiap pejabat fungsional yang terdiri atas tugas utama (tugas pokok) dan tugas penunjang, yaitu tugas-tugas yang bersifat menunjang pelaksanaan tugas utama. Tugas utama adalah tugas-tugas yang tercantum dalam uraian tugas (*job description*) yang ada pada setiap jabatan, sedangkan tugas penunjang tugas pokok adalah kegiatan-kegiatan pejabat fungsional di luar tugas pokok yang pada umumnya bersifat tugas kemasyarakatan.

Pelaksanaan tugas-tugas utama/pokok seorang pejabat fungsional harus mengumpulkan sekurang-kurangnya 70% atau 80% dari angka kredit yang ditetapkan, sedang pelaksanaan tugas penunjang tugas-tugas pokok sebanyak-banyaknya hanya 30% atau 20%. Ketentuan tersebut diatur untuk menjamin agar pejabat fungsional benar-benar mengutamakan pelaksanaan tugas pokoknya dibandingkan dengan tugas-tugas penunjang. Angka kredit ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai bahan dalam penetapan kenaikan jabatan/pangkat pejabat fungsional. Pelaksanaan penetapan angka kredit jabatan fungsional dibentuk Tim Penilai yang bertugas membantu pejabat yang berwenang dalam menetapkan angka kredit pejabat fungsional di lingkungan instansi masing-masing.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan diuraikan jurnal penelitian terdahulu yang relevan dapat dipakai sebagai acuan dalam melakukan penelitian terkait sistem pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian melalui jalur Inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagai berikut:

1. Penelitian menurut Merry G. Mangindaan, Daud Liando, Johny Lengkong 2019, Universitas Sam Ratulangi, Vol V Nomor 086. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa penerapan pengangkatan jabatan analis kepegawaian di BKD Sulut sesuai dengan peraturan yang berlaku. Namun pelaksanaannya dilapangan tidak dengan aturan yang tegas dan rendahnya pemahaman aparat mengenai aturan tersebut. Selain itu kurangnya pemahaman oleh Pegawai Negeri Sipil di diakibatkan kurangnya sosialisasi mengenai peraturan pengangkatan analis kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Sulawesi Utara. Tidak adanya aturan atau ketegasan untuk mewajibkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan tersebut melainkan memberikan penawaran/ pilihan kepada pegawai untuk menduduki jabatan tersebut.
2. Selanjutnya penelitian menurut Lia Fitrianingrum<sup>1</sup> , Dina Lusyana<sup>2</sup> , dan Debby Lellyana (2020), Civil Service VOL. 14, No.1, Juni 2020 : 43 – 54, Hasil analisis terhadap faktor-faktor menunjukkan bahwa secara umum implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional masih belum optimal. Pertama, komunikasi berjenjang yang kurang dan informasi yang tidak tersampaikan mengenai substansi penyetaraan kepada pejabat administrator berdampak. Kedua, dari semua sumber daya seperti sumber daya manusia, anggaran, infrastruktur atau peralatan mendukung kebijakan penyetaraan ini. Ketiga, disposisi atau perilaku dari pelaksana kebijakan, dalam hal ini adalah para pejabat administrator yang berdampak menunjukkan dukungan adanya kebijakan penyetaraan walaupun untuk pengembangan karir masih ada keraguan sejalan dengan peningkatan

kesejahteraan yang belum jelas khususnya untuk jabatan Analis Pengelolaan Keuangan APBN yang belum ada Peraturan Presiden yang mengatur mengenai besaran tunjangan fungsionalnya.

3. Lebih lanjut dijelaskan pada penelitian, menurut Leni Rohida, Yayan Nuryanto, dan Sarif, (2018) *Civil Service* VOL. 12, No.1, Juni 2018 : 11 - 22, bahwa Sesuai dengan Permenpan Inpassing pengangkatan jabatan fungsional melalui inpassing adalah proses pengangkatan jabatan fungsional guna memenuhi kebutuhan organisasi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dalam jangka waktu tertentu, dan bertujuan untuk pengembangan karir, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi serta memenuhi kebutuhan jabatan fungsional dan bertujuan mengubah pola pikir Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang selama ini cenderung mengejar jabatan tanpa melaksanakan tugasnya secara maksimal. Pejabat yang memiliki sikap seperti itu tentunya merugikan pemerintah dan masyarakat. Jabatan Struktural/Administrasi merupakan bagian dari struktur organisasi pemerintah yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan tujuan yang telah ditetapkan, dengan demikian administrasi mempunyai unsur-unsur dalam proses pelaksanaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.
4. Penelitian selanjutnya menurut Rasyid, Andi Rahmatiah (2020), hasil penelitiannya menjelaskan bahwa Perencanaan Organisasi dapat mencatat efisiensi dan efektivitas perencanaan SDM yang baik jika Sumber Daya Manusia selaras dengan strategi sistem informasi dan strategi SDM. Organisasi

perlu mengintegrasikan fungsi SDM dengan fungsi bisnis lainnya. Studi ini mengungkapkan bahwa Sumber Daya Manusia perlu menawarkan kemampuan yang lebih cerdas untuk meningkatkan efektivitas perencanaan SDM (Nagendra & Deshpande 2014). Proses manajemen sumber daya manusia dalam lingkup organisasi pemerintah dilakukan dalam bentuk rekrutmen (pengadaan), pemeliharaan (maintenance) dan pengembangan (development). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk sektor publik, sebagai organisasi yang memiliki orientasi utama dalam hal memberikan layanan publik yang berkualitas kepada masyarakat yang menjadikan komponen manusia sebagai faktor dominan. Pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi ini di Indonesia.

5. Berbeda dengan hasil penelitian Rusdi, M. Fikro; Langkai, Jeane; Tangkau, Charles H S (2020), Hasil penelitian menunjukkan bahwa: penerapan standar kompetensi pada pegawai negeri sipil dalam melakukan tugas-tugas pemerintah sebagai layanan publik di sekretariat daerah kabupaten Bolaang Mongondow Utara belum diharapkan. Ini terlihat dari data hasil (1) Proses dan prosedur yang dilakukan tidak sepenuhnya memenuhi proses aturan bergulir departemen di Bolaang Mongondow Utara yang sesuai dengan peraturan Menteri Aparatur Negara dan reformasi birokrasi (PERMENPANRB) 38 tahun 2017 tentang standar kompetensi Departemen aparatur sipil. berkaitan dengan administrasi dan pengembangan publik. layanan serta pemerintah Selain itu ada kantor fungsional itu pada keputusan tentang alternatif terbaik. Sedangkan kebijaksanaan selalu mengandung makna memecah segala sesuatu yang pernah

ada karena suatu alasan. Kebijakan adalah perwujudan dari aturan yang telah ditetapkan sesuai dengan keadaan dan kondisi setempat oleh orang yang berwenang. Dengan perbedaan terdakwa di atas, seharusnya dalam implementasinya juga berbeda. Menurut William N. Dunn (dalam Syafiee Inu Kencana, 2006) kebijakan publik adalah untuk memenuhi hak-hak dasar warga negara atau penduduk suatu layanan (publik).

6. Lebih lanjut dijelaskan dalam penelitian menurut Ahmad, Gofur (2020), bahwa Mmelalui pelatihan berbasis kompetensi yang dirancang sesuai dengan hasil kesenjangan kompetensi dapat meningkatkan kompetensi manajerial dalam kerja sama dan komunikasi pemegang kantor pelaksana. Tentu saja, kondisi ini perlu mendapat perhatian serius, terutama dalam pelaksanaan pengangkatan jabatan kepemimpinan dan pengembangan karir dan meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara adalah melalui pengembangan kompetensi, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Reformasi Administrasi dan Birokrasi No. 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Pada dasarnya, Standar Kompetensi Posisi dimaksudkan untuk memberikan melakukan tugas pemerintah dalam menyediakan layanan kepada publik, aparatur negara harus memiliki seperangkat kompetensi kepemimpinan (kerangka kerja kompetensi kepemimpinan layanan publik), termasuk: menetapkan arah yang jelas, menciptakan visi bersama, menilai kebutuhan pelanggan, mendorong inovasi berkelanjutan, membangun tim yang efektif, dan mengkomunikasikan ide

dengan jelas. Untuk mencapai kompetensi sebagai standar referensi minimum yang harus dimiliki oleh aparatur sipil negara, terutama kompetensi manajerial, maka metode pelatihan yang bertujuan untuk memenuhi kesenjangan dalam penilaian hasil kompetensi diperlukan.

7. Hasil penelitian terakhir dalam Journal Article, (2018), berkaitan dengan teori yang digunakan pada penelitian ini, menjelaskan tentang Manajemen sumber daya manusia berfokus pada pengelolaan peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi dan mengasumsikan sumber daya manusia (dalam hal ini pegawai negeri) sebagai aset utama organisasi. Dalam konteksnya, manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan akan pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi, dan pemanfaatan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa mereka digunakan secara efektif dan adil untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Pengaturan pegawai negeri di sektor publik, yang berarti organisasi birokrasi, berfokus pada setidaknya tiga aspek utama, yaitu kuantitas, kualitas dan distribusi pegawai negeri yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam konteks kuantitas, organisasi mengidentifikasi dan menentukan berapa banyak pegawai negeri yang dibutuhkan. Kualitas pegawai negeri mengacu untuk menilai dan menentukan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai negeri sipil oleh organisasi. Kompetensi untuk pegawai negeri mengacu pada kompetensi pekerjaan. Perencanaan sumber daya manusia yang terencana, sistematis, berkelanjutan, dan obyektif di sektor publik dapat secara konsisten dilaksanakan untuk

menjamin obyektivitas dan kualitas penunjukan pegawai negeri sipil dalam pekerjaan dan untuk memfasilitasi pemerintah daerah dalam menempatkan dan mengevaluasi pegawai negeri sipil dengan tepat pada pekerjaan tertentu.

### 2.3 Kerangka Pikiran

Kerangka pikir dalam penelitian ini akan menjelaskan mengenai pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analisis Kepegawaian melalui Jalur Inpassing, yang fokus pada administrasi suatu organisasi pemerintahan yaitu Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, yang melaksanakan fungsi urusan pemerintah bidang kepegawaian sebagai salah satu bagian dari manajemen kepegawaian PNS, yang diwujudkan dengan keluarnya Peraturan BKN Nomor 26 Tahun 2018 tentang Tata Cara Penyesuaian/Inpassing. Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini sebagai berikut:

**Gambar 2. 1**  
**Kerangka Pikiran Tentang Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian melalui jalur *Inpassing* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau**



*Sumber : Modifikasi Penelitian, 2021*

## 2.4. Konsep Operasional

Untuk menghilangkan dan menghindari dari kesalahan pemahaman beberapa konsep ataupun istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu dijelaskan dalam konsep operasional sebagai berikut:

1. **Administrasi Publik** adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam public.
2. **Organisasi Publik** merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
3. **Pelaksanaan** merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.
4. **Manajemen sumber daya manusia** adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-

orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

5. **Pegawai Negeri Sipil** yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
6. **Penyesuaian/*Inpassing*** adalah proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional guna memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan peraturan perundangan dalam jangka waktu tertentu.
7. **Analisis Kepegawaian** adalah PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan pengelolaan kepegawaian pada instansi pemerintah.
8. **Angka Kredit** adalah satuan nilai dari uraian kegiatan dan/atau akumulasi nilai dari uraian kegiatan yang harus dicapai oleh Analisis SDM Aparatur dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan.
9. **Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau** merupakan unsur pendukung tugas Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur Riau melalui Sekretaris Daerah, yang tugas dan fungsinya dikoordinasikan oleh Asisten pemerintah Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016.

## 2.5.Operasional Variabel

Adapun operasional variabel dalam penelitian mengenai Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Jalur *Inpassing* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1 : Operasional Variabel Penelitian Tentang Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Jalur *Inpassing* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.**

Konsep	Variabel	Indikator	Sub Indikator
1	2	3	4
<i>Menurut Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013:6), "Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya".</i>	Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Jalur <i>Inpassing</i>	Analisis Kebutuhan Pegawai	1. Menentukan Rencana kerja dan Kebutuhan OPD; 2. Adanya Peta Jabatan.
		Standar Kompetensi	1. Syarat Jabatan; 2. Syarat Administrasi.
		Anjab dan ABK	1. Menentukan Uraian Jabatan dan Tusi Jafung Analisis Kepegawaian; 2. Komposisi Pegawai Sesuai Beban Kerja.
		Penetapan Angka Kredit	1. Tim Penilai Angka Kredit; 2. Jumlah Angka Kredit.

Sumber :Modifikasi Peneliti, 2021

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis/ Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini adalah penelitian *Kualitatif* yaitu untuk menggambarkan atau mendiskripsikan secara sistematis, faktual, serta akurat mengenai fakta-fakta, sifat, dan hubungan antara fenomena-fenomena dari objek yang sedang diteliti (Sugiyono, 2009:11). Maka penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan fenomena yang ada, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan pelayanan administrasi pemberhentian dengan hak pensiun dini Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Penelitian bersifat kualitatif, sebab sistem pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analisis Kepegawaian melalui jalur inpassing merupakan penelitian yang terkait antara manajemen sumber daya manusia, kesesuaian dengan peraturan yang berlaku. Untuk itu peneliti berasumsi bahwa jenis penelitian yang cocok dengan permasalahan ini adalah kualitatif dengan menggunakan prosedur-prosedur analisis menurut waktu setelah tindakan.

Sedangkan Jenis Penelitian ini, *deskriptif* yaitu dimaksudkan untuk pengukuran atau menggambarkan secara cermat terhadap fenomena sosial tertentu hubungan antara teori dan pengamatan. Menurut Sugiono (2011:12), metode penelitian deskriptif bertujuan untuk mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas dan teliti. Studi deskriptif harus lengkap, tanpa banyak detail yang

tidak penting dengan menunjukkan apa yang penting atau tidak. Metode kualitatif ini akan menghasilkan penemuan berupa ucapan atau tulisan dan sebagainya yang mendukung proses penelitian.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian selayaknya adalah tempat dimana peneliti melakukan dan mendapatkan sumber-sumber dan data penelitian yang utama Lokasi. Penelitian dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam melaksanakan fungsi dan tugas BKD Provinsi Riau memberikan pelayanan kepada Aparatur Sipil Negara khususnya pelayanan pengangkatan jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Dimaksud sumber data penelitian ini adalah subjek dari mana data diperoleh. Untuk menggali data-data tersebut, maka penelitian ini dilakukan pada komponen yang berhubungan dengan pelaksanaan kenaikan jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil.

Data yang dilakukan dalam penelitian ini bersumber dari para informan. Informan yang dimaksud adalah orang-orang yang dianggap mengetahui benar suatu fenomena yang menjadi objek penelitian, sehingga dapat membantu penulis dalam menggali informasi yang diperlukan. Penulis juga mengamati kejadian atau peristiwa (yang merupakan data) yang terjadi selama dalam proses penelitian ditambah dengan dokumen-dokumen dan catatan yang terkait dengan masalah yang diteliti. Dokumen tersebut tidak lain adalah sumber data yang berwujud data arsip, laporan, dan peraturan-peraturan tertentu serta gambar atau foto yang dapat

mendukung peneliti memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Adapun sumber data tersebut antara lain:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari respon. Dalam penelitian ini data diperoleh langsung dari lokasi penelitian dengan cara hasil pertemuan *face to face* (tatap muka). Data primer yang dibutuhkan adalah data yang berhubungan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.
2. Data sekunder adalah merupakan data yang didapat dari berbagai sumber di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berupa dokumen, jurnal, catatan buku arsip, keberadaan Pegawai BKD Provinsi Riau, hal ini yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

### 3.4 Informan dan Responden Penelitian

Penelitian ini juga menggunakan informan untuk saling melengkapi informasi. Adapun informan penelitian ini adalah Kepala BKD Provinsi Riau, Sekretaris, Kepala Bidang Mutasi dengan metode *sensus*. Sedangkan responden teknik penarikan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini Analisis pelaksanaan Kenaikan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang diikuti sertakan peneliti sebanyak 8 (delapan) orang, dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Informan Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah	Keterangan
1.	Kepala BKD Provinsi Riau	1 Orang	Informan
2.	Sekretaris	1 Orang	Responden
3.	Kepala Bidang Mutasi	1 Orang	Informan
4.	Kepala Sub Bidang Penataan Jabatan Fungsional	1 Orang	Informan
5.	Staf Subbid Penataan Jabatan Fungsional	1 Orang	Responden
6.	Fungsional Analisis Kepegawaian yang pengangkatannya melalui inpassing di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau	3 Orang	Responden
<b>Total</b>		<b>8 orang</b>	

**Sumber : Olahan Peneliti, Tahun 2021**

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, teknik pengumpulan data menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena tujuan utama dari penelitian itu adalah untuk mendapatkan informasi dilapangan. Pengumpulan data adalah suatu proses pengadaan primer untuk keperluan penelitian, teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2008:15). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. *Interview* (wawancara)

Wawancara (interview), merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak berstruktur, dan individual. Wawancara tidak berstruktur adalah wawancara dimana pewawancara

dapat dengan leluasa memberikan pertanyaan dari berbagai segi dan arah untuk mendapat informasi secara lengkap dan mendalam. Wawancara tidak berstruktur sangat memadai dalam penelitian kualitatif. Adapun pertanyaan yang diberikan pada wawancara ini adalah mengenai keberhasilan sistem pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analisis Kepegawaian melalui jalur inpassing.

## 2. Observasi

Observasi dilaksanakan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek penelitian, dengan maksud memperoleh gambaran empirik pada hasil temuan. Hasil dari observasi ini dapat mempermudah dalam menjelaskan keterkaitan dari fenomena-fenomena yang ada. Observasi yang dilakukan peneliti pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau berupa sikap/ perilaku dan kinerja dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, selain itu kondisi lingkungan kerja dan beberapa pelayanan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil melalui inpassing yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tersebut.

## 3. Dokumentasi

Dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data dokumentasi. Dokumentasi dilakukan terhadap laporan yang telah dipublikasikan ataupun dari buku-buku pustaka yang berhubungan dengan permasalahan penelitian. Dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2008). Dokumentasi dalam hal

ini berupa struktur organisasi, profil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, uraian tugas dan analisis jabatan serta Peraturan yang terkait dalam penelitian ini.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisa *Kualitatif Deskriptif* yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna. Setelah mengumpulkan dan mengklasifikasikan data yang dibutuhkan peneliti kemudian menganalisa sesuai dengan segala obyek yang diteliti dan menginterpretasikan fenomena-fenomena yang ada. Sehingga dari interpretasi ini dapat memberikan suatu deskripsi dan gambaran mengenai masalah yang diteliti. Pengklasifikasikan dalam teknik analisa data ini dimaksudkan untuk mempermudah peneliti dalam menganalisa permasalahan secara sistematis.

Data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu suatu cara menarik kesimpulan dengan memberikan gambaran atau menjabarkan terhadap data yang terkumpul dalam bentuk uraian kalimat sehingga pada akhirnya dapat mengantarkan pada kesimpulan. Proses analisis data dilakukan sejak data-data diperoleh dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber baik itu dari hasil wawancara, catatan-catatan lapangan, dokumen pribadi, gambar, dan sebagainya. Setelah data dibaca, dipelajari, dan ditelaah peneliti menggunakan data tersebut sesuai relevansi penelitian.

Dengan demikian penulis menarik kesimpulan bahwa teknik analisis data dimulai dengan pencatatan data di lapangan kemudian ditulis kembali dalam

bentuk dan kategori data, setelah direduksi dan disesuaikan dengan focus masalah penelitian. Selanjutnya data dianalisis dan diperiksa keabsahannya untuk disimpulkan.

### 3.7 Jadwal Kegiatan Penelitian

Jadwal kegiatan penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 3.2 Jadwal Kegiatan Penelitian, Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian Melalui Jalur *Inpassing* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau**

No	Jenis Kegiatan	Bulan dan Minggu ke Tahun 2021																				
		Agustus				September				Oktober				November				Desember				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan dan Penyusunan UP	X	X																			
2	Seminar UP		X	X	X	X																
3	Riset			X	X	X	X															
4	Penelitian Lapangan				X	X	X	X	X	X												
5	Pengolahan dan Analisis Data					X	X	X	X	X	X											
6	Konsultasi dan Bimbingan Tesis								X	X	X	X	X	X								
7	Ujian Tesis													X	X	X	X					
8	Revisi dan Pengesahan Tesis																	X	X			
9	Pengadaan dan Penyerahan Tesis																			X	X	

Sumber: Modifikasi Penulis 2021

## BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

### 4.1 Gambaran Umum Provinsi Riau

Provinsi Riau, merupakan salah satu provinsi yang ada di Pulau Sumatera yang memiliki sebelas kabupaten dan kota. Sebagai provinsi yang memiliki sumber daya alam yang cukup kaya, Provinsi Riau juga memiliki letak yang strategis yakni dilintas negara-negara melayu serumpun, dengan ibukota Provinsi Riau adalah di Kota Pekanbaru.

Wilayah Provinsi Riau, dihuni oleh berbagai etnik dan suku yang tersebar disetiap kabupaten/kota, dalam tatanan sosial yang fluralistik dalam mengatur kehidupan bermasyarakat. Namun nilai kera-gaman budaya Melayu yang menjadi ciri khas dari Provinsi Riau. Hal tersebut terlihat dari filosofi yang dikemukakan oleh Laksamana Hang Tuah yakni "Tuah sakti hambah negeri, esa hilang dua terbilang, patah tumbuh hilang berganti, tak melayu hilang dibumi."

Provinsi Riau memiliki luas wilayah 107.932,71 Km yang terdiri dari 80,11 % daratan dan 19,89% lautan dan perairan. Secara administrasi Provinsi Riau terdiri dari 9 Kabupaten dan 2 Kota serta 150 Kecamatan dan 1500 desa/kelurahan, dengan jumlah penduduk 5.070.952 jiwa dan kepadatan rata-rata penduduk 46,98 jiwa/Km, sedangkan pertumbuhan penduduk periode 2000–2006 sebesar 4,01 % dan tahun 2007 sekitar 5,23 %. Dari aspek perwilayahan Provinsi Riau, berada pada wilayah timur Sumatera yang memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang dengan batas-batas wilayah sebagai berikut :

- 1) Sebelah Utara berbatasan langsung dengan selat Singapura dan Selat Malaka;
- 2) Sebelah Selatan berbatasan dengan Provinsi Jambi dan Selat Berhala;
- 3) Sebelah Timur berbatasan dengan Provinsi Kepulauan Riau dan Laut Cina Selatan;
- 4) Sebelah Barat berbatasan dengan Provinsi Sumatera Barat dan Sumatera Utara.

Potensi utama Provinsi Riau bila dikaitkan dengan kontribusi lapangan usaha terhadap PDRB Provinsi Riau tahun 2007, maka lapangan usaha Pertanian sebanyak 32,25 %, sektor industri sebesar 30,16 %, dan sektor perdagangan sebesar 12,02 %. Menurut lapangan usaha yang dominan di Provinsi Riau, dan hal ini tergambar dari lapangan pekerjaan bagi penduduk Provinsi Riau, yaitu sebagai berikut :

- a. Sektor pertanian sebesar 52,24 %;
- b. Sektor industri dan pengolahan sebesar 3,61 % dan;
- c. Sektor perdagangan dan jasa sebesar 26,34 %

Karakteristik dan potensi wilayah yang dimiliki oleh Provinsi Riau, maka disamping sektor pertambangan, sektor pertanian, sektor industri dan sektor perdagangan dan jasa, juga memiliki sektor utama yang memiliki daya ungkit yang cukup dominan bagi pertumbuhan ekonomi wilayah, membuka lapangan pekerjaan dan upaya pemerintah dalam penanggulangan masalah kemiskinan yang ada di Provinsi Riau.

Dalam rangka upaya percepatan pertumbuhan pembangunan daerah di Provinsi Riau, terutama dalam kerangka otonomi daerah yang sudah bergulir dewasa ini, maka Pemerintah Provinsi Riau, menyusun langkah-langkah strategi

dasar pembangunan daerah baik dalam kurun waktu jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek. Untuk itu disusun visi dan misi dari strategi dasar pembangunan daerah Provinsi Riau.

#### **4.1.1 Visi dan Misi Provinsi Riau**

##### **a. Visi Provinsi Riau**

Sebagaimana diamanahkan Peraturan Daerah (Perda) Provinsi Riau Nomor 12 Tahun 2017 tentang Perubahan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 9 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Tahun 2005-2025, Visi Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Riau 2005-2025 adalah :

*"Terwujudnya Provinsi Riau sebagai Pusat Perekonomian dan Kebudayaan Melayu dalam Lingkungan Masyarakat yang Agamis, Sejahtera Lahir dan Batin, di Asia Tenggara Tahun 2025"*.

Selanjutnya, visi jangka panjang tersebut diuraikan kedalam 12 Misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan Provinsi Riau sebagai Pusat Kegiatan Perekonomian;
2. Mewujudkan Perekonomian yang Berdaya Saing dan Berkelanjutan;
3. Mewujudkan keseimbangan pembangunan antar wilayah
4. Mewujudkan kerjasama pembangunan antar wilayah
5. Meningkatkan kemampuan dan kompetensi Pemerintah daerah
6. Mewujudkan dukungan sistem informasi pembangunan yang handal
7. Mewujudkan masyarakat Riau yang mandiri dan sejahtera
8. Mewujudkan kebudayaan Melayu sebagai payung kebudayaan
9. Mewujudkan kehidupan masyarakat yang berakhlak
10. Mewujudkan keamanan dan kenyamanan masyarakat
11. Mewujudkan lingkungan yang lestari
12. Mewujudkan masyarakat madani

Guna melanjutkan visi pembangunan Provinsi Riau diatas, maka disusunlah visi antara pembangunan jangka menengah lima tahun oleh kepala daerah yang kemudian ditetapkan sebagai visi pembangunan jangka menengah (RPJMD). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2019-2024 yang merupakan pengejawantahan visi dan misi Gubernur dan Wakil Gubernur Riau saat ini merupakan tahap Keempat RPJPD yang berlandaskan pelaksanaan dan pencapaian. Visi RPJMD Provinsi Riau Tahun 2019-2024 :

*" Terwujudnya Riau yang Berdaya Saing, Sejahtera, Bermartabat dan Unggul di Indonesia (Riau Bersatu)".*

**b. Misi Provinsi Riau**

Adapun misi yang dijalankan untuk mencapai visi jangka menengah tersebut adalah:

1. Mewujudkan Sumberdaya Manusia yang Beriman, Berkualitas dan Berdaya Saing melalui Pembangunan Manusia Seutuhnya,
2. Mewujudkan Pembangunan Infrastruktur Daerah yang Merata dan Berwawasan Lingkungan,
3. Mewujudkan Pembangunan Ekonomi yang inklusif, Mandiri dan Berdaya Saing,
4. Mewujudkan Budaya Melayu sebagai Payung Negeri dan Mengembangkan Pariwisata yang Berdaya Saing dan
5. Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik dan Pelayanan Publik yang prima berbasis Teknologi Informasi.

### c. Arah dan Kebijakan Pembangunan Provinsi Riau

Pembangunan yang dilaksanakan oleh setiap Pemerintah Provinsi tidak akan terlepas dari arah dan kebijakan umum pembangunan yang ditetapkan. Hal ini juga dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau dengan menetapkan arah dan kebijakan pembangunan daerah. Adapun arah dan kebijakan pembangunan daerah Pemerintah Provinsi Riau adalah sebagai berikut :

1. Pemulihan dan stabilisasi kondisi penyelenggaraan pemerintah;
2. Merekatkan kesatuan dan persatuan masyarakat serta pemerintah di Provinsi Riau;
3. Melanjutkan upaya penyelamatan dan pemulihan kelompok masyarakat yang masih termarginal dalam proses pembangunan dan mewujudkan kehidupan masyarakat yang bermartabat;
4. Pengentasan kemiskinan terhadap kelompok masyarakat yang berada dipedesaan maupun diperkotaan, dengan menumbuh kembangkan ekonomi daerah;
5. Memacu jalannya penyelenggaraan tata pemerintahan yang konsisiten dan berjalan di atas aturan-aturan hukum yang kuat dan jelas demi terwujudnya supremasi hukum, menumbuhkan nilai-nilai keteladanan dalam menjalankan dan menegakkan hukum dan peraturan perundang-undangan;
6. Mendorong berkembangnya kreatifitas dan inovasi penyelenggaraan pemerintahan dan kemasyarakatan di pedesaan melalui pembangunan dan

penguatan kapasitas kelembagaan pemerintah desa dan kelembagaan masyarakat desa.

7. Melaksanakan sepenuhnya kewenangan- kewenangan yang diberikan sesuai dengan prinsip - prinsip penyelenggaraan otonomi daerah nyata luas, dan bertanggung jawab yang sesuai dengan undang-undang yang berlaku;
8. Memprioritaskan penanganan permasalahan yang mendasar, serta isu strategis daerah, terutama yang menyangkut masalah kemiskinan, mengejar ketertinggalan sumber daya manusia (kebodohan) serta keterbatasan infrastruktur;
9. Memprioritaskan keseimbangan pembangunan dan pelayanan masyarakat antar wilayah daerah, kota dan desa secara proporsional dan berkeadilan;
10. Meningkatkan kerjasama antar daerah dan kerja sama regional antar provinsi, serta kerjasama antar bangsa.

#### **4.1.2. Pemerintahan**

Secara administrasi Provinsi Riau terdiri dari 10 Kabupaten dan 2 Kota, yang didalamnya terdiri dari 166 Kecamatan dan 1.846 Desa/ Kelurahan.

Pembentukan organisasi atau kelembagaan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Riau merupakan tindak lanjut dari pelaksanaan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 Tahun 2019 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yaitu:

- 1) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 1 Tahun 2014 tentang Organisasi Sekretariat Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Riau.
- 2) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 2 tahun 2014 tentang Organisasi Dinas

Daerah Provinsi Riau.

- 3) Peraturan Daerah (Perda) Nomor 3 tahun 2014 tentang Organisasi Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau.
- 4) Peraturan Daerah Riau Nomor 4 Tahun 2016 tanggal 30 Desember 2016, tentang Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Riau.

Gubernur Riau dan Wakil Gubernur Riau dalam melaksanakan tugas dibantu oleh Sekretaris Daerah (Sekda), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan (BAPPEDALITBANG) dan Inspektorat.

#### **a. Sekretariat Daerah**

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau terdiri dari:

- 1) Sekretaris Daerah
- 2) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Masyarakat;
- 3) Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
- 4) Asisten Administrasi Umum;
- 5) Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat;
- 6) Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- 7) Biro Administrasi Pimpinan;
- 8) Biro Administrasi Pembangunan;
- 9) Biro Organisasi Tata Laksana;
- 10) Biro Hukum dan Hak Asasi Manusia;
- 11) Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah;
- 12) Biro Umum;
- 13) Biro Pengadaan Barang dan Jasa;

#### **b. Badan**

Provinsi Riau Memiliki 8 (delapan) Badan sebagai Lembaga Teknik Daerah Provinsi Riau, sebagai berikut:

- 1) Badan Kepegawaian Daerah;
- 2) Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik;
- 3) Badan Penanggulangan Bencana Daerah;
- 4) Badan Pendapatan Daerah;

- 5) Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;
- 6) Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- 7) Badan Penghubung.
- 8) Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan

### c. OPD Lainnya

Satuan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebanyak 6 lembaga terdiri dari:

- 1) Inspektorat;
- 2) RSJ Tampan;
- 3) RSUD Arifin Achmad;
- 4) RSUD Petala Bumi;
- 5) Satpol PP;
- 6) Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah;

### d. Dinas

Satuan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) setingkat Dinas sebanyak 18 Dinas terdiri dari :

- 1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
- 2) Dinas Kesehatan;
- 3) Dinas Sosial;
- 4) Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan;
- 5) Dinas Perhubungan;
- 6) Dinas Komunikasi, Informatika Dan Statistik ;
- 7) Dinas Bina Marga;
- 8) Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Sumber Daya Air;
- 9) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
- 10) Dinas Pemuda dan Olahraga;
- 11) Dinas Pendapatan;
- 12) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral;
- 13) Dinas Perindustrian dan Perdagangan;
- 14) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif;
- 15) Dinas Pertanian dan Peternakan;
- 16) Dinas Kehutanan;
- 17) Dinas Perkebunan;
- 18) Dinas Perikanan dan Kelautan.

OPD hasil Pecahan :

- 1) Dinas Bina Marga (Pecahan Dinas PU)
- 2) Dinas Cipta Karya Tata Ruang dan Sumberdaya Air (Pecahan Dinas PU)

- 3) Dinas Kehutanan
- 4) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Gabungan)
- 5) Dinas Kesehatan
- 6) Dinas Pendapatan Daerah
- 7) Dinas Sosial
- 8) Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan
- 9) Dinas Perhubungan
- 10) Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik
- 11) Dinas Perikanan dan Kelautan
- 12) Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah
- 13) Dinas Pemuda dan Olahraga
- 14) Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral
- 15) Dinas Perindustrian dan Perdagangan
- 16) Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
- 17) Dinas Pertanian dan Peternakan
- 18) Dinas Perkebunan

## **4.2 Gambaran Umum Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau**

### **4.2.1 Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau**

Badan Kepegawaian daerah (BKD) Provinsi Riau sudah beberapa kali mengalami perubahan nama. Sebelumnya bernama Badan Administrasi dan Diklat Pegawai (BADP) Provinsi Riau. Kemudian dengan dikeluarkannya Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2008, maka Badan Administrasi dan Diklat Pegawai (BADP) Provinsi Riau berganti nama menjadi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau merupakan perangkat daerah yang memiliki wewenang tugas dan tanggung jawab pada bidang kepegawaian yang merupakan organisasi pendukung dalam peningkatan Sumber Daya Aparatur Pemerintah di daerah.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau di bentuk dengan Peraturan Daerah Nomor 08 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau, yang tertuang dalam Bab XIV pasal 36 Peraturan daerah ini tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau.

Kemudian pada tahun 2014 BKD berubah nama menjadi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah yang di singkat dengan (BKP2D) Provinsi Riau di bentuk dengan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 03 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau.

Selanjutnya pada tahun 2016 BKP2D berubah nama menjadi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dengan dikeluarkan peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

#### **4.2.2 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau**

##### **a. Visi BKD Provinsi Riau**

Mengingat pentingnya visi dan misi bagi suatu organisasi, dengan memperhatikan visi dan misi Kepala Daerah maka visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau pada Rencana Strategis periode 2014-2019 adalah:

*“Mewujudkan Badan Kepegawaian Daerah sebagai Pusat dan Pengembangan Aparatur yang Profesional dan Sejahtera menuju Visi Riau 2025”.*

Makna Yang terkandung dalam Visi:

- 1) Pusat pembinaan aparatur, adalah pusat pembinaan aparatur pemerintah yang mampu mengkoordinasikan, memadukan, dan menyelaraskan kegiatan pembinaan Aparatur Pemerintah Provinsi Riau dan Pemerintah Kabupaten/Kota se-Provinsi Riau;
- 2) Pusat pengembangan aparatur pemerintah, adalah sebagai pusat pengembangan kapasitas dan kapabilitas aparatur sipil negara Pemerintah Provinsi Riau yang mampu menyusun rencana dan program/kegiatan (actionplann), agenda-agenda perubahan serta melaksanakan program/kegiatan dan agenda tersebut;
- 3) Aparatur yang profesional adalah sumber daya manusia aparatur sipil negara yang memenuhi syarat-syarat kompetensi dibidang tugas dan pekerjaannya, loyal, mempunyai integritas, mampu bekerja keras, dan mempunyai motivasi;
- 4) Sejahtera, adalah untuk menunjukkan bahwa penghasilan aparatur dapat memenuhi tingkat hidup yang layak dengan memperhitungkan antara beban kerja dan prestasi kerja yang dapat meningkatkan motivasi aparatur sipil negara.

#### **b. Misi BKD Provinsi Riau**

Secara konseptual, misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Rumusan misi akan membantu semua komponen untuk memahami substansi yang terkandung dalam visi. Dengan demikian, rumusan misi yang baik akan memberikan panduan kejelasan arah bertindak semua komponen untuk menentukan arah kebijakan, program hingga kegiatan yang berorientasi pada pencapaian visi organisasi.

Rumusan misi ditetapkan berdasarkan visi dengan memperhatikan lingkungan strategis baik, internal maupun eksternal. Aspek internal menyangkut

kekuatan dan kelemahan. Sedangkan aspek eksternal menyangkut peluang dan ancaman. Berdasarkan rumusan visi dan telaah lingkungan strategis, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menetapkan misi 2014-2019 sebagai berikut:

- a. Meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur sipil negara Pemerintah Daerah Provinsi Riau;
- b. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara yang sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*good government*);
- c. Meningkatkan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkan pelayanan kepegawaian prima;

Makna yang terkandung dalam misi tersebut adalah:

- a) Meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur sipil negara Pemerintah Daerah Provinsi Riau adalah menyediakan sumber daya manusia yaitu aparatur yang profesional sesuai dengan bidang tugasnya. dan menjamin kelancaran kebijakan pembinaan dan manajemen kepegawaian melalui pendidikan bergelar maupun non gelar.
- b) Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara yang sesuai dengan tata kelola ke pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintah yang bersih (*good government*). Misi ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:
- c) Mengembangkan sistem rekrutmen, penempatan dan pengisian jabatan yang lebih mengedepankan prinsip objektif, profesionalitas dan akuntabel;
- d) Meningkatkan objektivitas, transparansi dan akuntabilitas pembinaan dan manajemen kepegawaian mencakup proses penyusunan formasi. pengadaan atau rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan. hukuman disiplin dan pemberhentian atau pensiun aparatur sipil negara Pemerintah Provinsi Riau;

- e) optimalisasi sistem pembinaan dan manajemen kepegawaian berbasis informasi teknologi dan sinkronisasi kebijakan kepegawaian.

#### 4.2.3 Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, yang mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Membantu Kepala Daerah menyusun kebijakan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
2. Melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
3. Melakukan pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintah Daerah pada Sekretariat, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Mutasi, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai;
4. Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Daerah terkait tugas

##### a. Tugas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau:

- 1) Merumuskan program kerja dan membuat perumusan kebijakan dibidang kepegawaian;
- 2) Merumuskan pembagian tugas, memberikan petunjuk dan arahan serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas bawahan;
- 3) Merumuskan ketentuan Peraturan Daerah dibidang kepegawaian yang tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku;
- 4) Merumuskan peningkatan kualitas Sumber Daya Aparatur melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan;

- 5) Merumuskan penegakan disiplin Pegawai dengan memberikan pengarahan, pembinaan dan pemberian sanksi menurut ketentuan yang berlaku;
- 6) Merumuskan peningkatan SDM dengan mengadakan penerimaan CPNSD;
- 7) Merumuskan administrasi pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat dan pemberhentian PNS dalam jabatan struktural dan jabatan fungsional;
- 8) Merumuskan pelayanan administrasi pensiun PNS Daerah dan kenaikan pangkat pengabdian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku;
- 9) Merumuskan pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian dan Data PNS;
- 10) Merumuskan penyelesaian masalah kepegawaian yang berhubungan dengan pelanggaran disiplin PNS.

**b. Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau:**

1. Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan Pemerintah;
2. Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah;
3. Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;
4. Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan;
5. Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional serta pemberhentian tenaga honorer sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
6. Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundangundangan;

7. Penyiapan penetapan gaji, tunjangan, dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar, dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
8. Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
9. Penyiapan dan pelaksanaan administrasi kedudukan dan status hukum pegawai negeri sipil daerah;
10. Penyiapan dan pelaksanaan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur melalui pendidikan formal PNS, pendidikan dan pelatihan PNS sesuai dengan ketentuan perundang - undangan yang berlaku;
11. Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah; dan Penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara

**c. Program Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau:**

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki wewenang dalam menangani masalah sumber daya aparatur baik secara jumlah kebutuhan aparatur sipil daerah ataupun mengenai sumber daya manusianya sehingga perlunya kegiatan-kegiatan yang mendukung dalam pengelolaan manajemen aparatur.

Terkait dengan hal tersebut serta meningkatnya persaingan, tantangan dan tuntutan masyarakat terutama para aparatur pemerintah akan pelayanan prima, mendorong Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk mempersiapkan diri agar tetap eksis dan unggul dengan senantiasa mengupayakan perubahan kearah yang lebih baik. Perubahan tersebut dilakukan secara berkesinambungan, terencana dan konsisten sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja yang berorientasi pada pencapaian hasil dan manfaat. Adapun program Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sebagai berikut :

1. Program Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur;
2. Program Peningkatan Kedinasan;
3. Program Pembinaan Dan Pengembangan Aparatur;
4. Program Pelayanan Administrasi Aparatur Sipil Negara;
5. Program Peningkatan Kesejahteraan Aparatur;
6. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran;
7. Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur;
8. Program Peningkatan Displin Aparatur;
9. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja Dan Keuangan.

Salah satu misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah meningkatkan kapasitas kelembagaan untuk mewujudkan pelayanan prima. Hal ini sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tatakerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, dimana tugas-tugasnya lebih berorientasi pada pelayanan kepegawaian. Berikut adalah jenis layanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) :

1. Bidang Administrasi Kepegawaian, meliputi layanan:
  - Pengadaan CPNS
  - Pengangkatan CPNS menjadi PNS
  - Pengurusan Kartu Pegawai
  - Pengurusan Kartu Istri/Suami
  - Cuti PNS, yang terdiri dari:
    - a. Cuti Tahunan Pejabat Eselon II di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau;
    - b. Cuti Besar (Umroh/Haji) PNS
    - c. Cuti diluar Tanggungan Negara
  - Pelaksanaan Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah PNS
  - Pensiun PNS

2. Bidang Pengembangan Pegawai, meliputi layanan:

- Diklat Kepemimpinan;
- Diklat Fungsional/Teknis;
- Tugas Belajar;
- Izin Belajar.

3. Bidang Mutasi Pegawai, meliputi layanan:

- Kenaikan Pangkat PNS;
- Mutasi PNS

4. Bidang Kedudukan Hukum dan Kesejahteraan Pegawai, meliputi layanan:

- Sumpah PNS;
- Izin melakukan Perceraian PNS;
- Tabungan Perumahan/TAPERUM;
- Tanda Penghargaan Satyalancana Karya Satya (SLKS);
- Pemilihan PNS Berprestasi Baik.

**4.2.4 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau**

Susunan Organisasi BKD Provinsi Riau tertuang dalam pasal 56 Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2019 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Lembaga Teknis Daerah Provinsi Riau. Susunan Organisasi Badan Kepegawaian, Daerah Provinsi Riau Sebagai berikut :

Adapun Susunan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Riau sebagaimana telah dirubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Riau Nomor 7 tahun 2019 dan Peraturan Gubernur Nomor 94 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan

Organisasi Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan Peraturan Gubernur Riau Nomor 81 Tahun 2017 tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis adalah sebagai berikut:

1. KepalaBadan;
2. Sekretariat, terdiri dari:
  - a. Subbagian Perencanaan Program;
  - b. Subbagian Keuangan, Perlengkapan dan Pengelola Barang Milik Daerah;dan
  - c. Subbagian Kepegawaian dan Umum
3. Bidang Administrasi Kepegawaian, terdiri dari :
  - a. Subbidang Pengadaan, dan Tata Usaha Kepegawaian;
  - b. Subbidang Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian; dan
  - c. Subbidang Pensiun.
4. Bidang Mutasi, terdiri dari:
  - a. Subbidang Kepangkatan;
  - b. Subbidang Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi; dan
  - c. Subbidang Jabatan Fungsional.
5. Bidang Pengembangan Pegawai, terdiri dari:
  - a. Subbidang Pengembangan Pendidikan Formal Pegawai;
  - b. Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Teknis;dan
  - c. Subbidang Pengembangan Pendidikan Fungsional.
6. Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, terdiri dari:
  - a. Subbidang Kedudukan Hukum;
  - b. Subbidang Kesejahteraan Pegawai.; dan
  - c. Subbidang Pembinaan Pegawai.
7. Unit Pelaksana Teknis Penilaian Kompetensi
8. Jabatan Fungsional

Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau



#### 4.2.5 Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia yang disingkat SDM merupakan faktor sentral dan strategis dalam suatu organisasi. SDM dalam sebuah organisasi adalah penggerak organisasi tersebut. Demikian pula dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk melaksanakan tugas dan fungsi perlu didukung oleh Sumber Daya Manusia yang memadai, profesional dan handal. Berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan Tahun 2018 Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau didukung dengan 122 orang pegawai negeri sipil, dengan perincinan sebagai berikut :

##### a. Berdasarkan Pangkat dan Golongan

Tabel 4.1  
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau  
Berdasarkan Pangkat dan Golongan

No	Pangkat	Golongan	Jumlah
1	2	3	4
1.	Pembina Utama Muda	IV/c	1 Orang
2.	Pembina TK I	IV/b	5 Orang
3.	Pembina	IV/a	11 Orang
4.	Penata Tingkat I	III/d	17 Orang
5.	Penata	III/c	13 Orang
6.	Penata Muda TK I	III/b	21 Orang
7.	Penata Muda	III/a	35 Orang
8.	Pengatur TK I	II/d	3 Orang
9.	Pengatur	II/c	5 Orang
10.	Pengatur Muda TK. I	II/b	6 Orang
11.	Pengatur Muda	II/a	6 Orang
12.	Juru	I/c	1 Orang
	<b>Jumlah Pegawai</b>		<b>122 Orang</b>

Sumber : Badan Kepegawaian Provinsi Riau, 2021

### b. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.2  
Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau  
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Pasca Sarjana ( S2 )	37 Orang
2	Sarjana ( S1 )	68 Orang
3	Akademi ( D.II, D.III dan Atau setingkatnya)	64 Orang
4	SLTA dan atau setingkatnya	12 Orang
5	SMP Sederajat	1 Orang
	<b>Jumlah</b>	<b>122 Orang</b>

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, 2021

Dari data pada tabel 4.2 diketahui bahwa pendidikan pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, didominasi oleh tingkat pendidikan Sarjana Strata I (S.1) yang berjumlah 68 orang atau 55,74 %. Secara umum tingkat pendidikan pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau cukup baik, dimana dari 122 orang Pegawai Negeri Sipil terdapat 37 orang atau 30,33 % yang berpendidikan Sarjana Strata II.

### c. Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3  
Jumlah PNS Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau  
Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-Laki	63 Orang
2	Perempuan	59 Orang
	<b>Jumlah</b>	<b>122 Orang</b>

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, 2021

Data pada Tabel 4.3. menggambarkan bahwa pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau didominasi jenis kelamin laki-laki yang mencapai 63 orang atau 51,64 %.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian, Daerah Provinsi Riau tidak cukup mengandalkan dari jumlah dan kualitas sumber daya manusia saja. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut juga menuntut adanya ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, sehingga tercapai kualitas kerja yang baik. Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan organisasi, sedangkan prasarana adalah segala yang merupakan penunjang terselenggaranya suatu proses atau usaha agar tujuan organisasi tercapai.



## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Identifikasi Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan beberapa informan yang dianggap mengerti dan menguasai masalah-masalah yang diteliti. Adapun informan kunci dalam penelitian ini terdiri dari Kepala BKD Provinsi Riau, Sekretaris, Kepala Bidang Mutasi, Kepala Sub Bidang Penataan Jabatan Fungsional dan Staf Subbid Penataan Jabatan Fungsional, sedangkan Informan Utama adalah Fungsional Analis Kepegawaian yang pengangkatannya melalui inpassing di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yang berjumlah 3 (tiga) orang, sehingga keseluruhan informan dalam penelitian ini berjumlah 8 (delapan) orang.

Adapun karakteristik dari informan diidentifikasi berdasarkan umur, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.

#### 5.1.1. Umur Informan

Tingkat umur sangat menentukan kemampuan berfikir seseorang dan juga menentukan pengalaman kerja seseorang dalam menentukan hal apa yang semestinya dilakukan dalam hidupnya, semakin dewasa seseorang maka pikiran dan tindakannya cenderung pula dapat dipertanggungjawabkan.

Adapun tingkat umur dari keseluruhan informan yaitu, informan yang berumur diatas dua puluh lima tahun. Dari data informan, diketahui informan tersebut sudah dominan untuk memberikan jawaban dari permasalahan yang penulis teliti. Berikut daftar identifikasi informan berdasarkan umur:

**Tabel 5.1**  
**Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Tingkat Umur**

No	Tingkat Umur	Jumlah
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1.	25-35 tahun	2
2.	35-45 tahun	4
3.	Diatas 45 tahun	2
<b>Jumlah</b>		<b>10</b>

Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, November 2021

Dari tabel 5.1 diatas dapat dilihat bahwa, informan yang jumlah usia paling banyak adalah diatas 35-45 tahun sebanyak 4 (empat) terdiri dari Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau Fungsional Analisis Kepegawaian, sedangkan umur 25-35 tahun yaitu sebanyak 2 (dua) orang terdiri dari Kepala Sub Bidang Penataan Jabatan Fungsional dan Staf Subbid Penataan Jabatan Fungsional, selanjutnya untuk yang berumur diatas 45 tahun berjumlah 2 (dua) orang yaitu Kepala BKD Provinsi Riau dan Sekretaris BKD Provinsi Riau.

### 5.1.2 Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi informan dari jenis kelamin, maka antara informan berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, maka jumlah informan yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak yaitu sebanyak 5 (lima) orang, sedangkan informan perempuan berjumlah 3 (tiga) orang yang terdiri dari Kepala Sub Bidang Penataan Jabatan Fungsional dan Staf Subbid Penataan Jabatan Fungsional serta salah satu fungsional Analisis Kepegawaian, sehingga total keseluruhan informan sebanyak 8 (sdelapan) orang. Berikut daftar identifikasi informan berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 5.2**  
**Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-Laki	5 Orang
2.	Perempuan	3 Orang
<b>TOTAL</b>		<b>8 Orang</b>

*Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, November 2021.*

### 5.1.3 Tingkat Pendidikan

Adapun tingkat pendidikan dari keseluruhan informan ialah, informan yang berlatar belakang Strata 2 berjumlah 2 (dua) orang dan informan yang berlatar belakang Strata 1 berjumlah 6 (enam) orang. Melihat komposisi informan berdasarkan tingkat pendidikan diatas, maka terlihat bahwa informan yang berlatar belakang strata 1 sangat mendominasi. Berikut identifikasi Informan Penelitian berdasarkan Tingkat Pendidikan :

**Tabel 5.2**  
**Identifikasi Informan Penelitian berdasarkan tingkat pendidikan**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Strata 2 (S2)	2 Orang
2.	Strata 1 (S1)	6 Orang
3.	SLTA/ sederajat	-
<b>Total</b>		<b>8 Orang</b>

*Sumber : Hasil Penelitian Lapangan, November 2021.*

Melalui pendidikan yang dilakukan secara sadar dan berencana serta berkesinambungan akan membentuk serta mengembangkan kepribadian dan kemampuan seseorang. Pendidikan dimiliki seseorang cenderung mempengaruhi kepribadian, kemampuan, wawasan dan pola pikir seseorang.

Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang maka semakin tinggi pula keahlian, daya pikir dan wawasan yang dimilikinya.

## 5.2. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian ini akan membahas tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya dari aspek pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing yang akan dijadikan landasan. Analisis hasil penelitian, wawancara, dan studi dokumen yang merupakan gambaran dari pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia fungsional analisis kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Analisis pengembangan sumber daya manusia fungsional analisis kepegawaian dilakukan dengan fokus kepada individu yang meliputi pengembangan individu, pengembangan karir, dan manajemen kinerja. Dalam hal pengangkatan PNS ke dalam jabatan fungsional berdasarkan Permenpan RB tersebut terdapat empat indikator yang dijadikan dasar dalam proses pengangkatan melalui jalur inpassing, yaitu: Analisis Kebutuhan Pegawai, Standar Kompetensi, Anjab dan ABK dan Penetapan Angka Kredit.

Inpassing Jabatan merupakan salah satu pintu masuk bagi seorang PNS untuk dapat menjadi Fungsional sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian (Inpassing) adalah bertujuan untuk pengembangan karier, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi serta memenuhi kebutuhan

jabatan fungsional. Dengan adanya *inpassing*, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan untuk mengembangkan karirnya, sehingga pegawai terhindar dari kebosanan rutinitas kerja sehari-hari. Hal ini mencegah kemungkinan pegawai untuk berpindah ke tempat lain.

Latar belakang lahirnya Permenpan *Inpassing* dijelaskan dalam konsiderans menimbang bahwa dalam rangka pengembangan karier, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi, serta guna memenuhi kebutuhan jabatan fungsional, perlu mengangkat Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat melalui penyesuaian/ *inpassing* pada kementerian/lembaga dan pemerintah daerah.

Dalam birokrasi pemerintah dikenal dengan jabatan karir yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional, namun sesuai dengan perkembangan reformasi birokrasi dalam bidang kepegawaian bahwa jabatan sekarang meliputi Jabatan Pimpinan Tinggi (Utama, Madya dan Pratama), Jabatan Administrasi (Administrator, pengawas dan Pelaksana) dan Jabatan Fungsional (Keterampilan dan Keahlian). Menurut pendapat dari Rivai (2005:207) bahwa karir adalah "seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subyektif atas pekerjaan".

Pelaksanaan penyesuaian/*inpassing* harus didasarkan pada kebutuhan jabatan fungsional didasarkan pada kebutuhan pegawai sebagaimana yang ada dalam e-Formasi. Penyesuaian/*Inpassing* kedalam Jabatan Fungsional

keterampilan atau keahlian pada kementerian/lembaga dan pemerintah daerah 2018 Pasal 2, yaitu:

- a. PNS yang telah dan masih menjalankan tugas di bidang Jabatan Fungsional yang akan diduduki berdasarkan keputusan Pejabat yang berwenang.
- b. PNS yang masih menjalankan tugas jabatan sesuai dengan formasi Jabatan Fungsional dan telah mendapatkan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.
- c. Pejabat pimpinan tinggi, administrator dan pengawas yang memiliki kesesuaian antara jabatan terakhir yang diduduki dengan jabatan Fungsional yang akan didudukinya.
- d. PNS yang dibebaskan sementara dari jabatannya, karena dalam jangka waktu 5 (lima) tahun sejak diangkat dalam jabatan/pangkat terakhir tidak dapat memenuhi Angka Kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Pemerintahan Provinsi Riau yang bertugas membantu Gubernur dalam bidang kepegawaian daerah khususnya dalam pengangkatan jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan pemerintahan Provinsi Riau. Penelusuran mengenai isi kebijakan jabatan fungsional Analis Kepegawaian pada dasarnya sudah sesuai dengan arah, tujuan dan sasarannya, namun pemahaman pegawai mengenai kebijakan pengangkatan jabatan fungsional tertentu belumlah dipahami sepenuhnya oleh pegawai dan hal

ini kemudian peneliti dikaitkan dengan pelaksanaan pengangkatan Jabatan Analis Kepegawaian melalui inpassing.

Hasil penelitian yang telah dilakukan, bahwa banyaknya pegawai yang berminat untuk menduduki jabatan analis kepegawaian tersebut sedangkan jumlah beban kerja yang besar seharusnya dikerjakan oleh lebih dari 1 (satu) orang. Bahkan ada beberapa OPD dengan jumlah pegawai yang lebih dari 100 orang tidak memiliki fungsional analis kepegawaian tersebut. Berikut jumlah data OPD yang belum memiliki formasi untuk jabatan fungsional Analis Kepegawaian :

**Tabel 5.4**  
**Jumlah Formasi Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian**  
**Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau**  
**Tahun 2021**

No	OPD	Formasi yang tersedia	Jumlah yang sudah terisi
1	2	3	4
1	Badan Kepegawaian Daerah	15 orang	11 orang
2	Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik	-	-
3	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	1 orang	
4	Badan Pendapatan Daerah	3 orang	1 orang
5	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	3 orang	2 orang
6	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	1 orang	1 orang
7	Badan Penghubung	-	-
8	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan	1 orang	-
9	Inspektorat	1 orang	-
10	RSUD Arifin Achmad	5 orang	-
11	RSUD Petala Bumi	1 orang	-
12	RSJ Tampan	5 orang	-
13	Satpol PP	2 orang	1 orang
14	Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	-	-

No	OPD	Formasi yang tersedia	Jumlah yang sudah terisi
1	2	3	4
15	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	1 orang	-
16	Dinas Kebudayaan	-	-
17	Dinas Kelautan dan Perikanan	2 orang	-
18	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	-	-
19	Dinas Kesehatan	4 orang	1 orang
20	Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik	-	-
21	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	4 orang	4 orang
22	Dinas Pangan, Tanaman Pangan dan Holtikultura	2 orang	-
23	Dinas Pariwisata	-	-
24	Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	1 orang	-
25	Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Desa, Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1 orang	-
26	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Pengendalian Penduduk dan Bidang KB	-	-
27	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	1 orang	1 orang
28	Dinas Pendidikan	15 orang	6 orang
29	Dinas Perhubungan	-	-
30	Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	1 orang	-
31	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	-	-
32	Dinas Perkebunan	-	-
33	Dinas Sosial	-	-
34	Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	1 orang	1 orang
35	Biro Organisasi Tata Laksana	4 orang	3 orang
36	Biro Umum	-	-
37	Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah	-	-
38	Biro Hukum dan HAM	-	-
39	Biro Administrasi Pimpinan	2 orang	-
40	Biro Administrasi Kesejahteraan Rakyat	-	-
41	Biro Administrasi Perekonomian dan Sumber Daya Alam	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>76 orang</b>	<b>32 orang</b>

Sumber Data : Data Sekunder BKD Provinsi Riau, 2021.

Dari tabel Tabel 5.1 diatas, terlihat bahwa dari 41 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau masih ada 18 OPD yang tidak memiliki formasi untuk jabatan Analis Kepegawaian, padahal jabatan analis kepegawaian sangat penting dalam suatu organisasi, dari keseluruhan formasi yang ada berjumlah 76 orang, hanya ada 32 orang jabatan analis kepegawaian yang ada saat ini di semua OPD Pemerintah Provinsi Riau.

Untuk lebih jelaskannya, berikut hasil olahan data wawancara peneliti mengenai Indikator dan sub indikator penelitian tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur Inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

#### **5.1.1 Indikator Analisis Kebutuhan Pegawai**

Analisis kebutuhan pegawai merupakan dasar bagi penyusunan formasi. Analisis kebutuhan pegawai adalah suatu proses perhitungan secara logis dan teratur dari segala dasar-dasar/faktor-faktor yang ditentukan untuk dapat menentukan jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasil guna dan berkelanjutan Analisis kebutuhan dilakukan berdasarkan:

- a. Jenis Pekerjaan adalah macam-macam pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu satuan organisasi dalam melaksanakan tugas pokoknya, misalnya pekerjaan pengetikan, pemeriksaan perkara, penelitian, perawatan orang sakit, dan lain-lain.

- b. Sifat pekerjaan adalah pekerjaan yang berpengaruh dalam penetapan formasi, yaitu sifat pekerjaan yang ditinjau dari sudut waktu untuk melaksanakan pekerjaan itu.
- c. Perkiraan Beban Kerja adalah frekuensi rata-rata dari masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.
- d. Perkiraan Kapasitas Pegawai adalah kemampuan rata-rata seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Perkiraan beban kerja dan prakiraan kapasitas kerja diperlukan untuk masing-masing jenis pekerjaan.
- e. Jenjang dan Jumlah Jabatan serta Pangkat, Penentuan jenjang, jumlah jabatan dan pangkat dalam suatu organisasi harus ditinjau dari sudut keseluruhan organisasi dan tidak ditinjau per unit organisasi. Penentuan susunan pangkat merupakan satu syarat mutlak untuk dipelihara dengan baik dalam suatu organisasi.
- f. Analisis Jabatan, analisis kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan untuk mengetahui secara konkrit jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan oleh suatu unit organisasi untuk mampu melaksanakan tugasnya secara berdayaguna, berhasilguna, dan berkesinambungan. Analisis jabatan adalah suatu kegiatan mengumpulkan, menilai, dan mengorganisasikan informasi tentang jabatan.
- g. Prinsip pelaksanaan pekerjaan sangat besar pengaruhnya dalam menentukan formasi pegawai. Misalnya, apabila pekerjaan membersihkan ruangan atau merawat pekarangan harus dikerjakan sendiri oleh satuan organisasi yang

bersangkutan, maka harus diangkat pegawai untuk pekerjaan-pekerjaan itu, akan tetapi kalau pekerjaan membersihkan ruangan dan merawat pekarangan diborongkan kepada pihak ketiga, maka tidak perlu mengangkat pegawai untuk pekerjaan itu.

- h. Peralatan yang tersedia, peralatan yang tersedia atau yang diperkirakan akan tersedia dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas pokok akan mempengaruhi jumlah dan mutu pegawai yang diperlukan. Pada umumnya makin tinggi mutu peralatan kerja yang ada dan tersedia dalam jumlah yang memadai akan mengurangi jumlah pegawai yang diperlukan.
- i. Kemampuan Keuangan Negara/ Daerah, faktor kemampuan keuangan negara adalah faktor penting yang selalu harus diperhatikan dalam penentuan formasi Pegawai Negeri Sipil. Walaupun penyusunan formasi telah sejauh mungkin ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan pegawai seperti diuraikan terdahulu, akan tetapi apabila kemampuan keuangan negara masih terbatas, maka penyusunan formasi tetap harus didasarkan kemampuan keuangan negara yang tersedia. Meskipun formasi telah disusun secara rasional berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis kebutuhan, realisasinya tetap disesuaikan dengan kemampuan anggaran yang tersedia.

Analisis kebutuhan pegawai dapat diperoleh melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja yang merupakan kegiatan untuk mengumpulkan menilai, dan mengorganisir informasi yang berkaitan dengan jabatan.

Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengenai pertanyaan tentang apakah setiap OPD yang ada di

lingkungan Pemerintah Provinsi Riau melakukan dan menyampaikan analisis kebutuhan pegawainya, terutama tentang analisis kebutuhan untuk jabatan fungsional analisis kepegawaian. Ikhwan Ridwan, dia menjelaskan, bahwa:

“Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau bertugas untuk menangani masalah kepegawaian yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Tentunya kami juga harus berkoordinasi dengan OPD yang ada untuk terus menyampaikan kebutuhan pegawai pertriwulan, memang untuk jabatan fungsional analisis kepegawaian itu sendiri di OPD lain kurang ada peminatnya, khusus untuk BKD sendiri memang sangat dibutuhkan jabatan untuk analisis kepegawaian karena BKD sendiri adalah induk dalam melaksanakan manajemen kepegawaian”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 11.30 WIB)

Lebih lanjut dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau tentang perlunya peta jabatan pada tiap OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Hasil wawancara dengan Wahyu Qurniawan, beliau mengatakan :

“Peta jabatan adalah dasar kami dalam melaksanakan pengrekturan ataupun mutasi jabatan pelaksana pada tiap OPD, tentunya setiap OPD harus melaporkan tiap triwulan tentang pengisian dan kekosongan peta jabatan pada OPD tersebut, gunanya adalah apabila ada pegawai yang akan pindah jabatan seperti perpindahan jabatan fungsional tentu harus ada jabatannya dalam peta jabatan tersebut”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 10.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa perlunya rencana menghitung kebutuhan pegawai dan peta jabatan dalam menempatkan pegawai baik mutasi ke jabatan lain ataupun perpindahan jabatan fungsional. Berbicara masalah kebutuhan pegawai tidak terlepas dari perencanaan sumber daya manusia yang merupakan suatu kegiatan manajemen dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai melalui proses menentukan kebutuhan yang didasarkan atas kebutuhan dalam peta jabatan, mengembangkan dan mengontrol dengan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Seperti halnya untuk

mengetahui terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan pegawai pada OPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, maka perlu dilakukan analisis jabatan berdasarkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, serta analisis beban kerja berdasarkan volume kerja dan norma waktu.

Menurut Peraturan Kepala BKN Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, peta jabatan didefinisikan sebagai susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam suatu struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah hingga tingkat yang paling tinggi. Jika dikaitkan dengan teori Wayne F Cascio (2006 : 31) mengatakan bahwa jalur karir menggambarkan urutan posisi yang logis berdasarkan apa yang sebenarnya dilakukan oleh seseorang dalam organisasi. Sehingga dari definisi Wayne F Cascio, maka peta jabatan dapat dikatakan sebagai jalur karir yang ada dalam sebuah organisasi.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Penataan Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tentang pelaksanaan pengangkatan PNS dengan cara penyesuaian/Inpassing adanya pelaksanaan uji kompetensi dan penetapan kebutuhan. Wike Kastira, menjelaskan bahwa :

“Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional berdasarkan angka kredit kumulatif untuk penyesuaian/inpassing. PNS yang dibebaskan sementara dan belum diberhentikan dari Jabatan Fungsional dapat diangkat kembali ke dalam Jabatan Fungsional sesuai dengan jabatan yang diduduki dan angka kredit terakhir yang dimiliki. Penghitungan angka kredit untuk kenaikan pangkat bagi PNS paling kurang 2 (dua) tahun setelah ditetapkan surat keputusan Penyesuaian/Inpassing PNS yang bersangkutan dalam Jabatan Fungsional yang diduduki”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga dikatakan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tentang pengangkatan jabatan fungsional analis kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi melalui proses dan persyaratan. Hasil wawancara dengan Tengku Faisyal, mengatakan, bahwa:

“Untuk menjadi fungsional analis kepegawaian harus melalui prosedur dan persyaratan yang sesuai dengan Permenpan RB, apalagi saat ini pengangkatan jabatan melalui *inpassing* sudah tidak ada, selain pejabat yang berwenang mengangkat dalam jabatan analis kepegawaian adalah pejabat yang berwenang sesuai dengan perauran perundang-undangan yang berlaku, sejauh ini yang saya lihat ketertarikan pegawai untuk jabatan analis kepegawaian ini di OPD Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sangat kurang, untuk BKD sendiri mereka sangat antusias untuk menjadi fungsional analis kepegawaian”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 14.00 WIB)

Dari hasil wawancara diatas bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional berdasarkan angka kredit kumulatif untuk penyesuaian/*inpassing* selain itu Untuk menjadi fungsional analis kepegawaian harus melalui prosedur dan persyaratan yang sesuai dengan Permenpan RB. Lebih lanjut dijelaskan oleh staf Penataan Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang menangani proses pengangkatan PNS kedalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, menurut hasil wawancara kepada staf Subbid Penataan Jabatan Fungsional, Lanny mengatakan bahwa: Pegawai Negeri Sipil yang diangkat untuk pertama kali dalam jabatan Analis Kepegawaian sebagai berikut :

- 1) Berijazah serendah-rendahnya Sarjana/Diploma IV sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan;
- 2) Pangkat serendah-rendahnya Penata Muda golongan ruang III/a;

- 3) Setiap unsur penilaian pelaksanaan pekerjaan dalam SKP sekurang-kurangnya bernilai baik dalam satu tahun terakhir; dan
- 4) Telah lulus mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional di bidang administrasi kepegawaian.

Jika dilihat dari analisis kebutuhan pegawai sangat berkaitan dengan Perencanaan SDM. Hal ini sebagai bagian dari proses penentuan keputusan strategis. Perencanaan SDM berfokus pada analisis tujuan organisasi. Sementara perencanaan membutuhkan sumber daya untuk memenuhi tujuan tersebut. Sejalan dengan teori Mangkuprawira (2001:71) bahwa tujuan organisasi/instansi dan kebutuhan sumber daya di analisis dalam kaitannya dengan peran SDM dalam mencapai sasaran organisasi/instansi.

Pendapat lain menurut Siagian (2003:39), menjelaskan bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Faktor kemampuan keuangan negara adalah faktor penting yang selalu harus diperhatikan dalam penentuan formasi Pegawai Negeri Sipil. Hal ini bisa menjadi kendala dalam menghitung kebutuhan pegawai. Walaupun penyusunan formasi telah sejauh mungkin ditetapkan berdasarkan analisis kebutuhan pegawai, akan tetapi apabila kemampuan keuangan negara masih terbatas, maka

penyusunan formasi tetap harus didasarkan kemampuan keuangan negara yang tersedia. Meskipun formasi telah disusun secara rasional berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis kebutuhan, realisasinya tetap disesuaikan dengan kemampuan anggaran yang tersedia.

### 5.1.2 Indikator Standar Kompetensi

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural atau jabatan fungsional harus dilakukan secara objektif dan selektif, sehingga menumbuhkan kegairahan untuk berkompetisi bagi semua Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Seiring dengan hal tersebut, dalam Pasal 5 ayat (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi.

Kompetensi sebagai suatu konsep, meliputi karakteristik seseorang yang meliputi keterampilan, pendidikan, latihan dan pengalaman, yang kesemuanya itu dapat mengarahkannya dalam berpikir, bertindak laku, berinteraksi dengan orang lain dalam rangka pelaksanaan tugas jabatannya. Selain itu kompetensi dapat berfungsi sebagai dasar dalam menganalisis jabatan yang kelak akan dijabat oleh seseorang. Kesesuaian analisis jabatan dan kompetensi yang dimiliki seorang pegawai, akan sangat menentukan keberhasilan dan menduduki dan melaksanakan tugas jabatannya. Dari uraian tersebut, dapat dilihat bahwa terdapat hubungan yang erat bahkan timbal balik antara kompetensi seseorang pegawai dengan analisis jabatan.

Hasil wawancara dengan Kasubbid Penataan Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tentang penyusunan standar kompetensi jabatan fungsional melalui proses yang seperti apa. Wike Kastira, menjelaskan bahwa :

“Untuk penyusunan standar kompetensi dapat dilihat dari Ikhtisar Jabatan dan Uraian Tugas diperlukan sebagai informasi yang lebih spesifik untuk menentukan jenis dan level kompetensi dari setiap jabatan dalam unit organisasi”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 11.30 WIB)

Mengingat uraian tugas Subbidang Penataan Jabatan Fungsional yang berada dibawah Bidang mutasi yang mempunyai tugas pokok dan fungsi dalam melaksanakan penyusunan pola pengembangan karir Jabatan Fungsional Tertentu, maka dijelaskan lebih lanjut oleh Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau, Wahyu Qurniawan, mengatakan bahwa:

“Unsur utama kompetensi jabatan yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap perilaku (*attitude*). Ketiga unsur tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, sehingga adanya keterkaitan dalam semua aspek dalam pengangkatan jabatan fungsional, seperti dalam pelaksanaan analisis jabatan sangat diperlukan agar sumber daya manusia aparatur yang menduduki jabatan memiliki kompetensi sebagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi itu sendiri”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 10.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa penyusunan standar kompetensi dapat dilihat dari Ikhtisar Jabatan dan Uraian Tugas diperlukan sebagai informasi dan unsur utama kompetensi jabatan yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap perilaku (*attitude*). Adapun tujuan utama standar kompetensi jabatan yaitu :

- 1) sebagai persyaratan dalam penyusunan pola karier PNS.

- 2) menjamin obyektifitas, keadilan dan transparansi dalam pengangkatan PNS. dalam jabatan.
- 3) menjamin keberhasilan pelaksanaan tugas jabatan secara profesional, efektif dan efisien.
- 4) mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Hal demikian bermakna bahwa standar kompetensi bukanlah merupakan sesuatu yang baru, maksud dari standar kompetensi itu sendiri adalah spesifikasi atau sesuatu yang dibakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar yang bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasilbaik (Suprpto, ibid). pendapat lain dikemukakan oleh Muins (2000:40) bahwa standar kompetensi merupakan ukuran atas kemampuan untuk memahami dan berkomunikasi dengan berbagai macam kultur dan erat kaitannya dengan profesionalisme. Ini berarti, standar kompetensi merujuk pada suatu keadaan di mana seseorang dapat dipercaya berdasarkan kemampuannya. Bagi organisasi, standar kompetensi merupakan suatu konsep keandalan dari suatu organisasi atau individu yang diperoleh melalui dunia profesi yang dimilikinya. Dengan demikian, standar kompetensi menunjukkan kadar penguasaan suatu profesi atau bidang tanggung jawab.

Adanya syarat jabatan dan syarat administrasi dalam pengangkatan PNS kedalam jabatan fungsional melalui jalur inpassing adalah wujud nyata untuk memiliki SDM yang berkualitas. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa apa yang terlaksana dilapangan telah sesuai dengan hasil

dimana pengangkatan yang dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk jabatan fungsional analis kepegawaian memang memiliki keahlian di masing-masing bidang, mampu menerapkan keahlian yang di miliki dalam pelaksanaan tugas juga sebagai analis kepegawaian yang harus mampu memaksimalkan sumber daya yang ada. Keahlian walaupun merupakan karakteristik kemampuan seseorang bukan berarti tidak dapat di bentuk maupun di kembangkan keahlian dapat di bentuk maupun di kembangkan melalui praktik praktik pembelajaran seperti kursus maupun praktik pembelajaran lainnya.

Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengenai pertanyaan tentang bagaimana menentukan standard kompetensi sebagai syarat jabatan menduduki jabatan fungsional. Ikhwan Ridwan, menjelaskan, bahwa:

“Kebijakan penyusunan standar kompetensi pada setiap jabatan baik struktural maupun jabatan fungsional tertentu juga harus didasari dengan peraturan-peraturan yang mengikat seperti Peraturan Kepala BKN, hal ini nantinya akan dijadikan dasar dalam pengembangan SDM pegawai itu sendiri”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 11.30 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi BKD Provinsi Riau. Hasil wawancara dengan Wahyu Qurniawan, beliau mengatakan :

“Penetapan standar kompetensi bagi jabatan fungsional ini dimaksudkan untuk dijadikan sebagai standar dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dari dan dalam jabatan tertentu, Sementara itu kompetensi khusus meliputi beberapa aspek strategis operasional yang ditetapkan oleh pembina kepegawaian di instansi masing-masing sesuai de-ngan uraian tugas atau jabatan di unit organisasinya”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 10.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kebijakan penyusunan standar kompetensi pada setiap jabatan baik struktural maupun jabatan fungsional tertentu juga harus didasari dengan peraturan-peraturan yang mengikat

selain itu, penetapan standar kompetensi bagi jabatan fungsional ini dimaksudkan untuk dijadikan sebagai standar dalam pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS dari dan dalam jabatan tertentu. Persyaratan jabatan yang dicantumkan dalam standar kompetensi jabatan, minimal berupa: pangkat; kualifikasi pendidikan; jenis pelatihan; ukuran kinerja jabatan; dan pengalaman kerja. Selanjutnya didalam kebijakan ini juga dituliskan bahwa kom-petensi bidang dipilih dari kom-petensi yang tersedia dalam kamus kompetensi jabatan sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam perkembangannya, menurut Macaulay & Lawton (2006) membedakan kompetensi dengan keahlian (*virtue*). Di dalam tulisannya dinyatakan bahwa keahlian adalah karakteristik personal, sedangkan kompetensi adalah karakteristik organisasional yang lebih spesifik. Selanjutnya secara lebih detail, dibedakan karakteristik yang melekat pada keahlian dan karakteristik yang melekat pada kompetensi.

Dijelaskan lebih lanjut oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, bahwa perlunya mengelompokkan persyaratan kompetensi ke dalam 3 (tiga) kategori menurut tingkat pentingnya persyaratan terhadap syarat jabatan, yang terdiri dari :

- a. Mutlak (*essensial*), artinya persyaratan jabatan ini mutlak harus dimiliki oleh pemangku jabatan dan apabila tidak dimiliki maka yang bersangkutan tidak akan mampu melaksanakan tugas jabatan secara optimal atau bila tidak memiliki persyaratan ini yang bersangkutan tidak layak atau tidak

sah untuk menduduki jabatan, penentuan suatu persyaratan di kategorikan mutlak apabila dipersyaratkan sesuai peraturan perundangundangan.

- b. Penting (*very important*), artinya persyaratan jabatan ini memiliki peran dan kontribusi yang sangat penting untuk mendukung optimalisasi kinerja suatu jabatan, dimilikinya persyaratan ini akan berkontribusi untuk mencapai kinerja yang unggul. Kekurangan pada kompetensi ini menjadikan kinerja kurang optimal namun masih dapat dikatakan layak;
- c. *Perlu (important)*, artinya kompetensi ini berperan dan berkontribusi penting sebagai penunjang untuk mencapai kinerja suatu jabatan yang lebih optimal, kekurangan atau ketiadaan kompetensi ini menyebabkan kinerja jabatan tidak optimal, dan keberadaan kompetensi ini akan memberikan nilai tambah untuk mencapai kinerja yang unggul.

Dalam ketiga pengelompokan diatas, untuk pengangkatan jabatan fungsional analis kepegawaian, bisa dikategorikan pada kebutuhan organisasi yaitu pada kelompok *Perlu (important)*. Dalam studi yang lebih kompleks dan lebih komprehensif, Bryson, Ackermann & Eden (2007) menganalisis keterkaitan kompetensi dengan efektivitas organisasi, pertumbuhan organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Di dalam tulisannya disimpulkan bahwa agar organisasi dapat berkembang dan bertahan hidup, maka organisasi tersebut harus mengembangkan skema kehidupan (*livelihoodscheme*) organisasi. Skema ini dapat dibangun apabila organisasi sudah mengembangkan kompetensi, distingtif kompetensi, kompetensi utama, dan distingtif kompetensi utama.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah melakukan penyelenggaraan pelayanan administrasi sesuai dengan prosedur, akan tetapi masih ada beberapa hal yang belum dilaksanakan dengan maksimal seperti membuat *grand desain* pengembangan, analisis standar kompetensi jabatan dan standar kompetensi personal yang nantinya menghasilkan *output* berupa profil pegawai, dan juga analisis jabatan yang masih dilakukan sebatas formalitas. Sehingga pegawai yang dihasilkan mendapatkan kurangnya penilaian kinerja serta kompetensi yang sesuai oleh kemampuannya.

Adapun faktor penghambat dalam pengangkatan fungsional dilihat dari indikator standar kompetensi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau meliputi ; (1) belum adanya data jenis kebutuhan diklat untuk jabatan analisis kepegawaian, (2) belum adanya peta formasi pegawai, (3) dan dikarenakan adanya aturan yang mengharuskan adanya Ujian Kompetensi untuk kenaikan jenjang jabatan, sedangkan instansi pembina belum menyiapkan tools untuk ujian kompetensi tersebut. Hal ini disebabkan karena menunggu kepastian peraturan.

### **5.1.3 Indikator Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK)**

Analisis jabatan dan beban kerja sangat penting sebagai bahan dalam menetapkan tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan pegawai serta merencanakan kebutuhan SDM pada waktu yang akan datang. Namun kecenderungannya analisis jabatan dan beban kerja tidak sesuai dengan implementasi.

Salah satu faktor yang menyebabkan kualitas hasil analisis jabatan dan beban kerja rendah karena prosesnya tidak melibatkan prosedur atau teknik yang

benar. Untuk itu, kegiatan tersebut perlu dilakukan dengan metode yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah agar perhitungan kebutuhan pegawai dalam perencanaan SDM lebih rasional dan sesuai kebutuhan serta hasilnya dapat digunakan sebagai pedoman merekrut, menyeleksi, dan menempatkan pegawai dalam organisasi.

Beban kerja yang ada sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Beban Kerja dan Jumlah Pegawai pada suatu Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Riau harus seimbang, jika dilihat dari analisis jabatan, formasi pegawai untuk jabatan analisis Kepegawaian yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau keseluruhannya hanya berjumlah 76 (tujuh puluh enam) orang berdasarkan tabel 5.1 diatas. Permasalahan yang terjadi, masih ada pegawai yang menempati suatu jabatan yang tidak sesuai dengan latar pendidikan yang sesuai dengan anjab yang dibuat oleh OPD tersebut. Akan tetapi hal tersebut tidaklah mutlak harus terpenuhi karena pendidikan formal bukanlah indikator satu-satunya dalam pengangkatan dalam jabatan fungsional analisis kepegawaian. Selain itu, tingkat kesesuaian kompetensi terhadap jabatan sudah sesuai dengan syarat-syarat yang ada pada analisis jabatan.

Hasil wawancara peneliti mengenai penyusunan Anjab dan ABK apakah berpengaruh dalam pengangkatan PNS kedalam jabatan fungsional di sebuah OPD, karena ada beberapa OPD yang anjabnya belum ada tetapi jabatan fungsionalnya bisa dilantik. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengenai pertanyaan tentang bagaimana menentukan standard kompetensi sebagai syarat jabatan menduduki jabatan fungsional. Ikhwan Ridwan, menjelaskan, bahwa:

“Analisis beban kerja dilaksanakan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi. Analisis beban kerja merupakan suatu proses untuk memperoleh informasi volume kerja dan waktu yang dibutuhkan pegawai dalam pengerjaannya yang nantinya dapat dijadikan sebagai acuan dalam perencanaan pegawai, BKD sendiri sebagai pengelola kepegawaian daerah, telah menekankan pada OPD-OPD dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau untuk dapat menyiapkan Anjab dan ABKnya sebelum menambah suatu jabatan terutama jabatan fungsional”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 11.30 WIB)

Hal yang sama juga dikatakan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tentang anjab dan ABK. Hasil wawancara dengan Tengku Faisyal, mengatakan, bahwa:

“Saat ini untuk masalah analisis jabatan dan analisis beban kerja, seluruh OPD dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau berkoordinasi dengan biro Organisasi dalam penyusunan anjab dan ABK, BKD juga akan memverifikasi hasil dari Biro Organisasi terhadap anjab dan ABK OPD tersebut, di Provinsi Riau untuk anjab dan abk juga bisa diakses melalui aplikasi yang dibuat oleh Biro Organisasi yaitu SI\_JABPRI, hal ini akan memudahkan setiap OPD dalam mengelola dan menyusun anjab dan ABK”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 14.00 WIB)

Dari hasil wawancara diatas dapat di simpulkan bahwa Analisis beban kerja dilaksanakan untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi, saat ini penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja, seluruh OPD dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau berkoordinasi dengan biro Organisasi diakses melalui aplikasi yang dibuat oleh SI\_JABPRI. Dari hasil analisis beban kerja ini dapat diketahui berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan. Analisis beban kerja ini menggunakan perhitungan yang dilihat dari rincian tugas, volume kerja waktu penyelesaian tugas, waktu kerja efektif, dan *allowance*.

Hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), Informasi Jabatan dalam pengisian Anjab meliputi:

- 1) Nama Jabatan
- 2) Kode Jabatan
- 3) Unit Organisasi
- 4) Ikhtisar Jabatan
- 5) Kualifikasi Jabatan
- 6) Tugas Pokok
- 7) Hasil Kerja
- 8) Bahan Kerja Perangkat Kerja
- 9) Tanggung Jawab
- 10) Wewenang
- 11) Korelasi Jabatan
- 12) Kondisi Lingkungan Kerja (Klk)
- 13) Resiko Bahaya
- 14) Syarat Jabatan
- 15) Prestasi Kerja
- 16) Kelas Jabatan

Analisis jabatan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi mengenai pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi. Berdasarkan pendapat Sedarmayanti (2014:145) bahwa data yang dikumpulkan dari analisis jabatan dapat digunakan untuk bermacam-macam tujuan salah satunya adalah untuk memperkirakan kebutuhan pegawai.

Jika dikaitkan dengan teori menurut Mardianti (2014:126) mengatakan bahwa analisis beban kerja merupakan serangkaian tahapan yang sistematis yang dilaksanakan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi



berdasarkan volume kerja. Dalam prosesnya, kegiatan ini melibatkan prosedur atau teknik tertentu dalam pengukuran atau perhitungan jumlah beban kerja setiap jabatan di organisasi. Penghitungan beban kerja perlu dilakukan dengan metode yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah agar perencanaan tenaga kerja lebih rasional dan sesuai kebutuhan.

Pertanyaan selanjutnya ditujukan pada Kasubbid Penataan Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tentang apakah Anjab dan ABK ini termasuk syarat dalam pengangkatan Inpassing pada jabatan analis kepegawaian. Wike Kastira, menjelaskan bahwa :

“Syarat administrasi untuk pengangkatan inpassing tidak ada, hanya saja sebenarnya dalam pengangkatan jabatan fungsional analis kepegawaian hal yang perlu adalah Peta jabatan dalam setiap OPD, disana akan tergambar berapa yang akan dibutuhkan dan jabatan apa saja yang akan dibutuhkan, biasanya jika jabatan tersebut sudah ada dalam peta jabatan, tentu otomatis Anjab dan ABK sudah terpenuhi, PNS yang akan melakukan inpassing pasti sudah tau mereka akan duduk di OPD mana yang akan mereka tuju”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 11.30 WIB)

Selanjutnya di jelaskan oleh staf Subbidang Penataan Jabatan Fungsional oleh Lanny, ia mengatakan bahwa :

“Dalam proses pengangkatan PNS kedalam jabatan fungsional analis kepegawaian hal yang pertama kali diperiksa adalah kelengkapan administrasi seperti PAK, Sk jabatan terakhir, SK Pangkat terakhir maupun SKP atau DP3 dalam periode 2 (dua) tahun terakhir, untuk masalah anjab dan ABK hanya untuk OPD yang akan ditempatkan pada PNS tersebut setelah diangkat, tetapi tetap harus ada anjab dan abk tersebut”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 11.30 WIB)

Hasil wawancara diatas telah dijelaskan bawah untuk syarat administrasi dalam pengangkatan jabatan fungsional analis kepegawaian melalui inpassing atau penyesuaian tidak memerlukan Anjab dan ABK, hanya saja sebenarnya

dalam pengangkatan jabatan fungsional analis kepegawaian hal yang perlu adalah Peta jabatan dalam setiap OPD, jika sudah ada nama jabatan dalam Peta jabatan secara otomatis tentu Anjab dan ABK sudah terpenuhi.

Adapun Prosedur pelaksanaan pengusulan jabatan fungsional analis kepegawaian yang dikelola oleh BKD Provinsi Riau selama ini adalah sebagai berikut :

- a. Menerima dan memeriksa kelengkapan berkas;
- b. Membuat lembar penilaian untuk berkas yang lengkap dan surat penolakan untuk berkas yang tidak lengkap, serta mengirimnya kepada Ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional untuk ditandatangani;
- c. Mengirim berkas usulan untuk penilaian kepada para Anggota Tim Penilai Jabatan Fungsional;
- d. Membuat rekapitulasi hasil penilaian untuk bahan sidang;
- e. Melaksanakan sidang penilaian;
- f. Membuat Penetapan Angka Kredit (PAK), Surat Keputusan (SK), Surat Pernyataan Melaksanakan Tugas (SPMT) dan Surat Pernyataan Melaksanakan Jabatan (SPMJ), apabila usul tersebut sudah memenuhi syarat. Sedangkan bagi usul yang tidak memenuhi syarat akan dibuat surat penolakan;
- g. PAK, SPMT, dan SPMJ ditandatangani oleh Pejabat yang berwenang berdasarkan SK Penilaian angka kredit, sedangkan surat penolakan ditandatangani oleh ketua Tim Penilai Jabatan Fungsional dan selanjutnya dikirim ke unit kerja pengusul;

- h. Membuat SK pengangkatan/kenaikan jabatan;
- i. SK pengangkatan/kenaikan jabatan ditandatangani oleh Kepala BKD;
- j. Membuat salinan dan kutipan SK pengangkatan/kenaikan jabatan untuk ditandatangani oleh Kepala BKD;
- k. Mengirim PAK, SK, salinan, kutipan, SPMT dan SPMJ ke unit kerja pengusul.

Sedangkan mekanisme pelaksanaan pengusulan jabatan fungsional analis kepegawaian golongan/ruang IV/a ke atas diproses dan diperiksa oleh instansi pembina yang dalam hal ini Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta yang sebelumnya usulan pejabat fungsional analis kepegawaian tersebut sudah ditandatangani oleh Kepala BKD dan selanjutnya berkas usulan tersebut dilakukan penilaian dan dibuatkan PAK oleh BKN Jakarta. PAK tersebut kemudian dikirim ke BKD Sulut untuk dibuatkan SK, salinan, kutipan, SPMT dan SPMJ. Tata cara Penyesuaian/*Inpassing*, pelaksanaan uji kompetensi dan penetapan kebutuhan dalam rangka Penyesuaian/*Inpassing* diatur lebih lanjut oleh Pimpinan Instansi Pembina Jabatan Fungsional.

Sesuai dengan Permenpan *Inpassing*, pengangkatan jabatan fungsional melalui *inpassing* adalah proses pengangkatan jabatan fungsional guna memenuhi kebutuhan organisasi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dalam jangka waktu tertentu, dan bertujuan untuk pengembangan karir, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi serta memenuhi kebutuhan jabatan fungsional. Disamping itu dapat memperkuat kinerja organisasi, namun seseorang yang akan diangkat menjadi jabatan fungsional melalui *inpassing* harus diperhatikan

keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung kinerja birokrasi, karena jabatan fungsional mempunyai peranan strategis untuk mencapai kinerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian Leni Rohida tentang implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui *inpassing*/penyesuaian, hasil penelitiannya menjelaskan Pola *inpassing* dinilai sebagai salah satu bentuk pengisian jabatan fungsional yang strategis agar terjadi distribusi pemerataan pegawai pada jabatan fungsional dan terjadi mobilitas ASN baik secara vertikal maupun horizontal berbasiskan kualifikasi dan kompetensi yang memadai. Kategori dan jenjang fungsional meliputi keterampilan dan keahlian merupakan pola pekerjaan-pekerjaan, berurutan yang membentuk karirnya, yang dicirikan oleh karakteristik, pendidikan dan pengalaman. Pelaturan yang melandasi pengembangan karir jabatan fungsional adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang ditindaklanjuti oleh Peraturan Pembina Jabatan Fungsional dan Peraturan Bersama Kepala Badan Kepegawaian Negara dan Pembina Jabatan Fungsional, dijadikan pedoman untuk mengukur kinerja dalam bentuk rincian butir kegiatan disebut angka kredit.

Bagi instansi pemerintah yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, kendala yang terjadi pada pengangkatan jabatan fungsional terkait analisis beban kerja dan ABK mengakibatkan penumpukan pegawai, sedangkan untuk pegawai jabatan fungsional Analisis Kepegawaian sendiri, terhambat dalam karirnya karena tidak dapat naik pangkat yang disebabkan sistem yang ada.

Apabila calon fungsional Analis Kepegawaian tersebut tidak juga diangkat menjadi fungsional Analis Kepegawaian dalam kurun waktu 4 tahun, maka calon fungsional Analis Kepegawaian tersebut tidak akan naik pangkat secara reguler seperti halnya rekannya yang menduduki posisi fungsional Analis Kepegawaian. Walaupun saat ini telah ada suatu kelonggaran yang diberikan kepada calon fungsional Analis Kepegawaian tersebut untuk dapat naik pangkat secara reguler selama satu kali, namun apabila hingga empat tahun kedepannya calon fungsional Analis Kepegawaian tersebut juga tidak dapat diangkat menjadi fungsional Analis Kepegawaian maka tidak ada kesempatan untuk dapat naik pangkat.

Anjab dan ABK tersebut adalah untuk menghasilkan informasi mengenai perhitungan kebutuhan pegawai secara tepat dan akurat. Minimnya kualitas pegawai dan komunikasi antara pegawai yang diberikan tanggung jawab dan BKD dalam melakukan perencanaan PNS terutama pendidikan dan kompetensi pegawai tersebut sehingga penyusunan Anjab dan ABK tidak dapat diimplementasikan secara baik di setiap OPD walaupun pegawai tersebut telah didiklatkan mengenai Anjab dan ABK.

#### **5.1.4 Indikator Penetapan Angka Kredit**

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional berdasarkan angka kredit kumulatif untuk penyesuaian/*inpassing*. PNS yang dibebaskan sementara dan belum diberhentikan dari Jabatan Fungsional dapat diangkat kembali ke dalam Jabatan Fungsional sesuai dengan jabatan yang diduduki dan angka kredit terakhir yang dimiliki. Penghitungan angka kredit untuk kenaikan pangkat bagi PNS paling kurang 2 (dua) tahun setelah ditetapkan

surat keputusan Penyesuaian/*Inpassing* PNS yang bersangkutan dalam Jabatan Fungsional yang diduduki.

Angka kredit adalah satuan nilai butirbutir kegiatan yang diberikan/ditetapkan berdasarkan penilaian yang dipergunakan salah satu syarat untuk pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya, sehingga berdampak pada pemberian tunjangan jabatan fungsional.

Dalam pelaksanaan prosedur penilaian dan penetapan angka kredit tertuang dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya sebagaimana telah diubah dengan Nomor PER/14/M.PAN/6/2008 serta ada dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang petunjuk pelaksanaan jabatan fungsional Analis Kepegawaian dan angka kreditnya, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 33 Tahun 2007, dalam aturan tersebut disebutkan bahwa penilaian dan penetapan angka kredit Analis Kepegawaian dilakukan paling singkat dua kali dalam satu tahun, yaitu tiga bulan sebelum periode kenaikan pangkat PNS, dengan ketentuan yaitu untuk kenaikan pangkat periode April, angka kredit ditetapkan paling lambat pada bulan Januari tahun yang bersangkutan, dan untuk kenaikan pangkat periode Oktober, angka kredit ditetapkan paling lambat pada bulan Juli tahun yang bersangkutan

Karir analis kepegawaian tidak boleh rangkap jabatan. Jika seorang diangkat menjadi jabatan struktural, maka pegawai tersebut harus diberhentikan sementara dari jabatan analis kepegawaian. Karir fungsional analis kepegawaian

di OPD lingkup Pemerintah Provinsi Riau sangat lambat, padahal jenjang karir fungsional analis kepegawaian sudah jelas. Maksimal seseorang analis kepegawaian untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi adalah 5 (lima) tahun, namun bila sampai 5 tahun belum bisa, masih diberikan satu tahun bebas sementara untuk mengumpulkan angka kredit.

Mengenai pertanyaan tentang kebijakan yang diberikan BKD Provinsi Riau dalam penetapan angka kredit bagi fungsional analis kepegawaian, Ikhwan Ridwan, selaku Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dan juga Tim Penilai angka kredit, menjelaskan, bahwa:

“Penilaian prestasi kerja bagi para pejabat fungsional ditetapkan dengan angka kredit. Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan atau akumulasi butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang Analis Kepegawaian dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya. Jadi setiap analis kepegawaian harus memenuhi angka kredit yang telah ditetapkan menurut peraturan yang berlaku”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 11.30 WIB)

Pernyataan di atas juga diperkuat oleh Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau tentang penetapan angka kredit. Hasil wawancara dengan Tengku Faisyal, mengatakan, bahwa:

“Dalam menjalankan tugasnya analis kepegawaian harus menjalankan setiap butir kegiatan. Adapun yang dinilai adalah tugas yang dilaksanakan oleh setiap pejabat fungsional yang terdiri dari unsur utama (unsur pokok) dan unsur penunjang, yakni kegiatan yang bersifat menunjang pelaksanaan tugas utama. Unsur utama adalah kegiatan yang tercatat dalam uraian tugas yang ada pada setiap jabatan, sedangkan unsur penunjang adalah kegiatan pejabat fungsional di luar unsur pokok yang pada umumnya bersifat kemasyarakatan. Pada pelaksanaannya, jumlah angka kredit kumulatif yang harus dipenuhi oleh setiap PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan dan kenaikan jabatan/pangkat Analis Kepegawaian adalah paling rendah 80% angka kredit berasal dari unsur utama; dan paling tinggi 20% angka kredit berasal dari unsur penunjang”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 14.00 WIB)

Hasil wawancara diatas menjelaskan bahwa Penilaian prestasi kerja bagi para pejabat fungsional ditetapkan dengan angka kredit. Adapun yang dinilai adalah tugas yang dilaksanakan oleh setiap pejabat fungsional yang terdiri dari unsur utama (unsur pokok) dan unsur penunjang. Melalui sistem penilaian prestasi kerja dengan angka kredit, seorang PNS dapat mencapai kenaikan pangkat secara lebih cepat, berbeda dengan PNS dalam jabatan lainnya yang menggunakan sistem kenaikan pangkat regular setiap empat tahun sekali.

Jabatan fungsional analis kepegawaian sebagai jabatan mandiri memungkinkan pegawai yang mendudukinya dapat merencanakan sendiri kariernya sehingga membuka kesempatan untuk naik pangkat dan jabatan lebih cepat. Seorang analis kepegawaian dapat mengajukan usulan kenaikan pangkat setiap dua tahun sekali dan kenaikan jabatan setiap satu tahun sekali, jika telah memenuhi angka kredit minimal yang telah ditentukan untuk masing-masing jenjang pangkat/jabatan.

Dalam pelaksanaan unsur/tugas-tugas utama, seorang pejabat fungsional harus mengumpulkan sekurang-kurangnya 80% dari angka kredit yang ditetapkan, sedang pelaksanaan tugas penunjang tugas-tugas pokok sebanyak-banyaknya hanya 20%. Ketentuan tersebut diatur untuk menjamin agar pejabat fungsional benar-benar mengutamakan pelaksanaan tugas pokoknya dibandingkan dengan tugas-tugas penunjang. Adapun angka kredit kumulatif yang diteapkan untuk masing-masing jabatan. Namun, pemberlakuan sistem angka kredit tersebut membawa konsekuensi kepada para pejabat fungsional, khususnya dalam hal ini analis kepegawaian, untuk menunjukkan prestasi kerjanya melalui pengumpulan

angka kredit demi mencapai kenaikan pangkat dan/atau jabatan. Kenyataannya, tidak semua pejabat fungsional analis kepegawaian yang lancar kenaikan pangkatnya sehingga baru naik pangkat setelah lewat dari masa empat tahun (melebihi masa kenaikan pangkat reguler). Hal ini sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh para fungsional Analis Kepegawaian yang diangkat melalui jalur inpassing.

Mengenai pertanyaan tentang angka kredit, bahwa seorang pejabat fungsional harus mengumpulkan sekurang-kurangnya 80% dari angka kredit yang ditetapkan, sedang pelaksanaan tugas penunjang tugas-tugas pokok sebanyak-banyaknya hanya 20%. Apakah dalam pengumpulan angka kredit sebagai seorang analis kepegawaian mengalami kesulitan. Berikut hasil wawancara peneliti dengan fungsional analis kepegawaian mengenai pengumpulan angka kredit untuk syarat pengangkatan ataupun syarat kenaikan pangkat, adalah sebagai berikut :

Hasil wawancara dengan Hanim Puspa Dewi, Analis Kepegawaian Ahli Pertama Dinas Penanaman Modal Perizinan dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Riau, mengatakan, bahwa:

“Adanya sejumlah butir kegiatan yang harus dipenuhi dalam pengumpulan angka kredit ini agak sulit dicapai, karena angka kredit ini adalah salah satu syarat untuk dapat naik pangkat ataupun naik jabatan ke ahli muda, Ketentuan penilaian angka kredit bagi analis kepegawaian adalah apabila mengerjakan butir kegiatan, secara ilmiah kendalanya yaa pada pekerjaan yang dilakukan”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 09.00 WIB)

Hal senada juga disampaikan oleh dengan Radja Agista, Analis Kepegawaian Ahli Pertama Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau, mengatakan, bahwa:

“Untuk menjadi ahli muda memnag memerlukan angka kredit yang banyak, sangat sulit untuk didapat apalagi berbicara mengenai DUPAK, didalam Dupak ada banyak butir-butir kegiatan yang harus dipenuhi”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 09.10 WIB)

Lebih lanjut dijelaskan oleh dengan Putra Khairi, S.Sos, Analis Kepegawaian Ahli Pertama Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Riau, mengatakan, bahwa:

“Kendala dalam pengumpulan angka kredit pada Ketidaksesuaian penempatan ini menyebabkan analis kepegawaian kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan, hal yang menghambat kenaikan pangkat bilamana pejabat analis tersebut tidak sesuai dengan penempatannya.”. (wawancara tanggal 12 November 2021, Pukul 09.10 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Informan fungsional Analis Kepegawaian yang diangkat melalui jalur inpassing di lingkungan pemerintah provinsi Riau, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengumpulan angka kredit merupakan faktor penghambat dalam kenaikan pangkat maupaun kenaikan jabatan. Salah satu Kendala dalam pengumpulan angka kredit pada Ketidaksesuaian penempatan ini menyebabkan analis kepegawaian kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan. Ketidakmampuan Pejabat fungsional Analis Kepegawaian dalam mengumpulkan angka kredit untuk naik jabatan ke yang lebih tinggi. Karena angka kredit digunakan sebagai salah satu syarat untuk pengangkatan dan kenaikan pangkat dalam jabatan fungsional.

Ketidaksesuaian penempatan ini sangat berpengaruh terhadap kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian, mengingat tiap jenjang jabatan yang dimiliki masing-masing analis kepegawaian berbeda-beda sehingga berbeda

pula butir-butir kegiatan yang harus dilakukan. Apabila di suatu unit kerja tidak terdapat butir kegiatan yang sesuai dengan jenjang jabatan analisis kepegawaian di dalamnya, maka analisis kepegawaian tersebut tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang diperlukan untuk pengusulan kenaikan pangkat. Akibatnya kenaikan pangkat analisis kepegawaian itu menjadi terhambat.

Adapun kegiatan yang dinilai dalam memberikan angka kredit terdiri adalah:

1. Unsur utama yaitu pendidikan, manajemen PNS, pengembangan sistem manajemen PNS, dan pengembangan profesi. Sub unsur kegiatannya adalah :
  - a. Pendidikan, terdiri atas : a) Pendidikan formal dan mendapat gelar/ijazah; b) Pendidikan dan pelatihan fungsional Analisis Kepegawaian dan memperoleh Surat Tanda Pendidikan dan Pelatihan (STTPL) atau sertifikat, dan c) Pendidikan dan pelatihan prajabatan dan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Latihan (STTPL) atau sertifikat.
  - b. Manajemen PNS, terdiri atas: a) Formasi dan Pengadaan; b) Mutasi; c) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat); d) Gaji, tunjangan dan kesejahteraan; e) Ketatausahaan kepegawaian; f) Disiplin dan pengendalian kepegawaian; dan g) Pemberhentian.
  - c. Pengembangan sistem manajemen PNS, terdiri atas : a) Pengembangan sistem pengadaan kepegawaian; b) Pengembangan sistem mutasi; c)

Pengembangan sistem kesejahteraan; dan d) Pengembangan sistem ketatausahaan kepegawaian.

d. Pengembangan profesi, terdiri atas : a) Pembuatan karya tulis/karya ilmiah dibidang manajemen PNS; b) Penerjemahan/penyaduran buku dan bahan lainnya dibidang manajemen PNS; dan c) Pembuatan buku pedoman/petunjuk pelaksanaan/petunjuk teknis dibidang manajemen PNS.

2. Unsur penunjang yaitu kegiatan yang mendukung pelaksanaan tugas Analis Kepegawaian. Penunjang tugas Analis Kepegawaian, terdiri atas :
  - a. Pengajar/pelatih dalam bidang manajemen PNS;
  - b. Peran serta seminar/lokakarya dibidang manajemen PNS;
  - c. Keanggotaan organisasi profesi Analis Kepegawaian;
  - d. Keanggotaan Tim Penilai Jabatan Fungsional;
  - e. Perolehan gelar kesarjanaan lainnya; dan
  - f. Perolehan penghargaan/tanda jasa.

Dari hasil penelitian melalui wawancara dan telusuran data sekunder, peneliti menganalisis mengenai interpretasi dari PNS yang ada di BKD Provinsi Riau, terlihat bahwa pegawai memahami secara terperinci mengenai kebijakan tersebut dan hanya menilai tingkat kesulitan yang akan dihadapi nanti. Aturan mengenai Penetapan angka kredit digunakan sebagai dasar untuk mempertimbangkan kenaikan jabatan Analis Kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Upaya yang ditempuh analisis kepegawaian untuk dapat memenuhi angka kredit minimal yang dipersyaratkan untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat, selain dengan mencari butir kegiatan pada unit kerja lain, yaitu dengan meningkatkan taraf pendidikan. Pendidikan merupakan salah satu unsur utama dalam penilaian angka kredit, disamping kegiatan manajemen PNS, pengembangan sistem manajemen PNS, serta pengembangan profesi. Angka kredit dari kegiatan pendidikan dapat diperoleh dengan cara menempuh pendidikan sekolah dan memperoleh ijazah/gelar; mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional analisis kepegawaian dengan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPL) atau sertifikat; serta dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan prajabatan dengan memperoleh Surat Tanda Tamat Pendidikan dan Pelatihan (STTPL) atau sertifikat.

Faktor kendala dalam indikator penetapan angka kredit adalah ketika Pegawai Negeri Sipil tersebut akan melakukan naik jabatan dari ahli pertama ke ahli muda, atau dari ahli muda ke ahli madya. Salah satu penyebab utama tidak terkumpulnya jumlah angka kredit karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian itu disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan pegawai yang belum proporsional. Demikian pula, pendistribusian atau penempatan pegawai masih belum mengacu pada kebutuhan nyata organisasi, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja organisasi. Menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya pegawai di unit lain merupakan kenyataan dari permasalahan tersebut. Di sisi lain pembentukan organisasi cenderung tidak

berdasarkan kebutuhan nyata, dalam arti organisasi yang dibentuk terlalu besar sementara beban kerjanya kecil, sehingga pencapaiantujuan organisasi tidak efisien dan efektif.

Dalam penelitian ini menggunakan tiga komponen yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan sumber daya manusia jabatan fungsional analis kepegawaian yaitu pengembangan individu, pengembangan karir, manajemen kinerja. Menurut teori Poniman dan Hidayat (2015) mengatakan bahwa pengembangan individu merupakan proses untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku secara personal melalui kegiatan belajar baik secara formal maupun informal untuk meningkatkan kapasitas individu baik untuk saat ini maupun masa depan. Sedangkan menurut Dessler (2015) mengatakan bahwa karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang dalam lingkungan suatu organisasi. Konsep definisi tersebut dapat kita katakan bahwa karir fungsional analis kepegawaian adalah rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seorang analis kepegawaian dalam suatu organisasi.

### **5.3. Faktor penghambat dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau**

Mengacu pada empat variabel yang telah diuraikan tersebut bisa disimpulkan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analis Kepegawaian melalui jalur inpassing pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkendala dalam indikator penetapan angka kredit.

Faktor Penghambat pada kenaikan pangkat jabatan fungsional melalui sistem angka kredit, seorang PNS yang menduduki jabatan tersebut dapat mencapai kenaikan pangkat/jabatan secara lebih cepat (*fast track*). Apabila pejabat analis kepegawaian yang bersangkutan telah memenuhi angka kredit yang dipersyaratkan untuk mencapai jenjang pangkat/jabatan di atasnya, maka pejabat tersebut dapat mengajukan usulan kenaikan pangkat/jabatan tanpa perlu menunggu untuk dipromosikan oleh para pimpinannya. Berbeda dengan PNS dalam jabatan lainnya yang menggunakan sistem kenaikan pangkat reguler setiap empat tahun sekali, pejabat fungsional dapat naik pangkat dalam kurun waktu dua tahun. Adapun faktor-faktor penghambat dalam pengangkatan PNS dalam jabatan analis kepegawaian adalah sebagai berikut :

1. Dilihat dari faktor penempatan

Faktor penempatan ini merupakan salah satu faktor penghambat kenaikan pangkat para analis kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, yang mana terjadi ketidaksesuaian antara penempatan analis kepegawaian dengan kompetensi jabatan dan kebutuhan unit kerja. Ketidaksesuaian penempatan ini menyebabkan analis kepegawaian kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan. Ketidaksesuaian penempatan ini sangat berpengaruh terhadap kenaikan pangkat pejabat fungsional analis kepegawaian, mengingat tiap jenjang jabatan yang dimiliki masing-masing analis kepegawaian berbeda-beda sehingga berbeda pula butir-butir kegiatan yang harus dilakukan. Apabila di suatu

unit kerja tidak terdapat butir kegiatan yang sesuai dengan jenjang jabatan analis kepegawaian di dalamnya, maka analis kepegawaian tersebut tidak dapat mengumpulkan angka kredit yang diperlukan untuk pengusulan kenaikan pangkat. Akibatnya kenaikan pangkat analis kepegawaian itu menjadi terhambat.

Hal ini tidak saja membawa dampak negatif bagi pegawai, tetapi juga bagi organisasi. Bagi pegawai, apabila Analisis Kepegawaian tersebut ditempatkan pada unit kerja yang tidak sesuai dengan jenjang jabatannya, maka pegawai yang bersangkutan tidak dapat melakukan kegiatan sebagaimana yang ditentukan dalam butir kegiatan untuk jenjang jabatan yang dimilikinya. Bagi organisasi, dampak yang ditimbulkan dari ketidaksesuaian penempatan pegawai tersebut berupa ketidakefektifan dan ketidakefisienan dalam organisasi. Pada unit kerja yang tidak membutuhkan pejabat analis kepegawaian ataupun tidak sesuai dengan jenjang jabatan yang dibutuhkan, maka organisasi tidak bisa memberdayakan pejabat tersebut dikarenakan kegiatan-kegiatan yang ada pada unit kerja tersebut tidak sesuai dengan kegiatan analis yang bersangkutan. Namun sebaliknya bagi unit kerja yang membutuhkan tenaga analis kepegawaian, tetapi belum terpenuhi, maka kegiatan pada unit kerja itu menjadi tidak dapat terselesaikan secara optimal karena pekerjaan yang diperuntukkan bagi analis kepegawaian tersebut masih sering dirangkap oleh pejabat struktural atau jabatan fungsional umum yang ada di dalamnya.

## 2. Dilihat dari Kebutuhan Pegawai

Terjadinya ketidaksinkronan antara formasi yang ada di dalam Peta Jabatan dengan distribusi pegawai ini tentu tidak sesuai dengan tujuan awal penyelenggaraan jabatan fungsional, yaitu untuk meningkatkan gairah kerja dan pelaksanaan tugas dan fungsi PNS secara lebih optimal melalui penempatan yang disesuaikan antara persyaratan jabatan dengan kompetensi pegawai berdasarkan angka kredit. Adanya penolakan dari pegawai di unit kerja yang hendak didatangi oleh analis kepegawaian yang ingin mencari pekerjaan yang mengandung angka kredit. Adanya anggapan dari pegawai di unit kerja tersebut bahwa kedatangan analis kepegawaian yang bersangkutan membawa motivasi pribadi tertentu. Penolakan tersebut menimbulkan beban psikologis tersendiri bagi para analis kepegawaian yang hendak mencari butir kegiatan di unit lain dalam rangka memenuhi angka kredit minimal yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat.

## BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang mengisi jabatan fungsional sudah terisi sesuai dengan formasi yang tersedia. Artinya jabatan ini cenderung diminati oleh pegawai, hanya formasi belum banyak tersedia salah satunya adalah keterbatasan anggaran. Proses sudah peraturan yang ada saat ini, hanya saja masih ditemukan beberapa faktor kendala. Mengacu pada empat variabel yang telah diuraikan yaitu Analisis Kebutuhan Pegawai, Standar Kompetensi, Anjab dan ABK, serta Penetapan Angka Kredit, bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional Analisis Kepegawaian melalui jalur inpassing terkendala dalam indikator penetapan angka kredit dan Analisis Kebutuhan Pegawai. Hal ini dapat dilihat dari 1) Indikator Penetapan Angka Kredit, yaitu tentang faktor penempatan ini merupakan salah satu faktor penghambat kenaikan pangkat para analis kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, yang mana terjadi ketidaksesuaian antara penempatan analis kepegawaian dengan kompetensi jabatan dan kebutuhan unit kerja. Ketidaksesuaian penempatan ini menyebabkan analis kepegawaian kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit yang dipersyaratkan untuk pengajuan usulan kenaikan pangkat pegawai yang bersangkutan. 2) Dilihat dari Analisis Kebutuhan Pegawai. Terjadinya ketidaksinkronan antara formasi yang ada di dalam Peta Jabatan dengan distribusi pegawai ini tentu tidak sesuai dengan tujuan awal penyelenggaraan jabatan fungsional, yaitu untuk meningkatkan gairah kerja dan pelaksanaan tugas dan

fungsi PNS secara lebih optimal melalui penempatan yang disesuaikan antara persyaratan jabatan dengan kompetensi pegawai berdasarkan angka kredit. Adanya penolakan dari pegawai di unit kerja yang hendak didatangi oleh analis kepegawaian yang ingin mencari pekerjaan yang mengandung angka kredit.

## 6.2. Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka disarankan :

1. Kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, sebagai bagian dalam upaya manajemen SDM, untuk melakukan penataan aparatur. Perlu dilakukan evaluasi dan pendataan kembali untuk tiap OPD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau yaitu melalui analisis jabatan, beban kerja dan perhitungan kebutuhan pegawai.
2. Untuk kedepannya, agar penempatan pegawai sesuai dengan peta jabatan yang dibutuhkan oleh OPD, maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau perlu melakukan koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau untuk melakukan perhitungan Peta Jabatan minimal 3 (tiga) bulan sekali.
3. Bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, perlu menganalisis kesesuaian rincian tugas masing-masing jabatan dengan implementasinya di lapangan dan menyempurnakan analisis jabatan untuk setiap jabatan serta menghitung kebutuhan pegawai dari hasil analisis beban kerja tersebut.
4. Kepada Fungsional Analis Kepegawaian, dituntut untuk mandiri dalam mencari pekerjaan/kegiatan yang mengandung angka kredit.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU

- Abidin, Said Zainal. 2012. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Afifuddin, 2012. *Pengantar Administrasi Pembangunan, Konsep, Teori, dan Implikasinya di Era Reformasi*. Bandung : Alfabeta.
- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Bahra Bin Ladjamudin. 2013. *Analisis dan Desain Sistem Informasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Amanda. 2005. *Pedoman Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Ikatan Widyaiswara Indonesia Cabang Badan Kepegawaian Negara. Jakarta.
- Bungin, Burhan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Burhanudin, A. Payidnatis. 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. PT. Pradnya Paramita, Jakarta.
- Dharma., Surya, 2010, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Dwiyanto, Agus, 2006, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Gajah Mada Yogyakarta, University Press.
- Hamim, Sufian. 2003. *Administrasi Organisasi dan Manajemen*. Pekanbaru, UIR Press.
- Hamim, Sufian dan Indra Mukhlis Adnan. 2005, *Administrasi, Organisasi dan Manajemen. Suatu Ilmu Teori, Konsep dan Aplikasi*. Multigrafindo, Pekanbaru.
- Handyaningrat, Soewarno 2003. *Pengantar Studi ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Indrastuti, Sri. 2017. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Pekanbaru: UR Press.
- Karnila, Sri. 2007. *Perancangan Sistem Informasi Usulan Kenaikan Pangkat dan jabatan Fungsional Dosen*. Jurnal Informatika: STIMIK Darmajaya.
- Keban, Yeremis T, 2008. *Enam Dimensi Stategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.
- Keban, Yeremias T, 2010, *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Yogyakarta, Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM.
- Martani, 2005, *Analisis Kinerja Pelayanan Instansi Pemerintah Studi Kasus di Kantor BPN Kota Semarang*. Tesis. Semarang: MAP Undip.
- Moleong, 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moenir, H.AS, 2010, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta, Cetakan III Bumi Aksara.
- Musanef, 2000. *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- Nainggolan. 2002. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. PT. Inalta. Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 2001. *Metodologi Ilmu Pemerintahan*, Jakarta, Renika Cipta.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Negara*. Alfabeta: Bandung.
- Pasolong, Harbani. 2012. *Teori Administrasi Publik*. Yogyakarta: Alfabeta.
- Rasyid, 2000, *Tugas-Tugas Pokok Pemerintah*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Ratminto, 2006. *Manajemen Pelayanan, Pengembangan Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: pustaka pelajar.
- Rizky Argama, 2007, *Reformasi Birokrasi dalam Perspektif Hukum Administrasi Pembangunan*, Jakarta.
- Sadu Wasistino, 2002, *Penilaian Kerja Organisasi Pelayanan Publik*, Surabaya, Pratama.
- Sampara Lukman, 2000, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, STIA Lan Press, Jakarta.

- Sedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P, 2014, *Analisis Serta Perumusan Kebijakan dan Strategi Organisasi*, Jakarta: Gunung agung.
- Sinambela, Lijan Poltak. Dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
- Syafii Inu Kencana. 2003. *Sistem administrasi Negara Republik Indonesia (SANKRI)*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Syafiie, Kencana, Inu, DR. 2006. *Manajemen Pemerintahan*. Pustaka Reka Cipta. Jawa Barat.
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : bumi Aksara.
- Thoha, Miftah, 2008, *Birokrasi dan Politik*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah, MPA. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. PT. Kencana. Jakarta.
- Ulbert Silalahi. 2003. *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Aglesindo.
- Utomo, Warsito, 2006, *Administrasi Publik Baru*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Widodo, Joko. 2008. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang Jawa Timur: Bayu Media Publishing
- Winarsih, Ratminto. 2006. *Manajemen Pelayanan, Pengembangan Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: pustaka pelajar.
- Yuosa, 2002, *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Jakarta, Binarupa Aksara.

## B. JURNAL

Muhammad Saifussolihin Putra Aditama, dkk. 2018, “Pembangunan Sistem Informasi Kenaikan Jabatan Fungsional”. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, vol. 2, no. 10.

Yuyun Widayanti 2014, “Pengembangan karier pustakawan melalui jabatan fungsional” *LIBRARIA Vol 2, No 1 (2014): LIBRARIA Publisher : UPT. Perpustakaan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kudus*.

Ernawati Ernawati, Nur Aeni Hidayah, Elvi Petrina, 2017. “Ancang Bangun Sistem Pendukung Keputusan Kenaikan Jabatan Pegawai Dengan Metode Profile Matching (Studi Kasus: Kementerian Agama Kantor Wilayah DKI Jakarta)”. *Jurnal Sistem Informasi*, <http://journal.uinjkt.ac.id/>

Novianto, Ikfhan and Salman, Inge, 2014. “Tinjauan Sistem Informasi Kenaikan Jabatan Fungsional pada Balai Diklat Fungsional”. *Digital library - Perpustakaan Pusat Unikom*.

Aditya Ghafur, Ihfan, 2010. “Sistem Informasi Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil”. *Panduan Penelusuran e-Journal EBSCO*.

Leni Rohida, 2018. “Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional”. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur Vol 9 No 1*

Susanti, LinandaKrisni, 2012. “Implementasi kebijakan pengembangan PNS melalui jabatan fungsional di lingkungan Direktorat Jenderal Bina Marga”. <http://ejournal.ipdn.ac.id/>

## C. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Tentang *PokokPokok Kepegawaian*.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2018 tentang *Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing*.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2018 Tentang *Tata Cara Penyesuaian/Inpassing, Pelaksanaan Uji Kompetensi, Dan Penetapan Kebutuhan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian, Auditor Kepegawaian, dan Assessor Sumber Daya Manusia Aparatur.*

Peraturan Daerah Nomor 94 Tahun 2016 tentang *kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.*



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau