

# INTERVENSI PENYETARAAN JABATAN: ANALISIS EFEKTIVITAS PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL PADA SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI MALUKU UTARA

Hadi Tuasamu<sup>(1)</sup>, Hartaty Hadady<sup>(2)</sup>, Johan Fahri<sup>(3)</sup>

<sup>123)</sup>Manajemen, Universitas Khairun

<sup>123)</sup>Jl. Pertamina Kampus II Unkhair Gambesi Kota Ternate, Kode Pos 97711 Maluku Utara

Email: [mrdhiken@gmail.com](mailto:mrdhiken@gmail.com)<sup>(1)</sup>, [hartaty.hadady@unkhair.ac.id](mailto:hartaty.hadady@unkhair.ac.id)<sup>(2)</sup>, [johan.fahri@unkhair.ac.id](mailto:johan.fahri@unkhair.ac.id)<sup>(3)</sup>

## Abstrak:

Penyederhanaan struktur dan pemerataan jabatan administrasi merupakan program perampingan birokrasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang cepat, efektif, dan efisien, sebagaimana program prioritas kepemimpinan presiden dan wakil presiden. Tujuan analisis penelitian ini adalah menganalisis efektivitas kebijakan penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis deskriptif untuk menjelaskan dan menganalisis efektivitas pemerataan jabatan. Data penelitian yang digunakan berupa studi literatur. Hasil analisis kajian menunjukkan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan administratif menjadi jabatan fungsional belum dilaksanakan secara efektif. Dampak pemerataan jabatan administratif menjadi jabatan fungsional masih sesuai dengan indikator efisiensi organisasi. Pejabat administrasi yang dimutasi pada jabatan fungsional mayoritas tidak memenuhi persyaratan pendidikan dan kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan fungsional yang akan didudukinya, karena penyetaraan jabatan memberikan banyak toleransi terhadap persyaratan jabatan fungsional.

**Kata Kunci :** *Intervensi, Efektivitas, Jabatan*

## Abstract:

*Simplification of the structure and equalization of administrative positions is a bureaucratic streamlining program to realize fast, effective, and efficient public services, As is the priority program of the leadership of the president and vice president. The purpose of this study analysis is to analyze the effectiveness of the policy of equalizing administrative positions to functional positions in the Regional Secretariat of North Maluku Province. This study uses a descriptive analysis approach to explain and analyze the effectiveness of equalization of positions. The study data used is in the form of literature studies. The results of the study analysis show that the policy of equalizing administrative positions to functional positions has not been implemented effectively. The impact on the equalization of administrative positions into functional positions is still in accordance with the indicators of organizational efficiency. Administrative officers who are transferred to majority functional positions do not meet the educational and competency requirements required in the functional positions they will occupy, because the equalization of positions provides a lot of tolerance for the requirements of functional positions.*

**Keywords:** *Intervention, Effectiveness, Position*

## PENDAHULUAN

Birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan berperan sangat penting dan menjadi salah satu penentu keberhasilan dari periode kepemimpinan seorang kepala negara. birokrasi pemerintahan pada dasarnya merupakan keseluruhan organisasi dan manajemen dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam berbagai unit organisasi pemerintah pada suatu kementerian maupun non kementerian baik di pusat maupun di daerah. Mengutip Yudi Rusfiana Cahya Supriatna (2021) dijelaskan bahwa Birokrasi pemerintahan dalam suatu organisasi pemerintahan dapat dikategorikan dalam mengatur atau regulation bagi kepentingan umum; melakukan pelayanan atau *service* langsung pada masyarakat dan menjalankan kegiatan pembangunan pada sektor-sektor khusus atau *development* untuk tujuan pembangunan.

Menyadari peran birokrasi yang begitu penting dalam menunjang keberhasilan penyelenggaraan negara, maka pada masa kepemimpinan Presiden Joko Widodo - KH. Ma'ruf Amin (periode 2019-2024)

memasukan penyederhanaan birokrasi dalam salah satu program dari 5 program prioritas yang harus dilaksanakan dalam 5 tahun kepemimpinan mereka. Kutipan pernyataan presiden tentang penyederhanaan birokrasi pada pidato pertamanya setelah resmi dilantik sebagai Presiden periode 2019 - 2024, bertempat di Gedung MPR DPR RI adalah sebagai berikut: penyederhanaan birokrasi akan dilakukan secara besar-besaran. "Investasi untuk penciptaan lapangan kerja harus diprioritaskan. Prosedur yang panjang harus dipotong. Birokrasi yang panjang harus dipangkas. Eselonisasi harus disederhanakan", "Eselon I, eselon II, eselon III, eselon IV, Saya minta untuk disederhanakan menjadi 2 level saja, diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian, menghargai kompetensi." Seiring dengan pernyataan tersebut, Robbins (2015) bahwa Birokrasi dicirikan dengan tugas operasional yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan regulasi yang diformalisasikan dengan ketat, pengelompokan tugas ke dalam departemen fungsional, otoritas yang tersentralisasi, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Hal tersebut mendorong untuk dilakukan perubahan struktural organisasi.

Perubahan struktur organisasi (Restrukturisasi) menurut Ruky (1999) dalam Wening (2005) secara umum diartikan sebagai perombakan yang mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan menciptakan daya saing dan value perusahaan. Sedangkan untuk kompetensi pegawai menurut Riyanda (2017:16). "Organisasi akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh pegawai-pegawai yang berkompeten di bidangnya. Penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk menjadikan birokrasi yang lebih dinamis, "agile", dan profesional guna meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Menurut Miftah Toha (Haryanto, 2007) agar kualitas pelayanan publik menjadi lebih baik maka birokrasi harus mengubah posisi dan peran yang selama ini dimainkan. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, berpendekatan kekuasaan dan monolog berubah fleksibel, kolaboratis dan dialogis serta dari ciri-ciri yang sloganistik menuju cara kerja yang realistik pragmatis. Hari Lubis dan Martani Lubis & Husain, 2007. Efektivitas Pelayanan Publik, Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta, menyatakan efektifitas sebagai konsep yang sangat penting dalam organisasi karena menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk menindaklanjuti program prioritas penyederhanaan birokrasi, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Menteri Dalam Negeri masing-masing mengeluarkan Surat Edaran Nomor 390 Tahun 2019 dan Nomor 130/14106/SJ, yang isi surat edaran kedua Menteri tersebut mengisyaratkan untuk melakukan langkah konkrit persiapan penyederhanaan birokrasi sebagai tindak lanjut pelaksanaan program prioritas presiden dan wakil presiden. Bentuk penyederhanaan birokrasi dimaksud adalah dengan melakukan penyetaraan jabatan dari jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan tujuan rentang pengambilan keputusan bisa diperpendek dalam rangka pelayanan untuk menciptakan iklim investasi yang lebih baik. Hal ini dilakukan dengan cara mengalihkan jabatan administrasi yang terdiri atas Administrator (jabatan struktural Eselon III), Pengawas (jabatan struktural Eselon IV), dan Pelaksana (jabatan struktural Eselon V) di seluruh Kementerian, Lembaga, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota secara selektif. Terhadap pejabat struktural Eselon III, Eselon IV, dan Eselon V yang terdampak pengalihan akibat dari kebijakan penyederhanaan birokrasi tersebut dialihkan menjadi pejabat fungsional yang sesuai dengan bidang dan tugas jabatan fungsionalnya dengan memperhatikan jenjang jabatan, kelas jabatan, dan penghasilan pejabat fungsional yang bersangkutan.

Proses penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dilaksanakan secara serentak diseluruh Indonesia pada akhir Desember 2021. Pemerintah Provinsi Maluku Utara melalui Badan Kepagawaian Daerah Provinsi Maluku Utara melaksanakan pelantikan dan pengambilan sumpah penyetaraan jabatan di Kantor Gubernur Maluku Utara pada tanggal 31 Desember 2021, dengan melantik 8 pejabat fungsional Analisis Kebijakan Ahli Madya pada lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara dan 114 pejabat fungsional Analisis Kebijakan Ahli Muda pada Sekretariat Daerah, badan dan dinas.

Dalam pelaksanaan tugas sebagai pejabat fungsional, sesuai Persyaratan Penyetaraan Dalam panduan pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional yang dikeluarkan Kemendagri dalam Permenpan Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional, penyetaraan jabatan dilaksanakan salah satu persyaratan adalah PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator (Eselon III), Jabatan Pengawas (Eselon IV) dan Jabatan Pelaksana (Eselon V) berdasarkan keputusan Pejabat yang Berwenang

Merujuk pada persyaratan diatas dan melihat fenomena yang terjadi, masih banyak ditemukan ASN dalam jabatan fungsional pada Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara masih fokus pada pelaksanaan tugas pada jabatan administrasi, yang sejatinya tugas pada jabatan administrasi oleh seorang pejabat fungsional adalah tugas tambahan dari atasan. Yang seharusnya menjadi perhatian utama pejabat

fungsional adalah butir-butir tugas pokok jabatan fungsional. Selain hal tersebut tunjangan jabatan fungsional masih disetarakan dengan tunjangan sebelumnya pada jabatan administrasi..

Selain beberapa fenomena diatas ditemukan juga bahwa pejabat fungsional masih “senang” melaksanakan pekerjaan jabatan administrasi khususnya sebagai Pejabat Pembuat Komitmen maupun Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan, hal ini memberikan kesan jabatan fungsional “rasa” struktural.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pengertian Restrukturisasi Organisasi**

Menurut Sedermayanti (2000) mengemukakan bahwa upaya restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (reengineering) sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan akan tetap bertahan hidup. Adapun tujuan dari restrukturisasi menurut Gouillart dan Kelly (1995) adalah “Menyiapkan perusahaan/ organisasi untuk dapat mencapai tingkat kompetisi yang digunakan, hal ini berhubungan dengan organisasi yang ramping dan fit”. Restrukturisasi adalah dimensi yang sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Restrukturisasi merupakan bagian yang penting, tanpanya organisasi akan kehilangan kemampuan untuk bertahan. Dengan restrukturisasi organisasi dapat menata ulang strukturnya sesuai dengan visi dan misi. (Gouillart dan Kelly, 1995). Menurut Ingraham & Romzek (1994) dalam Sadu Wasistiono (2002): Penataan ulang (reinventing) diartikan sebagai “fundamental redesign of the system of government, the civil service system”. Agenda utamanya meliputi : a. Memperkecil ukuran organisasi pemerintah; b. Privatisasi; c. Memperbaharui manajemen dalam semua aspek. Sekarang ini hampir dalam setiap aspek kehidupan manusia tidak bisa terlepas dari peran organisasi.

### **Pengertian Efektivitas**

Emerson yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”. (Soewarno Handyaningrat S. 2006:16) selain pendapat dari emerson, berikut pendapat beberapa ahli tentang efektivitas :

Sondang P. Siagian (2001:24) yang berpendapat bahwa efektivitas adalah penggunaan sumber daya, sarana dan prasarana sampai batas tertentu yang secara sadar telah ditentukan sebelumnya untuk menghasilkan beberapa barang atas jasa yang diberikannya. Kinerja menunjukkan keberhasilan berdasarkan tercapai atau tidaknya tujuan. Jika hasil kegiatan mendekati tujuan, ini berarti efisiensi yang lebih besar.

Menurut Supriyono (Supriyono, 2000:29) Efektivitas merupakan hubungan anatara keluarga suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut. Kata kunci dari teori tersebut efektivitas yaitu pengukuran sasaran dan pencapaian sasaran tersebut.

Mahmudi (2005:92) mendefinisikan efektivitas adalah hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Robbins (1994:54) mengungkapkan mengenai pendekatan dalam efektivitas organisasi:

- a. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*).
- b. Pendekatan sistem.
- c. Pendekatan konstituensi-strategis.
- d. Pendekatan nilai-nilai bersaing.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas**

Indikator-indikator Efektivitas Organisasi Menurut pendapat Steers (dalam Irawati, 2013) terdapat lima wujud yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, diantaranya:

- a. Kejelasan tujuan  
Tujuan sangat penting dirumuskan dengan jelas karena akan digunakan sebagai tolak ukur pembentukan organisasi.
- b. Filosofi dan sistem nilai Filosofi berhubungan dengan hal mengapa organisasi dibentuk, apa dasar pemikirannya, dan apa yang ingin dicapai.
- c. Komposisi dan struktur, Komposisi menunjukkan adanya latar belakang (tingkat pendidikan, tingkat kemampuan intelektual, ciri-ciri kepribadian, dan motivasi) dari anggota organisasi atau kualifikasi yang diperhatikan sejalan dengan peranan, tugas, dan fungsi serta aktivitas pencapaian tujuan.

- d. Teknologi organisasi Pemanfaatan teknologi modern yang diimbangi dengan kompetensi penggunaannya oleh karyawan.
- e. Lingkungan organisasi Lingkungan disini merupakan kondisi lingkungan/suasana kerja di dalam organisasi yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja dan hubungan yang harmonis bagi karyawan khususnya.

### **Mekanisme Penyetaraan Jabatan Administrasi ke jabatan Fungsional**

Bahwa sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Adapun ketentuan dalam Peraturan tersebut diantaranya secara ringkas yaitu :

- a. Penyetaraan Jabatan dilakukan sebagai berikut:
  - 1) Administrator disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli madya;
  - 2) Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli muda;
  - 3) Pejabat pelaksana yang merupakan eselon V disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli pertama. Jabatan Fungsional yaitu Jabatan Fungsional yang telah ditetapkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dilaksanakan tanpa memperhatikan jenjang pangkat dan golongan ruang yang melekat pada Administrator, Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V yang akan disetarakan. Dalam hal Administrator, Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V yang akan disetarakan memiliki pangkat/golongan ruang di bawah atau di atas pangkat/golongan ruang tertinggi yang disyaratkan dalam peraturan perundang-undangan tetap disetarakan dalam Jabatan Fungsional.
- c. Penyetaraan Jabatan dilakukan dengan kriteria:
  - 1) Pejabat yang diusulkan dalam Penyetaraan Jabatan merupakan Pejabat Administrasi yang pada saat penyederhanaan struktur organisasi duduk dalam jabatan yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;
  - 2) Tugas dan fungsi Jabatan Administrasi berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
  - 3) Tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh Pejabat Fungsional;
  - 4) Jabatan yang berbasis keahlian atau keterampilan tertentu.
- d. Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:
  - 1) PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan jabatan pelaksana yang merupakan eselon V berdasarkan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain yang diberikan kewenangan;
  - 2) Memiliki ijazah paling rendah: 1. sarjana atau diploma empat bagi yang disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat; 2. magister bagi Jabatan Fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah magister; atau sesuai dengan kualifikasi dan jenjang pendidikan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan Jabatan Fungsional yang mensyaratkan kualifikasi pendidikan tertentu pada jenjang tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
  - 3) Memiliki kesesuaian tugas, fungsi, pengalaman, atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas Jabatan Fungsional.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penulisan artikel ini adalah studi kepustakaan (Library Research). Studi ini dilakukan penulis dengan membaca dan mengumpulkan data dan informasi dari buku-buku penunjang khususnya yang berhubungan dengan perampingan birokrasi dan efektivitas penyetaraan jabatan, jurnal, makalah, tesis, disertasi, dan penelusuran internet untuk mendapatkan data-data yang relevan dengan permasalahan penulisan ini. Selain studi pustaka, pengumpulan data dilakukan dengan mengamati fenomena-fenomena pada tempat kerja, yaitu pada Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Setda Provinsi Maluku Utara, sehingga sumber primer dan sekunder dapat ditemukan. Pengolahan data dianalisis secara kualitatif deskriptif, untuk menjelaskan makna fakta dan data yang ditemukan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Fakta-Fakta yang ditemukan dari hasil wawancara dengan berapa pejabat fungsional termasuk kami sendiri sebagai pejabat fungsional dan beberapa penjabat fungsional lainnya pada biro di lingkup Setda Provinsi Maluku Utara, terungkap fakta antara lain:

- a. Tidak dapat dipungkiri bahwa para pemangku level 3 ke bawah (setara Administrator dan Pengawas) lebih memilih untuk tetap pada jabatan administrasi dibandingkan menduduki jabatan fungsional.
- b. Untuk mengejar kredit point dalam jabatan fungsional sangat menjadi beban, hal ini karena sekian lama bekerja pada pemda dalam lingkungan structural.
- c. Pola pikir dan kebiasaan kerja masih menggunakan pola-pola kerja pada jabatan administrasi.
- d. secara psikologis asn sangat memikirkan karir masa depannya, terutama bagi pemangku Jabatan Administrasi yang masih memiliki usia produktif. Bahkan tidak mungkin mencari cara untuk Kembali migrasi ke jabatan administrasi.
- e. Pekerjaan-pekerjaan kegiatan/proyek masih sangat diharapkan untuk dapat dikerjakan, meskipun telah menduduki jabatan fungsional.
- f. Pimpinan masih membebankan tugas-tugas sebagaimana pada jabatan administrasi sebelumnya, yang mana hal tersebut hanya merupakan tugas tambahan. Seharusnya tugas pokok yang dikerjakan adalah tugas-tugas analisis yang memiliki kredit poinnya.
- g. Perubahan akibat penyetaraan dan tidak diikuti dengan perubahan mineset dapat mengganggu terwujudnya tujuan penyederhanaan birokrasi melalui transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Kebijakan penyetaraan jabatan merupakan salah satu kebijakan reformasi birokrasi yang menjadi prioritas adalah memperbaiki manajemen kinerja, sebagaimana pernyataan presiden dalam rangka penyederhanaan birokrasi, namun masih perlu dilakukan langkah-langkah untuk membuat asn, khususnya pada Sekretraiat Daerah Provinsi Maluku Utara untuk merubah paradigma berfikirnya menyesuaikan dengan disesuaikan dengan jabatan fungsional.

Bila merujuk pada pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi sebagaimana menurut Robbins (1994:54) mengungkapkan mengenai pendekatan dalam efektivitas organisasi, maka dianalisa sebagai berikut:

- a. Pendekatan pencapaian tujuan (goal attainment approach).  
Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (ends) daripada caranya (means). Berpedoman pada pendekatan ini, maka tujuan penyetaraan jabatan/pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional belum mencapai tujuan, karna budaya kerja pejabat fungsional pada Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara masih menggunakan cara kerja pada jabatan administrasi.
- b. Pendekatan sistem.  
Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya. Pemerintah Provinsi Maluku Utara masih dalam proses menyusun beberapa aturan untuk dapat melaksanakan guna menunjang pelaksanaan butir-butir tugas jabatan fungsional. Namun upaya konkrit untuk pengembangan SDM jabatan fungsional masih sangat terbatas
- c. Pendekatan konstituensi-strategis.  
Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstituensi itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya. Pejabat fungsional pada Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara harus diberikan dukungan finansial dalam bentuk penyesuaian tunjangan jabatan fungsional, yang selama ini masih menyesuaikan dengan tunjangan jabatan administrasi. Kemudian juga diberikan dukungan yang cukup untuk menjalankan fungsi pokoknya sebagai seorang pejabat fungsional, seperti dukungan untuk melakukan riset dan penelitian
- d. Pendekatan nilai-nilai bersaing.  
Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga pendekatan diatas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup di mana organisasi itu berada. Dengan upaya-upaya konkrit dilakukan sesuai pendekatan-pendekatan sebagaimana disebutkan akan memberikan nilai terhadap organisasi, baik dalam mencapai tujuan, system ornganisasi yang semakin baik maupun kesejahteraan ASN pada jabatan fungsional.

Dari uraian terhadap Analisa pendekatan diatas, terdapat beberapa catatan rekomendasi yang sekiranya menjadi bahan analisis dan bahan pertimbangan pimpinan untuk dapat mewujudkan efektivitas penyetaraan jabatan.

### **Rekomendasi Transformasi Jabatan**

Memperhatikan berbagai permasalahan transformasi jabatan, maka langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah adalah sebagai berikut:

- a. Mengatasi gap kompetensi hasil pengalihan jabatan pengawas ke jabatan fungsional, maka yang harus dilakukan adalah pelatihan kompetensi dasar jabatan fungsional, e-learning, workshop dan komunitas belajar. Hal ini harus dilakukan karena dengan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional banyak toleransi-toleransi terhadap atauran pengangkatan dalam jabatan fungsional
- b. Instansi pembina Jabatan Fungsional atau Kementerian/Lembaga harus profesional dalam melakukan manajemen jabatan fungsional. Banyak pemangku jabatan fungsional yang membutuhkan sentuhan atau pembinaan dari instansi pembina;
- c. Kementerian agar mendorong beberapa Kementerian atau lembaga untuk membentuk dan mengembangkan jabatan fungsional di bidang urusan pemerintahan yang menjadi tugas fungsinya. Hal ini mengingat masih ada beberapa Dinas/Badan yang belum lengkap jenis jabatan fungsionalnya; Keempat, Pemerintah daerah segera melakukan penataan tatakerja dan tatalaksana organisasi untuk mengoptimalkan jabatan fungsional khususnya jabatan fungsional yang diberi tugas tambahan; Kelima, Pemangku koordinator jabatan fungsional (ex jabatan pengawas) harus pandai-pandai meluangkan waktu untuk mengumpulkan angka kredit dan meningkatkan kompetensi jabatan fungsional. Hal ini dikarenakan sebagai koordinator akan disibukkan dengan tugas tambahan atau tugas manajerial yang seringkali tidak masuk dalam butir-butir kegiatan jabatan fungsional yang diemban.

### **Rekomendasi Transformasi Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja pemerintah daerah saat ini hendaknya diarahkan untuk mencapai organisasi berkinerja tinggi yang mampu beradaptasi terhadap kemampuan intinya, mengelola pegawai sebagai aset utama, didukung dengan struktur manajemen yang terintegrasi dan terkoneksi. Dengan demikian manajemen kinerja pegawai (PNS) harus selaras dengan kinerja organisasi. Saat ini penilaian kinerja pegawai tidak berbanding lurus dengan kinerja organisasi. Semoga dengan lahirnya PP 30 Tahun 2019 dan PermenPan dan RB 8 Tahun 2021 mampu menciptakan manajemen kinerja pegawai yang mampu mendongkrak kinerja organisasi. Menurut penelitian (Yuningsih, 2018) penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Kebijakan penyetaraan jabatan mendorong percepatan pengembangan jabatan fungsional pada organisasi publik. Namun dalam implementasinya terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dan ditangani diantaranya :

- a. Transformasi jabatan dihadapkan pada masalah manajemen jabatan fungsional yang belum profesional, jenis jabatan fungsional yang belum tersedia di beberapa Dinas/Badan, seleksi pengalihan ke jabatan fungsional belum ketat sehingga memunculkan gap kompetensi, serta pola interaksi atau tata hubungan kerja yang belum memaksimalkan jabatan fungsional.
- b. Transformasi manajemen kinerja masih diwarnai dengan penilaian kinerja individu belum selaras dengan kinerja organisasi, dan lemahnya manajemen kinerja.

### **Saran**

Memperhatikan permasalahan dan tantangan sebagaimana dimaksud, maka strategi yang harus dilakukan adalah:

- a. transformasi jabatan ditindak lanjuti dengan pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional hasil transformasi jabatan, meningkatkan kualitas tata kelola jabatan fungsional oleh instansi pembina, melakukan penataan tata kerja dan tata laksana organisasi untuk optimalisasi jabatan fungsional.
- b. Menciptakan kebijakan manajemen kinerja yang dapat mengukur penilaian kinerja individu selaras dengan kinerja organisasi. Pemerintah daerah harus memilih pemimpin organisasi yang mampu mewujudkan organisasi berkinerja tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Yudi Rusfiana Cahya Supriatna, Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangan 2021
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.
- Stephen P. Robbins; Timothy A Perilaku organisasi. Edisi ke-16 /. (2015)
- Wening, Nur.2005. Pengaruh Ketidakamanan kerja (Job Insecurity) sebagai Dampak Restrukturisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Turnover Intention. Jurnal Kinerja, Volume 9. No. 2 135-147
- Riyanda, Muhammad, pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas perizinan kota Yogyakarta, 2017
- Lubis & Husain, 2007. Efektivitas Pelayanan Publik, Pustaka Binaman Presindo. Jakarta
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Menteri Dalam Negeri masing-masing mengeluarkan Surat Edaran Nomor 390 Tahun 2019
- Permenpan Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional
- Sedarmayanti. (2000). Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan. (Bandung: Masdar Maju).
- Wasistiono, Sadu. (2002). Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah. Bandung:Fokusmedia
- Handayani, S. 2006. Pengantar studi administrasi. Jakarta: Gunung Agung.