

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh

## Transformasi Jabatan pada Pemerintah Pusat dan Daerah Suatu Kajian Permasalahan dan Rekomendasi Kebijakan

Porman Lumban Gaol<sup>a</sup> dan Anita Sapta Hartolestari<sup>b</sup>

<sup>a,b</sup> Politeknik STIA LAN Jakarta

e-mail : a gaolporman@gmail.com , b mailtohustatiratna@gmail.com

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah bagaimana persepsi PNS yang menduduki jabatan struktural administrator dan pengawas untuk dialihkan ke jabatan fungsional. Karena keberhasilan transformasi jabatan ini menjadi penentu keberhasilan efektifnya proses pembangunan nasional. Persoalan mendasar birokrasi kita adalah tata kelola administrasi yang buruk sehingga menyebabkan lambatnya proses birokrasi berjalan, kompetensi dan budaya aparatur negara yang belum baik menjadikan struktur birokrasi yang hirarkis menyebabkan penundaan berbagai keputusan dan tindakan administrasi pemerintahan, dan ketidakmampuan membuat kebijakan berbasis data, informasi dan pengetahuan. Dalam implementasi kebijakan ini perlu dibangung sikap atau mindset bahwa ini adalah momentum yang harusnya dianggap sebagai suatu sikap dari Negara untuk memfasilitasi pengembangan karier dan kompetensi ASN bukan malah untuk mengurangi apa yang ada atau diperoleh saat ini. Penyederhanaan birokrasi secara substansial, tidak hanya terbatas pada struktur, tetapi juga aspek kultur dan inovasi kerja. Membangun birokrasi yang dinamis, antara lain: Fleksibilitas yang tinggi, kapabilitas yang baik, dan budaya yang unggul Langkah yang dilakukan dalam proses awal implementasi kebijakan ini adalah dengan menata organisasi dan mengidentifikasi jenis jabatan fungsional yang sesuai untuk nantinya dialihkan dari jabatan struktural administrator dan pengawas yang ada sehingga memudahkan pejabat itu nantinya dalam pengumpulan Angka Kredit pada Jabatan Fungsionalnya.

**Kata Kunci:** Transformasi jabatan; penyederhanaan birokrasi; organisasi pemerintah

## *Perception of Position Transformation in Central Government A Problem Study and Policy Recommendation*

### *Abstract*

*The purpose of this study is how the perception of civil servants who occupy structural positions administrators and supervisors to be transferred to functional positions. Because the success of the transformation of this position is a determinant of the success of the effective national development process. The basic problem of our bureaucracy is poor administrative governance, which causes a slow process of bureaucracy, unfair competence and culture of the state apparatus making a hierarchical bureaucratic structure cause delays in various decisions and actions of government administration, and inability to make policies based on data, information and knowledge. In implementing this policy, it is necessary to build an attitude or mindset that this is a momentum that should be*

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

*considered as an attitude from the State to facilitate career development and competence of ASN rather than to reduce what is or is obtained now. The simplification of bureaucracy is substantial, not only limited to the structure, but also aspects of culture and work innovation. Building a dynamic bureaucracy, among others: High flexibility, good capability, and superior culture The steps taken in the initial process of implementing this policy are to organize the organization and identify the types of functional positions that are suitable for later transfer from structural positions to administrators and supervisors. there so that it will make it easier for officials to collect credit scores for their functional positions.*

**Keywords:** Transformation of position, simplification of bureaucracy, government organization

## A. PENDAHULUAN

Persoalan mendasar birokrasi kita adalah tata kelola administrasi yang buruk sehingga menyebabkan lambatnya proses birokrasi berjalan, kompetensi dan budaya aparatur negara yang belum baik menjadikan struktur birokrasi yang hirarkis menyebabkan penundaan berbagai keputusan dan tindakan administrasi pemerintahan, dan ketidakmampuan membuat kebijakan berbasis data, informasi dan pengetahuan. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran pemerintah pusat dan daerah dalam penerapan kebijakan PNS yang menduduki jabatan struktural administrator dan pengawas yang akan dihapus untuk dialihkan ke jabatan fungsional.

Regulasi dan birokrasi adalah kendala yang sangat mengikat penyebab stagnansi pertumbuhan ekonomi, rendahnya investasi dan daya saing. 34,57% PNS memiliki kompetensi dan potensi sangat rendah, kualitas, kinerja, produktivitas budaya kerja umumnya masih rendah. 4.286.918 juta ASN diisi pejabat administrasi atau pelaksana/JFU (39,09%). Pejabat fungsional teknis selain kependidikan dan kesehatan, hanya 7,53%. Ketidaksesuaian dengan kebutuhan, hanya 0,06% ASN di Sumatera dengan latar belakang industri pengolahan, dan 0,27% di Bali-Nusa Tenggara untuk pariwisata. (Sumber: KemenPANRB (2019), Bappenas (2019), diolah).

Lima Prioritas Kerja Presiden Jokowi adalah pembangunan SDM akan jadi prioritas; melanjutkan pembangunan infrastruktur; segala bentuk kendala regulasi disederhanakan, potong dan pangkas; penyederhanaan birokrasi harus dilakukan secara besar-besaran; dan transformasi ekonomi.

Arahan Presiden yaitu membangun transparansi tata kelola pemerintahan, menjalankan reformasi birokrasi, dan membuka partisipasi publik. Juga Presiden mengatakan sangat penting bagi kita untuk mereformasi birokrasi kita karena kecepatan melayani, kecepatan memberi izin, menjadi kunci bagi reformasi birokrasi kita.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian mengenai Persepsi PNS yang menduduki jabatan struktural administrator dan pengawas yang akan dihapus untuk dialihkan ke jabatan fungsional pada pemerintah pusat daerah merupakan suatu hal yang krusial. Penelitian spesifik tentang Persepsi PNS yang menduduki jabatan struktural administrator dan pengawas yang akan dihapus untuk dialihkan ke jabatan fungsional pada pemerintah pusat dan daerah menjadi penentu keberhasilan efektifnya proses pembangunan nasional.

Deskripsi penelitian terdahulu dan hasil temuan yang relevan dengan topik rancangan penelitian tercantum di bawah ini:

1. Chazali H. Situmorang APT. (2019). Study Analisis UU ASN, menuju penyederhanaan birokrasi . *Jurnal populis, Vol (4) No (8) Des 2019.*
  - a. Perjalanan birokrasi di Indonesia sangatlah panjang. Mulai zaman Pemerintahan Belanda, diwariskan kepada Pemerintah Indonesia dengan model Max Weber (Weberian).
  - b. Undang-Undang ASN lahir tahun 2014, dengan semangat Reformasi Birokrasi. ASN dituntut punya kompetensi tinggi, profesional, berintegritas, netral, tidak berpolitik, dan melawan korupsi, kolusi dan nepotisme. Disamping perlu dilakukannya penyederhanaan struktur birokrasi.

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

- c. Lima tahun UU ASN berjalan, perampingan atau penyederhanaan birokrasi dimaksud tidak bergerak. Kalau pun bergerak hanya lebih bersifat dipermukaan saja. Birokrasi masih tetap gemuk, rentang kendali yang panjang, dan masih menggunakan biaya yang besar. Belum efektif dan efisien.
2. Sri Hadiati WK. (2019). Membangun Profesionalitas ASN Melalui Jabatan Fungsional. Komisioner KASN
  - a. Jumlah Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan termasuk pelaksana di republic.
  - b. Jumlah Jabatan Fungsional Tertentu yang saat ini sudah ada dan kesesuaian dengan kebutuhan pengalihan Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan.
  - c. Pembentukan Jabatan Fungsional Tertentu baru memerlukan waktu yang tidak singkat.
  - d. Keseimbangan/proporsionalitas Jabatan Fungsional Tertentu antara struktural dan fungsional
  - e. Perubahan paradigm/kebanggaan terhadap Jabatan Fungsional.

Berdasarkan hasil analisis awal, terdapat beberapa *novelty* atau *state of the art* dalam rancangan penelitian ini, yaitu:

- 1) Penelitian terdahulu hanya fokus membahas reformasi birokrasi secara umum. Oleh karena itu, rancangan penelitian ini diharapkan dapat menyajikan analisis yang baru tentang PNS yang menduduki jabatan struktural administrator dan pengawas yang akan dihapus untuk dialihkan ke jabatan fungsional pada pemerintah pusat dan daerah;
- 2) Pada penelitian terdahulu, para peneliti tidak memberikan ulasan komprehensif yang dapat diadaptasi secara universal pada pemerintah daerah. Untuk itu, dalam rancangan penelitian ini, peneliti akan fokus pada pengembangan dan rekomendasi pada pemerintah pusat dan daerah;
- 3) Tidak hanya sarat akan kajian, rancangan penelitian ini juga mengedepankan rekomendasi berbasis pendekatan *sustainability* yang tidak dibahas pada tulisan sebelumnya.

## B. PEMBAHASAN

Analisa persepsi dalam penyederhanaan Birokrasi :

1. Kemendagri (Kepala Bagian Kelembagaan dan Analisa Jabatan Biro Ortala)
  - a. Perlu memastikan terlebih dahulu kompetensi yang diperlukan dalam jabatan fungsional tersebut bagi pejabat yang nantinya akan dialihkan dari jabatan struktural (baik Eselon III maupun Eselon IV).
  - b. Penyederhaan birokrasi secara bertahap dilakukan sebagai berikut:
 

Tahap pertama, penyederhanaan birokrasi difokuskan pada perangkat daerah yang membidangi Penanaman Modal/Investasi, Perizinan, PTSP dan Perangkat Daerah penerbit rekomendasi/pertimbangan teknis

Tahap kedua, penyederhanaan birokrasi (penghapusan pengawas) pada UPTD dengan klasifikasi tertentu.

Tahap ketiga, penyederhaan birokrasi pada cabang dinas
  - c. Membangun birokrasi yang dinamis :
 

Fleksibilitas yang tinggi : Proses bisnis sederhana, organisasi yang ramping dan berbasis kinerja (performance based organizational structure)

Kapabilitas yang baik : Kemampuan berpikir jangka panjang, dorongan berbagai inovasi dan perubahan (contohnya melalui omnibus law), membandingkan kemajuan dan pencapaian negara lain dan sektor swasta.

Budaya yang unggul : Meritokrasi, antikorupsi, dan berorientasi pada kinerja. Perubahan budaya harus dijadikan prioritas pembangunan 5 tahun ke depan dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
2. KemenpanRB (Asisten Deputi Manajemen Karir dan Talenta Sumber Daya Manusia Aparatur)
  - a. Perlu dikoreksi bahwa istilah yang kami gunakan dalam kebijakan ini adalah transformasi pengembangan karir dari Jabatan Administrator (JA) menjadi Jabatan Fungsional (JF) bukan serta merta penghapusan jabatan eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional sehingga dalam hal ini pendekatan yang dilakukan sebenarnya menjadi niat baik atau maksud yang baik bukan ditanggapi langsung dengan negatif.

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

- b. Langkah yang dilakukan di KemenpanRB dalam proses awal implementasi kebijakan ini adalah dengan menata organisasi dan mengidentifikasi jenis jabatan fungsional yang sesuai untuk nantinya dialihkan dari jabatan struktural administrator dan pengawas yang ada sehingga memudahkan pejabat itu nantinya dalam pengumpulan Angka Kredit Jabatan Fungsionalnya. Kebijakan ini sudah dijalankan di KemenpanRB dan sampai saat ini dapat dikatakan proses implementasi kebijakan ini dapat berjalan baik dan lancar.
- c. Mendorong peningkatan kompetensi, karena adanya proses dan tuntutan pekerjaan atau jabatan baru yang lebih menekankan pada keahlian atau kompetensi.
- d. Pengembangan karier dan kompetensi ASN yang diimplementasikan melalui transformasi JA ke JF. Peningkatan kompetensi terutama dengan adanya proses dan tuntutan pekerjaan atau jabatan baru yang lebih menekankan pada keahlian atau kompetensi.

Penyederhanaan birokrasi secara substansial, tidak hanya terbatas pada struktur, tetapi juga aspek kultur dan inovasi kerja. Membangun birokrasi yang dinamis :

- a) **Fleksibilitas yang tinggi**  
Proses bisnis sederhana, organisasi yang ramping dan berbasis kinerja (performance based organizational structure)
- b) **Kapabilitas yang baik**  
Kemampuan berpikir jangka panjang, dorongan berbagai inovasi dan perubahan (contohnya melalui *omnibus law*), membandingkan kemajuan dan pencapaian negara lain dan sektor swasta.
- c) **Budaya yang unggul**  
Meritokrasi, antikorupsi, dan berorientasi pada kinerja. Perubahan budaya harus dijadikan prioritas pembangunan 5 tahun ke depan dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

Solusi untuk masalah yang muncul dan mengarah pada demotivasi, kebingungan dalam proses kerja dan pemenuhan kinerja para pejabat yang dialihkan menjadi pejabat fungsional sudah diupayakan oleh KemenpanRB sebagai contoh adanya kebijakan pemberian peran tambahan

sebagai koordinator dan sub koordinator untuk menciptakan keseimbangan dalam hal pendapatan dan fasilitas yang diperoleh dan diberikan juga kebijakan 25% incentive Angka Kredit untuk Jabatan Fungsional baru yang diberikan kepada pejabat struktural (JA) yang dialihkan tersebut. Selain hal tersebut, langkah yang dilakukan di KemenpanRB dalam proses awal implementasi kebijakan ini adalah dengan menata organisasi dan mengidentifikasi jenis jabatan fungsional yang sesuai untuk nantinya dialihkan dari jabatan struktural administrator dan pengawas yang ada sehingga memudahkan pejabat itu nantinya dalam pengumpulan Angka Kredit Jabatan Fungsionalnya. Kebijakan ini sudah dijalankan di KemenpanRB dan sampai saat ini dapat dikatakan proses implementasi kebijakan ini dapat berjalan baik dan lancar.

Dalam implementasi kebijakan ini perlu dibangun sikap atau mindset bahwa ini adalah momentum yang harusnya dianggap sebagai suatu sikap dari Negara untuk memfasilitasi pengembangan karier dan kompetensi ASN bukan malah untuk mengurangi apa yang ada atau diperoleh saat ini. Memang dengan adanya kebijakan pengembangan karier yang diimplementasikan melalui transformasi JA ke JF perlu ada upaya dari ASN untuk meningkatkan kompetensi terutama dengan adanya proses dan tuntutan pekerjaan atau jabatan baru yang lebih menekankan pada keahlian atau kompetensi.

Dalam proses ini peran akademisi sangat dibutuhkan dalam memberikan rekomendasi strategi dalam implementasi kebijakan yang akan lebih mulus dan mudah nantinya di Kementerian, Lembaga dan Pemda.

Strategi yang dilakukan adalah:

1. Penataan organisasi,
2. Mengidentifikasi jabatan yang dicapai,
3. Peran koordinator dan sub koordinator

Konsep koordinator dan sub koordinator bukan jabatan dan tidak permanen sampai akhir tahun 2020 dan supaya tidak demotivasi pekerjaan dan supaya posisinya stabil sebagai manajerial. Proses penyetaraan ini adalah proses fasilitasi yang diberikan untuk PNS yang terdampak untuk pengembangan karir. Karena saat ini kita dipaksa

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

untuk struktur yang diramping untuk proses yang lebih cepat.

## C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Transformasi pengembangan karir dari Jabatan Administrator (JA) menjadi Jabatan Fungsional (JF) bukan serta merta penghapusan Jabatan Eselon III dan IV menjadi Jabatan Fungsional sehingga dalam hal ini pendekatan yang dilakukan sebenarnya menjadi niat dan maksud yang baik.

Dalam implementasi kebijakan ini perlu dibangun sikap atau mindset bahwa ini adalah momentum yang harusnya dianggap sebagai suatu sikap dari Negara untuk memfasilitasi pengembangan karier dan kompetensi ASN bukan malah untuk mengurangi apa yang ada atau diperoleh saat ini.

Penyederhanaan birokrasi secara substansial, tidak hanya terbatas pada struktur, tetapi juga aspek kultur dan inovasi kerja. Membangun birokrasi yang dinamis, antara lain: Fleksibilitas yang tinggi, kapabilitas yang baik, dan budaya yang unggul.

Langkah yang dilakukan dalam proses awal implementasi kebijakan ini adalah dengan menata organisasi dan mengidentifikasi jenis jabatan fungsional yang sesuai untuk nantinya dialihkan dari jabatan struktural administrator dan pengawas yang ada sehingga memudahkan pejabat itu nantinya dalam pengumpulan Angka Kredit pada Jabatan Fungsionalnya.

### Saran

Setelah dilakukan analisa dan pembahasan maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perlu adanya peningkatan kompetensi terutama dengan adanya proses dan tuntutan pekerjaan atau jabatan baru yang lebih menekankan pada keahlian atau kompetensi
2. Perlu adanya penataan organisasi dan mengidentifikasi jabatan apa yang dicapai
3. Perlu adanya penguatan komunikasi organisasi

4. Peran akademisi sangat dibutuhkan dalam memberikan rekomendasi strategi dalam implementasi kebijakan yang akan lebih mulus dan mudah nantinya di Kementerian, Lembaga dan Pemda

### REFERENSI

Agus Sudrajat. 2019. *Pemetaan kebutuhan jabatan fungsional dalam rangka percepatan pembangunan*. Deputi bidang kajian dan inovasi manajemen ASN – LAN: Jakarta.

Bayu Septianto. 2019. <https://tirto.id/menpan-rb-paparkan-upaya-perampingan-birokrasi-saat-rapat-di-dpr-elSn>

Chazali H. Situmorang APT. 2019. Study Analisis Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, menuju penyederhanaan birokrasi . *Jurnal populis, Vol (4) No (8) Des 2019*

Fitria Chusna Farisa. 2019. Menpan RB: Bukan Pemangkasan Birokrasi, melainkan Perampingan. <https://nasional.kompas.com/read/2019/11/13/19160751/menpan-rb-bukan-pemangkasan-birokrasi-melainkan-perampingan>

Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2015, Tentang JKK, dan JKm bagi Pegawai ASN

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tantang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019, Tentang Penilaian Kinerja Pegawai negeri Sipil.

Surat Menteri Dalam Negeri No 130/13988/SJ, Hal Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten/Kota

Surat Menteri Dalam Negeri No 130/13989/SJ, Hal Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintahan Provinsi

Surat Menteri Dalam Negeri No 130/14106/SJ, Hal Tindaklanjut Penyederhanaan Birokrasi

PRESIDENSI G-20 INDONESIA TAHUN 2022  
"RECOVER TOGETHER, RECOVER STRONGER"

**Transformasi Administrasi dan Kebijakan Publik di Era Post Truth  
dalam Mewujudkan Indonesia Tumbuh, Indonesia Tangguh**

pada Jabatan Administrasi di Lingkungan  
Pemerintah Daerah

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014, Tentang  
Aparatur Sipil Negara

Sri Hadiati W.K. 2019. *Membangun profesional ASN  
melalui jabatan fungsional*. Komisioner KASN:  
Jakarta.