

Menuju Perencana Profesional

SIMPUL

Perencana



MENGURAI BENANG KUSUT PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL

WAWANCARA EKSKLUSIF

ARIS WINDIYANTO (DEPUTI MUTASI KEPEGAWAIAN BKN) | ROBERT NA ENDI JAWENG (ANGGOTA PIMPINAN OMBUDSMAN RI)
HADIAN TO RASYID (WALIKOTA PALU) | TEGUH SETYABUDI (KEPALA BPSDM KEMENDAGRI)
ARIEF WIROYUDO (PERENCANA AHLI MADYA KEMENTERIAN PPN/BAPPENAS)



Foto: vecteezy.com

UNCOVERING PENYETARAAN JABATAN: MENGURAI PROBLEMATIKA KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN BIROKRASI

Oleh: Sandra Imelda Hanafiah dan Tuti Kurnia

Bertransformasi dari birokrasi hierarkis menjadikan birokrasi *agile* dinamis bagi Pemerintah Daerah merupakan jalan tercepat. Cara yang dapat ditempuh dengan menyiapkan *agile process* (proses lincah); *human capital* yang mampu (*able people*) untuk berpikiran maju ke depan/*visioner* (*thinking ahead*), berpikir ulang/kritis untuk inovasi (*thinking again*), berpikiran melewati batasan menghilangkan mental silo dan ego sektoral (*thinking across*).

LATAR BELAKANG

Strategi untuk menjadi birokrasi yang dinamis dilakukan dengan penyederhanaan birokrasi, yang telah ditetapkan pemerintah sebagai *Quick Win* Pelaksanaan Birokrasi Tahun 2020 dan 2021. Penyederhanaan birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah Tahun 2020–2024, dilakukan melalui tiga implementasi kebijakan, yaitu penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja yang harus selesai dilaksanakan seluruh instansi

Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah tahun 2020–2021.

Praktisnya, kebijakan penyetaraan jabatan yang merupakan subkebijakan penyederhanaan birokrasi, telah diterapkan dengan beragam respons oleh Pemerintah Daerah. Ada yang bersegera, ada yang enggan, dan ada yang tidak ambil pusing. Padahal kelembagaan inspektorat daerah merupakan cerita sukses dari penyederhanaan birokrasi di daerah. Karena tidak memberlakukan perubahan sebagaimana pola yang digunakan pada inspektorat daerah tingkat kabupaten/kota, tampaknya pemerintah dan pemerintah daerah

belum siap mengeliminasi secara menyeluruh struktur birokrasi di daerah.

PERMASALAHAN

Daerah menyikapi reformasi birokrasi secara beragam termasuk kebijakan penyederhanaan birokrasi dan atau kebijakan penyetaraan jabatan. Keberagaman tingkat pemahaman para aktor kebijakan penyederhanaan birokrasi di daerah ini, melahirkan keberagaman respon aksi terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi pemerintah. Pemerintah Daerah yang memahami konsekuensinya segera menyiapkan perangkat kebijakan, tetapi ada yang kemudian justru mengambil sikap mengabaikan karena belum jelasnya sanksinya. Ada yang sekadar menjalankan karena taat perintah (kebijakan pusat) dan menunggu detik terakhir untuk mengeksekusinya (31 Desember 2021). Ada yang menjalankan kebijakan penyederhanaan dan penyetaraan jabatan saja tanpa mengerti bahwa organisasi pun harus ikut bertransformasi.

Hal tersebut mengindikasikan masih belum terbentuknya pemahaman menyeluruh Kepala Daerah dan birokrat pengonsep kebijakan serta Aparatur Sipil Negara (ASN) pada umumnya, tentang hakikat kebijakan reformasi birokrasi, penyederhanaan birokrasi, serta penyetaraan jabatan.

Tulisan ini mencoba mengelaborasi kebijakan penyetaraan jabatan dan mempreskripsikan kebijakan pendukung lainnya yang seharusnya disiapkan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

PEMBAHASAN

Pemahaman yang seharusnya lebih dulu dimiliki para pembuat kebijakan

di daerah tentang kebijakan *top-down* penyetaraan jabatan adalah adanya keharusan untuk menyiapkan perangkat kebijakan. Kebijakan operasional sebagai konsekuensi institusi pemerintah bertransformasi menjadi birokrasi *agile*, untuk menjawab kebutuhan perubahan lingkungan yang VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Bahwa penyetaraan jabatan bukan sekadar ganti baju, bukan sekadar perubahan *cover*, tetapi merupakan kebijakan *buffer* (kebijakan reformasi birokrasi). Kebijakan penyangga untuk mengurangi dampak kerugian bagi Pegawai Negeri Sipil terdampak. Kebijakan penyederhanaan birokrasi merupakan konsekuensi organisasi yang bertransformasi menjadi dinamis. Cita-cita birokrasi dinamis berkelas dunia dan berproses inkremental mewujudkan birokrasi dinamis melalui internalisasi manajemen kinerja dan manajemen sumber daya manusia yang "*able*" pada sistem yang "*agile*", membutuhkan kampanye berkelanjutan. Bagaimana agar setiap elemen pemerintahan memahami keharusan mengolaborasikan dan menggerakkan potensi birokrasi pada satu arah untuk mewujudkan organisasi pemerintahan yang dinamis.

Kebijakan yang telah dan perlu diambil banyak pemerintah dan pemerintah daerah, yaitu penyederhanaan birokrasi dengan tiga subkebijakan: (1) penyederhanaan struktur organisasi; (2) penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional; dan (3) perubahan tata kerja. Perubahan struktur dilakukan secara bertahap dan parsial menjadi struktur yang lebih datar *flatarchies* dan kemudian *holacracy* yang memungkinkan kebijakan disusun dan dilaksanakan lebih cepat sehingga

proses pelayanan lebih berkualitas. Perubahan paradigma struktur hierarkis yang melekat dengan praktik buruk birokrasi diharapkan dapat berubah dengan mengubah struktur yang mendukung budaya patronisme menjadi meritokrasi. Perubahan yang telah lebih dulu dilakukan Pemerintah Singapura terbukti menghasilkan performa pemerintahan dengan nilai 100 (*government effectiveness index-Worldwide Government Indicator*).

Penyetaraan jabatan dilakukan untuk menyelamatkan Pejabat Administrasi yang secara struktur tereliminasi. Penyetaraan jabatan merupakan penyebutan untuk penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Penyetaraan jabatan sebagai dampak dari penyederhanaan struktur birokrasi menjadi dua level dan mengalihkan jabatan struktur di bawah dua level tersebut menjadi jabatan fungsional. Dilematis karena kurangnya pemahaman serta tidak siapnya sistem kerja dengan pola baru menimbulkan persoalan baru.

Eliminasi satu dan atau dua lini menjadi dua jenjang dan penyetaraan jabatan pada organisasi pemerintah dan pemerintah daerah membutuhkan paradigma baru dan kesiapan mental dari para birokrat yang terdampak. Maka transformasi menjadi *agile* juga akan meliputi transformasi terhadap perilaku (*attitudes*), nilai-nilai (*values*), pola-pola pikir (*mindsets*), cara-cara berpikir, dan cara-cara berinteraksi dengan para pihak.

Pemerintah daerah sudah harus mentransformasi pola pikir yang berkarakter dinamis "*agile*" dalam subsistem pemerintahan, di mana perilaku dan nilai berfokus pada penambahan nilai dan inovasi untuk pelayanan publik dan pembangunan

daerah. Para pimpinan tinggi dapat dan dituntut berperan sebagai pemberdaya daripada pengontrol, sehingga dapat mengoptimalkan bakat dan kapasitas pengetahuan pegawai/subordinat yang ada di lingkungannya. Tim-tim kerja dan jaringan kerja harus dibentuk dan diberdayakan agar dapat bergerak cepat dalam mengatasi persoalan yang kompleks dan misi tugas yang kritis. Sistem kerja disiapkan dan ditransformasi menjadi berbasis teknologi digital.

Pemerintah daerah perlu secara bijak segera mengambil langkah dalam perencanaan pelaksanaan kebijakan dan menyiapkan perangkat pendukung lanjutan pelaksanaan penyederhanaan birokrasi. Kebijakan reformasi birokrasi ini, berdampak signifikan bagi sistem dan subsistem pemerintahan, khususnya ASN yang bertugas sebagai pejabat administrasi. Dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan tahapan-tahapan mengimplementasikan sebuah kebijakan dan mengadopsi kebijakan agar sesuai dengan kebutuhan sistem instansi daerah.

Adaptasi Pemerintah Indonesia untuk memperbaiki birokrasi dengan kebijakan penyederhanaan organisasi pun belum dilakukan secara terintegrasi, masih terkesan sektoral digerakkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Kementerian Dalam Negeri. Padahal, kebijakan penyederhanaan birokrasi mengakibatkan perubahan signifikan pada sumber daya manusia dan sistem kerja aparatur yang seharusnya Badan Kepegawaian Negara turut berperan menyuarakan perubahan manajemen kepegawaian pada manajemen *human capital*. Kementerian Komunikasi

dan Informatika pun seharusnya berperan menyiapkan perangkat sistem penunjang pendukung pola kerja baru yang terintegrasi. Seluruh kementerian dan lembaga yang merupakan induk atau instansi pembina jabatan fungsional pun terkesan lamban menyikapi kebijakan penyetaraan jabatan ini. Situasi ini kembali membutuhkan koordinasi, kolaborasi, dan integrasi kebijakan pemerintah pusat yang satu suara kepada pemerintah daerah.

KONSEKUENSI KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN BIROKRASI

Manajemen Kinerja yang Lincah Penyelarasan unit-unit organisasi, proyek-proyek, atau program kegiatan lingkup instansi harus dilakukan. Penetapan mengenai rentang kendali dan penilaian kinerja, dimana mereka yang ditunjuk sebagai koordinator dan subkoordinator bisa mendapatkan delegasi untuk penilaian kinerja. Penting juga untuk mengatur mengenai pola hubungan pelaksanaan tugas pada unit kerja di organisasi, dimana proses bisnis terjalin antara jabatan pimpinan tinggi pratama dengan koordinator dan subkoordinator. Alokasi dan penyediaan sumber daya untuk penerapan manajemen kinerja, serta yang paling urgen dalam perubahan sistem kerja adalah bagaimana agar seluruh tata kerja sudah berbasiskan teknologi informasi.

Middle line organisasi pemerintah daerah perlu memahami pada pimpinan agar menyiapkan kerangka kebijakan lanjutan untuk menyediakan ekosistem yang sesuai agar birokrat dapat bertumbuh kembang menjadi pribadi "*agile*" dalam birokrasi. Transformasi manajemen kinerja dan manajemen sumber daya manusia menjadi dinamis (*agile*

performance and human resources management), lebih luas dan *mobile* dengan basis kompetensi. Ekosistem yang dapat mendukung pejabat fungsional bekerja lintas sektor untuk memenuhi permintaan unit akan kebutuhan kompetensinya dan saling berkolaborasi mencapai sasaran kinerja organisasi.

Perubahan Pola Komunikasi Perubahan dalam sistem kerja termasuk di dalamnya adalah pola komunikasi. Komunikasi pada pola lama merupakan komunikasi berjenjang ke setiap tingkatan sehingga kinerja birokrasi semakin rigid. Birokrasi baru bergerak jika adanya arahan, pedoman, disposisi biasanya dengan pola komunikasi satu arah dengan lima jenjang pelaksanaan. Secara umum, yaitu Kepala Daerah (*Chief Executive Officer*) mendisposisi pada Sekretaris Daerah (*Middle Management/ Manajer Penghubung*), kemudian Sekretaris Daerah mendisposisi pada Asisten Sekretariat Daerah jika membutuhkan koordinasi antarperangkat daerah/ unit kerja. Pejabat Asisten Sekretariat akan mengoordinasikan pada Pejabat Pimpinan Tinggi per urusan Pemerintah Daerah. Jika bersifat teknis, bisa didisposisi langsung pada Pimpinan Tinggi Pratama dinas/ badan/ lembaga teknis lainnya untuk selanjutnya meneruskan disposisi pada Pejabat Administrator yang kemudian meneruskan disposisi pada Pejabat Pengawas untuk kemudian dilaksanakan oleh Pejabat Pelaksana.

Dengan adanya penyederhanaan birokrasi maka disposisi/komunikasi lebih fleksibel dan dapat langsung ke Pejabat Fungsional dari Pimpinan Tinggi Pertama dengan tahapan yang lebih singkat sehingga kegiatan dapat segera dilaksanakan. Perlu



perubahan kebijakan tata naskah dinas daerah menjadi berbasis elektornik dan terdapat kewenangan pejabat fungsional untuk menandatangani sesuai kebutuhan pelaksanaan kerja.

3. Manajemen SDM (*as Human Capital*) yang Lincah

Pada bagian ini masalah utama adalah pola pikir yang harus bertransisi menjadi dinamis. Persepsi jabatan fungsional tidak menarik, dianggap kelas dua, jabatan inferior, dianggap bukan karier, demotivasi, kompetensi kurang, dan tidak dikembangkan harus diubah. Mengapa? karena saat ini sudah berbasis fungsional, bukan lagi berbasis struktural. Perubahan struktur saja tidak akan efektif memberikan perubahan, karena yang akan membantu menguraikan masalah birokrasi adalah mengimplementasikan

budaya birokrasi baru. Kembali menegaskan dan menginternalisasi nilai-nilai inti budaya BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) dalam pemerintahan pada ASN akan lebih menjamin perbaikan berkelanjutan.

Hal yang perlu menjadi perhatian adalah ada pejabat yang dialihkan, tetapi belum sesuai dengan ketentuan syarat jabatan untuk dapat diidentifikasi dan difungsikan pada jabatan fungsional lain yang memungkinkan untuk berkembang secara karier. Situasi ini memerlukan pengembangan yang didukung sistem *corporate university*. Pengembangan dan pola pembelajaran dapat dilakukan untuk pencapaian tujuan berorganisasi. ASN pun dengan

corporate university akan memiliki fleksibilitas dalam belajar. Diperlukan kebijakan teknis lanjutan untuk mengembangkan karier para pejabat fungsional pascapenyetaraan di mana belum semua jenjang ahli terdapat pada formasi jabatan fungsional. Ke depan, perlu diusulkan formasi yang dapat mendukung pola karier pejabat fungsional tersebut.

Penyesuaian regulasi tentang jabatan fungsional yang komprehensif, penyesuaian kelas jabatan, penyusunan peraturan tentang jabatan dan pangkat ASN adalah langkah selanjutnya. Mengenai pola mutasi dan rotasi antarjabatan fungsional yang dimaksudkan dan agar ada pengaturan mengenai pengayaan tugas jabatan fungsional, perlu disusun kebijakan lanjutan untuk menjamin kepastian

pada sistem karier pejabat yang terdampak penyetaraan sehingga tidak dirugikan. Pola pengembangan dan manajemen jabatan fungsional perlu disempurnakan dan gap kompetensi Pejabat Pengawas yang disetarakan perlu mengejar level kompetensi pada jabatan fungsional.

Penyetaraan tunjangan kesejahteraan jabatan fungsional pascapenyetaraan dan penyelarasan kebutuhan anggaran, di mana hal ini terkait dengan kebijakan tunjangan serta kelas jabatan dari jabatan fungsional yang dijadikan basis bagi pemberian kompensasi. Tunjangan fungsional pada kelas yang sama akan berbeda-beda pada regulasi yang ditetapkan Presiden. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan kebijakan terkait tunjangan fungsional ini secara keseluruhan.

Perubahan tata kerja dengan sistem kerja berbasis fungsional dapat diimplementasi dengan lebih efektif jika pola pikir seluruh elemen pemerintah daerah khususnya ASN, yang dimulai dari Pejabat Pimpinan Tinggi serta Pejabat Administrator yang mengemban tugas administrasi, juga ikut berubah. Pejabat Administrasi yang telah diangkat pada jabatan fungsional hendaknya memahami bahwa tugas administrasinya dikembalikan pada Pejabat Administrator. Sementara kondisi yang banyak berlaku saat ini, Pejabat Administrator seperti tidak mau kehilangan pembantu untuk mengerjakan tugas administrasi. Pola kerja yang mengutamakan pelaksanaan kegiatan mengejar pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran harus sudah bergeser pada kerja kolaborasi penyelesaian misi daerah dengan sedikit atau bahkan tanpa anggaran.

REKOMENDASI

Transformasi sistem menjadi *agile* dan perubahan budaya mendukung agilitas merupakan jawaban pascapenerapan kebijakan penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan. Kebijakan operasional yang perlu dilakukan setelah penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, antara lain

1. pengalihan kewenangan manajerial jabatan administrasi menjadi kewenangan jabatan fungsional;
2. pengaturan tata kerja di antara jabatan pimpinan tinggi dengan jabatan fungsional, Pejabat Administrasi dengan Pejabat Fungsional, dan antarjabatan fungsional;
3. mendorong dan menyiapkan penggunaan teknologi informasi dalam mendukung tugas dan fungsi organisasi ke arah perubahan sistem kerja berbasis digital terintegrasi;
4. penciptaan ruang kerja beriklim egaliter kolaboratif;
5. menginternalisasi nilai budaya kerja untuk penambahan nilai dan inovasi bagi pelayanan publik paripurna;
6. para pimpinan tinggi hendaknya berperan sebagai pemberdaya daripada pengontrol sehingga dapat mengoptimalkan bakat dan kapasitas pengetahuan pegawai/subordinat;
7. membentuk tim-tim kerja dan jaringan kerja yang dapat bergerak cepat untuk mengatasi persoalan yang kompleks dan misi tugas yang kritis;
8. pola koordinasi kerja berfokus pada pelayanan tidak lagi struktur;

9. transparansi dan perbaikan berkelanjutan pelayanan dan metoda kerja menjadi kesatuan dalam berorganisasi;
10. komunikasi dalam organisasi dikembangkan menjadi pembicaraan terbuka tidak lagi pola atas-bawah yang hierarkis;
11. kebijakan pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional yang disetarakan;
12. kebijakan manajemen SDM yang berbasis fungsional; serta
13. penyediaan pembiayaan pada seluruh kebijakan teknis lanjutan yang dituangkan pada regulasi daerah.

PENUTUP

Kolaborasi kebijakan pemerintah pusat yang terintegrasi dan adaptasi oleh kepala serta birokrat daerah, sangat dibutuhkan untuk mentransformasi birokrasi. Anda, saya, dan siapapun yang paham akan cita-cita transformasi birokrasi, dapat berkontribusi menyukseskan dengan mengupayakan apapun yang bisa mendukung daerah menyiapkan kebijakan operasional yang dibutuhkan untuk birokrasi dan aparatur daerah menjadi *agile* dinamis. Semoga!

PROFIL PENULIS

- **Sandra Imelda Hanafiah** merupakan Analis Kebijakan Madya, Sekretariat Daerah Kota Padang;
- **Tuti Kurnia** merupakan Analis Kebijakan Muda, Sekretariat Daerah Kota Padang (Pos-el: tutikurnia667@gmail.com)