

## MANAJEMEN PENYELENGGARAAN ANALISIS JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI RIAU

<sup>1</sup>Riyadi Sudiarto, <sup>2</sup>Ranggi Ade Febrian

<sup>1</sup>Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan, Program Pascasarjana, Universitas Islam Riau, Pekanbaru, Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Doktor Ilmu Hukum, Program Pascasarjana, Universitas Islam Riau, Pekanbaru, Indonesia

<sup>2</sup>Corresponding Author: ranggi.ip@soc.uir.ac.id

### ABSTRACT

Fundamentally, the implementation of Bureaucratic Reform within government agencies, both central and regional, mandates an objective change of the proportional bureaucratic institutional structure and the improvement of the quality of the human resources of the apparatus. The President, through The Ministry of State Apparatus Utilization And Bureaucratic Reform, encourages local governments to create government organizations that have the right function, process and size. One way to achieve this is through job analysis. Management of the implementation of a good job analysis will produce a good quality of job requirements planning. Management of the Implementation of Job Analysis consists of planning, organizing, actuating, controlling (Terry Theory) actions, which are carried out to achieve organizational goals and use professional employees. From the results of research at the Regional Secretariat of Riau Province that in the planning phase, the preparation of the job analysis is carried out before the organizational structure change activity is determined, so that this jump is less effective and has the potential to repeat the preparation of the job analysis again. In the organizing phase, the average placement of employees is not based on educational qualifications and competencies. The name of the position attached to the employee actually brings the employee's exclusive nature and cannot do various work tasks (multi-tasking) for the organization. This has the potential to reduce performance and harm the organization. In terms of actuating, organizational leaders are still weak in moving their subordinates to be more professional. In the controlling phase, the preparation of the job analysis is supervised by 2 institutions, namely the Regional Inspectorate and the Supreme Audit Agency. However, in the preparation process, there were several steps that were not carried out, such as distributing the questionnaire form or direct interviews, this was not done because the preparation of the job analysis at the Regional Secretariat was already using the application system. Then the Team was only formed without a Regional Head Decree. It can be said that it does not have a strong legal umbrella in conducting the preparation of job analysis.

Keywords: Management, planning, organizing, actuating and controlling.

### INTRODUCTION

Secara mendasar pelaksanaan reformasi birokrasi dilingkungan instansi pemerintah baik pusat maupun daerah mengamanatkan perubahan yang objektif dari struktur kelembagaan birokrasi, peningkatan kualitas SDM serta perbaikan ketatalaksanaan dari birokrasi yang sesuai dengan kebutuhan. Terkait struktur misalnya, kenyataan menunjukkan bahwa struktur organisasi birokrasi khususnya di lingkungan pemerintah pusat sampai daerah cenderung menggemuk dan terus menggemuk tanpa kontrol yang jelas. Kecenderungan ini merupakan salah satu indikasi lemahnya kendali terhadap dinamika kelembagaan birokrasi. Prinsip efisiensi dan efektivitas dalam

penstrukturan organisasi justru terabaikan, karena terlalu banyaknya kepentingan yang harus diakomodir dan diterjemahkan dalam kelembagaan organisasi birokrasi.

Salah satu persoalan mendasar terjadinya pembengkakan struktur organisasi ditubuh birokrasi adalah adanya upaya akomodasi terhadap beberapa kepentingan atas posisi-posisi tertentu, pemahaman terhadap struktur yang gemuk dan banyak jabatan akan meringankan kinerja pemerintahan masih dominan dan dianggap inovatif dan bentuk kepedulian pada kepentingan internal organisasi. Fenomena ini menegaskan bahwa dalam proses pelembagaan birokrasi selama ini yang terjadi adalah *strategy follows structure*. Dalam hal ini fungsi dan tugas organisasi yang sebenarnya menjadi tidak penting, karena prioritas justru lebih banyak diletakkan pada pembentukan jabatan-jabatan atau posisi dalam organisasi. Hal ini tidak dapat kita pungkiri sehingga struktur organisasi terkesan mengakomodir kepentingan dan tidak efektif.

Persoalan profesionalisme aparat juga dipertanyakan, karena juga menyangkut syarat jabatan yang terkandung dalam analisis jabatan. Padahal profesionalisme merupakan syarat mutlak bagi sebuah organisasi birokrasi yang profesional, serta diperlukan dalam menghadapi dan menyikapi tantangan pembangunan global saat ini dan masa yang akan datang untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Profesionalisme ini mengandung makna yaitu adanya kemampuan penguasaan terhadap pengetahuan dan keterampilan yang sangat membantu dalam pelaksanaan tugas secara efektif, efisien dan akuntabel. Dengan kata lain profesionalisme diwujudkan dengan penguasaan kompetensi yang menunjang pelaksanaan tugas dalam melayani masyarakat.

Didalam penyusunan analisis jabatan akan tergambar informasi jabatan yang jelas mulai dari uraian tugas dan syarat jabatan yang dibutuhkan organisasi sehingga dapat sebagai pedoman mendapatkan tenaga yang profesional.

Kemudian permasalahan belum adanya kesesuaian pengadaan pegawaidengan kebutuhan jabatan juga menjadi permasalahan yang sangat besar dan seharusnya segera dilakukan penataan kepegawaian. Lahirnya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan langkah atau suatu bentuk untuk mewujudkan cita-cita serta tujuan Negara Indonesia sendiri yang sebagaimana tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Melalui pembentukan Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi pihak manapun termasuk politik, jujur, serta mampu menjalankan peran adalah tujuan utama organisasi yang sangat diharapkan.

Aparatur Sipil Negara merupakan bagian dari reformasi birokrasi, sehingga perlu untuk ditetapkan sebagai profesi yang mempunyai kewajiban mengelola dan mengembangkan potensi yang ada pada dirinya serta wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Permasalahan mendasar tentang penempatan pemangku jabatan yang tidak sesuai dengan deskripsi jabatan dan kualifikasi pendidikan diduga juga kurangnya pengawasan (*controlling*) terhadap pemanfaatan analisis jabatan. Karena analisis jabatan sebagai informasi jabatan seharusnya dapat memberikan data awal tentang spesifikasi jabatan yang diminta sehingga dapat disesuaikan dengan spesifikasi pemangku jabatannya, karena pada dasarnya penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuannya akan meningkatkan produktivitas pegawai. Suatu contoh ada penulis temui studi kasus perpindahan ASN dari Kabupaten/Kota yang sudah menyandang status pelepasan ASN di Kabupaten/Kota mengajukan perpindahan ke Pemerintah Provinsi dan telah disetujui oleh penerima dengan diajukannya syarat perpindahan ke Badan Kepegawaian Daerah Regional Wilayah di Pekanbaru, oleh karena jabatan yang dituju memiliki syarat kualifikasi pendidikan bidang ekonomi atau manajemen, sementara pegawai berpendidikan Sarjana Kesehatan Masyarakat maka

Badan Kepegawaian Negara menolak berdasarkan analisis jabatan yang dituju. Hal ini menunjukkan bahwa negara menginginkan pegawai yang profesional, sementara di daerah penempatan pegawai masih ada yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikannya atau kompetensinya. Hal ini karena belum adanya sistem pengawasan yang melekat seperti dilakukan di Badan Kepegawaian Negara.

Hasil evaluasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019 yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi, yang tertuang dalam surat nomor B/315/RB.06/2019 tanggal 30 Desember 2019, dapat dijelaskan bahwa pegawai yang memahami tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan dan ukuran keberhasilannya hanya 28,10 % sedangkan yang memahami tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan namun tidak memahami ukuran keberhasilannya mencapai 45,63 % dan tidak memahami tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan maupun ukuran keberhasilannya ada 26,27 %. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa pegawai tidak tahu output yang akan dihasilkan, target yang harus dicapai berdasarkan analisis beban kerjanya.

Oleh sebab itu dalam rangka mewujudkan manajemen kepegawaian dari hulu sampai hilir yang baik harus mempedomani informasi jabatan dalam analisis jabatan. Analisis jabatan juga untuk menghindari terjadinya praktik *spoil system*, *seniority system*, *nepotisme*, *politis* di organisasi pemerintahan daerah. Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada unit lebih kecil yaitu Sekretariat Daerah yang berjudul: “Manajemen Penyelenggaraan Analisis Jabatan Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau”.

Secara etimologi, manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* yang berasal dari kata kerja *to manage* berarti kontrol. Dalam bahasa Indonesia manajemen dapat diartikan: mengendalikan, menangani, atau mengelola. Menurut Ndraha dalam bukunya *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)* I disebutkan bahwa istilah manajemen datang dari bahasa Inggris *management*. Istilah ini terbentuk dari akar kata *manus*, tangan, yang berkaitan dengan kata *menagerie* yang berarti beternak.

(Ndraha, 2011: 159) *Menagerie* juga berarti sekumpulan binatang liar yang dikendalikan di dalam pagar. Kata *manus* berkaitan dengan kata *manage* yang berasal dari bahasa Latin *mansionaticum* yang berarti pengelolaan rumah besar. Manajemen mempelajari bagaimana menciptakan *effectiveness* usaha (*doing right things*) secara *efficient* (*doing things right*) dan produktif, melalui fungsi dan siklus tertentu, dalam rangka mencapai tujuan organisasional yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

“Menurut Fatah Syukur (2011:7) definisi manajemen secara etimologi “manajemen berasal dari kata *manage* yang berarti *Managator*” sedangkan menurut terminologi banyak pakar dan ahli pendidikan telah menguraikan tentang definisi Manajemen kata Manajemen memiliki arti bahwa “*management is general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service.*”

Maksud dari ungkapan di atas adalah manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengorganisasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Didin Kurniadin dan Machali (2012:29) bahwa manajemen dalam arti luas adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Seperti dikutip oleh Dinn Wahyudin bahwa Nickel, dan McHugh (2015:5) menulis "Management" merupakan "*the proses used to accomplish organizational goals through planning, Organizing, directing, and controlling, people and other organizational resources*". Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, organisasi, pengarahan dan pengendalian orang-orang dan sumberdaya organisasi lainnya agar tujuan suatu organisasi dapat terwujud dengan baik, maka adanya manajemen menjadi sangat penting.

Ibrahim Bafadhal (2006:4) bahwa menurut Sergiovanni dkk., yang terdapat dalam buku Ibrahim Bar Fadhal, mengatakan bahwa Manajemen sebagai proses "*of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*". manajemen sebagai proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Di dalam manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*Organizing*) pengarahan (*Leading*), dan pengawasan (*controlling*). Hal ini terlihat menurut Oemar Hamalik, (2006:16) bahwa dengan manajemen sesuatu akan mudah diatur dan belajar bagaimana mendayagunakan sekelompok orang yang di fasilitas yang ada untuk dilibatkan dalam suatu tujuan tertentu. Manajemen merupakan suatu proses sosial yang berhubungan dengan keseluruhan usaha manusia dengan manusia lain serta sumber-sumber lainnya dengan menggunakan metode yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas terdiri daripada tindakan-tindakan perencanaan, Pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilaksanakan untuk mendeterminasi serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain. Berkaitan dengan fungsi manajemen, Sondang P. Siagian, (2007:33) berbagai pemikiran dan penelitian telah menghasilkan berbagai klasifikasi fungsi-fungsi manajerial.

Menurut (Terry, 2013: 17-18) dalam bukunya Prinsip-Prinsip Manajemen mengenai fungsi-fungsi manajemen bahwa: 1) Fungsi Perencanaan (*Planning*) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan, *planning* mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan; 2) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) *Organizing* mencakup: istilah pengorganisasian berasal dari perkataan *organism* yang merupakan sebuah entitas dengan bagian-bagian yang terintegrasi demikian rupa hingga hubungan mereka satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka terhadap keseluruhan pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan melakukan efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. 3) Fungsi Penggerak (*Actuating*) *Actuating* mencakup kegiatan yang dilakukan oleh seorang pimpinan untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. "Didin Kurniadin dan Imam Machali, (2012:131) Penggerak (*Actuating*) yaitu salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *actuating* adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja (*man power*) serta tidak mendayagunakan fasilitas yang ada yang dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama." 4) Fungsi Pengawasan (*Controlling*) mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.

Berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini, menurut (Dessler, 2003:36) yaitu:

“*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia.

Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi. Prinsip-prinsip administrasi menjalankan fungsi *planning, organizing, actuating, dan controlling* dengan menggunakan sumber-sumber manajemen yang dikelola oleh manajer/pimpinan yang bersifat kepemimpinan (*leadership*) dan menggunakan teknik motivasi kepada bawahannya agar terjadi pengambilan keputusan dan tujuan (*goal*) pun dapat tercapai.

Terdapat 6 sumber yang dibutuhkan dalam manajemen tersebut (*management resources*), yaitu orang/sumber daya manusia (*man*), uang (*money*), material (*material*), metode (*method*), mesin (*machine*), dan pemasaran (*market*). Oleh karena itu, manajemen sangat membutuhkan sumber daya manajemen tersebut. Manusia merupakan orang yang menggerakkan dan melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, namun manusia tersebut membutuhkan sumber daya materiil seperti uang, alat-alat, dan mesin-mesin untuk menunjang aktivitasnya. Selain itu, manusia juga harus mempunyai metode- metode kerja agar tujuan yang hendak dicapai terlaksana secara efektif dan efisien.

## METHODS

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Djamar Satori (2011: 23) mengungkapkan bahwa: “penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya”.

Selain itu Sugiyono (2012:9) mengemukakan: “penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.”

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (2011: 73) mengemukakan: “penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau perubahan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.”

Kemudian Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2002:3) menyatakan bahwasannya “metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang diamati. Maka menurut Peneliti, penelitian kualitatif bermakna penelitian yang lebih banyak menghasilkan data berupa data penjabatan-penjabaran dari penelitian yang diteliti daripada perhitungan-perhitungan”.

Menurut Fraenkel & Wallen, (1993:381) Penelitian kualitatif juga memiliki beberapa karakteristik yaitu: 1) Sumber Data secara langsung menjadi latar belakang secara alamiah dan peneliti menjadi instrument kunci penelitian; 2) Data penelitian kualitatif lebih berbentuk kata-kata atau deskripsidibandingkan berbentuk angka-angka/bilangan; 3) Peneliti lebih terfokus pada proses sebagaimana hasil penelitian; 4) Peneliti cenderung menganalisis data secara induktif ; dan 5) Perhatian umum berpusat pada bagaimana peneliti keluar dari masalah dalam hidupnya).

Berdasarkan keterangan dari beberapa ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna. Di sini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif karena penelitian ini mengeksplor fenomena proses manajemen atau tatakelola penyelenggaraan analisis jabatan pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Selain itu penelitian ini juga bersifat induktif dan hasilnya lebih menekankan makna.

## RESULT AND DISCUSSION

### Perencanaan

Untuk memberikan pelayanan masyarakat (*public service*) yang profesional, dibutuhkan perbandingan obyektif (rasional) antara jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan jumlah penduduk sebagai obyek pelayanan. Rasionalisasi ASN dengan jumlah penduduk guna menciptakan distribusi ASN dan pelayanan publik yang lebih proporsional. Jumlah ASN harus proporsional dengan populasi penduduk dan kemampuan keuangan negara, disisi lain kuantitas memerlukan jumlah ASN yang proporsional dengan memperhatikan jumlah penduduk dan perkembangan kemajuan sistem pemerintahan yang berbasis teknologi.

Semakin banyak jumlah penduduk, beban kerja dan kompleksitas pelayanan akan bertambah. Diperlukan penghitungan kebutuhan ASN secara rasional ditingkat provinsi, baik dari sisi jumlah (kuantitas), kriteria (kualifikasi), dan kompetensi (kualitas). Hal ini untuk mewujudkan kesesuaian kebutuhan ASN disetiap instansi pemerintah agar pelayanan publik lebih efektif.

Berbagai kajian tentang manajemen ASN terkait jumlah dan formasi kebutuhan ASN selalu membuktikan bahwa salah satu penyebab inefisiensi penyelenggaraan pemerintahan karena alokasi/distribusi ASN yang tidak merata, dan tidak terpenuhinya kualitas jabatan dengan kompetensi ASN. Terdapat jumlah ASN yang lebih disatu instansi, sementara dilain instansi kekurangan pegawai. Problem lain, pemerintah secara matematis belum mempunyai perhitungan pasti, berapa kebutuhan riil ASN Provinsi untuk melayani penduduk Provinsi Riau ini.

Untuk memastikan hal tersebut apakah Sekretariat Daerah sudah melakukan perhitungan perencanaan ASN atau belum, dan apakah manajemen Analisis jabatan dan Analisis Beban Kerja mulai dari metode persiapan, pengumpulan data pengolahan data hingga verifikasi data analisis jabatan telah dilaksanakan sesuai kaidah aturan perundang-undangan yang berlaku, berdasarkan wawancara penulis dengan Bapak Mauridus Shaffa Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan menjelaskan bahwa:

“Pemerintah Provinsi Riau sejak tahun 2018 akhir telah melakukan identifikasi kebutuhan jabatan di Sekretariat Daerah bersama OPD lainnya, berdasarkan uraian tugas dalam Peraturan Gubernur Riau Nomor 98 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

Kemudian pada tahun 2019 dilakukan identifikasi kebutuhan jabatan kembali karena ada perubahan peraturan berdasarkan Peraturan Gubernur Riau Nomor 54 Tahun 2019 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Perubahan kelembagaan ini sangat besar pengaruhnya terhadap kebutuhan jabatan pegawai sehingga dalam perencanaan kebutuhan harus melihat uraian tugas struktural yang terbaru.

Hal tersebut dapat terlaksana tentunya kita telah melakukan tahap persiapan seperti pembentukan Tim Sekretariat, pelaksanaan pengumpulan informasi jabatan, pengelolaan data hingga verifikasi oleh tim verifikator data dari para Analis Jabatan dan Kepegawaian di Biro Organisasi dan Analis Kepegawaian dari Badan Kepegawaian Daerah.

Setelah dilakukan identifikasi kebutuhan jabatan berdasarkan uraian tugas, Biro Organisasi melakukan pemilihan nama jabatan pelaksana dan jabatan fungsional sesuai kebutuhan organisasi perangkat daerah. Pada tahap ini diperlukan kehati-hatian terhadap pemilihan nama jabatan, dikarenakan apabila salah memilih maka pemangku jabatannya tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan maksimal sesuai uraian tugas dan beban kerja yang ada.

Kemudian setelah dilakukan pemilihan nama jabatan maka langkah selanjutnya Biro Organisasi melakukan proses dan tahapan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, yang hasil penyusunan dan penghitungannya dijadikan petajabatan dan perencanaan kebutuhan kurun waktu jangka menengah 5 tahunan”. Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa Biro Organisasi dalam setiap tahapan perencanaan telah melalui tahapan-tahapan yang sudah sesuai dengan prosedur penyusunan, hal pertama adalah mulai dari pembentukan Tim penetapan kebutuhan jabatan diseluruh Organisasi Perangkat Daerah termasuk Sekretariat Daerah Provinsi Riau, kemudian melakukan perencanaan kebutuhan jabatan, karena perencanaan kebutuhan jabatan merupakan proses untuk menghitung dan merencanakan jumlah kebutuhan pegawai yang sangat penting bagi organisasi perangkat daerah sehingga seimbang dengan beban kerjanya.

Sesuai dengan teori Goerge R Terry, (1993:163) 209313: 17-18) bahwa “pemilihan dan menghubungkan fakta menggunakan asumsi asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan “ artinya bahwa kegiatan perencanaan yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Provinsi Riau dilakukan guna pengambilan keputusan yang akan digunakan untuk jangka waktu kedepan atau 5 tahunan untuk perencanaan kebutuhan pegawai. Sehingga perlunya rumusan sebagai pedoman hasil dari usulan usulan organisasi perangkat daerah Provinsi Riau sebagai proyeksi kebutuhan kedepan.

Perencanaan kebutuhan jabatan yang dilakukan Sekretariat Daerah sebagai bukti telah melaksanakan fungsi pertama manajemen di antara fungsi manajemen lainnya. Perencanaan kebutuhan jabatan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen untuk membantu mengurangi ketidakpastian waktu yang akan datang. Perencanaan kebutuhan jabatan dilingkungan Sekretariat Daerah merupakan hal yang esensial, karena dalam kenyataan perencanaan memegang peranan utama yang lebih penting dibandingkan dengan fungsi manajemen yang lainnya seperti mutasi, rotasi, perpindahan jabatan, diklat, hingga kesejahteraan pegawai dan lain sebagainya.

Salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasar merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan. Jadi apabila berbicara tentang perencanaan kebutuhan aparatur sipil negara, adalah dalam rangka menyiapkan nama jabatan dan kebutuhan jabatan yang ada dalam peta jabatan sehingga mendapatkan angka yang ideal berdasarkan kebutuhan OPD dalam menyelesaikan pekerjaan suatu organisasi.

Kemudian tahapan yang dilakukan Biro Organisasi menunjukkan mekanisme pemetaan jabatan dan kebutuhan pemangku jabatannya sesuai aturan yang berlaku dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 1 Tahun 2020 mulai dari Pembentukan Tim, Pemberitahuan kepada unit organisasi perangkat daerah, penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya, hingga melakukan penggalan data yang dapat digunakan sebagai informasi jabatan sebagai dasar penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Dalam pelaksanaannya Biro Organisasi juga mengundang 33 Organisasi Perangkat Daerah untuk dilakukan wawancara terkait informasi jabatan pada setiap unit kerja struktural, dan menggali tugas jabatan pelaksana atau fungsional sehingga tidak menyimpang dari uraian tugas seperti dijelaskan oleh Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, Bapak Mauridus Shaffa pada waktu yang sama menyatakan:

“Bahwa kami dalam melakukan perencanaan, mengundang seluruh Organisasi Perangkat Daerah untuk dilakukan wawancara langsung di biro Organisasi, hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi jabatan langsung dari pemangku secara riil. Setiap pejabat struktural memberikan informasi sehingga jumlah kebutuhan jabatan benar-benar proporsional sesuai kebutuhan jabatan.

Kami mempunyai Tim yang terdiri dari Analisis Kepegawaian dari Biro Organisasi, Inspektorat dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk melakukan penggalan informasi. Setelah itu kami verifikasi untuk mendapatkan nama jabatan dan jumlah kebutuhan jabatan yang sesuai dengan beban kerjanya. Kami menghitung beban kerja masing masing dengan melihat output pekerjaan dan waktu yang diselesaikan dalam setiap uraian tugasnya. Untuk kemudahan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja, kami Biro Organisasi sudah membuat dan menggunakan sistem aplikasi penyusunan analisis jabatan secara elektronik.

Namun dilihat dari waktu pelaksanaannya pada kurun waktu tahun 2018 s/d 2019, Biro Organisasi melaksanakan kegiatan analisis jabatan bersamaan dengan kegiatan asistensi perubahan kelembagaan yaitu menyempurnakan struktur organisasi perangkat daerah dilingkungan Pemerintah Provinsi Riau sesuai dengan regulasi terbaru dari pusat, termasuk penyempurnaan terhadap uraian tugas setiap unit kerja sehingga tidak terjadi tumpang tindih uraian tugas.

Proses perubahan kelembagaan ini seharusnya diselesaikan terlebih dahulu agar tidak salah dalam memilih nama jabatan dan menganalisa beban kerja dalam proses analisis beban kerja. Disini terjadi loncatan proses yang seharusnya tidak terjadi seperti gambar IV. 0.6 Proses Analisis Jabatan pada Lampiran Daftar Gambar.

Melihat proses analisis jabatan tersebut, Sekretariat Daerah melaksanakan analisis jabatan pada saat ada kegiatan desain organisasi dan struktur organisasi belum dilakukan, sehingga hal ini berpotensi mendapatkan hasil analisis jabatan yang kurang efektif, salah langkah bahkan tidak terarah. Berpotensi terhadap pengulangan kegiatan analisis jabatan dikemudian hari, setelah desain dan struktur organisasi telah ditetapkan dalam Peraturan Gubernur. Memang tidak dipungkiri bahwa regulasi kelembagaan pemerintah ini, menurut penulis sangat dinamis mengikuti perkembangan dan arah kebijakan baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Faktor



kelembagaan sangat berpengaruh besar terhadap proses manajemen penyelenggaraan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja, dan bisa dikatakan sifat penyusunannya juga bersifat dinamis.

Yang menjadi kendala adalah disaat terjadi perubahan kelembagaan yang besar besaran, ada penghapusan, penggabungan bahkan pembentukan kelembagaan baru, tidak mudah melakukan penyesuaian analisis jabatannya, kendalanya adalah proses analisisnya memerlukan waktu yang lama, tenaga verifikasi terbatas dan masih menggunakan pola kerja di sekretariat daerah masih secara manual pada saat itu.

Namun seperti yang telah dijelaskan Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, penulis sangat tertarik pada pernyataan yang menyebutkan bahwa penyusunan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Riau sudah menggunakan aplikasi yang sangat membantu dan mempermudah Organisasi Perangkat Daerah dalam melakukan penyusunan analisis jabatan dan penghitungan beban kerja. Apakah Aplikasi tersebut dapat menjadisolusi apabila tahapan proses mengalami loncatan atau perubahan kelembagaan, sehingga tidak sesuai dengan mekanisme penyusunan analisis jabatan, disini penulis menggali terhadap operasional aplikasi dalam pengelolaan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

### **Pengorganisasian**

Dalam perencanaan kepegawaian dilingkungan instansi pemerintah, penerapan analisis jabatan menjadi hal yang sangat diperlukan untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang proporsional dan profesional. Melalui analisis jabatan akan diperoleh data/informasi tentang jabatan sebagai dasar dalam penyusunan formasi, penerimaan, seleksi, penempatan, pengembangan dan penilaian pegawai. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai dalam susunan suatu organisasi. Sementara analisis jabatan berkaitan dengan serangkaian telaahan terkait pekerjaan yang akan dilakukan dan persyaratan yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut serta kondisi lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilakukan.

Dalam penyusunan formasi, melalui analisis jabatan akan didapatkan informasi yang detail dan valid perihal jabatan apa yang benar-benar dibutuhkan oleh satuan organisasi secara nyata dalam tahun berjalan. Melalui penyusunan formasi yang baik, proses penerimaan dan seleksi juga akan sangat dimudahkan karena dalam mencari calon pegawai baru cukup dengan mencocokkan kualifikasi jabatan yang lowong dengan kualifikasi yang dimiliki oleh calon pelamar sehingga nantinya akan diperoleh calon pegawai yang berkompeten dan sesuai dengan kebutuhan riil setiap unit organisasi.

Bagaimana kelanjutan proses perencanaan yang dilakukan oleh Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau tersebut ditindaklanjuti oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam proses pengorganisasian atau penempatan pemangku jabatan sesuai dengan struktur organisasi pada peta jabatan, demikian wawancara penulis dengan Kepala Subbagian mutasi Badan Kepegawaian Daerah, Bapak Heri Permana S.STP.M.Si sebagai berikut.

“Dalam manajemen pegawai, upaya penempatan PNS pada jabatan yang tepat dalam susunan organisasi terlebih dahulu harus diketahui informasi mengenai tugas fungsi dan beban kerja organisasi tersebut. Informasi ini hanya dapat diketahui melalui hasil dari kegiatan analisis jabatan sebagai pondasi awal dalam melakukan penataan pegawai.

Secara fungsional, keberadaan analisis jabatan menjadi pijakan awal dari seluruh rangkaian mekanisme pengelolaan pegawai yang dimulai dari kegiatan penyusunan analisis jabatan, analisis beban kerja, standar kompetensi jabatan, evaluasi jabatan, yang berujung pada pemberian kelas jabatan yang digunakan dalam pembayaran tunjangan penghasilan pegawai.

Kami dibagikan mutasi dalam menempatkan pegawai selalu berpedoman pada peta jabatan yang telah dihasilkan oleh Biro Organisasi, apalagi sekarang sudah ada aplikasi SI-JABRI Biro Organisasi, dimana dengan sangat mudah kami mendapatkan informasi jabatan yang valid, sehingga proses mutasi pegawai dapat kamilaksanakan. memang kami menyadari bahwa penempatan pegawai di Provinsi Riau yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensinya masih banyak yang belum sesuai, karena kita dalam tahapan.

Kemudian dalam rangka pemerataan pegawai pada organisasi perangkat daerah, kami melakukan dengan dua cara yaitu melalui jalur CPNS dan pegawai pindahan yang berasal dari daerah lain yang masuk pindah ke Provinsi Riau, tentunya untuk pegawai pindahan akan kami filter terlebih dahulu untuk menempati suatu jabatan di Provinsi Riau. Kalau CPNS diadakan memang dari kebutuhan dalam peta jabatan yang belum ada pemangkunya dan sangat dibutuhkan lewat jalur rekrutmen, tetapi kalau pindahan dari daerah lain, kami akan lihat latar belakang pendidikan, latar belakang pegawai pindah, pengalaman sehingga tepat dalam memilih nama jabatan sesuai dengan kebutuhan, dan akandidistribusikan ke OPD yang membutuhkan. Inilah kita lihat dari informasi jabatan.

Data tahun 2021 pegawai pindahan ke Provinsi sebanyak Januari 300-400 orang. Banyaknya ASN pindah ke Provinsi dengan berbagai alasan seperti mengikuti suami, menduduki jabatan di Provinsi atau karena dari segi pendapatan, kecenderungan pegawai Kab/Kota memilih pindah ke Provinsi karena tunjangan yang lebih tinggi dari Kabupaten/Kota. Ini harus kami (BKD) kendalikan supaya benar-benar apa yang kita butuhkan terdistribusi dengan baik dengan kualitas ASN yang baik.

Mereka akan dibayar sesuai dengan beban kerjanya, sehingga harus benar-benar yang berkompeten dibidangnya. Tetapi untuk pindahan yang tidak berkompeten dengan kebutuhan kami jarang kami kabulkan untuk pindah tugas di Provinsi. Harus sesuai dengan kualifikasi, dan kami lihat dalam informasi jabatan terutama dari pendidikannya dalam form analisis jabatan, itu dasar kami melakukan pemindahan, pengangkatan dan mutasi lainnya.

Tantangan setelah dilakukan penempatan pemangku jabatan kedalam struktur organisasi berdasarkan analisis jabatan, permasalahannya memang ada, ketika ASN dituntut profesional sesuai uraian tugas yang diberikan dan tertuang dalam analisis jabatan dampak negatifnya ASN cenderung merasa eksklusif dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan uraian tugas yang tertuang dalam analisis jabatan. Tidak mau lagi mengerjakan yang bukan tugasnya, seperti halnya pada jabatan fungsional. Pemerintah saat ini memang sedang menata pegawai sesuai dengan profesionalitasnya masing-masing sehingga maksimal dalam bekerja.

Permasalahan lain adalah Organisasi Perangkat Daerah mengajukan kebutuhan formasi pegawai hanya pada nama jabatan administrasi bukan tenaga teknis sehingga kita sendiri sangat susah melakukan pengadaan tenaga teknis. Hal ini menyebabkan formasi jabatan teknis lama terjadi kekosongan karena tidak ada tenaganya yang sesuai dengan keahliannya, kualifikasi pendidikan. Jadi sekarang ini secara berangsur-angsur terus kita lakukan penataan.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan identik dengan arah kerja secara profesional. Semua butir-butir tugas yang tertuang dalam dokumen analisis jabatan harus dapat difungsikan sebagaimana mestinya baik terkait dengan mekanisme kerja, kualifikasi pelaksana,

maupun semua persyaratan jabatan yang ada sesuai dengan prinsip *right man on the right place*. Namun juga tidak jarang Organisasi Perangkat Daerah hanya memfungsikan dokumen analisis jabatan untuk kepentingan administratif semata. Upaya pengelolaan pegawai masih bersifat reaktif terhadap kondisi yang terjadi pada lingkungan organisasi, bukan berdasarkan pada kamus dokumen analisis jabatan yang telah disusun.

Permasalahan terhadap penempatan pegawai ke unit-unit organisasi dilingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Riau sesuai hasil wawancara adalah masih banyaknya pegawai yang menduduki jabatan pelaksana belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensinya. Hal ini dikarenakan setelah keluarnya Permen PAN & RB No. 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksanaan Bagi Pegawai Negeri Sipil

Di Lingkungan Instansi Pemerintah, pegawai menggunakan nama jabatan masing masing sesuai kebutuhan unit kerjanya, sementara sejak dahulu pegawai menjadi staf umum yang kerjanya umum dan tidak spesifik, bercampur dan tumpang tindih pekerjaan antar pegawai. Sehingga hal ini menjadi pekerjaan BKD dalam menata ulang dan merotasi pegawai sesuai Nama Jabatan, Kualifikasi Pendidikan dan Kompetensinya.

Selain itu, implementasi dari hasil analisis jabatan juga telah melahirkan konsekuensi baru khususnya bagi para pegawai pemangku jabatan. Dengan munculnya jabatan tertentu yang secara spesifik bertanggungjawab pada tugas pokok serta kualifikasi pemangku jabatan tertentu, maka seolah memunculkan eksklusivitas peran. Hal ini penulis konfirmasi kepada Kepala Subbagian mutasi Badan Kepegawaian Daerah, Bapak Heri Permana S.STP.M.Si adalah sebagai berikut:

“Eklusivitas peran terjadi ketika para pegawai yang diberikan tugas untuk memangku jabatan tertentu, seolah kehilangan/menurun inisiatifnya untuk terlibat dan aktif dalam kegiatan diluar jabatan yang diembannya. Mereka seolah berasumsi bahwa kontribusi yang harus diberikan kepada organisasi hanya sebatas pada uraian tugas yang ada pada jabatan yang diembannya.

Diluar itu, menjadi alasan untuk tidak terlibat karena dianggap bukan menjadi tugas pokok dari jabatannya sehingga tidak selayaknya untuk dikerjakan. Kondisi ini seolah mengindikasikan bahwa dengan proses analisis jabatan yang memunculkan nomenklatur jabatan tertentu dengan kualifikasi dan tugas tertentu telah melahirkan ego sektoral dari masing-masing pegawai atau pemangku jabatan. Akibatnya, secara tidak langsung hadirnya proses analisis jabatan yang membagi tugas kedalam kluster-kluster khusus dapat menjadi faktor pendorong menurunnya optimalisasi peran dari pegawai terhadap organisasi. Proses analisis jabatan secara tidak langsung dapat berpotensi menurunkan keterlibatan dan sumbangsih secara lebih besar dari para pegawai terhadap organisasi”.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bagian Mutasi dapat disimpulkan bahwa ternyata para pegawai dengan kompetensi tinggi yang seharusnya dapat mengerjakan beragam tugas pekerjaan (*multi tasking*) bagi organisasi telah terkondisikan menjadi kurang optimal karena seolah terstimulasi untuk hanya mengerjakan pekerjaan yang sesuai saja (*linear*) dengan tugas pokok jabatannya.

Dengan kata lain, jika kondisi demikian tidak dapat dikelola secara tepat maka secara tidak langsung akan merugikan performa organisasi secara keseluruhan. Dengan anggaran belanja pegawai yang sama, adanya peng-klusteran tugas pokok secara ketat kedalam nomenklatur jabatan tertentu secara tidak langsung dapat mengurangi performa organisasi. Dengan kualitas personal sumber daya pegawai yang dimiliki, seharusnya dapat diperoleh capaian kinerja maupun inovasi organisasi yang lebih banyak. Akan tetapi ketika para pegawai potensial tersebut diletakkan secara eksklusif kedalam jabatan tertentu sesuai jabatan pelaksana berdasarkan Permenpan 41 Tahun 2018

dengan tugas pokok yang telah ditentukan seolah telah meminimalisir peluang adanya kreativitas dan sumbangsih secara lebih besar yang dapat diberikan oleh pegawai.

Inilah tugas berat pemimpin organisasi untuk menumbuhkan profesionalitas kerja seperti halnya di dunia kerja swasta, sehingga kinerja justru semakin meningkat, bukan semakin menurun seperti teori Heidjarachman Ranupandoyo (1996:35) menyatakan bahwa “Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen yang dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses”.

Kondisi eksisting di Sekretariat Daerah Provinsi Riau yang penulis temukan adalah berdasarkan Surat Menteri PANRB nomor B/115/M.RB.06/2021 tanggal 31 maret 2021 perihal Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020 yang ditujukan kepada Gubernur Riau bahwa hasil evaluasi menunjukkan bahwa meskipun pelaksanaan merit system menunjukkan nilai 293 atau kategori baik, namun dari sisi profesionalitas ASN menunjukkan hasil 66 atau kategori rendah. Hal ini adalah gambaran bahwa manajemen penyelenggaraan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Provinsi Riau ini masih sekedar pedoman biasa yang tidak diikuti dengan implementasi dilapangan oleh para ASN Provinsi Riau.

## CONCLUSION

Dengan melihat hasil observasi dan penelitian penulis dilapangan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Penyelenggaraan analisis jabatan di Sekretariat Daerah Provinsi Riau yang tergambar mulai dari segi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengarahan (*Aktuating*) dan Pengawasan (*Controlling*), sebagai organisasi utama sudah berusaha melakukan serangkaian kegiatan dan tahapan mulai merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi Sekretariat Daerah yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pada perencanaan terkandung di dalamnya mengenai hal-hal yang harus dikerjakan seperti apa yang harus dilakukan, kapan, di mana dan bagaimana melakukannya, kemudian dalam perencanaannya meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Dalam tahapan perencanaan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Sekretariat Daerah Provinsi Riau, mulai Tindakan mengidentifikasi uraian tugas, memilih nama jabatan, menyusun analisis jabatan hingga menghitung beban kerja sampai menjadi peta jabatan telah dilaksanakan dengan baik. Namun kondisinya rill dilapangan menunjukkan bahwa baiknya tahapan penyusunan analisis jabatan mendapat pengaruh kuat dari perubahan kelembagaan organisasi yang sifatnya dinamis, perubahan-perubahan regulasi pusat hingga saat ini terus mengalami perubahan sehingga pemerintah daerah harus terus menyesuaikan baik terhadap struktur organisasi, nomenklatur jabatan, uraian tugas dan kebutuhan jabatan dan pegawai.

Peraturan Gubernur Nomor 75 tahun 2020 tentang Perubahan atas Pergub 59 tahun 2019 Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tatakerja Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Setiap perubahan kelembagaan ini Sekretariat Daerah harus melakukan penyesuaian penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerjanya. Menurut penulis hal ini terjadi bukan perencanaan di Sekretariat Daerah tidak sesuai prosedur sehingga terus merubah analisis

jabatannya, tetapi karena faktor kelembagaan yang sifatnya dinamis mengikuti perkembangan jaman, sehingga terus melakukan penyesuaian-penyesuaian.

Dalam usaha mengatasi masalah tersebut dengan tujuan proses penyusunannya agar tidak terlalu lama dan memperoleh hasil penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang berkualitas, Sekretariat Daerah Provinsi Riau telah menggunakan aplikasi yang sangat membantu penyusunan tingkat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang dinamakan Sistem Informasi Jabatan Provinsi Riau yang dikembangkan sendiri bekerjasama dengan Politeknik Caltex Riau (PCR).

Dari sisi Pengorganisasian bahwa Sekretariat Daerah telah melakukan penyesuaian antara struktur organisasi dengan kebutuhan jabatan, tahun 2021 dengan perpedoman pada Peraturan Gubernur Nomor 75 tahun 2020 tentang Perubahan atas Pergub 59 tahun 2019 Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tatakerja Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Kemudian telah keluarnya Surat Keputusan Gubernur Riau NOMOR : Kpts.88/IV/2020 tentang Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja dan Peta Jabatan Sekretariat Daerah Provinsi Riau, keputusan ini hasil dari proses perencanaan yang telah dilakukan oleh Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau sebagai pedoman pengorganisasian oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Hasil penelitian terhadap proses organizing ini terhadap penempatan pegawai ke unit-unit organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Riau sesuai hasil penelitian adalah masih banyaknya pegawai yang menduduki jabatan pelaksana belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan kompetensinya. Hal ini dikarenakan setelah keluarnya Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 41 Tahun 2018 tentang nomenklatur jabatan pelaksana pada instansi pemerintah, pegawai menggunakan nama jabatan masing masing sesuai kebutuhan unit kerjanya, sementara sejak dahulu pegawai menjadi staf umum yang kerjanya tidak jelas dengan tugasnya, tumpang tindih pekerjaan antar pegawai. Ternyata setelah setiap pegawai ditetapkan nama jabatannya dan uraian tugasnya dalam analisis jabatan yang baik, ternyata pola lama tersebut masih terbawa hingga sekarang.

Badan Kepegawaian Daerah saat ini sedang menata ulang dan merotasi pegawai sesuai nama jabatan, kualifikasi pendidikan dan kompetensinya. Hal tersebut implementasi dari hasil analisis jabatan. Tetapi ternyata juga telah melahirkan konsekuensi baru, khususnya bagi para pemangku jabatan secara spesialis bertanggung jawab pada tugas pokok serta kualifikasi pemangku jabatan tertentu, seolah memunculkan eksklusivitas peran dan tugas.

Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan bahwa ternyata para pegawai dengan kompetensi tinggi yang seharusnya dapat mengerjakan beragam tugas pekerjaan (*multi tasking*) bagi organisasi telah terkondisikan menjadi kurang optimal karena seolah terstimulasi untuk hanya mengerjakan pekerjaan yang sesuai saja (*linear*) dengan tugas pokok jabatannya.

Dengan kata lain, jika kondisi demikian tidak dapat dikelola secara tepat maka secara tidak langsung akan merugikan performa organisasi secara keseluruhan. Dengan anggaran belanja pegawai yang sama, adanya peng-klusteran tugas pokok secara ketat kedalam nomenklatur jabatan tertentu secara tidak langsung dapat mengurangi performa organisasi.

Dengan kualitas personal sumber daya pegawai yang dimiliki, seharusnya dapat diperoleh capaian kinerja maupun inovasi organisasi yang lebih banyak. Akan tetapi ketika para pegawai potensial tersebut diletakkan secara eksklusif kedalam jabatan tertentu sesuai jabatan pelaksana dengan tugas pokok yang telah ditentukan, telah meminimalisir peluang adanya kreativitas dan sumbangsih secara lebih besar yang dapat diberikan oleh pegawai.

Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2020 yang ditujukan kepada Gubernur Riau menunjukkan bahwa meskipun pelaksanaan merit system menunjukkan nilai 293 atau kategori baik, namun dari sisi profesionalitas ASN menunjukkan hasil 66 atau kategori rendah.

Hal ini adalah gambaran bahwa manajemen penyelenggaraan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Provinsi Riau ini masih sekedar pedoman biasa yang tidak diikuti dengan implementasi dilapangan oleh para ASN Provinsi Riau.

## REFERENCES

- Aan Komariah, Djam'an Satori, 2011, Metode Penelitian Kualitatif, Bandung, Alfabeta.
- Bagong, Suyanto dan Sutinah. 2006. Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan. Jakarta: Prenada Media Group.
- Bogdan dan Taylor. 2012. Prosedur Penelitian. Dalam Moleong, Pendekatan Kualitatif. (hlm. 4). Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, G. (2003) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 2. Edisi Kesembilan. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Doni, D., Yogia, M. A., Zainal, Z., Riauan, M. A., Purwati, A. A., & Wedayanti, M. D. (2021, January). Management of Market Pelita Retribution In Bangko District In Increasing Original Revenue of Rokan Hilir Regency. In *INCEESS 2020: Proceedings of the 1st International Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEESS 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia* (p. 41). European Alliance for Innovation.
- George R. terry, Asas-Asas Manajemen, terj. Winardi, (Bandung: PT. Alumni, 2006), 37.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. 1993. Organisasi Perilaku: Struktur Dan Proksi Edisi 5. Jakarta: Erlangga.
- Hanif, Nurcholis. (2007). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi daerah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Harsono. 2010. Perencanaan Kepegawaian. Fokusmedia. Bandung
- Hasibuan, Malayu S.P., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara, Jakarta
- Hidayah, S. M., & Riauan, M. A. I. (2021). Analisis Framing Kebijakan Pemerintah tentang Rencana Pembelajaran Tatap Muka di Media Online CNN Indonesia. *Medium: Jurnal Ilmiah Fakultas Ilmu Komunikasi*, 9(2), 167-184.
- Ibrahim Bafadhal, Dasar-Dasar Manajemen and Servei taman kanak-kanak, (jakarta; Bumi Akasara, 2006), 4.
- Ispik, A., Yogia, M. A., Wedayanti, M. D., & Zainal, Z. (2021). The Influence of Discipline on Performance of Employees Office of the Ministry of Religion. *Pekanbaru City*.
- Iwa sukiswa, Dasar-dasar Umum Manajemen Pendidikan, (Bandung : TARSITO, 1986), 13.
- Komaruddin., 1995, Pengadaan Personalialia, Rajawali Pers, Jakarta
- Manullang, M (2009). *Dasar-dasar Managemen*, Cetakan Keduapuluh Satu. Yogyakarta, Penerbit: Gadjah Mada University Press.
- Manullang. 2012. Dasar-Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Miles, Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman. 2009. Analisis Data Kualitatif. Jakarta; UI-Press

- Moekijat., 1998, Manajemen Kepegawaian, Penerbit CV. Mandar Maju, Bandung.
- Munaf, Yusri. 2016. *Hukum Administrasi Negara*, Pekanbaru: Marpoyan TujuhNainggolan, H.,1997, Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, Jakarta.
- Nana Syaodih Sukmadinata, Metode Penelitian Pendidikan, Bandung: RemajaRosdakarya
- Ndraha, Taliziduhu, 2011. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru) 1*, Jakarta; Rineka Cipta.
- Oemar Hamalik, Manajemen Pengembangan Kurikulum, (bandung; PT. RenekaRosdakarya, 2006), 16
- Philipus M. Hadjon, dkk., 2005, *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia (Introduction to the Indonesian Administrative Law)* Gajahmada University Press, Yogyakarta, Cet. Kesembilan, hal. 6-8
- Qurniawati, E. F., & Riauan, M. A. I. (2015). Analisis Framing Pencitraan Pariwisata Indonesia pada Majalah Penerbangan Linker. *Editor, 12*, 219. Salam, Dharma Setyawan, 2007. *Manajemen Pemerintahan Indonesia*, Jakarta: Djambatan.
- Satria, A., Yogya, M. A., & Wedayanti, M. D. (2021, January). Strategy of Tourism and Culture Office in Development of Cultural Heritage at Kuantan Singingi Regency. In *INCEESS 2020: Proceedings of the 1st International Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEESS 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia* (p. 282). European Alliance for Innovation.
- Subhayano, T., Yogya, M. A., Wedayanti, M. D., & Zainal, Z. (2021). The Role of the Camat in Coordinating the Administration of Peace and Order in Pangkalan Kerinci District Pelalawan Regency.
- Sedarmayanti, M.Pd., APU. 2009, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Soewarno Handyaningrat, 1985, Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta: CV. Haji masagung
- Sondang P, Siagian, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung:Alfabeta
- Syaiful Segala, Manajemen Strategik Dalam Peningkatkan Mutu Pendidikan,(Bandung: Alfabeta, 2009), 56.
- Riauan, M. A. I. (2013). Penggunaan Teknologi Komunikasi dalam Penerapan Good Governance. *Jurnal Kajian Pemerintahan, 2(2)*, 102-107.
- Riauan, M. A. I., & Aziz, A. (2019). Professional Gamer: The Meaning on 'Point Blank Online'Play. *Jurnal The Messenger, 11(1)*, 18-26.
- Riauan, M. A. I. (2016). Figur Politik Calon Walikota Pekanbaru Septina Primawati Rusli dan Erizal Muluk Pada Pemilukada Kota Pekanbaru 2011. *Medium, 4(2)*.
- Riauan, M. A. I. (2012). Studi Komparatif Aktivitas Humas Antara Pemerintah Provinsi Riau dengan PT. *Chevron Pacific Iindonesia. Medium, 1(1)*.
- Riauan, M. A. I., Qurniawati, E. F., Aslinda, C., & Aziz, A. (2020). Konstruksi Realitas Pada Pesan Politik Calon Walikota Pekanbaru di Riau Pos. *ETTISAL: Journal of Communication, 5(1)*, 49-62.
- Thoha, Miftah. 2010. Manajemen Kepegawaian Sipil Di Indonesia. Media Group. Jakarta.
- Tulus, Moh. A., 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia, Gramedia PustakaTama, Jakarta

Udin dan Ubin, *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Komprehensif*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007).

Wicaksono, A. (2022, April). Peatlands Restoration Policies in Indonesia: Success or Failure?. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 995, No. 1, p. 012068). IOP Publishing.

Yogia, A. S. M. A., Rahman, Z. M. D. W. K., & Purwati, A. A. (2021). Leadership of Tourism and Culture Department in Development of Cultural Reserves at District Kuantan Singingi.

Zainal, Z., & Nurdasanah Putri, F. (2021). Government Management in Village-Owned Enterprises in Increasing Village Original Income In Kampar District.