



Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru

Johannes Supredo Sinaga Rumapea

Universitas Riau
Kampus Bina Widya, Jl. HR. Soebrantas KM. 12,5, Simpang Baru, Kota Pekanbaru, Indonesia

supredo.rumapea@gmail.com

Abstrak

Smart government adalah pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, cepat dan tepat yang dapat menjalankan seluruh fungsi pemerintahan dengan baik dengan memanfaatkan segala keunggulan teknologi sebagai faktor pendukungnya. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara lengkap dan apa saja faktor penghambat terkait Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dalam meningkatkan pelayanan kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menggunakan dua metode pencarian data utama yaitu data primer dan data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Proses Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru belum sepenuhnya berjalan dengan baik, hal ini disebabkan banyaknya faktor yang menghambat fokus pemberian pelayanan kepegawaian untuk jabatan fungsional di Kota Pekanbaru.

Kata kunci: Analis Kepegawaian, Jabatan Fungsional, Pengembangan Karir

Abstract

Smart government is governance that is effective, transparent, accountable, fast and precise that can carry out all government functions properly by utilizing all the advantages of technology as a supporting factor. This study aims to provide a complete picture and what are the inhibiting factors regarding the Career Development of the Functional Position of Personnel Analyst in improving personnel services at the Pekanbaru City Personnel and Human Resources Development Agency. This study used a qualitative approach and used two main data search methods: primary data and secondary data. The results showed that the Career Development Process for the Functional Position of Personnel Analyst at Pekanbaru City Personnel and Human Resources Development Agency has not been fully running well, this is due to the many factors that hinder the focus of providing staffing services for functional positions in Pekanbaru City.

Key words: Career Development, Fungtional position, Personnel analyst

PENDAHULUAN

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dirancang untuk mengelola sumber daya manusia aparatur negara. Jika ditelaah lebih lanjut, peraturan ini mengatur hal-hal umum manajemen pegawai negeri sipil (Tirayoh, dkk., 2021). Pemerintah Kota Pekanbaru melalui Smartcity Madani merumuskan smart government sebagai pemerintahan yang memiliki: "Visi, kerja keras, disiplin, kreatif, inovatif, memiliki jiwa dan jiwa wirausaha (Entrepreneur), berkomitmen untuk melaksanakan pemerintahan yang bersih, pemerintahan yang baik, dan mampu memberikan pelayanan yang lebih dekat, lebih cepat, lebih tepat, lebih murah dan lebih baik". Di era globalisasi dan reformasi seperti sekarang ini kita menghadapi atau melaksanakan



perkembangan yang semakin kompleks, sebagai akibat dari pesatnya perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. teknologi berkembang pesat dan mengubah lingkungan global yang mencakup pengembangan sumber daya manusia, khususnya kemampuan Aparatur Negara dalam pelaksanaan pembangunan (Sophia, 2017). Menurut Agustien & Soeling (2020) komitmen organisasi dan kebahagiaan di tempat kerja hanya memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dapat memediasi hubungan secara signifikan.

Salah satu wujud nyata smart government adalah terselenggaranya pelayanan publik yang dekat, cepat, tepat, dan lebih baik serta partisipasi masyarakat yang tinggi dalam pembangunan. Dengan Bidang/Program Pendidikan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Penelitian dan Pengembangan, Keagamaan dan Sosial. Menurut penelitian dari Tamba & Husain (2021) mengatakan bahwa setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan tujuan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia atau sebaliknya. Karena semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin tinggi pula keuntungan perusahaan. Kinerja yang tinggi dapat terbentuk apabila setiap pimpinan perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan berupa partisipasi kepemimpinan untuk memberikan dukungan langsung kepada karyawan mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan, dengan demikian setiap karyawan dapat lebih memahami tanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya.

Suatu jasa dapat dikatakan berkualitas tinggi tergantung dari bagaimana pengelolaannya, dukungan sumber daya manusianya, dan kelebagaannya (Hefniy & Fairus, 2019). Pemerintah Kota Pekanbaru memiliki 6.604 Pegawai Negeri Sipil yang tersebar di unit kerjanya masing-masing. Berdasarkan jumlah tersebut, beban Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru tentunya cukup berat dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru sebanyak 67 orang. Dari pengamatan awal, pengelolaan kepegawaian di Pemerintah Kota Pekanbaru belum berjalan dengan baik sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil meskipun telah didukung dengan aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian yang baik.

Beberapa hal yang sering ditemui adalah masih banyak PNS yang belum memahami apa yang menjadi hak dan kewajibannya serta hal-hal yang melanggar kedisiplinan PNS. Menurut Hasibuan (2017), disiplin berarti setiap karyawan dapat mematuhi aturan kerja yang berlaku di perusahaan seperti datang dan pulang tepat waktu, dan melakukan tanggung jawabnya dengan baik. Oleh karena itu, sikap disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan sangat penting bagi suatu perusahaan, tanpa disiplin kerja sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai hasil kinerja yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan meningkatkan semangat kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan (Poiyo et al, 2018).

Ada juga Pegawai Negeri Sipil yang kenaikan pangkatnya ditunda atau bahkan dibatalkan karena persyaratan yang belum terpenuhi, kemudian ada pula Pegawai Negeri Sipil yang formasinya merupakan jabatan fungsional tetapi tidak memiliki surat keputusan tentang pengangkatan yang bersangkutan ke dalam jabatan. jabatan fungsional sampai beberapa tahun setelah pengangkatan calon pegawai. PNS menjadi PNS dan hal ini menjadi kendala dalam mengembangkan karirnya. Bahkan ada PNS yang ketika memasuki masa pensiun terpaksa rela rela memotong sebagian atau bahkan seluruhnya dari dana pensiun yang diterima karena harus mengembalikan manfaat yang seharusnya bukan menjadi haknya untuk diterima kembali dalam beberapa waktu.

Dapat disimpulkan bahwa dari 102 (seratus dua) formasi persyaratan, masih terdapat 13 (tiga belas) orang yang telah memenuhi persyaratan untuk memiliki keahlian/keterampilan khusus di bidang manajemen Pegawai Negeri Sipil. Padahal, dari 13 (tiga belas) orang yang diangkat, baru 2 (dua) orang PNS yang mengikuti pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian. Dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kota Pekanbaru dalam hal ini Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru masih mengandalkan jabatan administratif, baik itu Jabatan Pelaksana (staf), Jabatan Pengawas atau Kepala Sub Bagian (eselon IV), dan Administrator atau Kepala Divisi/Sekretaris Jabatan. Badan



(eselon III) untuk dapat melaksanakan semua tugas pokok dan fungsi perangkat daerah.

Fokus dari penelitian ini adalah Bagaimana Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dan apa saja faktor penghambatnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran secara utuh mengenai Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian serta faktor – faktor yang menghambatnya pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian. Berdasarkan hasil penelitian Devie, Akram dan Animah (2017) dengan judul *Good Governance, Performance Based Budgeting and SKPD Budget Quality SKPD (The Case of a Structural Model Approach)* menjelaskan bahwa penganggaran adalah salah satu yang paling penting dalam tahapan proses manajemen pengendalian dan merupakan salah satu fungsi utama pemerintah, penganggaran adalah salah satu isu yang mempengaruhi efektif dan efisien implementasi dari strategi organisasi. Penelitian lain yaitu Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance oleh Eka Sunahwati, Muhammad Syamsul Maarif dan Anggraini Sukmawati (2019) menjelaskan bahwa “Human resource quality is one of the most important aspects of achieving optimal organizational performance” Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan strategi yang paling krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya adalah penelitian Leni Rohida (2019) mengenai Implementasi Jabatan Fungsional Pada Manajemen SDM Serta Dampaknya Pada Komitmen Organisasi (Studi Empirik Di PTNBH) menjelaskan bahwa transformasi Aparatur negawa yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara cukup signifikan. Arah perubahan birokrasi yang ingin ditegakkan saat ini khususnya terkait fungsi dan peran Aparatur Sipil Negara menjadi Posisi ASN sebagai ujung tombak yang tidak bisa dinegasikan begitu saja.

Kemudian, penelitian lain yaitu Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis *Merit System* oleh Ajib Rakhmawanto (2020) yang menjelaskan bahwa mengingat peran strategis pejabat Aparatur Sipil Negara, maka sistem pengembangan karier ASN dalam promosi, mutasi dan penempatan perlu dikelola dengan baik untuk mendapatkan pejabat yang tepat dan kompeten. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut ditemukan beberapa kesamaan terhadap permasalahan Harapannya, output yang dihasilkan dari Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian ini adalah Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai uraian tugas dengan baik dan memperoleh jaminan untuk pengembangan karir mulai dari career planning dari diri sendiri sampai pada career management yang menunjuk bagaimana organisasi mendesain program pengembangan karir jabatan fungsional analis kepegawaian tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik melakukan sebuah penelitian dalam sebuah judul Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mencapai tujuan penelitian Creswell (1994), penulis menggunakan metode kualitatif untuk penelitian ini dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dengan alur analisis mengikuti model analisis interaktif seperti yang diungkapkan oleh Miles dan Huberman (1994) dalam reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Peneliti menggunakan *metode purposive sampling* dalam memperoleh informasi yang mengacu pada pemilihan informan berdasarkan standar yang berkompeten atau memiliki karakteristik khusus dalam pengambilan sampel untuk memperoleh informasi yang akurat terkait dengan data yang dibutuhkan. Maka informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Kepala Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Kepala Bagian Transfer dan Promosi Badan Pengembangan Personalia dan



Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dan Kepala Sub Bagian Pengembangan Karir dan Promosi Divisi, Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian yang diangkat dan pegawai. Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti Pelatihan Analis Kepegawaian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses pengembangan karir jabatan fungsional analis kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru berdampak pada pengelolaan Aparatur Sipil Negara dan Kepengurusan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. Pemerintah Kota Pekanbaru dinilai belum dapat mengharapkan Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil dan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara berjalan secara maksimal apabila Pejabat Kepegawaian Fungsional Analis sebagai Pegawai Negeri Sipil diberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang serta hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk mengemban tugas tersebut. kegiatan manajemen pegawai negeri sipil. dan Pengembangan Sistem Manajemen Aparatur Sipil Negara. Mereka belum merasakan pengelolaan PNS yang efektif dan efisien bagi mereka.

Penulis menggunakan teori Simamora (2001) yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir dapat dilihat melalui pengujian pada 2 (dua) proses utama, yaitu Perencanaan Karir dan Manajemen Karir. Perencanaan Karir adalah proses yang berlangsung secara sadar dengan adanya:

1. Pilihan Pekerjaan
2. Pilihan Organisasi
3. Pilihan Tugas Pekerjaan
4. Pengembangan Karir Sendiri

Perencanaan Karir

Perencanaan Karir Individu adalah bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan karir mereka sendiri melalui beberapa sub-proses Jabatan Fungsional dibagi menjadi 2 kategori yaitu Kategori Pakar dan Kategori Terampil yang selanjutnya dibagi menjadi beberapa tingkatan Jabatan. Untuk memperoleh kenaikan pangkat pada berbagai jenjang jabatan, Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian harus memperoleh kenaikan pangkat terlebih dahulu. Artinya ada peluang dan kemungkinan Pejabat Kepegawaian Analis Fungsional terkendala untuk bisa mendapatkan kenaikan pangkat.

a. Pilihan Pekerjaan

Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa untuk tahap pemilihan pekerjaan, dengan pengalaman yang dimiliki akan terbentuk keterampilan dan keahlian meskipun latar belakang pendidikan mungkin tidak terpenuhi. Karena dengan pengalaman, Pejabat Fungsional telah dilatih dengan pekerjaan yang telah dilakukan dan bahkan masalah yang dihadapi juga merupakan solusi dari masalah yang dihadapi. Sesuai dengan pengalaman pejabat fungsional analis kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru tersebut di atas, bahwa latar belakang pendidikan saja tidak dapat dijadikan dasar untuk memilih suatu pekerjaan karena dengan pengalaman yang dimiliki maka pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

b. Pilihan Organisasi

Lingkungan kerja merupakan fasilitas yang dapat mempengaruhi keberhasilan kerja. Menurut Nitisemito (Rivai 2015) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa ada alasan berada dalam "zona nyaman" untuk bekerja, berawal dari pengalaman sebelumnya yang juga pernah bekerja di Badan Kepegawaian Pemerintah Kota Payakumbuh sebelum pindah ke Pekanbaru kemudian didukung oleh lingkungan kerja dan atasan yang memperhatikan bawahannya menjadikan Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru menjadi pilihan pekerjaan dan karir bagi informan Analis Kepegawaian tersebut di atas.

c. Opsi Tugas Pekerjaan

Berdasarkan hasil wawancara dijelaskan bahwa Pejabat Kepegawaian Analis Fungsional pada Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota



Pekanbaru ditempatkan pada bidang dan sub bidangnya masing- masing bukan atas keinginan sendiri tetapi atas pertimbangan pimpinan dan kebutuhan organisasi. Beberapa Pegawai Negeri Sipil khususnya Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian merasa nyaman dan cukup menguasai bidang tugas yang digelutinya dari waktu ke waktu sehingga inisiatif dan kemampuannya dalam mencari solusi permasalahan dapat meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa Pejabat Analis Fungsional Kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dilakukan sesuai arahan pimpinan dan bukan pilihannya sendiri. Untuk kedua Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian di atas mampu menyesuaikan diri dengan tugas pekerjaannya sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi. Bahkan mendukung pencapaian tujuan Organisasi menjadi lebih baik. Namun belum ada upaya yang mendukung pelaksanaan tugas dengan memperhatikan minat dan bakat Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian sehingga pelaksanaan tugas di tempat kerja dirasakan sangat berat dan jenuh, minim inovasi dan motivasi.

d. Pengembangan Karir Diri

Pada hakekatnya pembangunan adalah suatu upaya pendidikan baik formal maupun nonformal yang dilaksanakan secara sadar, terencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka mengenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan dan kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri menuju pencapaian harkat, mutu dan kemampuan manusia yang optimal serta individu yang mandiri (Iskandar & Mulyadi, 2011). Menurut Mangkunegara (2013) pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan bersama. Jadi menurut Mailina (2021), pendidikan dan pelatihan disintesa sebagai suatu proses pemberian bantuan kepada karyawan agar efektif dalam pekerjaannya saat ini dan yang akan datang, dengan mengembangkan dalam diri mereka kebiasaan berpikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap dan hak. pemahaman untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dari hasil wawancara dengan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian dapat disimpulkan bahwa tidak semua pejabat fungsional analis kepegawaian yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus untuk pembentukan jabatan fungsional analis kepegawaian ahli atau expert. Untuk Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pertama selain pernah mengikuti pelatihan dan pendidikan khusus jabatan fungsional juga sering mengikuti pembinaan *secara online* karena sebelumnya yang bersangkutan merupakan jabatan pengawas (struktur eselon IV) yang sampai saat ini masih dijabat pelaksana tugas pada jabatan tersebut, pengembangan *sejalan* diikuti dengan pekerjaan yang dilakukan untuk mendukung pelaksanaan tugas pada jabatan tersebut. Beberapa hal tersebut di atas membuat Pejabat Fungsional Analis Personalia diyakini memiliki arah yang jelas terhadap rencana karir yang telah disusun.

Sedangkan Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian yang selanjutnya diwawancarai belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus formasi jabatan fungsional analis kepegawaian, pelatihan atau pengembangan yang pernah diikutinya adalah pelatihan yang secara teknis analisis jabatan dan analisis beban kerja yang menjadi tugas pokok. dan fungsi pekerjaan. Untuk dapat berpartisipasi dalam pengembangan diri, faktor yang bersangkutan adalah ibu rumah tangga yang ingin fokus pada keluarga dan anak sehingga hanya menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan sebaik-baiknya tanpa mengharapkan hal lain terkait dengan karirnya. Hal ini juga mempengaruhi pengembangan pribadi yang dilakukan oleh Pejabat Kepegawaian Analis Fungsional yang minim mengingat PNS harus aktif mencari dan memiliki ambisi untuk mencapai tujuan dan rencana karir yang telah disusun sehingga keinginan untuk menambah pengetahuan tentang hal-hal baru di birokrasinya juga tinggi.

Manajemen Karir adalah proses yang berlangsung oleh Organisasi menuju:

1. Rekrutmen dan Seleksi
2. Alokasi Sumber Daya Manusia
3. Penilaian dan Evaluasi
4. Pelatihan dan Pengembangan



Manajemen Karir

a. Rekrutmen dan Seleksi

Berdasarkan hasil wawancara, rekrutmen menjadi Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dilakukan dengan menyampaikan informasi terkait uji kompetensi dan ketentuan yang mengatur pengangkatan jabatan fungsional kepegawaian. analisis. Hal ini karena upaya yang kami lakukan adalah mendorong minat Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru untuk bersedia mengikuti uji kompetensi jabatan fungsional analisis kepegawaian dan dengan membuka peluang serta memberikan gambaran tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian, maka bagi yang ingin menjadi Pejabat Fungsional dapat mengikuti uji kompetensi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Nasional selaku Badan Pengembangan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian. Mangkunegara (2012: 9) menyatakan bahwa "kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, kinerja karyawan merupakan hal yang menentukan kualitas perusahaan".

Untuk mendapatkan data dan informasi yang valid tentang rekrutmen Pejabat Analis Fungsional di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, penulis juga melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Transfer dan Promosi Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, Pejabat Analis Fungsional Kepegawaian Kota Pekanbaru dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang direkrut dari formasi pegawai, mutasi dari jabatan lain, penyesuaian/ *inpassing*, mutasi antar instansi dari Pemerintah Kabupaten/Kota atau Pemerintah Provinsi atau Kementerian atau Lembaga lain sesuai dengan persyaratan formasi jabatan fungsional kepegawaian. analisis di lingkungan Pemkot Pekanbaru, bahkan mungkin ke depan bisa direkrut melalui penerimaan PPPK. Pembentukan Kebutuhan Fungsional Jabatan Analis Kepegawaian masih membutuhkan banyak Analis Fungsional Kepegawaian di setiap jenjang jabatan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan bahwa rekrutmen yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru untuk jabatan fungsional Analis Kepegawaian belum optimal karena masih bersifat memfasilitasi tanpa adanya kegiatan nyata untuk menarik minat Pegawai Negeri Sipil. Pegawai yang akan dipilih ke dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian. Hal ini terlihat dari PNS yang mengikuti uji kompetensi jabatan fungsional analisis kepegawaian yang sebagian besar merupakan PNS di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

b. Alokasi Sumber Daya Manusia

Menurut Sari & Widiastuti (2020) agile government merupakan paradigma baru dalam kondisi kinerja birokrasi (sektor publik) yang secara keseluruhan belum memuaskan. Memerlukan penataan dan pembenahan birokrasi, terutama penataan dan peningkatan sumber daya manusia. Notoatmodjo (2003) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan personel atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Pengembangan merupakan investasi berorientasi masa depan pada karyawan dan menekankan peningkatan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas baru di masa depan (Siagian, 2003). Penulis melakukan wawancara dengan Sekretaris Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru mengenai bagaimana alokasi sumber daya manusia pegawai negeri sipil pada Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru dan berikut hasil wawancara mengatakan bahwa mengenai penempatan PNS, itu sesuai dengan klasifikasi dan persyaratan masing-masing jabatan karena sekarang sudah tepat. Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru harus mematuhi Peta Jabatan masing-masing Perangkat Daerah dan untuk Jabatan Pelaksana sudah memiliki nomenklatur jabatan sesuai dengan klasifikasinya. Meski belum ada uji kompetensi bagi setiap PNS baik itu pelaksana, pengawas maupun pengurus terkait kompetensinya, menurut dia sudah sepantasnya dilihat dari kinerja dan inovasi yang dilakukan untuk meningkatkan dan mencapai tujuan program. Perangkat Daerah Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. Bagi Pejabat Fungsional mengingat untuk memasuki suatu jabatan fungsional harus



melakukan uji kompetensi, yang menduduki jabatan fungsional analis kepegawaian dijamin kompetensinya di bidang manajemen kepegawaian dan keahliannya dapat dilihat dari pengalaman kerja yang relevan di bidangnya masing-masing. Sehubungan dengan Surat Keputusan Walikota Pekanbaru tentang Peta Jabatan tersebut tidak ada perubahan dan jabatan Pejabat Fungsional berkoordinasi langsung dengan Kepala Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru namun dalam pelaksanaannya disadari bahwa akan ada kesulitan, kebijakannya adalah Pejabat Fungsional Tingkat Pertama ke bawah berada di bawah pengawasan dan berkoordinasi dengan Kepala Bagian masing-masing.

Siswanto (2005) mendefinisikan penempatan adalah proses penugasan dan pekerjaan kepada pekerja yang lulus proses seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditentukan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan tugas, wewenangnya. ser ta tanggung jawab dia jawab. Untuk mendapatkan jaminan data dan informasi yang valid mengenai alokasi sumber daya manusia pada Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru Selanjutnya penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan Karir dan Promosi Bagian Transfer dan Promosi Dinas Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru yang mengatakan bahwa untuk pengalokasian Pegawai Negeri Sipil pada Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru tergantung pada analisis beban kerja masing-masing bidang dan uraian tugas fungsional tersebut. posisi analis kepegawaian pada tingkat itu. Kebijakan kepemimpinan tersebut juga dijadikan dasar penempatan PNS dan pejabat fungsional analis kepegawaian dengan pertimbangan bahwa Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru memiliki kekurangan sumber daya manusia PNS yang benar-benar sesuai dengan aturan yang berlaku dan peraturan. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap hasil wawancara dan pembahasan di atas, penulis menyimpulkan bahwa alokasi yang dilaksanakan belum efektif dan efisien.

c. Penilaian dan evaluasi

Pengawasan menurut Terry dalam Toding (2015) mengatakan bahwa "*Pengawasan adalah suatu proses untuk menilai kesesuaian kerja anggota organisasi dalam berbagai bidang dan berbagai tindakan manajemen dengan program yang telah ditetapkan*". Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa meskipun telah dilakukan penilaian dan evaluasi terhadap jabatan fungsional analis kepegawaian, namun penerapan kompensasi atau tunjangan bagi pejabat fungsional analis kepegawaian belum sesuai. dengan penilaian dan evaluasi atau disebut *Grade yang* dimiliki oleh pejabat fungsional analis personalia.

Asas kehati-hatian dalam urusan keuangan negara menyebabkan anggaran pegawai fungsional analis yang diangkat pada tahun anggaran berjalan tidak dibayarkan sesuai dengan *pangkat* jabatan yang baru. Adapun pengangkatan PNS pada jabatan fungsional tidak dapat diprediksi dan anggarannya terbatas sehingga perencanaan anggaran untuk tahun berikutnya tidak dapat menyiapkan sejumlah anggaran untuk pembayaran tunjangan pejabat fungsional sesuai dengan jabatan yang diterima. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2016) adalah: 1. Kepribadian 2. Pengetahuan 3. Loyalitas 4. Desain pekerjaan 5. Lingkungan 6. Motivasi, dan 7. Kemampuan.

d. Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Gunawan (2018), pelatihan pegawai dengan tujuan agar organisasi memiliki pegawai yang siap melaksanakan pekerjaannya, sehingga dapat mencapai tujuan dengan lebih mudah dan pegawai dapat mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan tentang pekerjaan secara efektif. Menurut Juhaeni (2019) dukungan dan komitmen pimpinan merupakan aspek yang paling berpengaruh dalam perencanaan pengembangan kompetensi pegawai. Dari hasil wawancara, pelaksanaan diklat di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru khususnya bagi Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian masih belum berjalan secara maksimal. Dari 13 Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru, hanya 2 Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian yang mengikuti pendidikan dan pelatihan khusus analis kepegawaian. Faktor ketersediaan anggaran merupakan faktor



penghambat terbesar dalam pelaksanaan diklat dan pengembangan jabatan fungsional analis kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru. Ditambah dengan kondisi pandemi COVID-19.

Ada beberapa kendala yang menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tersebut. Salah satu kendala terbesar dalam pelaksanaan diklat adalah anggaran, ditambah dengan kebijakan pengalihan anggaran untuk penanggulangan COVID-19, menyebabkan anggaran yang telah disediakan untuk Pegawai Negeri Sipil khususnya Pejabat Fungsional, Analis Personil untuk dialihkan sebagian. Pelatihan dan pengembangan yang dapat diikuti oleh Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian pada Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru hanya melalui sosialisasi, atau bimbingan teknis yang diselenggarakan oleh Badan Pusat atau Badan Pembina dari Jabatan Fungsional Kepegawaian. Analis itu sendiri.

Faktor Penghambat Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Personil Analis

Dari hasil analisis penulis beberapa faktor penghambat proses pengembangan karir jabatan fungsional analis kepegawaian di lingkungan Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru yaitu, keterbatasan formasi atau kebutuhan, Penyederhanaan Birokrasi yang membuat beberapa petugas pengawas di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru menjadi Analis Fungsional di tingkat Ahli Muda, Kemampuan melayani yang belum dimiliki secara maksimal, Kewajiban seluruh PNS untuk selalu siap ditempatkan dimana saja, Penempatan yang dianggap tidak sesuai kompetensi dan pengalamannya, Tidak ada pencarian minat dan bakat dalam menentukan penempatan, Fasilitas yang dimiliki tidak mencukupi dengan beban pekerjaan yang cukup besar, Pejabat Fungsional yang belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis kepegawaian, atau pendidikan dan pelatihan lain yang dapat mendukung pelaksanaan tugas, disini belum ada dokumen rencana pengembangan karir setiap PNS di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru khususnya di lingkungan Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru.

Belum ada program/kegiatan yang disiapkan untuk menarik minat PNS sebanyak-banyaknya di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru. menjadi Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian, Alokasi Sumber Daya Manusia Aparatur (PNS) didasarkan pada beban kerja di bidang tertentu tanpa mencari minat dan bakat PNS, SK Walikota tentang Jabatan Pejabat tetap menyebutkan bahwa Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian berkoordinasi langsung dengan Kepala namun dalam realisasinya Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian masih berkoordinasi dan dinilai oleh Pejabat Pembina dan Pengurus sesuai dengan jenjang jabatan fungsional masing-masing, Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian diangkat pada 6 April 2021, belum mendapatkan kinerja menjadi manfaat atau biasa disebut pegawai karena tambahan pendapatan belum menyiapkan anggarannya dalam A tahun, Misalnya sistem penganggaran yang kaku, anggaran sering diselewengkan sesuai petunjuk kepala daerah, anggaran untuk diklat, terutama untuk pendidikan dan pelatihan untuk jabatan fungsional, sering menjadi pilihan untuk dialihkan, refocusing anggaran akibat pandemi COVID-19 untuk pengendalian COVID-19 mengakibatkan anggaran untuk penyelenggaraan diklat dan pendidikan menjadi sangat terbatas.

Dampak dari pandemi COVID-19 telah membuat pelaksanaan Diklat/Pelatihan/Bimbingan Teknis/Sosialisasi dari Instansi Pusat hanya dilakukan melalui pertemuan virtual yang cenderung singkat, dan Tidak ada sanksi karena tidak memenuhi ketentuan wajib memenuhi 20 kali pelajaran mengikuti pendidikan atau Satu tahun pelatihan bagi Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru sebagai Aparatur Daerah dalam rangka pelaksanaan Keamanan Sipil Manajemen rvant di lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru.

SIMPULAN DAN SARAN

Proses Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan Proses Perencanaan Karir Individu dan Proses



Manajemen Karir Organisasi tidak dapat dilaksanakan secara optimal. Hal ini dikarenakan faktor-faktor yang mempengaruhi rencana karir individu Pejabat Fungsional Analis Kepegawaian dan manajemen karir organisasi Manajer Kepegawaian pada Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru belum dilaksanakan sehingga menjadi faktor penghambat dalam pembangunan. proses. karier. Rencana Karir Perorangan pejabat fungsional analis kepegawaian di Badan Pengembangan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru masih banyak mengalami kendala, beberapa faktor yang menghambat pelaksanaan pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan penugasan kerja, dan pengembangan diri individu dikarenakan manajemen Pegawai Negeri Sipil yang belum dilaksanakan secara optimal.

Berdasarkan kesimpulan pelaksanaan proses pengembangan karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di BKPSDM Kota Pekanbaru, maka perlu disarankan beberapa langkah perbaikan dalam pelaksanaan proses pengembangan karir Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di BKPSDM Kota Pekanbaru. Pada saat Badan Pembinaan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kota Pekanbaru mengusulkan Pengangkatan Jabatan Fungsional kepada Walikota Pekanbaru sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian sebaiknya sudah mempersiapkan terlebih dahulu anggaran terkait tunjangan yang akan diterima Pejabat Fungsional tersebut, dokumen Rencana Pengembangan Karir bagi setiap PNS, khususnya pejabat. Analis Kepegawaian Fungsional dipersiapkan untuk dapat menemukan arah rencana karir, anggaran penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, serta, pencarian minat, bakat dan kompetensi harus dilakukan dan menjadi dasar pengalokasian pada bidang tertentu atau sub bidang agar dapat melaksanakan pekerjaan dan tugasnya dengan sebaik- baiknya.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dan memberikan saran untuk keberlangsungan penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat dalam berbagai aspek dan lingkup penelitian yang sama sehingga menciptakan perubahan nyata kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustien, E., & Soeling, PD (2020). Pengaruh Komitmen dan Kebahagiaan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN). *JIAIP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)* , 8 (2), 285-302.
- Creswell, JW, (1994), *Desain Penelitian: Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif* , Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gunawan, H. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier (Studi Kasus PNS Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Maros). *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)* , 1 (1), 29-33.
- Hasibuan, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hefniy, H., & Fairus, RN (2019). Manajemen Strategi dalam peningkatan Mutu Pelayanan Kepegawaian. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* , 3 (1), 169-197.
- Iskandar, W., & Mulyadi, U. (2011). *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum* . Bumi Aksara. Jakarta.
- Juhaeni, YS (2019). Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Kementerian Perdagangan. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi* , 3 (1).
- Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, AP (2012). Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Refika Aditama
- Mangkunegara, AP (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mailina, S. (2021). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Kecamatan Loa Janan Ilir. *Administrasi Publik* , 1 (2), 958-972.
- Miles, B. Mathew dan A. Michael Huberman, (1994), *Analisis data kualitatif: Ashource Book of a New Methods* , London, New Delhi
- Notoatmodjo. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* . PT. Mahasatya. Jakarta.



- Poiyo, Y., Mandey, SL, & Maramis, JB (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Balai Pelestarian Nilai Budaya Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(4), 2248-2257
- Rivai, Veithzal. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi ke 7. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Sari, DBK, Sos, S., & Widiastuti, A. (2020). Kompetensi PNS Perpustakaan dalam menghadapi Era Industri 4.0. *MADIKA: Media Informasi dan Komunikasi Diklat Kepustakawanan*, 5 (2), 66-75.
- Siagian, Sondang P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Siswanto. (2005) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*.: Bumi Aksara, Jakarta.
- Sophia, B. (2017). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Daerah Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaen Malinau. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 1 (1), 23-39
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tamba, V., & Husain, BA (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bojong Jaya Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1 (3), 315-321.
- Tirayoh, V., Latjandu, L., Sabijono, H., & Mintardjo, C. (2021). Pengelolaan Aset Sektor Publik di Pemerintah Indonesia: Studi Kasus di Kabupaten Minahasa. *Jurnal Bina Praja: Jurnal Tata Pemerintahan Dalam Negeri*, 13 (2), 195-205.
- Toding, AY (2015). Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pipit Mutiara Indah Di Desa Pengaruh Pengawasan Sekatak Buji Kecamatan Sekatak Kabupaten Bulungan. *Sumber*, 5, 3527-21.