



## **BIROKRASI DAN KINERJA ORGANISASI SEBAGAI DAMPAK PERUBAHAN BENTUK STRUKTUR KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

**Syamsuardi<sup>1</sup>**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau<sup>1</sup>

Penulis Korespondensi: [syamsuardi2023@mail.com](mailto:syamsuardi2023@mail.com)

---

### **Informasi Artikel**

#### **Article History;**

Submitted: 29-07-2023

Accepted: 06-08-2023

Published: 07-08-2023

#### **Kata Kunci;**

Transformasi; Birokrasi;  
Kinerja Organisasional;  
Jabatan Fungsional.

---

### **Abstrak**

Kinerja individu harus mampu mendukung kinerja organisasi sesuai dengan target kinerja melaksanakan tugas bukan sekedar konseptual atau sekedar menggugurkan kewajiban dan tidak berkualitas. Seluruh hasil kerja yang dihasilkan jabatan fungsional harus dikaitkan dan disinergikan dengan Indikator Kinerja Utama organisasi perangkat daerah yang ditetapkan oleh Kepala Daerah. Fenomena manajemen kepegawaian daerah ini merupakan fenomena sosial yang memiliki urgensi yang signifikan dan menentukan keberhasilan upaya pembangunan daerah di masa yang akan datang. Secara tertib dan sistematis penelitian dilakukan pada jenis Penelitian Kualitatif, menggunakan metode penelitian bersifat deskripsi melalui pendekatan bersifat kualitatif, sehingga kemudian dipergunakan teknik pengumpulan data, pengamatan langsung dan pengamatan dokumen. Hasil penelitian menjelaskan bahwa saat ini pembangunan daerah termasuk yang sedang dihadapi oleh Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau telah memasuki periodensi yang demikian dinamis. Hal ini didorong oleh variabel lingkungan eksternal yang demikian penuh ketidakpastian menyusul dorongan situasi pandemi Covid 19 serta kemajuan teknologi informasi yang sedemikian rupa sehingga memacu perubahan yang tidak dapat dihindari lagi. Terkait kondisi tersebut kajian ini bermaksud *Existing Conditions* menyampaikan bahwa hasil temuan kajian menggambarkan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang mencakup pengembangan pengetahuan, keterampilan ASN, serta pengembangan sikap sebagai sumber daya manusia sebagai ASN yang memegang teguh nilai panduan etika namun tetap menjangkau perkembangan persaingan secara global. Dengan menjangkau persaingan global menjelaskan bahwa *core value* dalam upaya pengembangan praktek dan pemikiran tentang manajemen ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

---

### **Abstract**

*Individual performance must be able to support organizational performance by performance targets, and carry out tasks, not just conceptual or just abort obligations and not quality. All work results produced by functional positions must be linked and synergized with the Key Performance Indicators of regional apparatus organizations determined by the Regional Head. The phenomenon of regional personnel management is a social phenomenon that has significant urgency and determines the success of regional development efforts in the future. In an orderly and systematic manner, research is carried out on the type of*

---

**Keyword;**

Transformation;  
Bureaucracy;  
Organizational  
Performance; Functional  
Position.

*Qualitative Research, using research methods of description through a qualitative approach, so that then data collection techniques, direct observation, and document observation are used. The results of the study explain that current regional development, including that being faced by the Riau Islands Provincial Government, has entered such a dynamic period. This is driven by external environmental variables that are so full of uncertainty following the encouragement of the Covid-19 pandemic situation and advances in information technology in such a way that spurs unavoidable changes. Related to these conditions, this study intends Existing Conditions to convey that the findings of the study illustrate the need for human resource development which includes the development of knowledge, skills of citizen servants, and the development of attitudes as human resources as civil servants who uphold ethical guiding values but still reach the development of global competition. By reaching out to global competition, it is explained that the core value in efforts to develop practices and thoughts about ASN management in the Riau Islands Provincial Government.*

## PENDAHULUAN

Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau melalui Gubernur Kepulauan Riau H. Ansar Ahmad, SE., MM pada akhir 31 Desember 2021 melakukan pengangkatan dan pelantikan Jabatan Fungsional melalui penyetaraan Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional yang tersebar di 43 (empat puluh tiga) Organisasi Perangkat Daerah. Penyetaraan jabatan tersebut melibatkan 14 Jabatan Administrator yang disetarakan dalam Jabatan Fungsional Ahli Madya dan 364 Jabatan Pegawai yang disetarakan dalam jabatan Fungsional Ahli Muda.

Dari penyetaraan tersebut muncul keraguan dan kebingungan dari Pejabat Administrator dan Pejabat Pegawai yang dilantik menjadi Jabatan Fungsional. Selain merupakan hal baru, jabatan fungsional memiliki keunikan sendiri salah satunya pengumpulan angka kredit. Sesuai amanat Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 06 Tahun 2022. Pejabat yang disetarakan harus mampu mengaplikasikan kompetensi kinerjanya di Organisasi Perangkat Daerah masing-masing. Menurut Robbins (1996), Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja individu harus mampu mendukung kinerja organisasi sesuai dengan target kinerja melaksanakan tugas bukan sekedar konseptual atau sekedar menggugurkan kewajiban dan tidak berkualitas. Seluruh hasil kerja yang dihasilkan jabatan fungsional harus dikaitkan dan disinergikan dengan Indikator Kinerja Utama organisasi perangkat daerah yang ditetapkan oleh Kepala Daerah.

Kondisi diatas harus menjadi perhatian serius bagi pemerintah daerah, khususnya *leading* sektor Pengembangan Sumber Daya Manusia. Diantaranya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Badan Kepegawaian Daerah dan KORPRI serta Biro Organisasi Sekretariat Daerah. Tuntutan target Pemerintah Daerah yang tinggi sesuai visi –misi Kepala Daerah baik dalam pembangunan urusan pemerintahan wajib dasar, non dasar dan pilihan dapat tercapai dengan baik. Salah satu kendala yang ditemui dari implementasi kebijakan penyetaraan jabatan adalah munculnya gap kompetensi jabatan yang diduduki, minimnya pengetahuan pegawai tentang uraian kegiatan jabatan fungsional, belum pahamnya cara mengumpulkan angka kredit dan lain sebagainya.

Fenomena manajemen kepegawaian daerah seperti di atas adalah fenomena sosial yang memiliki urgensi yang signifikan dan menentukan keberhasilan upaya pembangunan daerah di masa yang akan datang. Salah satu penelitian menggambarkan bahwa fenomena ini perlu menjadi catatan kritis, untuk mencapai tujuan tertentu ada prasyarat yang harus dipenuhi. Sebagai gambaran, untuk mampu beradaptasi dalam revolusi industri 4.0, sistem pemerintah Indonesia perlu memiliki kualitas teknologi dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik. Namun, berefleksi pada

hasil survei Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) mengenai E-Government Development Index (EGDI terbaru menunjukkan bahwa Indonesia berada di peringkat 88 dari 193 negara pada tahun 2020. Posisi Indonesia pada tahun 2019 memang meningkat 19 peringkat menjadi 88 dibandingkan tahun 2018 yang sebelumnya peringkat 107. Namun, skor rata-rata EGDI Indonesia masih cukup jauh dari negara-negara Perhimpunan Bangsa Asia Tenggara (ASEAN) seperti Brunei Darussalam, Thailand, Malaysia, khususnya Singapura (Faeflulloh et al., 2020).

Kajian mengenai implikasi transformasi pembangunan daerah di bidang sumber daya manusia khususnya dalam fokus mengkaji subjek aparatur sipil negara masih jarang ditemukan. Dalam bidang disiplin administrasi negara dan bahkan secara langsung pada disiplin ilmu pemerintahan misalnya menghasilkan pemikiran baru tentang penyelenggaraan manajemen ASN, namun fokus sumbangsih pemikirannya cenderung berupaya menemukembangkan intervensi bagi upaya pengelolaan secara eksplisit. Faeflulloh et al (2020) misalnya cenderung mengedepankan intervensi kemutakhiran digital bagi upaya mewujudkan SMART ASN, atau (Rohayatin, 2017) yang masih berfokus pada upaya mengembangkan struktur maupun prosedur, atau fokus eksternal lainnya seperti komitmen bersama, kesepahaman, kemauan diri sendiri dan konsistensi yang mampu mendorong dilaksanakannya Retrospeksi, Reorientasi, Reposisi dan Reorganisasi (Sutjiatmi, 2012). Dengan demikian letak kajian mengenai transformasi sumber daya manusia ASN di lingkungan kerja Provinsi Kepulauan Riau ini dimaksudkan sebagai upaya pembaruan pengetahuan serta wawasan terkini dan memiliki posisi strategis berdampingan dengan kajian yang relevan telah dilaksanakan sebelumnya.

Secara konseptual dan empirik setiap negara memiliki sistem administrasi negara yang terkait erat dengan lingkungannya. Dalam kajian administrasi negara (pembangunan) diakui bahwa tidak pernah terdapat sistem administrasi negara yang sempurna, tetapi administrasi negara selalu memiliki permasalahan yang mengganggu tugas-tugas utamanya. Namun apabila permasalahan yang dihadapi dinilai menimbulkan gangguan terhadap sendi-sendi kehidupan bangsa dan negara yang bersangkutan pertanda terdapat tuntutan untuk melancarkan reformasi administrasi.

Joseph S. Nye dan John D. Donahue dalam buku *Governance in a Globalizing World*, mencatat tidak kurang dari 123 negara melakukan reformasi administrasi, yang membawa dampak pertumbuhan ekonomi berhasil dicapai bahkan melampaui hasil yang mereka raih sebelum krisis. Oleh karenanya reformasi administrasi merupakan bagian yang sangat penting dalam pembangunan negara. Reformasi administrasi dikenal oleh para pakar bukan merupakan kajian yang baru di dunia akademik maupun praktik. Membentang mulai dari teori klasikal formal organisasi, reorganisasi dan perubahan perkembangan pada teori pasar kontemporer, juga teori elit organisasi yang menghendaki perubahan dan reformasi fundamental dalam struktur dan proses sistem administrasi. Walaupun reformasi administrasi selalu dikaitkan dengan birokrasi publik, reformasi administrasi juga perlu mempertimbangkan kondisi-kondisi sosial, politik dan ekonomi yang secara signifikan berpengaruh terhadap siklus reformasi.

Dalam bahasan ini sesuai dengan pandangan (Caiden, 1968) fokus reformasi administrasi adalah *"to improve the administrative performance of individuals, groups, and institutions more effectively, more economically, and more quickly."* Lebih dari itu masih terdapat ukuran efisien dan equity dalam mengkaji keberhasilan reformasi administrasi. Kebutuhan akan reformasi birokrasi muncul karena proses perubahan administrasi yang tidak bisa berjalan secara alami. Gerakan reformasi dimulai dengan menghapus segala hambatan ke arah perubahan untuk melakukan perbaikan. Menurut (Putra, 2017), perbaikan dan penyempurnaan administrasi negara dapat dilakukan dengan dua pendekatan. Pertama, usaha perbaikan dan penyempurnaan secara menyeluruh. Kedua, perbaikan dan penyempurnaan administrasi yang dilakukan secara sebagian-sebagian. Kedua cara di atas sesungguhnya dapat dilakukan secara bersamaan, dalam arti perubahan menyeluruh dilakukan secara bertahap. Cara yang ditawarkan ini dapat dilakukan dengan pendekatan berpikir serba sistem (*systems thinking*). Pendekatan *Systems thinking* yang dikembangkan oleh Senge et al. (1999) dilakukan dalam organisasi pembelajar (*Learning*

Organization).

Terkait diskusi konsep pentingnya perubahan organisasi khususnya dalam dimensi sumber daya manusia, Provinsi Kepulauan Riau terus melakukan aksi maupun kebijakan secara responsif untuk menyikapinya. Namun implementasi kebijakan yang sudah berjalan selama 10 bulan tentunya perlu dilakukan evaluasi terkait capaian dari implementasi tersebut khususnya kinerja organisasi. Selanjutnya perlu dilakukan analisis lebih lanjut terkait percepatan birokrasi dan kinerja organisasi sebagai dampak dari perubahan bentuk struktur organisasi dan pengaruh penyelarasan ke dalam jabatan fungsional di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau.

## METODE

Penelitian yang dilakukan oleh penulis ialah menerapkan jenis Penelitian Kualitatif, menggunakan metode penelitian bersifat deskripsi melalui pendekatan bersifat kualitatif, teknik pengumpulan data, pengamatan langsung dan pengamatan dokumen. Metode deskriptif dapat digunakan membahas berbagai masalah yang muncul atau fenomena yang terjadi kala penulis melaksanakan proses penelitian atau munculnya masalah yang secara faktual terjadi, sehingga mampu mendapatkan hasil realitas yang akurat (Sugiyono, 2019). Fokus Penelitian ini adalah untuk mengetahui fenomena penyelarasan ke dalam jabatan fungsional di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau mampu mempercepat birokrasi dan meningkatkan kinerja organisasi pasca penyederhanaan reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Desain penelitian dirancang dengan pendekatan penelitian kualitatif yang dilakukan dengan paradigma post positivisme. Pemahaman post positivisme ini merujuk pada penjelasan Septiawan & Sintanigrum (2019) yang mengatakan: Ada dua paradigma yang sering dipergunakan oleh kalangan akademisi ilmu sosial, yakni paradigma positivisme dan paradigma fenomenologis. Paradigma post-positivisme ini dipilih karena penelitian tentang transformasi SDM di Provinsi Kepulauan Riau dipandang sebagai "*observed facts*" yang akan menghasilkan "*knowledge based on experience*", yaitu suatu konsep baru yang disusun berdasarkan temuan penelitian tentang pengembangan bela negara. Hal ini diperkuat oleh pendapat Creswell (2014), berpendapat terdapat dua pendekatan kualitatif yang dapat digunakan, tergantung pada kecanggihan filosofis pengamatannya. Satu pendekatan merujuk pada asumsi paradigma kualitatif dan memberikan contoh-contoh spesifik untuk menggambarkan asumsi paradigma kualitatif. Sejalan dengan pemikiran Creswell (2012) menggambarkan bahwa penelitian sosial masyarakat yang menguji kondisi dinamis akan lebih cocok menggunakan paradigma penelitian kualitatif karena akan lebih mudah dalam menggambarkan kondisi lapangan berdasarkan fakta penelitian.

Penulis melakukan analisis terhadap data melalui pendekatan yang bersifat deskripsi kualitatif guna mendapatkan berbagai solusi dan jawaban yang dapat dipertanggungjawabkan dari penelitian yang penulis lakukan. Dari berbagai data deskriptif yang ditemukan selanjutnya penulis melakukan bersifat deskripsi kualitatif, yakni yang dilakukan untuk memetakan, meringkas, mengobservasi yang bermuara didapatnya gambaran mengenai variasi nilai deskriptif sikap, keterampilan dan pengetahuan dalam lingkup transformasi SDM melalui penyelarasan jabatan fungsional di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau mampu mempercepat birokrasi dan meningkatkan kinerja organisasi di lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Esensi transformasi birokrasi pada pemerintahan daerah saat ini juga merupakan proses yang panjang dan bukan proses instan karena secara nyata birokrasi berisikan orang-orang dengan tujuan yang kompleks dan selalu mengalami peningkatan tuntutan seiring perkembangan dinamika kebutuhan masyarakat. Namun demikian secara sinergis tuntutan yang muncul juga berkaitan dengan proses pembangunan secara berkelanjutan di daerah (Kamil, 2021). Dengan perkembangan kedua sisi penting pembangunan ini tentu cenderung menguatkan motivasi

diwujudkan transformasi birokrasi pada tingkatan pemerintah daerah khususnya di Provinsi Kepulauan Riau. Proses pemerintah daerah berpacu mengejar pencapaian pembangunan secara berkelanjutan tentunya membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang sesuai pula. Oleh karena demikian, bagian bahasan ini bermaksud menyajikan diskusi bahwa proses perubahan struktur jabatan pegawai di lingkungan Provinsi Kepulauan Riau menjadi struktur yang dominan dipenuhi jabatan fungsional memberikan warna positif bagi pencapaian tujuan pembangunan di Kepulauan Riau.

Hasil temuan kajian serta diskusinya mengarah kepada proses transformasi sumber daya manusia pada level pemerintahan daerah. Meski dalam koridor aturan dan peraturan diberlakukan secara nasional, namun secara bernilai tentu daerah juga dituntut secara otonom untuk menemukembangkan penciri pengembangan yang berbeda dengan daerah lainnya karena karakter permasalahan dan kebutuhan yang dihadapi juga cenderung memiliki perbedaan yang signifikan. Pembangunan manusia menjadi satu keniscayaan bagi suatu bangsa, karena sejatinya pembangunan tidak hanya dilihat dari capaian fisik saja tetapi juga dari sudut manusianya, hal ini sejalan dengan kriteria yang dikembangkan UNDP, dimana pembangunan seharusnya tidak hanya dianalisis dari pertumbuhan ekonomi saja, tapi juga harus dipahami dari sudut manusianya. Untuk itu, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) diciptakan untuk menegaskan bahwa manusia dan segenap kemampuannya harus menjadi kriteria utama untuk menilai keberhasilan pembangunan sebuah negara. Pembangunan Manusia dengan peta jalan yang jelas dan terukur dan dilakukan secara masif, sangat diperlukan guna menjawab tantangan pembangunan dan memastikan kontribusinya terhadap pencapaian Visi Indonesia 2045, utamanya dalam mewujudkan Indonesia yang lebih sejahtera, maju, berdaulat, adil dan makmur, menjadi ekonomi terbesar ke-lima dunia (Sekretariat Negara RI, 2019).

Pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan, antara lain pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran dan lain sebagainya. Pelaksanaan pengembangan kompetensi merupakan kewajiban dari setiap instansi pemerintah untuk memenuhi hak setiap ASN. Dikarenakan besarnya jumlah pegawai yang dikelola, bervariasinya jenis pengembangan kompetensi serta luas wilayah yang sangat luas dan lain sebagainya. Selain memerlukan komitmen yang tinggi diperlukan pula system penyelenggaraan pengembangan kompetensi SDM yang berkesinambungan, sehingga upaya dalam menciptakan ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dapat dilaksanakan dengan baik, cepat, tepat sasaran.

Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan peraturan yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN dalam UU tersebut merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Sebagai suatu profesi, ASN selain memiliki kode etik, ASN memiliki hak. Hak ASN berdasarkan UU 5/2014 terdiri dari (1) Gaji, Tunjangan, serta Fasilitas, (2). Cuti, (3) Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua, (4) Perlindungan, serta (5) Pengembangan Kompetensi (DPR RI, 2014). Berdasarkan hal tersebut diatas, diyakini dan diketahui bahwa instansi pemerintah wajib memberikan pengembangan kompetensi kepada seluruh ASN yang terdapat di lingkungan instansi nya. Hal tersebut untuk meningkatkan serta tetap menjaga kualitas dari pelayanan pemerintahan, sehingga pemerintah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan cermat, cepat dan baik. Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap sumber daya manusia yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengembangan kompetensi adalah segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sumber daya manusia. Tujuan pengembangan kompetensi pegawai adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Ashari, E., 2013). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya.

Kondisi persaingan global saat ini telah banyak organisasi yang berinovatif dan menghargai nilai



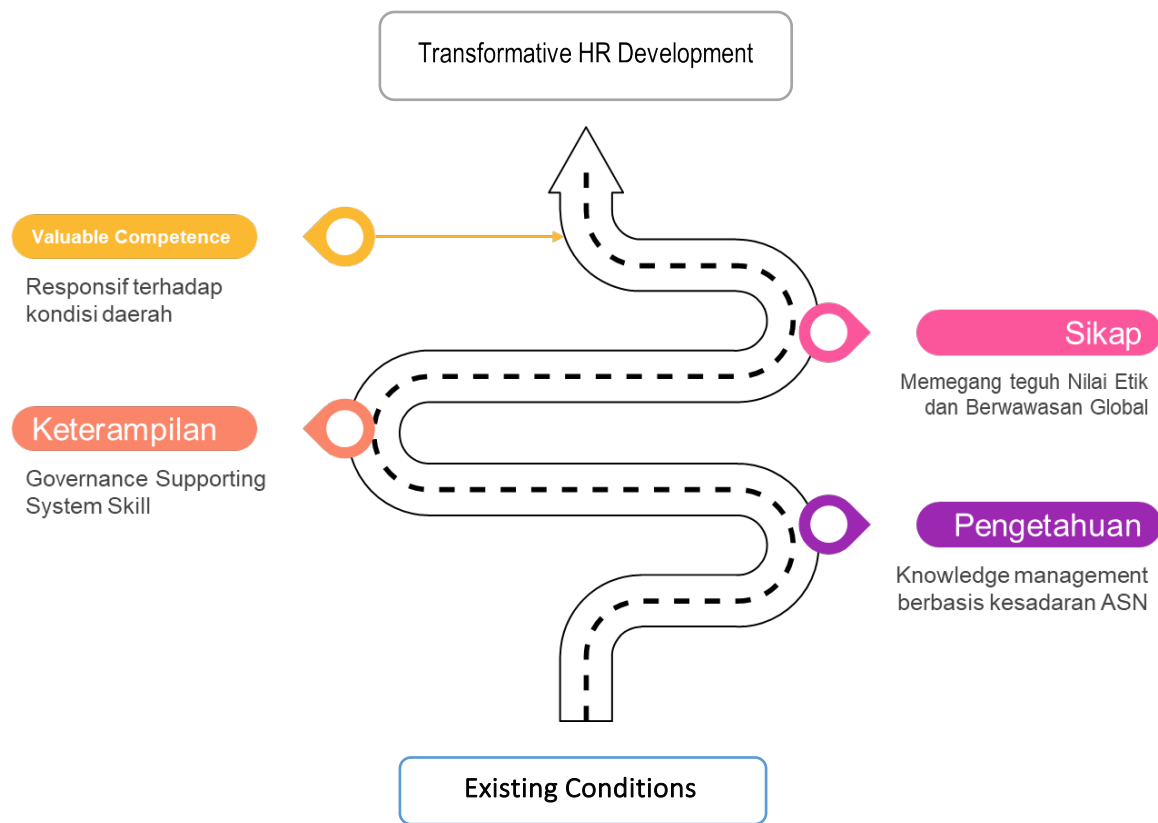
sebuah pengetahuan untuk memperbaiki kinerja dan pelayanan mereka. Terdapat beberapa alasan mengapa konsep pengetahuan memiliki urgensi tersendiri sehingga banyak diterapkan dalam upaya pengembangan pemikiran dan praktek manajemen kepegawaian saat ini (Skyrme, 2003). Telah banyak organisasi mulai bergantung pada pengetahuan untuk menciptakan keuntungan strategis mereka. Dengan pengetahuan yang tersedia tetapi sifatnya tersebar atau terpecah membuat organisasi sering menghabiskan waktu dan daya mereka atau bahkan gagal untuk dapat mencapai kualitas pengetahuan tertinggi dan berpengalaman yang tersedia dalam organisasi.

Masalah Dalam menghadapi era global, sumber daya manusia memiliki andil besar dalam menentukan kemajuan suatu organisasi. Manajemen kepegawaian menjadi sangat penting bagi organisasi dalam rangka mengelola, mengatur dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013). Hal ini berlaku baik bagi Pengelolaan SDM identik dengan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi perilaku, tindakan dan kinerja karyawan. Manajemen pengelolaan SDM termasuk menganalisa dan mendesain pekerjaan, menentukan kebutuhan SDM merekrut calon pegawai potensil, penyeleksian, pelatihan, pengembangan serta memberikan penilaian kepada kinerja SDM.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat pula diartikan bahwa kinerja SDM adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja sumber daya manusia yang optimal secara keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata - rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Berpengaruh terhadap pendekatan indeks profesionalitas ASN untuk melihat dan mengukur kinerja birokrasi ASN, maka kebutuhan dari sumber daya aparatur yang profesional kinerjanya menjadi penunjang dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan harapan tujuan dari visi dan misi organisasi. Sikap diartikan juga sebagai suatu yang konstruktif untuk memungkinkan dilihat aktifitas. Walaupun pembentukan sikap seringkali tidak didasari oleh orang yang bersangkutan akan tetapi sikap bersifat dinamis dan terbuka terhadap kemungkinan perubahan karena interaksi seseorang dengan lingkungan di sekitarnya. Kemudian sikap hanya akan ada artinya bila ditampakan dalam bentuk pernyataan perilaku baik perilaku lisan maupun perilaku perbuatan.

Rutinitas lainnya dari keberlangsungan organisasi pemerintahan misalnya juga telah menunjukkan adanya restrukturisasi dan Perampingan. Tanpa sistem mekanisme yang efektif dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki karyawan yang telah berpengalaman organisasi akan mengalami kerugian atau harus membayar lagi untuk pengetahuan yang sebenarnya telah dimiliki. Berbagai praktik-praktik terbaik yang telah dilakukan. Kemudian organisasi akan menghemat pengeluaran mereka dalam setahun dengan mengambil pengetahuan dari pegawai-pegawai terbaik mereka serta kemudian diterapkan ditempat lain pada situasi yang sama.

Respon dan tanggap akan perkembangan aturan kepegawaian yang ditunjukkan oleh Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau ini juga termasuk salah satu indikasi implementatif dari kesatuan pengetahuan oleh para pelaku pemerintah daerah. Esensi dari respon cepat tersebut merupakan eksistensi kesadaran yang cukup baik secara organisasional dan mencerminkan bahwa penyederhanaan struktur kepegawaian yang menaungi Aparatur Sipil Negara di Provinsi Kepulauan Riau disadari sebagai signal perubahan menuju kinerja yang lebih baik dan membuka peluang kemajuan inovasi di daerah.



**Gambar 1. Model Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia ASN Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau**

Berdasarkan atas ide dan diskusi yang telah disampaikan pada bagian sebelumnya bahwa saat ini pembangunan daerah termasuk yang sedang dihadapi oleh Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau telah memasuki periodensi yang demikian dinamis. Hal ini didorong oleh variable lingkungan eksternal yang demikian penuh ketidakpastian menyusul dorongan situasi pandemi covid 19 serta kemajuan teknologi informasi yang sedemikian rupa sehingga memacu perubahan yang tidak dapat dihindari lagi. Tarkait kondisi tersebut kajian ini bermaksud menyampaikan bahwa hasil temuan kajian menggambarkan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang mencakup pengembangan pengetahuan, keterampilan ASN, serta pengembangan sikap sebagai sumber daya manusia sebagai ASN yang memegang teguh nilai panduan etika namun tetap menjangkau perkembangan persaingan secara global. Dengan menjangkau persaingan global menjelaskan bahwa *core value* dalam upaya pengembangan praktek dan pemikiran tentang manajemen ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Adanya tuntutan pengembangan Sikap dan berfikir ini juga sinkron dengan perkembangan berfikir “*think globally act locally*” (Calvo & Campos Dominguez, 2019), atau bayangan yang mengandung bencana bagi proses pembangunan oleh pemerintahan (Jones & Elgin-Cossart, 2011).

Perwujudan kemampuan, keterampilan dan sikap aparatur sipil negara yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam suasana kompleksitas pembangunan berkelanjutan yang selalu mengalami peningkatan baik dalam sisi ketidakpastian eksternal, permasalahan dan kebutuhan pelayanan publik masyarakat, secara rasional mengharapkan adanya perubahan ke arah yang positif. Sehingga secara nyata dan bertahap, pembangunan sumber daya manusia dalam lokus pemerintahan akan menghasilkan kekuatan yang baru pencapaian pembangunan Kepulauan Riau sebagai Provinsi strategis di Indonesia. Secara sederhana dan sistematis bahasan dimaksud mengikuti alur pemikiran berikut ini.

Secara bertahap proses transformasi ini hendaknya dilaksanakan secara berkesinambungan dan akan mendorong terwujudnya kompetensi Sumber Daya Manusia ASN Provinsi Kepulauan Riau yang responsif dan adaptif terhadap kondisi daerah sehingga mampu mentransformasikan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi seiring pembangunan Kepulauan Riau.

Keseluruhan proses perubahan karir aparatur sipil negara dkkhususnya di lingkungan kerja Provinsi Kepulauan Riau membutuhkan format manajemen perubahan yang komprehensif. Dalam prosesnya manajemen perubahan dimaksud akan sangat membantu mengendalikan adanya perubahan kinerja pegawai pada masa transisi baik secara administratif maupun psikologis (Sukamtono et al., 2022), atau juga dampaknya terhadap efisiensi dan efektivitas pencapaian kinerja. Untuk itu pola manajemen kinerja pada saat masa transisi dari perpindahan karir Aparatur Sipil Negara pada jabatan struktural menjadi jabatan fungsional memerlukan pematangan pelaksanaan khususnya pada pertimbangan kompetensi, profesionalisme ASN dan keterbukaan (Puspita, 2022).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan kajian serta diskusi secara empiris, dapat disampaikan beberapa poin kesimpulan berikut ini. Kemampuan pegawai dalam konteks pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara pada lingkungan kerja Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau memiliki capaian deskriptif kinerja cukup baik. Meski demikian dalam makna yang lebih sempit, kemampuan yang mencerminkan kesadaran ASN masih belum optimal dan memerlukan pengembangan sedemikian rupa. Dalam hal keterampilan mendasar, *soft skill* secara teknis, interpersonal maupun yang berkaitan dengan problem *solving* dan kesiapan menerapkan era industri 4.0, juga masih dalam kategori cukup baik. Temuan ini mendorong munculnya pemikiran untuk lebih mengintervensi kembali pengembangan yang diperlukan. Sikap selaku aparatur sipil negara juga menjadi bagian yang tidak bias dipisahkan dalam membentuk kompetensi yang *valuable* bagi pelaksanaan program membangun daerah secara responsif dan adaptif. Cerminan indikasi ini sudah berjalan dengan baik meski kajian menemukan bahwa masih saja terdapat oknum ASN yang tersangkut pelanggaran etika panduan nilai ASN. Dalam tataran pengembangan yang kompleks pada masa transisi karir ASN di lingkungan kerja Provinsi Kepulauan Riau, dibutuhkan suatu format perwujudan manajemen perubahan yang mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas pencapaian kinerja, kompetensi, keterampilan, maupun kondisi psikologis ASN dengan dukungan penguatan proses keterbukaan komunikasi. Sehingga proses transformasi karir ASN dari jabatan struktural menjadi jabatan fungsional tetap menampilkan hasil penyelenggaraan birokrasi yang baik dan meningkat secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashari, E., T. (2013). *Reformasi Pengelolaan Sdm Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik Oleh : Edy Topo Ashari 1* (pp. 1–17).
- Caiden, G. E. (1968). Administrative reform. *International Review of Administrative Sciences*, 34(4), 749–763. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/002085236803400404>
- Calvo, D., & Campos Dominguez, E. (2019). Think globally, act locally: mapping the free-culture movement in a hybrid media system. *Ic-Revista Cientifica De Informacion Y Comunicacion*, 16, 357–389.
- Creswell, J. W. (2012). Educational Research Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. In *Educational Research* (4th Editio). University of Nebraska.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th Ed).
- Aparatur Sipil Negara, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara 1 (2014).



- [https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/27837/UU Nomor 05 Tahun 2014.pdf](https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/27837/UU%20Nomor%2005%20Tahun%202014.pdf)
- Faeflulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Indonesia Bureaucracy and Industrial Revolution 4.0: Preventing the Myth of Smart Asn in Indonesia's Bureaucratic Reform Agenda. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336. <http://samarinda.lan.go.id/jba>
- Jones, B., & Elgin-Cossart, M. (2011). Development in the shadow of violence: a knowledge agenda for policy. *Report on the Future Direction of Investment in Evidence on Issues of Fragility, Security and Conflict*, September. [http://www.idrc.ca/EN/Programs/Social\\_and\\_Economic\\_Policy/Governance\\_Security\\_and\\_Justice/Documents/Development-in-the-shadow-of-violence.pdf](http://www.idrc.ca/EN/Programs/Social_and_Economic_Policy/Governance_Security_and_Justice/Documents/Development-in-the-shadow-of-violence.pdf)
- Kamil, M. (2021). Bureaucratic Transformation Through Public Services Innovation Based on Braille for Disabilities in Malang City. *Politico*, 21(1), 81–94. <https://doi.org/10.32528/politico.v21i1.5443>
- Puspita. (2022). *Restrukturisasi Birokrasi Di Perguruan Tinggi: Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional Perguruan Tinggi Islam Negeri di Kalimantan*.
- Putra, M. A. R. (2017). Peningkatan Kepercayaan Publik Melalui Pemerintahan Partisipatif. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(2), 1–9. [http://repository.unair.ac.id/74687/3/Jurnal\\_Fis.AN.85\\_18\\_Put\\_p.pdf](http://repository.unair.ac.id/74687/3/Jurnal_Fis.AN.85_18_Put_p.pdf)
- Rohayatin, T. (2017). Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi. *Jurnal Transformatif*, 40–52. <https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/viewFile/22/23>
- Sekretariat Negara RI. (2019). *Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Menuju Indonesia Unggul* (pp. 1–9). [https://www.setneg.go.id/baca/index/pembangunan\\_sumber\\_daya\\_manusia\\_sdm\\_menuju\\_indonesia\\_unggul](https://www.setneg.go.id/baca/index/pembangunan_sumber_daya_manusia_sdm_menuju_indonesia_unggul)
- Senge, P., Kleiner, A., & Roberts, C. (1999). The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organization. *Performance Improvement*, 38(5), 55–58.
- Septiawan, A., & Sintanigrum, S. (2019). Citizen Involvement: Fostering Alternatives and Risk Considerations on Natuna Rural Coastal Borderland. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 7(2), 101. <https://doi.org/10.31314/pjia.7.2.101-107.2018>
- Skyrme, D. (2003). Measuring knowledge and intellectual capital. *Business Intelligence*, May, 512. <https://www.skyrme.com/pubs/measures2.htm>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. CV. Alfabeta.
- Sukamtono, S., Ranihusna, D., & Widyastuti, R. (2022). Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja Dan Kesejahteraan. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 197–216. <https://doi.org/10.26487/jbmi.v18i3.18492>
- Sutjiatmi, S. (2012). *Reformasi Birokrasi Di Era Otonomi Daerah*. 1, 1–11