

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)

CALL FOR PAPERS

VOL. 3 NO. 2 (AUGUST 2022)

VOL. 3 NO. 3 (DECEMBER 2022)

The Journal of Indonesia Sustainable Development Planning (JISDeP) is a journal published by Centre for Planners' Development, Education, and Training (Pusbindiklatren), Ministry of National Development Planning/National Development Planning Agency Republic of Indonesia (Bappenas) and supported by Indonesian Development Planners Association (PPPI).

This journal aimed at studying the issues of sustainable development from around the world to later be used as policy material in sustainable development planning in Indonesia, developing countries, and the world in general. This journal absorbs theoretical scientific studies as well as empirical experiences from researchers around the world, primarily from researchers who specialize in developing countries, to then publish them all widely to international forums as an applicable and innovative knowledge.

This journal gives important weight to the issue of sustainable development planning with regard to the mental and spiritual development of the people of Indonesia and the people of the world in terms of politics, economics, social, culture, environment, peace and justice, energy, and other strategic issues about sustainable development planning.

::: RESEARCH PAPER

::: POLICY PAPER

::: COMMENTARY

::: BOOK REVIEW

Peer Review Process

JISDeP is an open access journal. All of the research article submitted in this journal will be provided in online version and can be free full downloaded. JISDeP also uses peer-review process by blind reviewer. The decision of accepted or not the article is determined by the agreement of both of editor's board and the reviewer.

Publication Frequency

JISDeP are published three times a year which are in April, August, and December of respective year.

Open Access Policy

This journal provides immediate open access to its content on the principle that making research freely available to the public supports a greater global exchange of knowledge. All articles published will be immediately and permanently free for everyone to read and download.

Guidance for Submission

- ① The submission has not been previously published, nor is it before another journal for consideration (or an explanation has been provided in "Comments to the Editor").
- ② The submission file is in OpenOffice, Microsoft Word, or RTF document file format.
- ③ Where available, URLs for the references have been provided.
- ④ The text is single-spaced; uses a 12-point font; employs italics, rather than underlining (except with URL addresses); and all illustrations, figures, and tables are placed within the text at the appropriate points, rather than at the end.
- ⑤ The text adheres to the stylistic and bibliographic requirements outlined in the Author Guidelines.
- ⑥ If submitting to a peer-reviewed section of the journal, the instructions in "Ensuring a Blind Review" have been followed.



Register and Login as Author to:
journal.pusbindiklatren.bappenas.go.id

Submit Paper Before:

VOL. 3 NO. 2 : JUNE 15TH, 2022VOL. 3 NO. 3 : AUGUST 20TH, 2022

Indexed by:



Published by:



Supported by:



Follow Us:





Ilustrasi sampul: freepik.com (repro)

SIMPUL PERENCANA (SIMPUL)

Diterbitkan oleh Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Kementerian PPN/Bappenas

PELINDUNG

Menteri PPN/Kepala Bappenas

PENANGGUNG JAWAB

Sekretaris Kementerian PPN/
Sekretaris Utama Bappenas

PEMIMPIN UMUM

Kepala Pusbindiklatren Kementerian PPN/
Bappenas

DEWAN REDAKSI

Wignyo Adiyoso, Rita Miranda, Ali Muharam,
Pandu Pradhana, Wiky Witarni, Dwi Harini
Septaning Tyas, Hari Nasiri Mochtar, Maslakah
Murni, Teresna Murti, Feita Puspita Murti,
Mohamad Iksan Maolana

PEMIMPIN REDAKSI

Karyoto

EDITOR

Hafidh Aditama, Epik Finilih

DESAIN SAMPUL & TATA LETAK ISI

Hafidh Aditama, Dian Reza Febriani,
Ratno Fadhillah

SEKRETARIAT

Jelita Wiedoko, Agustin Setyaningsih, Nita
Agustin, Diana Ayu Ahira, Dwiyanto B. Purwanto

ALAMAT REDAKSI

Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas
Jalan Proklamasi No. 70, Jakarta 10320
Telepon (021) 319 28280, 319 28285
Pos-el: simpul@bappenas.go.id

Unduh majalah versi PDF di:

bit.ly/baca-simpul atau
bit.ly/issuu-pusbindiklatren

Dari Kami

Salam perencana,

Memasuki awal tahun 2022, kita masih dihadapkan dengan situasi pandemi COVID-19 yang belum juga berakhir. Setelah varian Delta, kini muncul varian virus baru, yaitu Omicron, yang sangat mudah menular di masyarakat. Munculnya varian Omicron tetap menimbulkan kekhawatiran, meskipun secara umum kasus penderita COVID-19 sudah jauh menurun. Sebagai antisipasi, pemerintah pun mempercepat pelaksanaan vaksinasi COVID-19 ketiga (*booster*) kepada seluruh masyarakat untuk mencegah penyebaran yang lebih masif. Walaupun COVID-19 masih menghantui, namun pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tetap dilaksanakan oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan penuh tanggung jawab dan dengan tetap mengedepankan protokol kesehatan.

Semenjak akhir tahun 2020, pemerintah telah membuat kebijakan untuk para Pegawai Negeri Sipil melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Lalu, peraturan tersebut telah diperbarui dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Berdasarkan kebijakan yang telah berlangsung selama hampir satu tahun lebih inilah kami mengambil tema "Mengurai Benang Kusut Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional" untuk Majalah Simpul Perencana (SIMPUL) Volume 42 tahun 2022. Pengambilan tema ini bermaksud untuk menggali informasi dari pihak-pihak terkait, baik secara langsung maupun melalui dalam wujud tulisan, tentang permasalahan-permasalahan yang dihadapi selama menjalankan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional beserta solusi terbaiknya.

Berkaitan dengan tema tersebut, dengan bangga kami hadirkan tujuh narasumber yang kompeten dalam rubrik Cakrawala untuk mengulas tentang kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, di samping beberapa tulisan dari para Fungsional Perencana di rubrik Opini. Tulisan-tulisan tersebut mengkaji tentang permasalahan dan solusi bagi para PNS dalam menerapkan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Memperkaya terbitan Volume 42 ini, kembali kami menghadirkan artikel-artikel menarik pada rubrik-rubrik reguler SIMPUL untuk melengkapi bacaan Anda.

Akhir kata, semoga tahun 2022 menjadi akhir COVID-19, kita semua sehat, dan dapat menjalankan semua kebijakan dari pemerintah dengan baik agar tetap tangguh untuk menjadikan Indonesia tumbuh.

Karyoto
Pemimpin Redaksi

Redaksi menerima tulisan yang berhubungan dengan perencanaan sesuai tema yang telah ditentukan. Tema setiap edisi akan dipublikasikan melalui situs web pusbindiklatren.bappenas.go.id. Tulisan yang dimuat akan mendapatkan imbalan sepiantasnya.

Daftar Isi

GERBANG

Penyetaraan dan Nasib Pejabat Administrasi 3



PROLOG

Mewujudkan Birokrasi Kelas Dunia 5

CAKRAWALA

Aris Windiyanto (*Deputi Mutasi Kepegawaian BKN*): Menyikapi "Tsunami" Jabatan Fungsional 8

Hadianto Rasyid (*Walikota Palu*): Membangun Pemerintahan yang Efektif dan Efisien 14

Robert Na Endi Jaweng (*Anggota Pimpinan Ombudsman RI*): Menuju Birokrasi yang Fleksibel 18

Arief Wiroyudo (*Fungsional Perencana Ahli Madya Kementerian PPN/Bappenas*): Beradaptasi dengan Penyetaraan Jabatan 26

Teguh Setyabudi (*Kepala BPSDM Kemendagri*): Kolaborasi: Kunci Sukses Penyetaraan Jabatan 32

LIPUTAN

Evaluasi Kebijakan Pusbindiklatren dalam Mendukung Tugas dan Fungsi yang Berbasis Fungsional 40

Evaluasi Kebijakan Pusbindiklatren dalam Pelaksanaan Pelatihan Berbasis Fungsional 43



Sah! Juknis Penilaian Kinerja Perencana Telah Terbit 46

Implementasi Perubahan Pola Kerja Strukturalis Menjadi Fungsionalis di Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas 48

SOSOK ALUMNI

Mursalina: Mendongkrak Kapasitas Perencana 52



Aji Gautama Putra: Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama: Kawah Peningkatan Kompetensi Perencana 55

SOSOK PFF

Muhammad Ihyakulumudin, S.Si.: Menjaga Kepercayaan (*Trust*) Sebagai Fungsional Perencana 58

PROFIL MITRA

FEB Universitas Trunojoyo Madura: Mencapai Visi, Membangun Negeri 63

AKADEMIKA

Tesis Pilihan: Efektivitas Implementasi Kebijakan Bebas Visa Kunjungan: Studi Tentang Pencapaian Target 20 Juta Wisatawan Mancanegara 66

INFO JFP

Tanya-Jawab Jabatan Fungsional Perencana, Tema: Penyetaraan Jabatan 74

OPINI

Nur Waluyaningsih: Penyetaraan Jabatan Pelaksana (Eselon V) ke dalam Jabatan Fungsional Perencana dan Tantangan yang Dihadapi 82

Nugroho Wisnu Haryoko: Dinamika Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional di Daerah 87

Sandra Imelda Hanafiah dan Tuti Kurnia: *Uncovering* Penyetaraan Jabatan: Mengurai Problematika Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi 91

M. Saiba Nasir: Mencegah Terjadinya Dikotomi Fungsional Perencana Sebagai Akibat Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional 96



Alfian Rosiadi: Penyetaraan Jabatan, *Endgame of Reformasi Birokrasi?* 101

Zuliswati Firdaus: Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional dan Pengaruhnya Terhadap Penyederhanaan Birokrasi 107

Nani Rohaeni dan Kanda: Pascapenyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional 112

SELINGAN

Tip Mengatasi "*Burnout*" di Tempat Kerja 118

PENYETARAAN DAN NASIB PEJABAT ADMINISTRASI

Oleh: Rita Miranda

DEWAN REDAKSI
MAJALAH SIMPUL
PERENCANA



Ilustrasi: freepik.com

Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional telah berjalan lebih dari dua tahun, tetapi hingga saat ini masih menjadi perbincangan hangat di antara para ASN. Penyetaraan antara kedua jabatan ini seolah-olah menjadi momok bagi para ASN.

“Penyetaraan oh penyetaraan”, mungkin cocok juga menjadi “nasib oh nasib” bagi mereka para ASN yang menduduki jabatan administrasi (JA) yang disetarakan menjadi jabatan fungsional (JF). Meskipun kebijakan ini sudah berjalan dua tahun lebih sejak dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 dan

dilanjutkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, kebijakan ini tetap menjadi perbincangan yang menarik di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terkena dampak bahkan yang tidak terkena dampak pun turut memperbincangkan. Untuk itu, SIMPUL pun tidak ingin tertinggal dalam perbincangan menarik ini dengan mengangkat tema **“Mengurai Benang Kusut Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional”** pada terbitan Volume 42 ini.

Selama ini, sebagian orang menilai jabatan administrasi berada pada zona nyaman sehingga dampak penyetaraan ini terasa begitu berat, terutama bagi mereka yang sudah berpuluh-puluh tahun merasakan zona nyaman ini. Mungkin kekhawatiran ini muncul karena kenyamanan dan

prestise yang selama ini dirasakan akan hilang jika menjadi pejabat fungsional. Peralihan ini memberikan dampak psikologis juga karena banyak yang tidak menghendaki perubahan dan tidak siap dengan perubahan, khususnya bagi mereka yang sudah merasa nyaman di posisi tersebut.

Sebenarnya jabatan fungsional dalam organisasi pemerintahan sudah ada sejak lama. Hal ini termaktub dalam Pasal 13 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang didalamnya menyebutkan tiga jenis jabatan, yaitu jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional. Bagi kalangan PNS sendiri, jabatan fungsional memang kurang begitu *top markotop*. Bahkan selama ini jabatan fungsional dibayangi stigma sebagai jabatan kelas dua bahkan dianggap jabatan “buangan” sehingga kurang peminatnya. Selain itu, arus dinamika jabatan pimpinan tinggi dan jabatan



Pelantikan jabatan fungsional di Kementerian PPN/Bappenas

Foto: twitter.com/BappenasRI

administrasi yang lebih menarik dan cukup membuat “hura hara” ketika misalnya terjadi mutasi dan promosi, semakin memburamkan posisi jabatan fungsional. Padahal kalau dipikir-pikir, jabatan fungsional ini sifatnya juga berkariyer (berjenjang).

Hal di atas terjadi sejak memasuki periode kedua pemerintahan Presiden Joko Widodo. Beliau mencanangkan reformasi birokrasi melalui penyederhanaan birokrasi. Hal ini disampaikan dalam pidatonya pada pelantikan periode kedua sebagai Presiden Republik Indonesia pada tanggal 20 Oktober 2019. Pidato tersebut menjadi tonggak awal perubahan tata kelola pemerintahan, khususnya sistem birokrasi dan manajemen kepegawaian. Melalui Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, arahan Presiden tersebut diterjemahkan dalam bentuk penyederhanaan jabatan administrasi pada setiap instansi pemerintahan. Skema reformasi birokrasi melalui penyederhanaan birokrasi menempatkan jabatan fungsional sebagai lokus utama perubahan.

Dengan demikian, jabatan fungsional telah ditempatkan pada posisi

strategis dalam mewujudkan *good governance*. Situasi ini telah mengubah paradigma dan pola pikir PNS yang ada selama ini, bahkan telah bergeser. Melalui revitalisasi peran jabatan fungsional, orientasi kerja birokrasi diharapkan menuju pada profesionalisme dan kemandirian. Jadi kalau dipikir-pikir, penyetaraan JA ke JF ini tidak “seburuk” yang dibayangkan. Bahkan hasil penilaian sejauh ini, banyak keuntungan yang akan diperoleh. Misalnya saja, dari sisi karier lebih jelas, dari sisi kenaikan pangkat/golongan dapat jauh lebih cepat dibandingkan dengan jabatan struktural, dan dari sisi batas usia pensiun (BUP) juga bertambah. Akan tetapi, hal ini tentunya harus dibarengi dengan konsistensi dalam melaksanakan butir-butir uraian tugasnya secara terukur. Hal ini dikarenakan jabatan fungsional melaksanakan tugas berdasarkan keahlian dan/atau keterampilan (kompetensi) yang sesuai dengan penugasannya.

Tanpa kompetensi sebagaimana disampaikan di atas maka seorang pejabat fungsional dipastikan tidak akan mampu melaksanakan tugasnya. Implikasi ini sebagai dampak dari kebijakan teknis pelaksanaan

peralihan jabatan JA ke JF. Memang penyetaraan ini seolah-olah hanya didasarkan pada nomenklatur unit kerjanya, tetapi mengabaikan kompetensi secara individu. Bahkan organisasi/unit kerja tidak sempat diberikan ruang melakukan pemetaan penempatan dan kompetensi dalam penyetaraan ini.

Jadi jangan heran jika sampai masa dua tahun penyetaraan ini berjalan, masih banyak pejabat fungsional yang berasal dari JA masih bingung bahkan tidak mengenal JF yang dipangkunya. Sebagian merasa tidak memiliki pengetahuan bahkan keahlian/keterampilan yang berkaitan dengan JF-nya.

Semoga transformasi birokrasi berupa penyetaraan JA ke JF berjalan secara komprehensif dan mampu mengubah pola pikir PNS dan budaya kerja organisasi pemerintah. Di sisi lain, kebijakan transformasi birokrasi juga diharapkan mampu menjadi “alat” untuk mencari akar permasalahan dalam birokrasi dan mengubah paradigmanya sehingga memunculkan inovasi dan terobosan bagi kemajuan PNS dan organisasi tempatnya bernaung. ■

MEWUJUDKAN BIROKRASI KELAS DUNIA

Oleh: Maslakah Murni

DEWAN REDAKSI MAJALAH SIMPUL PERENCANA

Foto: freepik.com

Penyetaraan jabatan masih hangat dibicarakan oleh para PNS. Wajar, karena kebijakan ini mengubah tata kelola organisasi yang selama ini *anteng*. Selalu ada plus-minus dari setiap pembaruan. Namun, perlu dipahami bersama bahwa reformasi ini merupakan bagian dari upaya untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia yang efektif dan efisien.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*), diperlukan pembaruan dan perubahan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah. Tata kelola pemerintahan yang baik merupakan salah satu wujud reformasi birokrasi yang sedang digalakkan oleh pemerintah. Salah satu tujuan reformasi adalah mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik dengan aparatur yang mempunyai integritas tinggi, lebih produktif, dan siap memberikan

pelayanan secara prima kepada masyarakat sehingga kepercayaan masyarakat meningkat.

Hal ini seiring dengan kebijakan Presiden yang ingin menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Dengan demikian, organisasi pemerintah harus melakukan perubahan budaya kerja, tidak lagi

melakukan kegiatan secara *business as usual*, tetapi berani melakukan beberapa transformasi.

Berdasarkan kebijakan tersebut, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah mengeluarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang merupakan tindak lanjut kebijakan PermenPANRB Nomor 8 Tahun 2019 tentang

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan waktu kepada instansi pusat dan daerah melaksanakan kebijakan penyetaraan tersebut sampai dengan 30 Juni 2021.

Dalam paparan data yang disampaikan oleh Menteri PANRB Tjahjo Kumolo, hingga 30 Juni 2021 terdapat sebanyak 46.159 struktur yang telah disederhanakan. Keluaran dari penyetaraan tersebut adalah perubahan desain struktur organisasi dan penyederhanaan layer atau rentang birokrasi, demikian dikutip dari paparan data Kementerian PANRB (Republika.co.id, 04 Oktober 2021). Kebijakan penyetaraan ini tidak berdampak terhadap pendapatan karena disesuaikan dengan jabatan administrasi. Kebijakan ini juga tidak berdampak pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) maupun peluang karier para Pejabat Fungsional dalam mengisi jabatan pimpinan tinggi madya maupun pratama. Meskipun demikian,

dampak lain yang diakibatkannya perlu diperhatikan, antara lain dampak terhadap sistem dan mekanisme penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan organisasi birokrasi. Untuk itu, diperlukan penyesuaian budaya kerja dari fasilitas menjadi mandiri dan peningkatan keahlian pegawai dalam penyelesaian tugas, baik sebagai koordinator maupun sebagai fungsional.

Untuk menanggulangi dampak negatif lainnya, instansi pembina jabatan fungsional dan instansi tempat PNS berkedudukan mempunyai pekerjaan rumah yang harus segera diselesaikan. Instansi pembina jabatan fungsional harus menyiapkan instrumen terkait dengan persyaratan dan kompetensi jabatan fungsional, sedangkan instansi tempat PNS berkedudukan harus meningkatkan kompetensi para pegawai sesuai dengan bidang tugas, kebutuhan, dan persyaratan jabatan sehingga penempatan pegawai pun tidak asal. Di samping itu, pimpinan organisasi harus terbuka, melakukan sosialisasi, dan membangun

komunikasi dengan pegawai sehingga pegawai mengetahui dan memahami tugas fungsional yang diembannya. Keterbukaan ini akan membuat pegawai dapat menyampaikan masalah yang dihadapinya tanpa ragu.

Pemberlakuan penyetaraan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional, pasti ada plus minusnya. Meskipun demikian, cobalah untuk melihat kebijakan penyetaraan ini dari sudut pandang pemerintah yang harus dilaksanakannya. Sebagai PNS, sudah kewajiban kita untuk selalu menunjukkan kinerja sebaik mungkin. Hal ini terkait dengan penilaian kinerja. Kebijakan pemerintah yang terkait dengan penyetaraan ini dapat dipastikan tidak instan, tapi pasti sudah melalui beberapa tahapan pembahasan. Di sisi lain, masih diperlukan evaluasi terhadap pelaksanaannya sehingga penyetaraan ini diharapkan menjadi salah satu cara mewujudkan birokrasi kelas dunia dengan memberlakukan birokrasi yang lebih gesit, efektif, dan efisien. ■



Foto: Vecteezy.com



SELAMAT

KEPADA

**PUSAT PEMBINAAN, PENDIDIKAN, DAN PELATIHAN
PERENCANA (PUSBINDIKLATREN)**

sebagai unit kerja yang mendapatkan nilai tertinggi pada
pengawasan kearsipan internal Kementerian PPN/Bappenas
Tahun 2021 dengan nilai 95,98 Kategori AA
(Sangat Memuaskan)





Foto: facebook.com/BKNgold

ARIS WINDIYANTO

DEPUTI MUTASI KEPEGAWAIAN BKN

MENYIKAPI "TSUNAMI" JABATAN FUNGSIONAL

Kebijakan penyetaraan jabatan menuai masalah dalam penerapannya, seperti tingkat pendidikan pegawai yang tidak memenuhi syarat jabatan fungsional hingga pemangkasan angka kredit. Bagi para PNS, kebijakan ini ibarat "tsunami" yang datang tanpa diundang. Bagaimana Badan Kepegawaian Negara (BKN) menanggapi situasi ini? Simak pandangan Aris Windiyanto, Deputy Mutasi Kepegawaian BKN, melalui wawancara bersama SIMPUL berikut ini.

SIMPUL (S): Terkait kebijakan penyetaraan jabatan, saat ini sedang ramai dibicarakan mengenai jenjang pendidikan dari para pegawai yang disetarakan. Ada beberapa pejabat eselon III dan eselon IV yang jenjang pendidikannya belum memenuhi syarat untuk masuk ke jabatan fungsional yang dipangku, tetapi dipaksakan masuk. Misalnya, Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan minimal harus S-2 untuk menuju jenjang ahli madya. Sementara yang terkena dampak penyetaraan ini banyak yang pendidikannya masih S-1. Apakah jabatan mereka diam di tempat ataukah ada kebijakan untuk mengambil langkah-langkah tertentu?

Aris Windiyanto (A): Penyetaraan jabatan adalah kebijakan

pemerintah berdasarkan arahan Presiden Joko Widodo. Tujuannya untuk menata dan memangkas birokrasi, mempercepat layanan, dan efisiensi sumber daya. Pelaksanaan penyetaraan jabatan diatur dalam PermenPANRB No. 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. PermenPANRB ini menggantikan PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019. Permasalahan pendidikan dalam penyetaraan jabatan yang tidak sesuai dengan norma pengangkatan dalam jabatan fungsional merupakan salah satu kebijakan untuk memperkecil kerugian bagi pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional.

Idealnya, bagi PNS yang punya ijazah S-1 disetarakan ke jabatan

fungsional yang mensyaratkan S-1, bagi yang magister disetarakan dengan jabatan fungsional mensyaratkan magister. PermenPANRB No 17 Tahun 2021 memang mengatur demikian. Selain itu, diatur pula bahwa apabila syarat ijazah tersebut tidak terpenuhi maka diatur dalam pasal 4 ayat (1) dimana Administrator disetarakan dengan Jabatan Fungsional Ahli Madya, Pengawas dengan JF Ahli Muda, dan Pelaksana (eselon V) disetarakan dengan Jabatan Fungsional Ahli Pertama. Dampak dari kebijakan ini, jenjang pendidikan seorang Pejabat Fungsional Ahli Madya bisa jadi masih di bawah yang dipersyaratkan.

S: Bagaimana solusi ke depannya?

A: Menurut saya, pelaksanaan penyetaraan jabatan dalam rangka penataan birokrasi ini dimungkinkan untuk dilakukan evaluasi sebagai langkah penyempurnaan. Permasalahan tidak hanya pendidikan yang tidak sesuai, tetapi juga kompetensi yang tidak sesuai (*mismatch*). Kita tidak bisa bicara ideal lagi terkait kompetensi. Walaupun pada saat menduduki jabatan struktural, harusnya pegawai tersebut memiliki kompetensi sesuai bidang tugas jabatan yang tidak berbeda jauh dengan tugas setelah disetarakan dalam jabatan fungsional.

Ini merupakan pekerjaan rumah bagi instansi pembina jabatan fungsional dan juga instansi tempat PNS yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional berkedudukan. Instansi pembina jabatan fungsional bisa menganggap penyetaraan jabatan sebagai "tsunami" atau sebagai tantangan sekaligus peluang untuk memperkuat dan memperkaya jabatan fungsionalnya.

S: Apa yang perlu dilakukan oleh instansi pembina jabatan fungsional tersebut?

A: Instansi pembina jabatan fungsional perlu mengambil peran besar dalam mengatasi *mismatch* dengan aktif melakukan pembinaan terhadap pejabat fungsional dari penyetaraan jabatan. Terobosan-terobosan dalam pembinaan JF berupa pendidikan dan pelatihan, uji kompetensi, dan sertifikasi perlu dikembangkan. Instansi pembina JF bekerja sama dengan instansi tempat JF berada dapat mengambil inisiatif untuk dilakukan penataan pejabat fungsional melalui uji kompetensi dan sertifikasi. Instansi pembina menyiapkan instrumennya dan melaksanakannya.

pengembangan kompetensi, dan mutasi penempatan.

Instansi tempat pejabat fungsional bertugas itu bisa yang melakukan (pemetaan) untuk lingkup instansi. Masalahnya bagaimana ketika dalam suatu instansi sudah melakukan pemetaan, tetapi ada yang tidak cocok? Hal itu memang yang perlu kebijakan khusus, atau boleh saja dicopot dari jabatan.

Pejabat fungsional hasil penyetaraan tidak boleh dimutasi selama satu tahun. Setelah satu tahun, ada keleluasaan bagi instansi (untuk melakukan mutasi). Termasuk keleluasaan instansi pembina jabatan fungsional untuk melakukan pembinaan, khususnya bagi pegawai yang terdampak kebijakan penyetaraan birokrasi.

Data Kemendagri menunjukkan bahwa Jabatan Fungsional Perencana termasuk tiga besar secara jumlah dalam penyetaraan jabatan administrasi ke fungsional. Analisis Kebijakan menduduki peringkat pertama terbanyak. Dengan demikian, jumlah perencana saat ini sangat banyak.

S: Permasalahan lain sebagai dampak penyetaraan jabatan adalah ketidaksesuaian antara jenjang/kualifikasi pendidikan dan syarat jabatan seperti yang diatur dalam pasal 8 PermenPANRB Nomor 17 tahun 2021. Bagaimana Bapak menanggapi hal ini?

A: Kita melihat kualifikasi pendidikan Pejabat Administrasi sangat beragam, ada yang masih pendidikan SMA dan ada pula yang D-3. Kondisi ini menjadi problem ketika mereka disetarakan karena tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang menjadi persyaratan Jabatan Fungsional Perencana. Hal ini perlu dicarikan solusi, misalnya diberikan waktu

”
Data Kemendagri menunjukkan bahwa Jabatan Fungsional Perencana termasuk tiga besar secara jumlah dalam penyetaraan jabatan administrasi ke fungsional.
 “

Sebagai contoh, Kementerian PPN/ Bappenas melakukan pemetaan secara nasional seluruh Pejabat Fungsional Perencana misalnya dilihat dari pendidikan, kompetensi, dan kinerja. Hasil dari pemetaan tersebut akan diketahui berapa banyak pejabat yang layak lanjut, seberapa besar gap kompetensinya, bahkan rencana penataan/ penempatannya. Hasil pemetaan tersebut kemudian menjadi dasar kebijakan mutasi/perpindahan ke jabatan fungsional lain,

untuk meningkatkan pendidikannya, atau dengan kebijakan khusus lainnya.

Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional ini merupakan peluang/kesempatan bagus bagi instansi pembina untuk meningkatkan peran dengan melakukan pembinaan sehingga dampak negatif penyetaraan jabatan bisa diminimalkan. Keberadaan instansi pembina menjadi semakin dibutuhkan.

S: Dampak dari penyetaraan jabatan, banyak pegawai yang tidak siap. Ini dikarenakan ia telah bertahun-tahun menjadi pejabat struktural lalu tiba-tiba menjadi fungsional. Menurut pandangan Bapak, bagaimana menyikapi hal tersebut? Apakah para eselon III dan IV siap atau tidak siap harus difungsionalkan?

A: Ini kan *policy order*, perintah, jadi mau tidak mau, suka tidak suka, harus dilaksanakan. Ini penyetaraan birokrasi adalah perintah Presiden. Kembali lagi, ketika kita ditugaskan sebagai PNS, baik sebagai penjabat struktural, fungsional, maupun pelaksana, kita harus mengerjakan tugas kita sebaik mungkin. Ketika kita tidak mampu menunjukkannya, akan ada konsekuensi dari ketidakmampuan kita untuk berkinerja dengan baik. Di dalam PP ada penilaian kinerja, dan PNS pun ada penilaian kinerja. Di jabatan fungsional ada penilaian angka kredit. Saya mendengar bahwa KemenPANRB sedang mendesain sistem jabatan fungsional yang baru. Mungkin ada perubahan di sana.

Kalau kebijakannya masih seperti sekarang, kita sebagai PNS ada tuntutan kinerja, ada target kinerja. Kalau itu tidak terpenuhi, ada konsekuensinya. Dulu tentang jabatan fungsional, jika tidak mencapai target kinerja berupa

angka kredit, ada pembebasan sementara. Sekarang tidak ada lagi pembebasan sementara karena tidak mencapai angka kredit yang ditargetkan, tetapi kariernya mandek.

Di sisi lain, keberhasilan karier seorang PNS, bukan mutlak tanggung jawab PNS sendiri, bukan semata-mata dipengaruhi oleh PNS itu sendiri. Organisasi/instansi mempunyai kewajiban untuk bisa membuat PNS-nya memiliki kinerja yang lebih baik. Lingkungan kerja yang bagus, sistem kerja yang sesuai dan bagus, termasuk menempatkan orang pada tempat yang sesuai. Jadi perencanaan karier itu ada dua jalur, perencanaan karier dari PNS-nya sendiri, dan karier dari instansinya. Yang bagus adalah kalau keduanya beriringan. Yang bermasalah adalah ketika karier PNS-nya ke kiri, perencanaan karier instansinya ke kanan.

Artinya, dalam hal ini, di satu sisi PNS yang disetarakan harus menyesuaikan dan berkinerja baik di jabatan fungsional. Di sisi lain, instansi juga memberikan stimulus agar PNS dapat berkinerja dengan baik. Stimulus atau intervensi itu bisa berupa pelatihan. Apabila sudah dilakukan intervensi, tetapi tidak berhasil, langkah berikutnya adalah pegawai tersebut “dipetakan” kembali, untuk menemukan posisi yang lebih cocok dengannya. Setelah satu tahun, akan dilihat kembali kinerja pegawai tersebut. Kalau sudah beberapa kali dilakukan pembinaan tetap tidak mampu, tentunya bukan salah instansi.

S: Keluhan fungsional saat ini mungkin sama, tentang sulitnya pengumpulan angka kredit. Di sisi lain, mereka sekarang terbebani tugas sebagai koordinator dan subkoordinator, yang justru sebagai manajerialnya ini yang

menghabiskan waktu. Akibatnya, mereka tidak cukup waktu untuk mengklaim angka kredit. Apakah ada wacana ke depan angka kredit dan pangkat golongan juga akan dihapuskan?

A: Pertama dari sisi kepangkatan dan golongan. Dalam PP No. 11 Tahun 2017 yang disempurnakan dengan PP No. 17 Tahun 2020, masih ada istilah pangkat, tetapi pangkat yang dimaksud dalam “rezim” UU No. 5 Tahun 2014, tidak seperti pangkat yang sekarang masih berlaku. Pangkat yang sekarang masih berlaku itu “rezim” UU No. 8 Tahun 1974 jo. UU 43 tahun 1999, kepangkatan lebih kepada pendekatan senioritas, masa kerja, dan sebagainya, bukan pendekatan kompetensi.

Konsep kepangkatan dalam PP No. 11 Tahun 2017 itu semacam *job grading*. Wujudnya seperti apa? Kita tunggu nanti setelah ditetapkan atau suatu mazhab itu pasti ada plus-minusnya. Kita tahu di Jepang, pendekatan manajemen kepegawaian senioritasnya cukup tinggi. Di negara-negara Eropa, pendekatannya lebih berdasarkan aspek kompetensi. Dalam UU ASN dengan *merit system* di dalamnya, kompetensi menjadi tolok ukur utama untuk saat ini, senioritas menjadi nomor sekian. Kebijakannya sudah seperti itu. Kita sudah di jalur yang benar terkait dengan kebijakan manajemen kepegawaian dengan basis *merit system*, dengan pendekatan kompetensi yang menjadi unsur utama saat ini.

Terkait pendekatan angka kredit jabatan fungsional yang akan dihapuskan, saya bukanlah orang yang sangat paham tentang jabatan fungsional atau ke SDM-an. Namun, yang saya ketahui atau dalam logika berpikir saya, angka kredit ada plus minusnya. Dengan angka kredit



”
Ke depannya, kompetensi dan kinerja yang diutamakan. Mungkin ada pendekatan semacam *output*, sertifikasi, dan sebagainya.
“

yang model sekarang, orang fokus untuk bisa menghitung prestasinya sendiri.

Namun ada kekakuan di dalam angka kredit itu. Pola angka kredit yang sekarang ada dua. Ada pola angka kredit yang pendekatannya adalah berjenjang. Jadi butir-butir kegiatannya sudah diatur sedemikian rupa secara berjenjang, sebagai contoh analisis kebijakan. Ada juga pola yang sama dari fungsional jenjang terendah hingga tertinggi, sebagai contoh adalah guru dan dokter. Perubahan lingkungan strategis menuntut penyesuaian dalam desain jabatan ASN termasuk jabatan fungsional.

Ke depannya, kompetensi dan kinerja yang diutamakan. Mungkin ada pendekatan semacam *output*, sertifikasi, dan sebagainya. Hal itu yang akan lebih digunakan ke depan, daripada persyaratan-persyaratan yang lain. Perubahan desain jabatan fungsional seperti apapun tidak masalah sepanjang itu hasilnya lebih positif.

S: Dalam beberapa kasus penyetaraan jabatan, ada beberapa pegawai terdampak yang angka kreditnya terpengang cukup banyak. Terkait hal tersebut, apakah setelah adanya agenda penyetaraan jabatan ini definisi mutasi akan menyesuaikan? Di sisi lain, kami memprediksi akan ada mutasi antarjabatan fungsional atau mutasi antarinstansi. Hal ini dikarenakan adanya beberapa pejabat fungsional yang merasa berprestasi dan pantas untuk bisa naik ke jenjang berikutnya, tetapi tidak diakomodasi oleh internal. Bagaimana BKN mengatasi hal tersebut?

A: Definisi mutasi tidak akan berubah. Mutasi merupakan perpindahan atau perubahan dari A ke B, dari 1 ke 2, dan bisa dikaitkan dengan macam-macam, mulai dari mutasi keluarga, mutasi kepangkatan, mutasi jabatan, atau mutasi antarinstansi.

Terkait dengan penumpukan jabatan fungsional dalam satu jenjang, kalau jabatan fungsionalnya masih seperti jabatan struktural dalam penetapan formasi, hal itu akan membentuk

piramida. Jadi semakin tinggi jabatan, akan semakin terbatas, di struktural seperti itu. Jabatan fungsional kebanyakan sekarang juga seperti itu. Namun, ada pula yang tidak seperti itu, contohnya tidak ada batasan untuk menjadi profesor di universitas. Hal yang sama juga berlaku untuk profesi guru dan dokter. Jadi ada dua model, ada yang piramida, ada yang tidak. Model yang tidak piramida ini benar-benar yang sudah profesional. Apakah bisa jabatan fungsional lain bisa seperti itu? Kalau bisa juga, tidak masalah.

UU Guru dan Dosen mewajibkan dosen yang mengajar S-1 minimal berpendidikan S-2. Itu kualifikasi pendidikannya, bukan jenjang jabatannya. Jabatan fungsional secara umum mungkin bisa diubah seperti itu. Tugas jabatan fungsional mungkin bisa dilakukan sama untuk semua jenjang, tetapi persyaratan di setiap jenjangnya bisa berbeda.

Kebijakan tersebut mungkin mengatasi masalah penumpukan pejabat fungsional di satu jenjang jabatan di satu instansi. Kalau itu bisa

dilakukan, saya kira penumpukan jabatan tidak jadi masalah. Kalau model formasinya masih piramida maka akan menjadi masalah. Walaupun seperti itu, di jalur struktural pun seperti itu. Semakin ke atas semakin terbatas. Mestinya ada perbedaan antara struktural dan fungsional. Struktural ada keleluasan untuk ke puncaknya. Hal ini membuat fungsional jadi lebih menarik.

Dengan UU ASN, pergerakan antarinstansi sebenarnya mengalami sedikit terbatas karena tidak dikenal lagi istilah “diperbantukan” dan “dipekerjakan”. Perpindahan PNS antarinstansi merupakan hal yang biasa. Proses pindah itu tentunya melalui prosedur. Biasanya instansi tidak akan melepas bila orang itu dibutuhkan. Masalah berikutnya adalah apakah instansi yang menahan itu bisa memenuhi kebutuhan dari ASN fungsional tersebut, terkait karier dan sebagainya?

S: Dampak penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional bisa disebut sebagai “tsunami fungsional”. Pusbindiklatren sebagai pembina jabatan fungsional perencana juga terdampak akibat kebijakan tersebut, khususnya dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Menurut Bapak, bagaimana alur kerja atau mekanisme kerja antara BKN dan instansi pembina jabatan fungsional

seperti Pusbindiklatren untuk bisa diadaptasi oleh instansi pembina lainnya?

A: Jawabannya sederhana. Sampai hari ini belum ada instansi pembina yang menindaklanjuti penyetaraan birokrasi. Padahal sudah empat tahun. Menurut saya pribadi, penyetaraan birokrasi bisa menjadi peluang dan bisa menjadi musibah bagi Pusbindiklatren.

Unit organisasi perencana ada di setiap instansi. Tidak heran jika Jabatan Fungsional Perencana termasuk tiga besar dari sisi jumlah ketika terjadi penyetaraan jabatan. Beberapa hal yang sebaiknya dilaksanakan Instansi Pembina Jabatan Fungsional khususnya Pusbindiklatren adalah bekerja sama dengan *stakeholders*, termasuk instansi tempat Pejabat Fungsional Perencana tersebut bertugas. Kerja sama meliputi beberapa hal di antaranya (1) pendataan Jabatan Fungsional

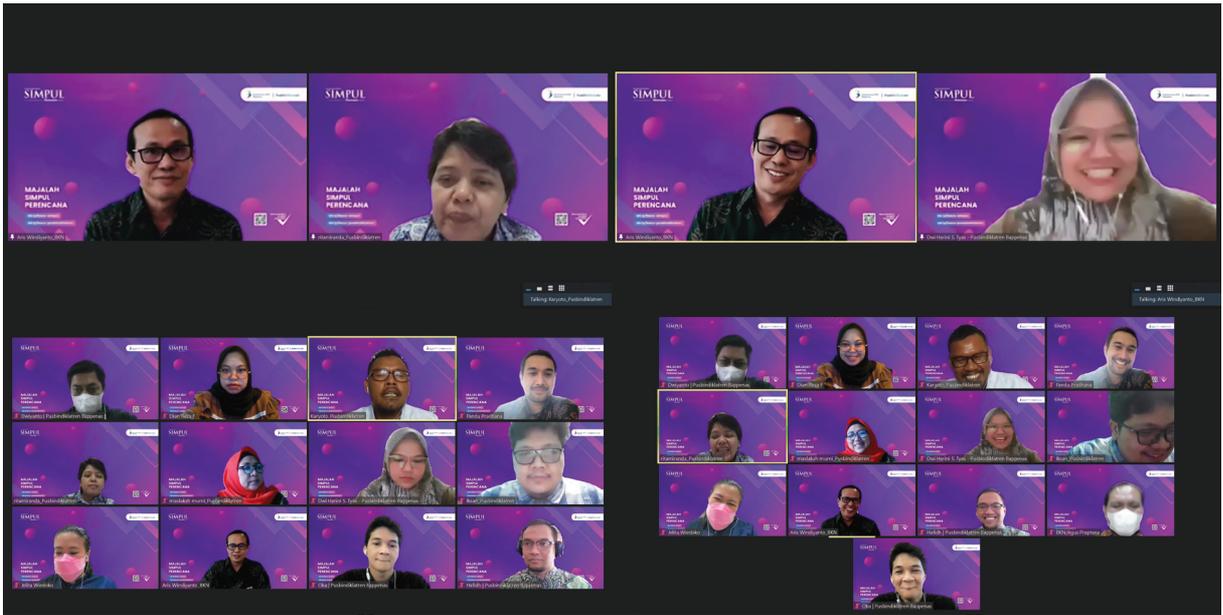
”

BKN berperan dalam pembinaan karier pejabat fungsional dari sisi pangkat dan pengangkatan Pejabat Fungsional Ahli Utama dengan menerbitkan pertimbangan teknis.

“



Foto: bkn.go.id



Wawancara Daring bersama Tim SIMPUL

Perencana, mencakup jumlah, sebaran per instansi, dan data lain yang dibutuhkan; (2) penghitungan kembali kebutuhan Jabatan Fungsional Perencana nasional dan per instansi; (3) penyusunan/reviu persyaratan dan standar kompetensi Jabatan Fungsional Perencana; (4) melakukan pemetaan PNS perencana sesuai persyaratan dan standar kompetensi yang ditetapkan; (5) menyusun desain pengembangan kompetensi teknis dan fungsional Jabatan Fungsional Perencana berdasarkan hasil pemetaan; (6) menyusun desain sertifikasi Jabatan Fungsional Perencana; (7) melaksanakan pengembangan kompetensi; (8) melakukan uji kompetensi dan sertifikasi; (9) melakukan penataan Jabatan Fungsional Perencana; serta (10) *monitoring* dan evaluasi berkelanjutan terhadap seluruh kegiatan yang dilaksanakan.

Dari sisi pembinaan jabatan fungsional, BKN tidak banyak

berperan untuk tiap-tiap jabatan. BKN berperan dalam pembinaan karier pejabat fungsional dari sisi pangkat dan pengangkatan Pejabat Fungsional Ahli Utama dengan menerbitkan pertimbangan teknis. Saya sebagai Deputi Bidang Mutasi Kepegawaian BKN berharap instansi pembina memiliki sistem informasi untuk pembinaan jabatan fungsionalnya. Sistem informasi itu terkoneksi dengan SIASN (Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara) BKN. Sistem informasi yang terintegrasi akan memudahkan pembinaan jabatan fungsional dan pelayanan mutasi kepegawaian. Sebagai contoh dengan sistem informasi yang terintegrasi akan kecil kemungkinan adanya PAK (Penetapan Angka Kredit) palsu.

Untuk yang penyetaraan itu belum ada satu pun instansi pembina yang melakukan langkah-langkah tindak lanjut dari penyetaraan birokrasi. Ini Tim Pusbindiklatren saya kira bisa mengambil peran menjadi pionir,

walaupun mungkin jumlahnya cukup banyak. Jadi mungkin bisa membuat semacam grand design untuk evaluasi atau tindak lanjut untuk pembinaan Jabatan Fungsional Perencana terhadap dampak penyetaraan birokrasi, tentunya melalui pendataan terlebih dahulu.

Saya tidak perlu mengajarkan Kementerian PPN/Bappenas untuk pendataan. Kementerian PPN/Bappenas bisa meminta data atau akses data ke BKN sesuai dengan kebutuhannya. Berdasarkan data tersebut bisa dilakukan analisis dan pemetaan. Data yang lengkap dan akurat memudahkan pengambilan kebijakan pembinaan jabatan fungsional pada umumnya dan Jabatan Fungsional Perencana khususnya. **[Tim Pewawancara: Rita Miranda, Pandu Pradhana, Dwi Harini Septaning Tyas, M. Iksan Maolana]** ■



HADIANTO RASYID

WALIKOTA PALU

MEMBANGUN PEMERINTAHAN YANG EFEKTIF DAN EFISIEN

Meskipun sudah berjalan dua tahun, pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan memerlukan waktu untuk beradaptasi, terutama di daerah. Pemerintah Kota Palu merupakan salah satu daerah yang telah menerapkan kebijakan tersebut di setiap OPD. Banyak cara dilakukan oleh Hadianto Rasyid, Walikota Palu, agar penyetaraan jabatan berlangsung baik dan mampu mewujudkan pemerintahan yang lebih efektif dan efisien. Selengkapnya, ikuti wawancara SIMPUL bersama beliau berikut.

SIMPUL (S): Apakah penyetaraan birokrasi sudah berjalan di Kota Palu? Bagaimana tanggapan para PNS yang terdampak penyetaraan?

Hadianto Rasyid (H): *Alhamdulillah* penyetaraan jabatan di Kota Palu sudah berjalan, khususnya untuk eselon IV. Jumlah yang disetarakan dari 325 menjadi sekitar 270-an. Adapun eselon III masih seperti sebelumnya.

Tanggapan dari para PNS, *alhamdulillah* baik, karena saya sangat terbuka. Dalam hal ini membangun komunikasi dengan seluruhnya. Saya rutin setiap pagi bergilir ke setiap OPD (Organisasi Perangkat Daerah), melakukan apel, dan meluangkan waktu untuk berbincang-bincang dengan beberapa pegawai. Jadi ketika ada masalah, saya buka ruang seluas-luasnya untuk menyampaikan setiap

masalah tersebut. Dengan demikian, untuk saat ini, tidak ada masalah dalam penyetaraan jabatan di tempat kami, semua berjalan dengan baik.

S: Dengan adanya penyetaraan ini, apakah ada perubahan pola kerja atau pola kepemimpinan terkait dengan pengelolaan organisasi pemerintahan?

H: Mengenai perubahan, perubahan itu sebenarnya relatif. Sesungguhnya tuntutan bagi kita adalah untuk meng-*upgrade* dan meng-*update* pola-pola kerja yang dilakukan, karena tuntutan hari ini dan hari esok pasti sifatnya juga progresif. Kita memiliki keyakinan bahwa penyetaraan ini untuk performa yang lebih baik. Tentunya, kami berharap dengan adanya penyetaraan ini akan semakin baik.

S: Perubahan dari penyetaraan jabatan mungkin paling dirasakan para PNS yang dulunya struktural dan memiliki anak buah lalu menjadi fungsional yang lebih independen/mandiri, meskipun bisa ditunjuk sebagai koordinator atau ketua pokja. Apakah perubahan tersebut sudah mulai dirasakan oleh para PNS terdampak penyetaraan di Pemkot Palu?

H: Di tempat kami, penyetaraan ini memang baru dilaksanakan, baru akhir tahun ini (2021) dilakukan sehingga memang belum terlalu tampak perubahannya. Namun sekali lagi, *alhamdulillah*, penyetaraan jabatan ini berjalan dengan baik. Jika dilihat dari performa kerja, juga berjalan dengan baik. Semoga tidak ada hal yang mengkhawatirkan. Kalau ada, hal itu dalam rangka penyesuaian. Saya yakin kita dituntut untuk cepat menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada.

S: Apakah penyetaraan jabatan ini berdampak kepada tunjangan dan *take home pay* para PNS di Pemkot Palu?

H: Kalau dibilang berpengaruh, pastinya ada. Namun, kami berharap, apalagi tuntutan saya hari ini kepada khususnya perencana keuangan maupun seluruh pegawai, bahwa perhatian dan peningkatan kesejahteraan karyawan merupakan prioritas yang harus dilakukan pemerintah, agar performa kinerja terjaga dengan baik dan meningkat dengan baik. Untuk itu, harus diperhatikan kenaikan-kenaikan yang dapat semakin memotivasi. Walaupun sesungguhnya kita berharap, bahwa kerja yang baik itu bukan atas dasar yang kita terima, tetapi merupakan tanggung jawab kita. Namun, tentunya kepala daerah berpikir, bahwa peningkatan kesejahteraan harus diberikan sebaik-baiknya. Apalagi perubahan struktural ke fungsional ini akan semakin bagus dalam

memberikan penilaian kerja terhadap masing-masing aparaturnya.

S: Sebelumnya Bapak menyampaikan bahwa sudah 270 orang pegawai eselon IV yang disetarakan dari 325 pegawai yang ada di seluruh OPD di Pemkot Palu. Lalu, bagaimana yang eselon III? Selanjutnya, apakah mekanisme kerja yang ada saat ini sudah sesuai, lebih bagus, atau justru menghambat?

”
Sesungguhnya tuntutan bagi kita adalah untuk meng-upgrade dan meng-update pola-pola kerja yang dilakukan, karena tuntutan hari ini dan hari esok pasti sifatnya juga progresif.

“
H: Menurut saya, aparaturnya kami yang ada di Pemkot Palu sudah memahami bahwa perubahan-perubahan ini adalah tuntutan dan mereka harus beradaptasi dengan itu. *Alhamdulillah*, layanan publik tetap berjalan dengan baik. Apalagi saya juga bisa memperhatikan langsung kualitas pelayanan terhadap publik karena kami menyediakan situs *web* Laporan Walikota Palu. Melalui situs *web* tersebut, perubahan terhadap performa untuk pelayanan publik dapat dipantau sekaligus menjadi indikator pelayanan terhadap publik. *Alhamdulillah* dari sekian aduan masyarakat yang masuk, bisa dikatakan untuk aduan terkait dengan pelayanan sangatlah minim.

Saya menyampaikan kepada seluruh OPD, bahwa prioritas tahun 2022 adalah meningkatkan kesejahteraan pegawai melalui analisis kinerja

yang baik per individu. Tidak hanya penilaian berdasarkan beban kerja, tetapi penyelesaian beban kerja juga menjadi ukuran. Ini juga terkait dengan *reward* dalam TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) yang nantinya akan diberikan kepada setiap pegawai sehingga menjadi pemicu agar dapat diterima dengan baik.

S: Sebagai seorang fungsional, secara teori, setiap individu harus memiliki kinerja yang pasti. Kinerja mereka diukur berdasarkan hasil. Apakah ini berarti di dalam SKP pada awal tahun harus disusun target-target kinerja per individu?

H: Betul. Jadi memang perencanaan kerja dari masing-masing dibuatkan. Bahkan saya mulai Januari 2022 sudah mewajibkan kepada seluruh OPD untuk membuat laporan mingguan atas kerja-kerja yang memang *timeline*-nya sudah ditentukan. Demikian juga kepada OPD, saya minta sebaliknya. Laporan yang berikan Kepala OPD kepada saya sudah menjadi rangkuman dari bidang-bidang yang ada di bawah koordinasinya. Harapannya, performa kerja bisa dilaporkan dan terevaluasi dengan baik per dua minggu. Tadinya laporan dibuar per minggu, tapi karena waktu sepertinya terlalu cepat, jadi saya buat per dua minggu.

S: OPD apa saja yang masih dipertahankan strukturalnya? Apakah hanya OPD yang masih ada eselon IV-nya?

H: Untuk OPD yang dipertahankan strukturalnya, saya masih belum *clear*. Namun, saya memberi arahan untuk disesuaikan dengan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai. Itu yang kemudian menjadi alat saya melakukan perubahan secepatnya dari struktural ke fungsional.

S: Apakah struktural eselon III tersebut akan disetarakan ke fungsional juga?

H: Kami akan melakukan penyesuaian secepatnya. Tentunya berdasarkan evaluasi yang berjalan saat ini.

S: Sudah sekitar tiga bulan rekan-rekan PNS di Pemkot Palu dilantik menjadi fungsional. Apakah Bapak ada rencana untuk memberikan pembekalan dan peningkatan kapasitas bagi para PNS yang disetarakan tersebut?

H: Nah, peningkatan kapasitas ini yang penting. Kami akan terus mendorong beberapa OPD untuk melakukan peningkatan kapasitas secepatnya karena kami lihat memang perlu penguatan dalam hal ini. Dalam waktu dekat, kami akan melakukan peningkatan kapasitas kepada beberapa pegawai-pegawai fungsional kami.

Peningkatan kapasitas yang kami perlukan terutama terkait dengan pelaporan, khususnya pelaporan keuangan. Sisi ini saya lihat sangat penting, karena kalau hal ini terlambat maka akan mempengaruhi kecepatan serapan anggaran yang ada. Untuk itu, sangat perlu untuk peningkatan kapasitas pada posisi-posisi strategis ini.

S: Apakah para fungsional tersebut tetap ditempatkan di satu bidang ataukah mereka menjadi lebih fleksibel (bisa berpindah antarbidang) sesuai pejabat struktural yang membutuhkan?

H: Tentang hal tersebut, saya menyerahkan sepenuhnya kepada OPD terkait, karena mereka yang mengetahui kebutuhan persisnya. Pastinya kita berharap ini bisa berjalan

dengan baik dan tidak mengganggu performa.

Walaupun (struktur organisasinya) seperti itu, orangnya tetap sama dan masih satu tim kerja dalam OPD tersebut. Jadi, saya kira kita tidak perlu terlalu kaku antara fungsional dan struktural ini. Prinsipnya, penyetaraan ini dilakukan dan dijalankan dengan baik dan tinggal penyesuaian-penyesuaiannya saja agar tetap bisa diterima dengan baik.

S: Jika demikian, apakah fasilitas yang diberikan juga tetap sama?

H: Tidak ada yang dikurangi dan ditarik fasilitasnya. Kalau ditarik dan dikurangi fasilitasnya, hal tersebut yang akan membuat orang marah. Pegawai tentunya akan mau pindah jabatan, jika porsi makannya tetap,



Foto: bentamanada.com

”
 Saya berharap dengan adanya penyetaraan ini, dengan perampingan yang dilakukan, akan membuat performa kerja Pemkot Palu semakin efektif dan efisien.
 “



Wawancara Daring bersama Tim SIMPUL

tidak diubah, tidak akan masalah. Jadi, kita harus memperhatikan hal seperti itu.

Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, perubahan (fasilitas/ pendapatan) akan mengikuti kinerja. Kami terus berupaya untuk semakin menguatkan dan meningkatkan kesejahteraan para pegawai.

S: Apa antisipasi Bapak sebagai kepala daerah agar kesejahteraan dan kebahagiaan PNS fungsional tetap dan bahkan meningkat setelah adanya penyetaraan jabatan ini?

H: Hari ini kami sudah menyiapkan aplikasi analisis kinerja pegawai. Saya harap ini dapat digunakan pemerintah sebagai alat penilai agar kami tepat dalam memberikan perhatian yang baik kepada pegawai. Di luar itu, ada standar yang diberikan oleh pemerintah. Jangan sampai performa pegawai berada di bawah standar tersebut. Namun, apabila pegawai memberikan performa yang lebih, kami juga memberikan *reward* yang

lebih. Saya pikir itu langkah-langkah yang kami jaga dan lakukan agar para pegawai mampu melakukan tanggung jawabnya dan berkinerja dengan baik dan optimal.

S: Apa kira-kira harapan Bapak dengan adanya penyetaraan ini? Lalu kebijakan atau langkah-langkah operasional apa yang akan Bapak lakukan agar penyetaraan ini dapat berjalan efektif dan bisa memberikan kontribusi, terutama untuk Pemkot Palu?

H: Saya berharap dengan adanya penyetaraan ini, dengan perampingan yang dilakukan, akan membuat performa kerja Pemkot Palu semakin efektif dan efisien. Saya juga berharap hal ini semakin mendorong peningkatan performa kerja dan semakin menumbuhkan tanggung jawab. Tentunya, kami akan semakin menuntut aparat sipil kami agar berkinerja dengan baik.

Dari semua upaya tersebut tentunya akan menghasilkan dampak positif,

karena dengan penyetaraan ini, semuanya akan kembali pada analisis kinerja para pegawai. Yang tadinya untuk kenaikan pangkat butuh waktu empat tahun, dengan transformasi ke fungsional, kemudian semua mengarah pada analisis kinerja tadi, memungkinkan cukup waktu dua tahun setengah karena kinerja atau performanya yang baik.

Saya berharap dengan performa atau kinerja yang baik ini akan membawa perubahan yang baik untuk pengelolaan pemerintah. Saya yakin bahwa yang diputuskan pemerintah, dalam PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional tujuannya adalah membangun pemerintahan yang baik, lebih kuat, efektif, dan efisien.

[Tim Pewawancara: Wignyo Adiyoso, Wiky Witarni, Hari Nasiri Mochtar] ■



ROBERT NA ENDI JAWENG

ANGGOTA PIMPINAN OMBUDSMAN
REPUBLIK INDONESIA

MENUJU BIROKRASI YANG FLEKSIBEL

Ada yang lebih penting dalam penyetaraan jabatan, yaitu menempatkan seseorang pada posisi yang tepat sehingga memberikan kontribusi yang sesuai. Kenyataannya, kondisi di lapangan tak seideal yang diharapkan. Kali ini, SIMPUL berkesempatan berbincang hangat dengan Robert Na Endi Jaweng, Anggota Pimpinan Ombudsman Republik Indonesia (ORI), untuk melihat pendapat, target, dampak, dan harapan terhadap penyetaraan jabatan ini.

SIMPUL (S): Terkait dengan penyetaraan, menurut Bapak sebagai ahli otonomi daerah, apakah penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional ini sudah ideal atau sudah efisien dan efektif terhadap penyelenggaraan pemerintahan khususnya di daerah?

Robert Na Endi Jaweng (R): Kalau kita melihat rantai prosesnya, pelayanan publik berada di hilir, lebih sebagai *output* atau keluaran. Adapun inputnya adalah birokrasi. Ibarat dalam sebuah rumah, area dapur menjadi input. Di sini dilakukan proses manufaktur, mulai dari bumbu, racikan, proses memasak. Kemudian masakan yang sudah jadi tersebut menjadi *output* yang akan dihidangkan dan dirasakan apakah enak atau tidak oleh publik yang dilayani. Kira-kira begitu analoginya. Dengan demikian, *service manufacture*

ada di birokrasi, sedangkan *service delivery* ada di *front line* bahkan *street level bureaucracy* yang berhubungan dengan masyarakat. Ombudsman tidak saja melihat hilirnya terkait *output* layanan, tetapi juga memeriksa input manufaktur yang masuk dan bagaimana proses bisnisnya berjalan.

Salah satu kondisi birokrasi terkait faktor input adalah kualitas SDM aparatur. Ini tentu tidak semata disebabkan oleh individu yang bersangkutan, tetapi ada sistem dan struktur yang melingkupi dia dan bahkan ada juga budaya kerja dan *mental model*.

Kita kalau melihat situasi yang ada, paling tidak diterbitkannya UU ASN No. 5 Tahun 2014, sesungguhnya dalam tujuh tahun terakhir ini cukup banyak inisiatif perubahan, inisiatif reformasi yang mencoba didorong,

antara lain bagaimana kemudian birokrasi kita ini mengubah dari struktur yang sangat berhierarki ke sesuatu yang lebih fleksibel. Selama ini, kita melihat analogi model birokrasi kita itu seperti model mesin yang merupakan delevasi dari tipe ideal birokrasi Weberian ke suatu model baru, yaitu jejaring organisme.

Jadi sebelum kita bicara soal jabatan fungsional, kita harus menempatkannya dalam tiga dimensi perubahan dalam reformasi demokrasi, yaitu perubahan organisasi, perubahan jabatan, dan perubahan mekanisme kerja.

Perubahan organisasi adalah bagaimana mengubah organisasi khususnya struktur yang sangat hierarkis ke struktur yang jadi lebih fleksibel, sesuatu yang berubah dari model mesin ke model organisme. Inilah perubahan di tingkat struktur. Hal ini yang semestinya dikerjakan terlebih dahulu. Ini juga sekaligus menjadi pintu masuk kritikan, bahwa kita itu "melompat" terutama di daerah.

Setelah perubahan ini artinya struktur hierarki berubah menjadi fleksibel, kemudian budaya kerja *mental model* yang ditandai dengan *silent mentality*, kemudian berubah menjadi model kolaboratif, kultur yang mau kerja sama. Setelah itu, kita baru bicara mengenai siapa yang mengisi struktur baru ini, siapa yang mengisi hasil perubahan atau reformasi organisasi ini. Ini harus diisi oleh mereka yang berorientasi fungsional dimana jabatan fungsional ini di luar klaster jabatan administrasi dan klaster jabatan pimpinan tinggi (JPT). Dalam lingkup administrasi, ada jabatan administrator, pelaksana, dan pengawas.

Jadi fungsional ini memang diisi orang-orang berkeahlian dan berketerampilan. Lalu Ombudsman juga akan melihat jenjang jabatan

fungsional ini, ada yang ahli pertama, ahli madya, dan ahli utama. Semua itu ditunjukkan dengan *levelling* keahlian kompetensi. Jadi ini adalah perubahan fleksibilitas pada tingkat organisasi dan pada tingkat personalnya. Ini mendorong birokrasi yang berkeahlian, birokrasi yang berkompetensi. Kalaupun kemudian mereka berkompetensi satu sama lain, kompetisinya berbasis kompetensi. Lalu ada remunerasi yang berbasis pada kompetensi bukan karena jenjang jabatan. Dengan demikian, Dirjen akan lebih tinggi penerimaannya daripada Direktur, baru kemudian Kasubdin, dan seterusnya, jadi memang sangat hierarkis.

”

Kita belum berhasil atau belum selesai dengan penataan organisasi, tetapi terlanjur dialihkan. Ketika dialihkan, seseorang menjadi bingung apa yang harus dikerjakan.

“

S: Apa kendala yang dihadapi khususnya dalam penerapan kebijakan penyetaraan jabatan di daerah?

R: Setelah reformasi pada sisi jabatan, lalu berlanjut soal mekanisme kerja. Di sini benturan terjadi, terutama di daerah. Kita sangat berorientasi pada pemenuhan target untuk peralihan jabatan terutama dari jabatan administrasi ke fungsional dengan target jumlah tertentu dan faktor tertentu. Ketika seseorang sudah tiga kali melampaui target, tetap saja target kuantitatifnya tidak tercapai. Padahal

orientasi pada target kuantitatif seperti ini mengorbankan sisi organisasinya.

Kita belum berhasil atau belum selesai dengan penataan organisasi, tetapi terlanjur dialihkan. Ketika dialihkan, seseorang menjadi bingung apa yang harus dikerjakan. Kami memahami ini. Saya kebetulan salah satu ketua di Asosiasi Analis Kebijakan Indonesia. Beberapa rekan analis kebijakan di organisasi tersebut menyatakan bahwa pekerjaannya lebih kepada tulis-menulis, riset, dan sebagainya. Hal itu sesungguhnya tentu saja penting, tetapi tidak cukup.

Jadi, lompatan penataan organisasi belum selesai benar, tetapi kita disuruh reformasi soal jabatan, kemudian mekanisme kerja jadi tidak tertata.

S: Jadi artinya, khususnya untuk di daerah, kita sudah telanjur melewati penataan organisasi yang belum selesai, tetapi sudah dipaksakan menjadi pejabat. Apakah hal tersebut akan menjadi kurang efektif dan kurang efisien?

R: Betul, jadi kalau kita lihat, jumlah OPD (Organisasi Perangkat Daerah) masih sama. Mestinya dengan peralihan jabatan seperti ini tidak saja struktur internal dari suatu organisasi suatu dinas/badan, tetapi juga secara keseluruhan, paling tidak dari sisi kuantitas jumlah OPD. Akhirnya, orientasi untuk mengisi struktur atau organisasi yang ada masih sangat tinggi.

Kemudian coba kita lihat perubahan di dalamnya, sudah ada jabatan fungsional, tetapi sesungguhnya orientasi kerja dari rekan-rekan jabatan fungsional sesungguhnya masih membentuk kultur hierarkis. Ini dikarenakan mereka masih berada di organisasi yang masih sangat hierarkis atau berorientasi struktural. Ini memang karena kita belum selesai dengan penataan sistem

organisasinya, hal ini juga yang terjadi di tingkat daerah. Meskipun kita sudah memiliki JPT (ada di eselon I dan eselon II), kemudian di bawahnya dibuka bebas jabatan fungsional, sesungguhnya di dalamnya juga dibentuk “kamar-kamar” yang sama juga dengan hierarki struktural.

S: Apakah ini artinya penyetaraan jabatan yang membentuk organisasi fungsionalis ini hanyalah perubahan nama saja?

R: Memang sudah agak berbeda dari sebelumnya, tidak saja perubahan nama. Saya melihat ada keahlian dan keterampilan pegawai yang sudah sedikit menonjol, tetapi ia masih berada di lingkungan kerja yang berbau hierarkis, masih berbau strukturalis. Ini yang saya maksud dengan penataan organisasinya belum selesai, tetapi isinya sudah kita dorong karena memang kita dikejar oleh target sewaktu-waktu seluruh proses peralihan jabatan harus selesai. Akibatnya, orientasi pada pemenuhan target pun menjadi sangat dominan, lupa untuk kemudian membangun “rumahnya”.

Di sisi lain, hal yang krusial adalah dalam suatu organisasi adalah antara struktur dan fungsi sama pentingnya. Artinya begini, ibarat rumah, struktur itu pasti penting, struktur adalah fondasi dan rangka sebuah rumah. Itulah jabatan struktural. Di luar itu, disebut fungsional.

Fondasi rumah tersebut kuat. Fondasi tersebut ada pada jabatan yang tingkat tinggi/jabatan administrasi yang berperan sebagai penyangga. Adapun isi di dalam rumah tersebut adalah rekan-rekan di fungsional. Saya melihat hal ini seperti dua realitas yang agak terpisah. Struktural berjalan dengan struktur komando yang ada, sedangkan fungsional kemudian menjadi lepas bebas. Padahal ini sama, satu kesatuan dalam sebuah rumah. Rumah tidak akan pernah

berdiri kukuh, berdiri tegak, kalau fondasinya lemah, kerangkanya tidak tegak berdiri, itulah struktural. Struktural dan fungsional haruslah *blended*. Tentu kalau dibuat ilustrasi, struktur ini menjadi seperti lingkaran. Lingkaran dalam adalah jabatan pimpinan tertinggi (JPT), sedangkan lingkaran luarnya adalah kelompok-kelompok keahlian yang berisi jabatan teman-teman fungsional yang disangga oleh jabatan administrasi, baik administrator, pelaksana, maupun penyelia.

”
Fungsional itu jabatan bergensi tidak boleh kemudian *inpassing*-nya dibuat dengan mudah dan bahkan terkesan otomatisasi...

“
S: Dengan demikian, khususnya di daerah, apakah sangat tidak dimungkinkan atau tidak rasional jika strukturalnya juga dihapus?

R: Jangan, itu tetap penting. Kalau melihat peraturannya, ada jabatan tertentu yang tidak bisa dihapus, itulah jabatan-jabatan terkait kewilayahan. Camat dan lurah tidak mungkin dihapus, mereka tetap kepala wilayah, camat merupakan eselon III, sedangkan lurah merupakan eselon IV.

Jabatan tersebut tentu saja tidak bisa dihapus karena mereka melekat pada struktur kewilayahan pemerintahan. Kemudian ada jabatan tertentu yang lain, yang mungkin sangat terkait dengan pengadaan sarana prasarana, jasa, atau penggunaan anggaran. Bagaimana pun juga, hal

ini membutuhkan satu komando yang jelas dengan standardisasi yang jelas juga, sehingga selektif juga mereka tidak dialihkan menjadi fungsional, tapi untuk yang lainnya di luar itu adalah jabatan-jabatan fungsional. Nah, jabatan fungsional ini juga yang berisi keahlian.

Di luar soal target kuantitatif tadi, secara kualitatif saya juga melihat bahwa kita memang kembali dikejar target. Akibatnya, kita mengorbankan proses yang sangat berkualitas untuk *inpassing*-nya. Ibaratnya adalah karena seseorang sudah kehilangan jabatan di JPT atau jabatan administrasi maka ia kemudian di-“disfungsionalkan”, tidak boleh. Fungsional itu jabatan bergensi tidak boleh kemudian *inpassing*-nya dibuat dengan mudah dan bahkan terkesan otomatisasi, tinggal verifikasi dan validasi (verval) kemudian berpindah dari kamar struktural ke kamar fungsional. Jika demikian maka kita hanya mengisikan orang.

Bayangan saya, mungkin agak ekstrem, kepada mereka yang jabatan administrasi dan jabatan pimpinan kalau mau berpindah, pertama-tama kepada mereka ditawarkan dulu mau bertahan atau pensiun dini. Mereka yang bertahan dan kemudian beralih ke jabatan fungsional merupakan orang-orang yang mempunyai komitmen dan kompetensi. Sementara yang mau pensiun dini, silakan pensiun dini dengan kompensasi (*golden shake hands*) yang menarik dan memadai.

Kemudian yang kedua adalah sebelum ia dipindahkan, harus dibentuk *talent pool* terlebih dahulu, dimana mereka dibina dan dilatih untuk meningkatkan kapasitasnya, baru kemudian mengikuti *inpassing*. *Inpassing* ini adalah proses dengan standar yang sangat tinggi untuk menyeleksi siapa yang lolos di *talent pool* untuk kemudian dipindah ke jabatan fungsional.

Sekarang yang terjadi tidak seperti itu. Jadi kalau sudah hilang di kamar struktural maka otomatis, meskipun saya tahu ada prosesnya, itu seperti formalitas dan hampir pasti ia akan ke jabatan fungsional. Dalam bahasa saya, jabatan fungsional seperti tempat tumpungan mereka yang kehilangan pekerjaan atau kehilangan jabatan struktural.

Mereka yang masuk ke jabatan fungsional kemudian menyandang gelar sebagai ASN yang berkeahlian atau ASN yang berketerampilan, tetapi di satu sisi pengetahuan mereka tidak bertambah. Jangan lupa fungsional itu tandanya berkeahlian dan berketerampilan. Kalau keahlian dan keterampilannya tidak disiapkan, yang dikejar hanyalah kuantitas. Akhirnya, karier orang tersebut pun “jalan di tempat”, itu yang terjadi. Saya mau terbuka saja, karena ini yang saya rasakan juga.

S: Bagaimana langkah strategis yang perlu dilakukan untuk menyiapkan keahlian dan keterampilan para pejabat fungsional ini?

R: Anda harus mendapatkan pelatihan terlebih dahulu sebelum kemudian menyebut diri sebagai fungsional analis kebijakan, misalnya. Itu susah. Ini harus ada kerja sama antara pimpinan instansi yang bersangkutan dengan organisasi profesi. Misalnya analisis kebijakan, apakah ada asosiasi kebijakan Indonesia atau asosiasi lainnya? Jika ada, organisasi itu benar-benar menjadi wadah untuk melatih dan meningkatkan kompetensi para analis kebijakan.

Jangan lupa jabatan fungsional menjadi jabatan klaster-klaster profesi. Kalau kemudian wadah tempat mereka berhimpun tidak kuat, tidak ada program nyata, sementara instansi yang bersangkutan tidak ada upaya meningkatkan kapasitas, teman-teman fungsional ini kasihan. Sebenarnya wadah profesi inilah yang harus

diperkuat, khususnya penguatan standardisasi kompetensi. Oleh karena itu, wajib ada program sertifikasi kompetensi di keahlian tertentu.

Organisasi profesi wajib membentuk SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional), LTP (Lembaga Tingkat Profesi), dan LSP (Lembaga Sertifikasi Profesi). Rangkaian inilah yang membuat seseorang merasakan peningkatan kapasitasnya.

S: Sebelum ada penyetaraan, khususnya di perencanaan, jabatan fungsional itu sistemnya dikduk, dididik dulu dengan bekal kompetensi lalu setelah lulus barulah ia menduduki jabatan. Namun, dengan kebijakan penyetaraan, semua menjadi dukdik, menduduki jabatan terlebih dahulu baru kemudian dididik. Bagaimana tanggapan Bapak?

R: Kalau di Kementerian PPN/ Bappenas mungkin duduk, tapi dididik. Di tempat lain, duduk tidak, dididiknya pun belum. Masih ada yang belum mendapat didikannya, jadi duduk saja pegawai tersebut di sana.

S: Ketika pemerintah menerapkan kebijakan penyetaraan jabatan, ada yang merasa diuntungkan dan ada yang dirugikan. Kalau menurut Bapak, kira-kira apa dampak positif dan negatif dari penerapan kebijakan penyetaraan ini secara umum?

R: Kalau mendengar pidato Bapak Presiden, secara konteks besar kita mendorong suatu gagasan kelas dunia, birokrasi yang punya model dinamika *government*, yang di dalamnya tidak hanya *agile process*. Ini adalah orang-orang yang berkemampuan, kemampuan itu terutama terkait keahlian dan keterampilan kerja.

Kalau saya berinteraksi dengan teman-teman muda di Malaysia, Singapura, serta Thailand pada tingkat tertentu,

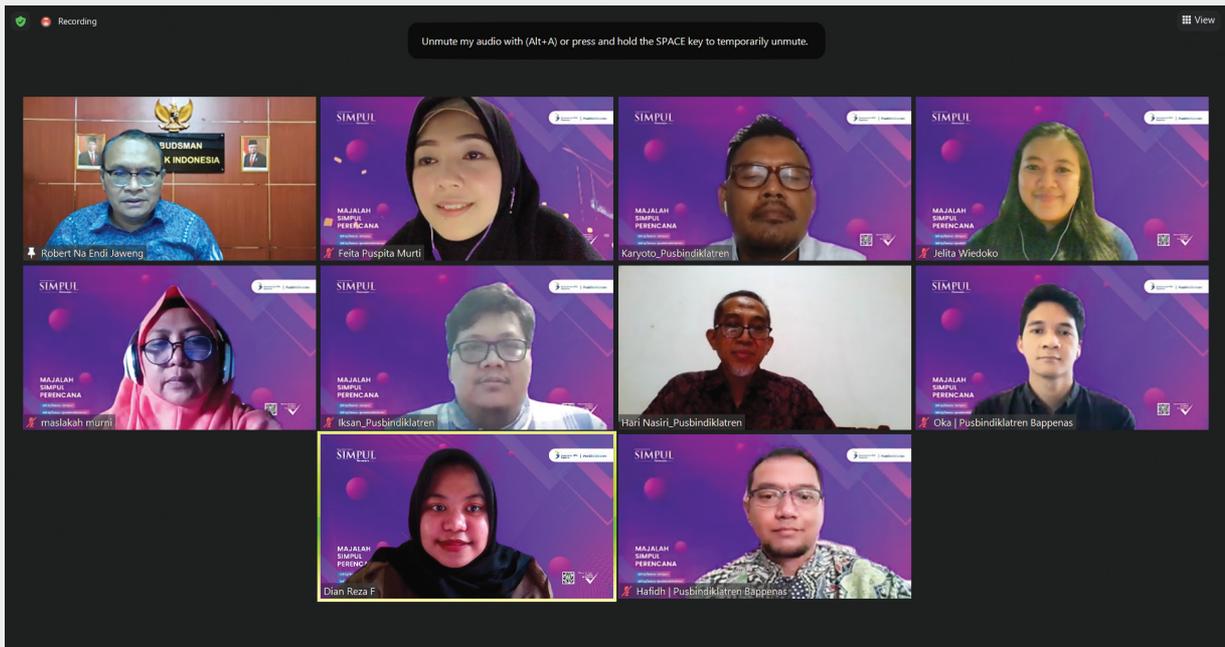
saya terkadang kagum, kartu nama mereka itu banyak berisi keahlian, si A analis investasi, si B perencana, dan lain-lain. Kartu nama di Indonesia lebih berisi jabatan seperti kepala subdin, kepala seksi, dan sejenisnya. Di Eropa lebih ekstrem lagi, malah kemudian gagasan P3K (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Khusus) di Eropa sudah sangat lama, jabatannya diisi oleh para *game changers* (pengubah permainan, inovator, dst). Di Indonesia P3K malah diisi para honorer, itu isu besar lainnya.

Ini memang mendorong orang untuk menghargai dan dihargai kemampuannya, kompetensinya, keahliannya, bahwa jabatan birokrasi terutama di pusat. Di pusat itu kementerian/lembaga *basicly* yang mengatur kebijakan. Kalau di daerah lebih kepada pelayanan, karena kantor layanan publik ada di sana.

Apapun namanya apakah dia sebagai analis kebijakan, *policy maker*, perencana, semua itu adalah pengambil kebijakan. Ini yang menjadi obsesi dari Presiden sesungguhnya, bagaimana birokrasi kita itu *reform*, baik dari sisi strukturnya maupun isinya, diduduki oleh orang-orang yang dinamis, orang-orang yang berkeahlian, dan sebagainya. Itu sisi positif, karena kita memang mendorong birokrasi Indonesia ke arah sana, kalau memang target menjadi birokrasi kelas dunia itu menjadi mimpi besar bersama.

S: Ada yang mengasumsikan bahwa penyetaraan jabatan ini merupakan salah satu upaya pemerintah untuk melakukan efisiensi anggaran. Bagaimana tanggapan Bapak?

R: Menurut saya, itu bukan isunya. Isu yang lebih penting menurut saya adalah karena mungkin sudah tidak menjadi pejabat struktural lagi maka tidak lagi mendapat fasilitas jabatan, mobil dinas, rumah, dan sebagainya. Anggaran itu dampak berikutnya.



Wawancara Daring bersama Tim SIMPUL

Namun, yang paling penting adalah dalam peralihan jabatan ini, sistem remunerasinya menjadi rasional. Kalau selama ini sistem remunerasi kita sangat berbasis pada struktural jabatan. Maaf, mau pintar atau bodoh, kalau seseorang menjadi Direktur, ia akan mendapatkan remunerasi besar. Sekarang tidak bisa. Kalau tidak punya kemampuan maka kinerja Anda yang akan diukur, tidak akan menjadi basis bagi perhitungan tunjangan.

Ini artinya apa, remunerasi berbasis pada kompetensi bukan kepada struktur yang hierarkis yang memang sudah telanjur ada di sana. Ada orang yang kemampuannya rendah, tetapi karena ia sudah menjadi bos, jadi pimpinan di sana, maka otomatis ia akan mendapat jauh lebih tinggi dari teman-teman yang secara struktural berada di level-level yang lebih rendah. Namun, belum tentu kemampuan itu menjadi paling hebat. Ini sisi positif yang lain, sistem

remunerasi kita menjadi lebih *fair*, rasional, dan lebih berbasis pada kompetensi.

Kemudian sisi lain juga adalah, kompetisi antarpada aparatur sendiri mendorong kompetisi yang berbasis pada kompetensi yang ada bukan karena latar belakang sosial, primordial, atau macam-macam yang tidak relevan untuk jabatan publik atau kedekatan dengan pimpinan satu instansi yang kemudian dia bisa duduk di suatu posisi. Hal-hal yang memang akan mendorong proses peralihan jabatan.

Sisi negatif lain kalau kita tidak mempersiapkan mereka adalah tidak ada *talent pool*, tidak ada proses "dik" dulu baru "duk", tidak ada upaya lagi yang sinergis dengan organisasi profesi. Jika instansi tidak mampu menyiapkan sendiri maka akan ada organisasi profesi, instansi pembina. Akhirnya kemudian

teman-teman ini masuknya begitu, duduknya begitu, keluarnya juga begitu. Standar kompetensinya hanya begitu-begitu saja. Kemudian ia juga tidak melakukan *upgrading*, itu sisi lemahnya.

S: Mungkin karena masih proses transisi bukan berarti bahwa penyetaraan, seperti Bapak sampaikan sebelumnya, kalau belum disiapkan memang akan menjadi lemah atau negatif, masih proses transisi, masih menimbang-nimbang. Menurut Bapak, manakah yang bisa menuju ke arah positif dari penyetaraan jabatan ini?

R: Iya memang harus ke sana arahnya, mungkin juga proses *cost and benefit analysis*-nya perlu dibuat. Sebelum ini, saya bersama Direktur Aparatur Kementerian PPN/Bappenas juga membicarakan konteks reformasi birokrasi.

Jadi terasa peta jalan kita dalam urunan reformasi birokrasi, reformasi organisasi, reformasi jabatan, dan reformasi mekanisme kerja belum terlalu tampak. Saya tidak tahu apakah kita harus mengulang ke belakang atau coba yang lebih rasional. Namun, kalau mendengar pembicaraan tadi rasanya orientasi pada pencapaian target peralihan itu sangat dominan. Bisa atau tidak bisa harus dialihkan, kira-kira begitu secara kasarnya. Ini yang saya takutkan, padahal birokrasi, jabatan, dan mekanisme kerja merupakan satu kesatuan yang harus dijalankan bersama.

S: Jadi dengan adanya kebijakan penyataan ini, energi positif akan dimiliki mereka yang mempunyai kompetensi. Berbeda bagi mereka yang belum siap dengan kinerja individunya sebagai PNS, karena dari sejak awal berada di jabatan struktural. Apa dampak psikologis yang mungkin ditimbulkan oleh PNS yang belum siap ini?

R: Tentu dampaknya secara psikologis pasti terjadi dan ada juga dampak yang memang nyata dan riil. Secara psikologis, misalnya muncul perasaan seolah dia tertinggal atau ditinggalkan oleh mereka yang berkompetensi, ada juga perasaan ditinggalkan kompetisi antarsesama pejabat struktural. Ini memang hal-hal yang harus menjadi perhatian dari instansi, terutama pimpinan dari instansi yang bersangkutan.

Di sisi lain, dampak materialnya adalah karena hitungan remunerasinya sangat terkait dengan *output* kinerja sesuai dengan sistem merit dan alur kerja yang kita terapkan. Tentu bagi mereka yang tidak memiliki *output* yang memadai, akhirnya menerima timbal balik atau remunerasi yang tertinggal jauh dari mereka yang berkompetensi dan berkinerja tinggi. Ini *fair* tentu saja, karena yang berkompetensi akan dihargai. Lalu yang tidak berkompetensi dapat apa? Ini yang

jadi pertanyaan, tidak mungkin juga mereka tidak dihargai terus-terusan.

Nah, di sinilah upaya meningkatkan kapasitas mereka harus terus dilakukan. Saya berharap, jabatan fungsional ini sudah ada klastering keahlian, berbasis profesi, seperti halnya perencana mungkin punya asosiasi ikatan para perencana. Misalnya, yang saya hafal benar, karena sejak 2017 berkecimpung di analisis kebijakan, kita punya asosiasi analisis kebijakan yang kebetulan saat memimpin pembentukan SKKNI dan KKNi, sekitar dua setengah tahun dari 2017 hingga 2019, waktu itu saya masih di KPPUD, masih dipercaya untuk menyusunnya. Itu saja butuh kerja yang panjang, 2,5 tahun baru selesai produknya.

Kita belum berbicara bagaimana mereka, teman-teman analisis kebijakan, dilatih di lembaga-lembaga diklat profesi, apalagi jika bicara tentang sertifikasi profesinya ini masih jalan yang panjang. Saya pikir yang seperti ini harus digenjut oleh pemerintah atau pimpinan instansi terkait, berkolaborasi dengan lembaga profesi agar peningkatan kapasitas tersebut terkoordinir dan terstandarisasi serta diakui.

Itu artinya harus ada suatu wadah atau organisasi yang melakukan hal itu secara terkoordinasi dengan perencanaan yang matang, sistematis, terstandarisasi. Memang standar kompetensinya harus ditetapkan dulu. Kalau di analisis kebijakan kita ada sembilan level, sudah kita petakan kualifikasi jabatannya di KKNi. Kemudian rekognisi dan diakui hasilnya oleh negara lewat instansi pembinaanya. Ada sertifikasi profesi dan ada juga selebrasi, dalam artian para analisis kebijakan dilantik oleh Menteri, Kepala LAN, atau siapa pun yang punya otoritas untuk hal itu. Koordinasi, standardisasi, dan rekognisi seperti inilah yang diharapkan sebagai upaya

peningkatan kompetensi bagi mereka-mereka yang berada pada level tertinggal tadi.

S: Bagaimana kegiatan peningkatan kompetensi di daerah, apakah ada anggarannya?

R: Terutama di daerah dan kalau berharap pada instansi induk tempat ia bekerja, tidak ada anggarannya. Apalagi jika melihat pada jenis pelatihannya. Pelatihannya itu lebih banyak berorientasi pada pelatihan metodologis, cara bekerja. Cara bekerja pemeriksaan, cara bekerja inspeksi atau inspektorat, sementara kompetensi keilmuan tidak banyak menjadi perhatian.

Saya di Ombudsman, saya mendorong agar teman-teman kami yang berada di jabatan fungsional itu tidak hanya dilatih untuk melakukan adjudikasi, mediasi, dan konsinyasi, tapi juga harus ada keahlian yang mumpuni di satu atau lebih bidang keilmuan, karena sektor yang diawasinya banyak. Misalnya rumpun keahlian sosial, rumpun keahlian politik dan hukum, Di dalamnya juga masih banyak turunannya.

Pada rumpun keahlian sosial, yang terkait dengan pembangunan manusia, ini ada kesehatan, pendidikan, isu ketenagakerjaan, jaminan sosial, bansos, dan sebagainya. Seseorang itu harus lengkap kemampuan dari sisi metodis dan kemampuan dari sisi substansi keilmuan. Di Pemda hari ini, yang dari sisi keilmuan itu ketinggalan, padahal dia itu yang dilatih, misalnya dilatih kemampuan analisis, tapi analisis di bidang apa, itulah yang tidak banyak dilatih. Analisis kemiskinan, analisis investasi, atau analisis bidang apa justru yang tidak banyak, padahal ini adalah jabatan keahlian, mereka itu tidak ahli secara teknis kerja.

S: Jadi harus spesifik ya, Pak?

R: Oh, iya. Pada akhirnya dia harus menjadi spesialis, karena selama ini birokrasi kita dengan jabatan fungsional kita mendorong lahirnya para spesialis-spesialis yang tangguh dan hebat dan bahkan siap berkompetisi di level regional di Asia Tenggara, tentu itu luar biasa. Tidak bisa dibayangkan. Tapi kalau masih generalis, karena tidak ada pelatihan tadi, dia menyebut dirinya perencana atau analisis kebijakan, pas ditanya bisa analisis bidang apa? Bidang apa saja. Nah ini kan tidak jelas.

S: Menurut Bapak, dengan adanya penyetaraan ini, apakah menimbulkan distorsi terhadap pencapaian target modernisasi, misalnya target-target pemerintah atau program-program khususnya di daerah?

R: Tentu saya tidak ingin memberikan pesan yang salah. Saya mendukung proses peralihan bila memang tahapan ini yang harus kita lalui dan ini mendukung visi besar bersama imajinasi kolektif birokrasi kelas dunia. Itu saya setuju, karena memang kita dari pusat demokrasi yang berkeahlian, itu yang jadi tujuan.

Permasalahan sekarang, bagaimana tata laksana peralihan tersebut. Itu yang menjadi *concern* saya dari tadi. Khususnya di daerah yang paling penting diselesaikan terlebih dahulu adalah pranata organisasinya, baik terkait dimensi eksternal dalam artian jumlah OPD tidak sepadan, mestinya lebih menciut, lebih sedikit, maupun struktur internalnya itu sendiri. Itu memang sudah dipangkas di bawahnya ada eselon II dan masih ada eselon III, tetapi mereka itu yang berada di bawah merasa meskipun sudah tidak lagi pejabat struktural paling tidak sejak 2019, tiga tahun ini masih belum terlihat budaya kerja dan mentalnya, itu yang kita rasakan.

S: Mungkin belum ada model yang bisa diterapkan. Kalau kami di Pusbindiklatren, para fungsional ini

bekerja bukan sebagai struktural, tetapi betul-betul sebagai tim, jadi modelnya kelompok kerja atau pokja.

Jadi beberapa pokja itu terdiri dari beberapa fungsional yang bergantung pada jenis tugasnya. Jadi mereka ada yang bekerja di analisis kebijakan, perencana, arsiparis, atau pranata komputer. Mereka bekerja sama dalam tim untuk mencapai target-target. Seseorang bisa masuk ke beberapa pokja, tergantung kebutuhan dari programnya, bukan pada bidang masing-masing. Apakah yang kami terapkan ini sudah tepat?

R: Persis itu poin saya. Itu yang saya bayangkan, jabatan fungsional bukan jabatan yang *ngendon* tetap di satu tempat, tapi bisa lintas. Itu yang saya bilang tadi *silo mentality*-nya masih terbentuk. Katakanlah dia ditempatkan di tempat B padahal keahliannya dibutuhkan di tempat A, dia tidak akan pindah, tetap saja di B. Seperti yang saya bilang tadi dia fungsional, tapi *silo mentality*-nya masih terasa satu.

Kemudian yang kedua, yang kita butuhkan adalah kemampuan orkestrasi dari pimpinan yang mampu mengelola dinamika yang ada. Jabatan fungsional adalah jabatan cair yang memang bisa bergerak kemana-mana secara dinamis. Tapi itu butuh kemampuan orkestrasi yang kuat dari pimpinan untuk menempatkan orang secara dinamis. Hal yang penting adalah ketangguhan pemimpin tersebut membaca keahlian dan keterampilan dari setiap stafnya. Tanpa mempunyai keahlian itu, seorang pemimpin tidak tahu siapa yang ada di posisi yang mana dan akan berpindah ke mana.

Itu yang saya bilang tadi, formalnya jabatan fungsional, *silo mentality*-nya seperti struktural. Apalagi jika pimpinan tidak kenal dan tidak tahu kemampuan pegawai tersebut.

S: Sepertinya perlu ada rekomendasi terkait mekanisme kerja, karena saat ini belum banyak yang mengetahui cara mengelola fungsionalitas, ada fungsional tapi rasa struktural. Mereka kan bisa berada di pokja-pokja yang mempunyai target dan tujuannya.

R: Betul-betul, jadi kalau saya ideal, Kementerian PPN/Bappenas bisa jadi percontohan, begitu juga Kementerian Keuangan, Kementerian Luar Negeri, dan Kementerian PUPR. Ini yang dirasakan fungsionalnya berjalan dengan efektif. Di pusat terutama Kemendagri, mohon maaf, masih jauh, bahkan ada semacam penyakit, jabatan fungsional adalah jabatan kelas kedua, *the second class*. Mungkin kelamaan di struktural, lingkup kerja struktural, begitu pindah ke fungsional, ia merasa seperti turun kelas. Memang orientasinya masih belum berubah, kita bisa paham, di struktural belasan atau puluhan tahun. Namun, saat ini kita harus berubah.

Ini juga yang sangat penting. Kalau saya lihat tipikal Kementerian PPN/Bappenas, Kementerian Luar Negeri, Kementerian Keuangan, kita paham, ketiga kementerian ini isinya lulusan yang kelasnya memang hebat, bahkan sebagian dari luar negeri. Hal ini juga memang didukung sistem organisasi yang juga kondusif. Fungsional ini berjalan di atas asumsi ekosistem organisasi, kualitas input orang di dalam juga mendukung. Mereka inilah orang yang terbiasa berinteraksi dengan para doktor, para profesional, para swasta, para akademisi.

Lulusan dari luar negeri dan sebagainya bukan berarti luar negeri lebih bagus, tapi ini kan saya lihat, kalau kita hanya selesai di Indonesia, kuliahnya juga stratanya pas-pasan, atau di kampus kedinasan, akhirnya orientasinya pada kedinasan.

Hal ini juga penting bagi para pimpinan instansi untuk mengimbau para stafnya agar sekolah yang

dinamis. Kita jangan pernah berharap aparat sipil kita dinamis kalau tidak ke sekolah yang dinamis. Sekolah-sekolah yang mempunyai kualitas tinggi. Saya lihat, paling tidak Kementerian PPN/Bappenas, Kementerian Luar Negeri, dan Kementerian Keuangan ini diisi oleh para profesional.

Saya merasa kalau masuk ke ketiga kementerian ini tidak terasa birokrasinya. Sejak 2011, di Kementerian PPN/Bappenas itu saya sangat jarang melihat pakai pakaian dinas, demikian juga di Kementerian Keuangan atau Kementerian Luar Negeri. Ini juga menunjukkan Bapak/Ibu siap mengendalikan kompetensi. Kondisi seperti ini, bukan hanya beralih status, terlalu menyederhanakan masalah lalu kemudian reformasi demokrasi, tapi kalau hanya sekadar efisiensi anggaran ya oke, itu bisa saja.

Untuk reformasi birokrasi kelas dunia tidak hanya sekadar beralih status, banyak hal yang harus dibenahi termasuk tempat dia kuliah juga harus yang dinamis, karena yang akan diambil adalah mereka para lulusan terbaik dari dalam negeri atau luar negeri. Ini yang saya bilang tadi peta jalannya harus disiapkan. Kita ini pragmatis comot sana comot sini, akhirnya tidak ketemu.

S: Tadi Bapak membicarakan *cost and benefit analysis* untuk menghitung keuntungan dan kerugian pada saat penyetaraan jabatan. Kalau di luar negeri, jumlah PNS memang semakin dikurangi dan diisi tenaga profesional, berbeda konteks dengan Indonesia yang memperbesar jumlah PNS. Nah, ini sebenarnya menjadi wewenang KemenPANRB, yang bermuara ke dalam PermenPANRB No. 28/2019 dan PermenPANRB No. 17/2021. Bagaimana masukan Bapak terkait wewenang KemenPANRB tersebut? Hal ini mungkin terkait juga dengan pernyataan Bapak sebelumnya bahwa

kalau tidak ada peta jalan maka tidak akan menjadi satu barang.

R: Saya kira pertama-tama adalah tinggalkan dulu cara berpikir dan orientasi pada kejar target kuantitatif. Memang terus terang, bagi politik itu akan sangat prestisius kalau bisa melaporkan kepada Presiden bahwa tahun sekian bulan sekian sudah menghasilkan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Namun, apakah berkualitas atau tidak, ini soal yang lain. Jadi bukan pada kualitas seperti itu, tetapi laporan pencapaian target kuantitatif. Ini yang ditunggu oleh Presiden dan Presiden tidak akan bertanya, mereka di sana ada proses sertifikasi atau tidak.

Jadi tinggalkan dulu. Baiknya seimbangkan dulu orientasi peralihan yang sangat target orientasi itu dengan fitur-fitur yang sifatnya kualitatif. Itu justru yang sangat penting kalau memang tujuan kita ini reformasi birokrasi bukan hanya sekadar memindahkan orang dan pangkas jabatan, kalau memang tujuannya adalah membuat birokrasi kita lebih dinamis, produktif, dan berbasis pada merit sistem, hal ini yang mestinya harus diseimbangkan.

Kemudian yang kedua adalah terutama untuk daerah, kesan saya memang mesin reform kita berpusat pada Kementerian PANRB, tetapi untuk level daerah pintu keluarinya adalah Kemendagri, tidak bisa kita tinggalkan. Sebenarnya dengan Menteri PANRB yang sebelumnya berasal dari Kemendagri, seharusnya komunikasinya lebih menyambung.

Namun yang saya lihat, Kementerian PANRB jalan saja tidak banyak sinergi dengan sisi pekerjaan di Kemendagri. Baru beberapa waktu lalu kita berbicara tentang gap antara pranata jabatan dengan pranata organisasi. Pranata organisasi ini banyak terjadi di Kemendagri. Jika tidak ada sinkronisasi dan sinergi antara dua

kementerian ini, ya tidak bisa kita menyalahkan yang terjadi di daerah, jika kemudian daerah tidak menata internal organisasinya, baik OPD-OPD maupun unit pemerintahan daerah sebagai satu kesatuan.

Kita juga tidak bisa menyalahkan kepala daerah yang tidak juga menciutkan atau mengurangi jumlah OPD mereka itu, karena memang tidak ada langkah yang signifikan untuk menata organisasi. Oleh karena itu, sinergi dari dua kementerian ini menjadi penting kalau kita berbicara tentang konteks daerah.

Kemudian ketiga, Ketua Tim Independen Reformasi Birokrasi Nasional itu telah berpusat pada Wapres (Wakil Presiden). Tentu ada tim para dependen, para ahli, para profesional, dan pejabat yang bermuara pada Wapres. Saya berharap Wapres sungguh punya satu komitmen dan kemampuan yang luar biasa untuk mengorganisasi perubahan-perubahan seperti ini.

Jadi meskipun mesin *reform*-nya ada di Kementerian A, di Kementerian B, dan sebagainya, tapi langkah terkoordinasi harus diambil oleh level Wapres. Ini yang terus didorong, saya berharap dengan para intelektual-birokrat yang saat ini berada di lingkaran kantor Setwapres (Sekretariat Wakil Presiden), dapat didorong penguatan peran Wapres sebagai pengendali proses reform di Indonesia sehingga dapat berjalan lebih sinergis. Itu saya kira. Kalau produk-produknya seperti di tahun 2021, saya belum bisa berkomentar banyak, karena masih begitu saja.

(Tim Pewawancara: Hari Nasiri Mochtar, Wily Witarni, Pandu Pradhana, dan M. Iksan Maolana) ■



ARIEF WIROYUDO

FUNGSIONAL PERENCANA AHLI MADYA/KOORDINATOR
WILAYAH KALIMANTAN I, DIREKTORAT REGIONAL II,
KEMENTERIAN PPN/BAPPENAS

BERADAPTASI DENGAN PENYETARAAN JABATAN

Menarik untuk mengulik informasi dari pegawai yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan. Banyak kelebihan dan kekurangan dari sudut pandang implementatif yang dapat diungkap sebagai bahan evaluasi ke depan. **SIMPUL** menghadirkan Arief Wiroyudo, yang akrab disapa Yudo, pejabat struktural di Kementerian PPN/Bappenas yang belum lama disetarakan menjadi Fungsional Perencana Ahli Madya. Ikuti kisah dan pengalamannya dalam wawancara berikut.

SIMPUL (S): Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional sudah berjalan dua tahun lebih. Hingga saat ini, kebijakan tersebut tetap menjadi pembicaraan, terutama bagi mereka yang terkena dampak. Bagaimana pandangan Bapak, sebagai salah seorang pegawai yang terdampak mengenai kebijakan penyetaraan jabatan tersebut?

Arief Wiroyudo/Yudo (Y): Apa yang saya sampaikan tentunya berdasarkan dari pengalaman saya selama disetarakan hingga saat ini. Mungkin saja berbeda dengan pejabat struktural lainnya yang juga mengalami penyetaraan jabatan. Hal ini dapat terjadi, mengingat regulasi-regulasi terkait penyetaraan jabatan masih terus dilengkapi dan disempurnakan, sehingga dapat dikatakan bahwa pandangan saya ini

didasarkan pada regulasi yang berlaku saat ini.

Saya masuk Kementerian PPN/Bappenas melalui formasi pendaftaran PNS (Pegawai Negeri Sipil) tahun 2004 dan menjadi CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) tahun 2005. Selanjutnya pada tahun 2006 saya menjadi PNS 100 persen di Kementerian PPN/Bappenas. *Alhamdulillah*, saya sempat merasakan bagaimana menjalani posisi sebagai staf dengan jabatan fungsional perencana, dari mulai fungsional Perencana Ahli Pertama, Ahli Muda, hingga Ahli Madya di tahun 2016.

Pada awal tahun 2017, saya diamanahkan untuk beralih menjadi Pejabat Struktural Eselon III. Waktu itu saya ditempatkan di Kedeputusan Bidang Pengembangan Regional, khususnya pada Direktorat Daerah

Tertinggal, Transmigrasi, dan Perdesaan. Saya menempati posisi sebagai Kepala Sub-Direktorat Transmigrasi dan Perbatasan. Saya terus menjalani penugasan sebagai pejabat struktural, sampai posisi terakhir sebagai Kepala Sub-Direktorat Kalimantan I hingga tahun 2020.

Menjelang akhir tahun 2020, seiring dengan adanya pemberlakuan peraturan penyetaraan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional perencana di lingkungan Kementerian PPN/Bappenas, saya pun resmi kembali kepada jabatan sebelumnya, yaitu Perencana Ahli Madya, dengan mendapat penugasan sebagai Koordinator Kalimantan I. Kembali menjadi seorang Fungsional Perencana bukanlah suatu hal yang baru bagi saya, karena tentunya sudah punya pengalaman yang cukup lama sebagai seorang fungsional perencana.

Bagaimana pendapat saya terkait kebijakan penyetaraan jabatan ini? Menurut saya KemenPANRB dan Kementerian PPN/Bappenas memang termasuk instansi yang cepat melakukan penyetaraan dibandingkan dengan instansi-instansi pusat lainnya. Saya melihat bahwa kebijakan penyetaraan yang dilakukan pemerintah ini merupakan bagian dari pelaksanaan dan tindak lanjut dari arahan Bapak Presiden. Konteksnya adalah bagaimana melakukan penyederhanaan birokrasi, khususnya bagi instansi-instansi pemerintah yang memang punya *exposure* tinggi terhadap pelayanan publik. Beberapa hal positif yang diharapkan dari penyetaraan jabatan ini adalah birokrasi yang semakin cepat, efisien, *agile*, profesional, dan seterusnya.

S: Apakah menurut Bapak kebijakan penyetaraan jabatan ini sudah ideal?

Y: Walaupun banyak hal-hal positif yang diharapkan, tetapi menurut saya pelaksanaannya hingga saat ini

belum bisa dikatakan ideal. Mengapa? Berdasarkan konteks yang saya alami dan rasakan saat ini pada unit kerja saya, di mana setelah jabatan direktur maka seluruh jabatan di bawahnya adalah fungsional. Saya katakan belum ideal karena kalau cita-citanya adalah melakukan penyederhanaan birokrasi supaya lebih efisien, yang saya rasakan selama ini justru sama saja dengan sebelum adanya penyetaraan.

”
...kalau cita-citanya adalah melakukan penyederhanaan birokrasi supaya lebih efisien, yang saya rasakan selama ini justru sama saja dengan sebelum adanya penyetaraan.
 “

Apa yang ditugaskan kepada saya dulu sebagai pejabat struktural, kurang lebih sama dengan tugas saya sekarang sebagai Fungsional Perencana Madya yang mengampu tugas sebagai Koordinator, tidak ada bedanya. Artinya apa? Apa yang saya kerjakan sehari-hari, walaupun telah berganti jabatan, saya tetap difungsikan sama oleh pimpinan persis seperti seorang pejabat struktural, sangat sulit mendapatkan ruang untuk mengerjakan hal-hal sebagai pejabat fungsional perencana. Artinya, apa yang dicita-citakan belum terealisasi kalau memang sehari-hari masih seperti ini.

Kedua, ketika penyetaraan dilakukan, dari tahun 2020 akhir sampai 2021 kemarin, saya melihat masih terlalu banyak regulasi-regulasi yang terkait dengan tata cara penyetaraan dan implikasinya yang belum selesai

untuk disusun. Apalagi bagi kami yang disetarakan menjadi fungsional perencana tetapi mendapat penugasan juga sebagai Koordinator. Contohnya saat ada sosialisasi terkait penyetaraan jabatan, ketika kami bertanya baik kepada pejabat di Pusbindiklatren maupun Biro SDM (sumber daya manusia) mengenai implikasi dari penyetaraan jabatan tersebut secara lebih rinci, kami mendapat jawaban bahwa regulasi lebih teknisnya masih dalam proses pembicaraan, ataupun masih dalam proses penyusunan. Tentunya hal tersebut bagi kami staf-staf yang terdampak langsung, tentu akan terasa dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kebijakan yang katanya sudah harus segera *running*, tetapi mengenai hak dan kewajiban, serta tugas dan kewenangannya tidak secara *clear* tersusun dalam peraturan yang ada saat ini. Saya kira ini juga sedikit banyak menjadikan alasan mengapa kemudian proses penyetaraan ini belum optimal dilaksanakan.

S: Bagaimana adaptasi dengan tuntutan kinerja di jabatan fungsional yang berorientasi ke pengumpulan angka kredit?

Y: Saya kira kalau kasusnya adalah pejabat struktural yang dulu cukup lama menjadi fungsional seperti saya, lalu sekarang disetarakan untuk beralih kembali menjadi fungsional mungkin tidak terlalu berat, karena sedikit banyak sudah memahami dasar-dasar bagaimana menjadi seorang fungsional. Namun, bagi pejabat-pejabat struktural yang masa kerjanya sudah lama sekali, bahkan belum pernah sekalipun menjadi fungsional, tentunya ini menjadi kesulitan tersendiri untuk beradaptasi. Bahkan, saya kira tidak sedikit pejabat Bappenas yang telah lebih dari 10 tahun menjadi pejabat struktural, kemudian beralih menjadi fungsional. Tentunya situasi ini akan berpotensi kepada aspek psikologis dari pejabat tersebut.

Sehari-hari dituntut untuk bekerja sebagai seorang Koordinator yang lebih dekat dengan tugas-tugas manajerial tentunya sudah berat, apalagi di saat yang bersamaan kami juga diminta untuk mengumpulkan sejumlah angka kredit sebagai seorang Perencana Ahli Madya. Kinerja kami yang sudah dilaporkan dan dinilai oleh atasan langsung melalui penilaian SKP, setiap tahunnya tetap memerlukan pengumpulan angka kredit kembali, sebagai syarat untuk pengumpulan minimum ataupun kenaikan pangkat berikutnya.

Pada kasus yang saya alami, terus terang untuk menyusun laporan-laporan pengumpulan angka kredit tersebut, saya perlu meluangkan waktu di luar waktu kerja efektif (*working hours*), ataupun di hari Sabtu dan Minggu, mengingat sehari-hari peran saya adalah Koordinator pada suatu direktorat. Dalam suatu diskusi, hal yang cukup berat ini ternyata juga dialami beberapa rekan yang situasinya sama dengan saya. Karena sebagai staf fungsional, tentunya ada kebutuhan pengumpulan angka kredit minimal, ataupun kalau tidak mengumpulkan angka kredit akan berpotensi kehilangan kesempatan naik pangkat.

Kemudian hal berikutnya adalah terkait dengan belum adanya regulasi yang mengatur penugasan sebagai Koordinator dari pejabat nonpenyetaraan. Di unit kerja saya, ada empat posisi Koordinator sebagai konsekuensi adanya penyetaraan bagi empat posisi eselon III. Namun, dari empat posisi Koordinator tersebut, dua Koordinator tidak bisa menjalankan tugasnya secara penuh karena mendapatkan tugas yang lain, satu orang pindah ke unit kerja yang lain, sedangkan satu orang lainnya menjadi Plt. Direktur. Situasi ini sedikit banyak membuat dua orang Koordinator yang masih bertugas termasuk saya di dalamnya mengalami dampak terkena penugasan

tambahan terkait tugas koordinasi dan konsolidasi suatu pekerjaan yang sebetulnya bisa didistribusikan lebih merata jika Koordinator kami lengkap. Implikasi lanjutannya adalah tentunya saya semakin sulit untuk mendapatkan waktu dalam mengumpulkan angka kredit. Seharusnya, jika sudah ada peraturan terkait penugasan koordinator dari pejabat nonpenyetaraan, ataupun pimpinan mempercepat proses lelang/penunjukan Direktur definitif yang baru (kasus unit kerja saya sudah dua tahunan dijabat pelaksana tugas), setidaknya hal tersebut dapat membantu meringankan tugas kami sebagai Koordinator saat ini.

”
Menurut saya regulasinya perlu segera dilengkapi dan disempurnakan. Kalau mau ada penyetaraan birokrasi, tentunya penyetaraan itu ditujukan untuk mengejar cita-cita dan tujuan utamanya.
 “

Jumlah angka kredit hasil konversi yang diatur oleh peraturan baru, saya kira juga berpotensi merugikan beberapa staf yang memiliki jumlah angka kredit kumulatif yang cukup banyak. Pada kasus saya, kebutuhan angka kredit untuk kenaikan pangkat memerlukan pengumpulan yang lebih banyak daripada angka kredit yang saya butuhkan sebelum adanya kebijakan penyetaraan. Ini dilema, kita diperbolehkan memilih untuk ikut penyetaraan atau tidak. Namun, menurut saya penyetaraan ini bisa dikatakan ada unsur “*mandatory*”-nya untuk dapat beralih dari pejabat struktural ke pejabat fungsional dengan tetap mempertahankan

tunjangan yang sama seperti yang didapat sebagai struktural.

S: Apa saran dari Bapak agar penyetaraan jabatan ini menjadi lebih ideal?

Y: Menurut saya regulasinya perlu segera dilengkapi dan disempurnakan. Kalau mau ada penyetaraan birokrasi, tentunya penyetaraan itu ditujukan untuk mengejar cita-cita dan tujuan utamanya.

Menurut saya cita-cita Bapak Presiden itu sangat bagus untuk menyederhanakan birokrasi. Hal hal seperti, pengambilan keputusan secara lebih cepat dari yang tadinya berjenjang bisa langsung *by-pass* sesuai dengan pejabat yang berwenang mengeluarkan suatu keputusan. Dengan kebijakan ini, pengesahan dokumen seharusnya bisa dilakukan secara lebih cepat, dalam hal pejabat pemerintah yang memiliki *exposure* tinggi terhadap pemberian pelayanan publik. Namun, menurut saya, kebijakan ini perlu dipertimbangkan kembali apakah perlu diterapkan untuk seluruh organisasi yang ada di pusat dan daerah agar dilakukan penyetaraan jabatan, meskipun yang saya dengar setiap kementerian/lembaga diperbolehkan menimbang-nimbang mana yang perlu penyetaraan mana yang tidak.

Namun melihat apa yang terjadi saat ini, setidaknya di Kementerian PPN/Bappenas, bahwa pejabat fungsional hasil penyetaraan dapat dikatakan masih menjalankan peran yang relatif sama dengan pejabat administrasi, saya kira yang dicita-citakan Bapak Presiden belum terwujud dengan tepat, setidaknya hingga saat ini.

S: Bagaimanakah dampak yang Bapak rasakan terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi dilihat dari kesejahteraan para PNS?



Wawancara Daring bersama Tim SIMPUL

Y: Menurut saya pribadi, kalau indikatornya adalah besaran tunjangan kinerja, maka dampaknya tidak ada. Artinya tunjangan kinerja yang saya dapat dari menjadi seorang Perencana Ahli Madya yang mendapat tugas sebagai Koordinator sama besarnya dengan penugasan terdahulu sebagai Kepala Sub-Direktorat.

Namun demikian, jika kesejahteraan itu juga dipandang dari adanya kesempatan untuk mewakili pimpinan dalam suatu forum pembahasan, sebagai narasumber atau pembahas di acara tertentu karena keahlian, ataupun menjadi moderator dalam acara diskusi perencanaan, maka hal ini bisa jadi berbeda-beda antara satu staf PNS dengan PNS lainnya.

Kesempatan yang diberikan pimpinan ataupun "jam terbang" PNS tersebut akan sangat memengaruhi. Saya kira dalam hal mewakili pimpinan sebagai narasumber, sepanjang tidak dalam hal pengambilan keputusan yang

bersifat strategis, para Koordinator ini perlu juga diberikan kesempatan yang layak. Hal ini tidak saja akan berdampak pada penambahan kesejahteraan, tetapi yang lebih penting adalah adanya potensi tambahan angka kredit yang dapat diperoleh sebagai narasumber seorang fungsional perencanaan pada suatu kegiatan.

Di sisi lain, kesempatan untuk menjadi pembicara berdasarkan *expertise* pribadi di forum-forum perencanaan di luar penugasan kantor, akan mengalami kendala waktu, karena ada rutinitas pekerjaan kantor yang juga penting untuk diselesaikan. Artinya kesempatan tambahan kesejahteraan dan potensi tambahan angka kredit, sangat mungkin terpengaruh.

S: Apa yang menjadi tantangan bagi seseorang yang disetarakan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional?

Y: Secara personal, tantangan yang saya hadapi langsung adalah kenyataan bahwa saya harus mengumpulkan angka kredit dengan jumlah yang lebih banyak dari keadaan sebelum adanya kebijakan penyetaraan jabatan untuk memenuhi kebutuhan kenaikan pangkat, karena hasil konversi angka kreditya secara peraturan sudah mengatur hal itu.

Menurut hemat saya, bisa dikatakan semua staf di Kementerian PPN/ Bappenas memiliki dedikasi yang tinggi. Hanya saja dengan pola penugasan dan *treatment* yang kurang lebih masih sama dari pimpinan kepada kami, menjadikan kebutuhan pengumpulan angka kredit sebagai Fungsional Perencana Madya menjadi tantangan tersendiri bagi kami. Saat ini kami sudah larut dalam rutinitas sehari-hari sebagai Koordinator, sulit mencari ruang mengurus diri sendiri sebagai fungsional. Kalau sedang sedikit beruntung ada waktu di waktu kerja, saya sempatkan "curi-curi"

waktu untuk menyusun laporan angka kredit, tetapi apakah keadaan yang seperti ini yang akan terus dilakukan staf Bappenas? Adakah cara lain yang lebih tepat untuk mengatur keseimbangan “dualisme” fungsional rasa struktural ini? Hal-hal seperti ini perlu menjadi perhatian pimpinan ke depannya.

S: Bagaimana dengan beban kerja yang akan ditanggung oleh pegawai yang terdampak penyetaraan?

Y: Terkait beban kerja pada konteks Kementerian PPN/Bappenas, saya kira Biro SDM memiliki pekerjaan rumah besar untuk bisa membuat analisis beban kerja yang riil sesuai SOTK (Struktur Organisasi dan Tata Kerja) baru yang berlaku saat ini.

Pada saat sebelum diberlakukannya kebijakan penyetaraan jabatan ini, bersama dengan Biro SDM, unit kerja kami sedang melakukan analisis beban kerja sebagai konsekuensi adanya SOTK baru. Belum sempat selesai dengan sempurna dan dilaksanakan, kami harus segera menyesuaikan kembali dengan adanya kebijakan penyetaraan jabatan ini.

Adapun suatu contoh di tempat kami, bahwa sebelum adanya perubahan SOTK, sebagai Kepala Sub-Direktorat Transmigrasi dan Perbatasan tentunya yang saya tangani salah satunya adalah mengampu kebijakan bidang perbatasan secara nasional. Namun setelah SOTK berubah, tugas saya juga berubah menjadi Kepala Sub-Direktorat Kalimantan I, yang seharusnya menangani segala aspek perencanaan pembangunan pada lingkup Provinsi Kalimantan Barat dan Kalimantan Tengah. Namun demikian, berdasarkan arahan pimpinan, walaupun sudah ada perubahan SOTK baru, nyatanya saya masih juga ditugaskan untuk mengampu kebijakan perbatasan, bahkan hingga

saat ini ketika penyetaraan jabatan menjadi fungsional perencanaan sudah diberlakukan. Hal ini tentunya akan semakin menambah beban kerja bagi saya, walaupun sementara ini saya tetap menjalankannya dengan sebaik mungkin, karena bagaimanapun juga ini adalah sudah menjadi arahan pimpinan.

Bagi saya, hal tersebut bisa disebut sebagai salah satu contoh adanya situasi tidak ideal secara penugasan. Adanya perubahan SOTK, tidak lain agar kinerja organisasi itu dapat disesuaikan dengan arahan tujuan pembangunan nasional yang sudah dicita-citakan. Saat SOTK yang baru disahkan, saya melihat bahwa kita sudah membuat ini menjadi kurang ideal dari tuis yang seharusnya. Seharusnya sejak awal, hal ini sudah diantisipasi sebelumnya pada saat menyusun perubahan SOTK, artinya substansi tersebut harus diampu oleh unit kerja yang seharusnya, bukan yang terjadi saat ini, seakan-akan menjadi “penugasan khusus” atau tambahan pekerjaan bagi saya, karena di luar dari tugas saya sebagai Koordinator Kalimantan I, padahal jumlah staf yang dapat mendukung juga sangat terbatas dengan load pekerjaan yang sudah sangat tinggi. Saya merasa pemberlakuan SOTK baru juga perlu menyesuaikan adanya spesifik kebutuhan masing-masing unit kerja, tidak mesti jumlah stafnya disamakan sama persis, tetapi disesuaikan dengan jumlah staf, dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tuis pada unit organisasi tersebut.

S: Apa ada kesulitan pada saat adaptasi dari pejabat struktural ke pejabat fungsional?

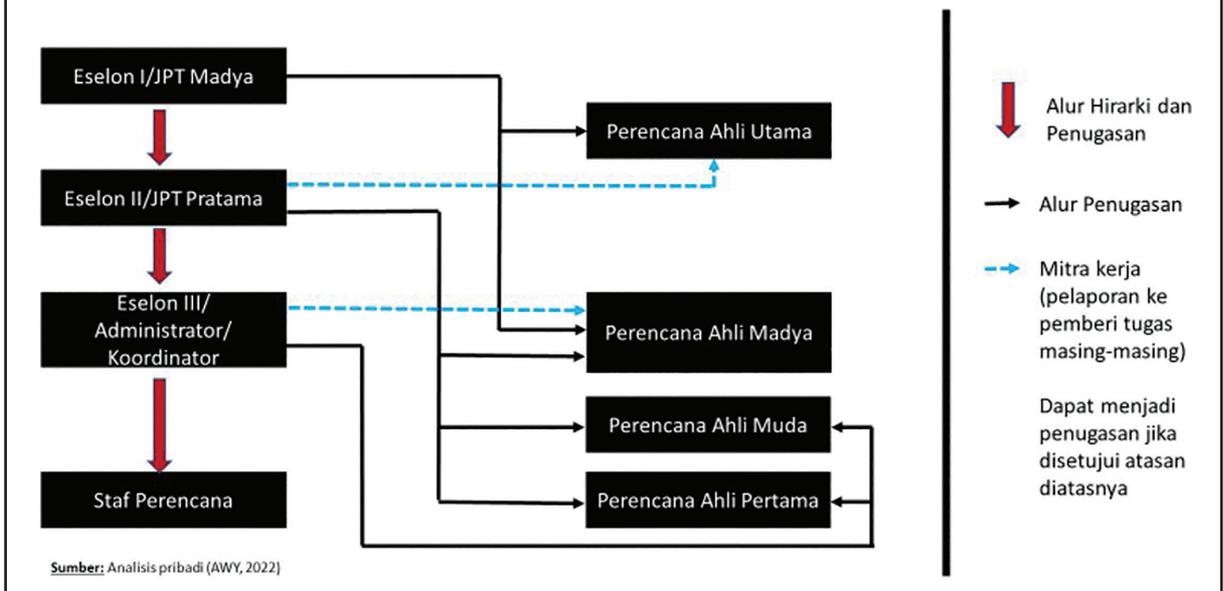
Y: Bagi saya secara pribadi, adaptasinya tidaklah terlalu sulit, hanya perlu meng-*update* dengan peraturan-peraturan terkait fungsional perencanaan terbaru. Namun, untuk pejabat yang sudah lama (menjadi

struktural), saya kira ada kesulitan tersendiri. Mereka harus cepat beradaptasi dan perlu mempelajari terkait regulasi fungsional perencanaan dengan baik. Kami saja yang sudah pernah menjadi staf fungsional perencanaan, yang dulunya sudah fasih dengan “Buku Hijau” (Buku *Peraturan-Peraturan Jabatan Fungsional Perencana*), begitu beralih ke PermenPANRB Nomor 4 Tahun 2020, perlu waktu juga untuk memahami dengan baik. Selanjutnya adalah dalam hal membagi waktu sehari-hari untuk menjaga keseimbangan kapan menjadi seorang koordinator selayaknya tugas struktural dan kapan menjadi seorang fungsional yang memerlukan waktu untuk menyiapkan berbagai laporan perencanaan, pengembangan profesi dan penunjang untuk kebutuhan pengumpulan angka kredit.

Terkait pendelegasian tugas, saya ada usulan mekanisme koordinasi pejabat struktural dan fungsional sebagaimana yang saya lampirkan. Saya melihat bahwa antara Pejabat Eselon II dengan Perencana Ahli Utama, serta Pejabat Eselon III atau yang disetarakan dengan Perencana Ahli Madya adalah sebagai mitra kerja, dan wajib melaporkan penugasan kepada atasan masing-masing. Namun demikian, menurut hemat saya, seorang Pejabat Eselon II bisa saja menugaskan Perencana Ahli Utama, namun hal itu perlu mendapat persetujuan dari Pejabat Eselon I. Begitupun untuk penugasan bagi pejabat setara eselon III. Administrator atau Koordinator tidak boleh menugaskan kepada Pejabat Perencana Ahli Madya, sepanjang belum ada persetujuan dari Pejabat Eselon II.

S: Fenomena penyetaraan jabatan ini ibarat fungsional rasa struktural. Apakah ada strategi maupun tips dari Bapak terkait pengumpulan angka kredit maupun hal-hal terkait lainnya?

USULAN MEKANISME KOORDINASI JABATAN STRUKTURAL-FUNGSIONAL PERENCANA



Y: Dalam hal pengumpulan angka kredit, yang biasanya saya lakukan sehari-hari, di luar *working hours* sebagai Koordinator, saya meluangkan waktu untuk membenahi bahan-bahan yang nantinya bisa saya jadikan suatu laporan angka kredit. Saya menata informasi-informasi dan laporan yang saya miliki agar mudah ketika menyusunnya nanti. Mulai dari lembar disposisi, catatan hasil rapat/diskusi, bahan paparan dan notulensi, semua dikumpulkan pada suatu folder. Jadi ketika pada saatnya nanti dibutuhkan, bahan-bahan dasar penyusunan laporan sudah tersedia.

Apalagi dengan adanya aplikasi IDW di Kementerian PPN/Bappenas, saat ini penugasan sudah berbasis elektronik sehingga bisa dengan mudah untuk melakukan pengunduhan bahan. Kemudian, untuk bahan paparan yang bisa dibuat sebagai laporan angka kredit, biasanya kalau substansi utama bahan paparan itu berasal dari kita sendiri, tentunya menuangkannya

ke dalam bentuk laporan bukanlah menjadi hal yang sulit, isunya adalah pengerjaan yang memakan waktu yang tidak sedikit.

Untuk surat tugas sebagai narasumber atau moderator baik dalam maupun luar kota, biasanya dibantu penyiapannya oleh tim admin kantor. Saya minta difotokopi terlebih dahulu agar tidak lupa dikemudian hari. Menurut hemat saya, hal-hal seperti ini jika dikumpulkan sejak awal, akan sangat membantu pada saatnya nanti ketika pengumpulan angka kredit. Kita fokus pada penyiapan substansi laporan, tidak lagi mencari-dokumen-dokumen pendukung seperti lembar disposisi, surat tugas, surat undangan, dan hal lain yang tentunya akan memakan waktu juga dalam penyiapannya.

Pada hari Sabtu dan Minggu, kalau tidak sedang memenuhi keperluan keluarga, biasanya saya luangkan waktu untuk menyusun ke dalam

suatu bentuk laporan. Tidak mudah memang, bagi kami yang sudah berkeluarga dan punya anak, artinya ada sejumlah waktu kebersamaan keluarga yang digunakan untuk memenuhi kepentingan kantor di hari libur yang seharusnya menjadi waktu untuk keluarga.

Ke depan saya berharap fenomena penyetaraan jabatan yang diibaratkan fungsional rasa struktural ini dapat segera diperbaiki oleh pimpinan Kementerian PPN/Bappenas. Saya pribadi sangat berharap, saya bisa bekerja sebagai Koordinator dengan optimal, namun di sisi lain tetap diberi ruang dan waktu untuk memenuhi tugas saya yang lain, yaitu sebagai seorang pejabat fungsional perencana. **(Tim Pewawancara: Rita Miranda, Wiky Witarni, M. Iksan Maolana)** ■



TEGUH SETYABUDI

KEPALA BPSDM KEMENDAGRI

KOLABORASI: KUNCI SUKSES PENYETARAAN JABATAN

Kebijakan penyederhanaan birokrasi tidak dilakukan dengan sekonyong-konyong. Transformasi sistem kerja sudah didengungkan sejak tahun 2010. Melalui wawancara dengan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri (BPSDM Kemendagri), Teguh Setyabudi, SIMPUL ingin mengulik bagaimana agar kebijakan ini berjalan sesuai harapan Presiden.

SIMPUL: Program penyetaraan jabatan ini sudah berjalan setahun lebih. Banyak yang terkaget-kaget dengan program ini, terutama para eselon III dan IV. Bagaimana pendapat Bapak terkait hal ini?

Teguh Setyabudi (T): Terkait penyederhanaan birokrasi, hal ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi atau transformasi birokrasi dan itu bukan sesuatu hal yang instan, bukan sesuatu yang *ujug-ujug*. Terdapat tiga aspek perubahan yang sangat mendasar. *Pertama*, reformasi terkait kelembagaan institusi. Kami di Kemendagri mempunyai kewenangan melakukan pengaturan terkait transformasi di daerah. Kemudian *kedua*, transformasi melalui prosedur, mekanisme kerja, dan sebagainya. *Ketiga*, transformasi

terkait sumber daya manusia (SDM). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) sudah mengeluarkan regulasi terkait masalah institusi/ organisasi perangkat daerah melalui Peraturan Menteri PANRB (PermenPANRB) dan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri). Pemerintah dalam hal ini KemenPANRB dan Kemendagri sudah melakukan langkah-langkah strategis sebelum kebijakan penyederhanaan birokrasi itu dilakukan. Penyetaraan jabatan ataupun transformasi jabatan alternatif atau fungsional ini dilakukan terutama pada posisi eselon III dan IV.

Hal ini untuk menindaklanjuti arahan Bapak Presiden pada Oktober

2019, khususnya melalui lima program prioritasnya. *Pertama*, terkait pembangunan SDM yang masih menjadi prioritas, karena SDM adalah kunci dari birokrasi yang maju pada suatu negara. *Kedua*, terkait infrastruktur. *Ketiga*, terkait deregulasi. *Keempat*, penyederhanaan birokrasi. Adapun yang kelima, terkait transformasi ekonomi. Jadi, penyederhanaan birokrasi dalam jabatan fungsional adalah bagian dalam ranah ini.

Misalnya, pemerintah sudah menetapkan PermenPANRB Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) ke dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian atau *Inpassing*. Dari kebijakan ini, PNS di pusat dan daerah sebetulnya diminta untuk menjadi pejabat fungsional. Dari program tersebut, PNS banyak yang beralih, artinya sebelum ada penyetaraan, bahkan pemerintah sudah membuka keran agar para PNS beralih ke jabatan fungsional dengan cara yang dipermudah, yaitu *inpassing*. Waktu itu banyak sekali PNS yang ingin beralih jabatan hingga akhirnya waktu pelaksanaan *inpassing* pun diperpanjang.

Selanjutnya ditetapkan PermenPANRB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan dan Pembinaan Jabatan Fungsional PNS, di mana kementerian/lembaga diminta untuk memperkaya jabatan-jabatan fungsional PNS di masing-masing kementerian/lembaganya. Sebagai tindak lanjutnya, sampai saat ini sudah ada 245 jabatan fungsional yang telah ditetapkan di masing-masing kementerian/lembaga.

KemenPANRB juga sudah mengeluarkan moratorium terkait jabatan-jabatan fungsional yang baru, artinya selain membuka keran untuk memasuki jabatan fungsional melalui *inpassing*, KemenPANRB juga ingin memberi kemudahan dalam penyesuaian jabatan tersebut. Di sisi lain, sudah ada anjuran agar kementerian/lembaga memperkaya jabatan fungsional, supaya SDM-nya sudah ada duluan.

”
Terkait penyederhanaan birokrasi, hal ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi atau transformasi birokrasi dan itu bukan sesuatu hal yang instan, bukan sesuatu yang ujug-ujug.
 “

Adapun langkah-langkah dari kedua kebijakan tersebut merupakan persiapan dalam mendukung lima program Bapak Presiden, khususnya terkait program pembangunan SDM dan terkait program penyederhanaan birokrasi pada tahun 2019–2024. Artinya, pemerintah tidak secara tiba-tiba langsung membuat kebijakan penyederhanaan birokrasi dan jabatan fungsional. Namun, pemerintah juga mendorong PNS sebagai SDM profesional yang akuntabel untuk menduduki jabatan fungsional yang dipermudah melalui *inpassing*, persyaratannya juga lebih mudah dan lebih cepat. Di sisi lain, PNS diberikan pilihan

jabatan fungsional yang sesuai dengan potensi dan karakteristiknya. Ini sebetulnya memberikan keuntungan yang besar kepada PNS pada saat itu, karena tidak dipaksakan.

Selanjutnya, saat ini juga sudah ada PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Fungsional di tiap-tiap instansi pemerintah, baik di pusat maupun daerah. Untuk lingkungan kementerian/lembaga, kita sudah selesai pada 31 Desember 2020. Sementara untuk pemerintah daerah masih diberikan waktu sampai satu tahun penuh sehingga selesai pada tanggal 31 Desember 2021 lalu.

S: Berdasarkan pernyataan Bapak tadi, artinya semua sudah disiapkan, termasuk payung hukumnya. Kira-kira apa dampak positif dan dampak negatif yang perlu diantisipasi rekan-rekan PNS yang terkena penyetaraan?

T: Dampak positif yang pertama dari sisi PNS adalah batas usia pensiun. Kita ketahui batas usia pensiun untuk pejabat eselon III atau IV adalah 58 tahun. Dengan bertransformasi menjadi pejabat fungsional, batas usianya menjadi 60 tahun untuk jenjang ahli madya dan 58 tahun tetap untuk jenjang ahli pertama dan ahli muda. Bahkan untuk jenjang ahli utama, batas usia pensiunnya sampai 65 tahun. Otomatis ini dapat mengoptimalkan potensi PNS tersebut.

Kemudian dari sisi penghasilan, tentu saja akan ada peningkatan tunjangan kinerja sebagai implikasi kenaikan kelas jabatan. Hal ini sudah diatur dalam pasal 21 ayat

1 PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penetapan Jabatan Fungsional yang Akan Disetarakan dengan Jabatan Administrasi. Tentu saja regulasi ini juga menjabarkan arahan Bapak Presiden agar penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional jangan sampai merugikan PNS, baik dari sisi penghasilan, kesejahteraan, dan lainnya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 pasal 23 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, di mana setiap PNS wajib mengembangkan kompetensinya paling sedikit 20 jam pelajaran (JP) per tahun. Khusus ASN yang disetarakan ke jabatan fungsional, berdasarkan pasal 22 PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 menyebutkan bahwa

pejabat fungsional wajib mengikuti pembekalan dalam jangka waktu tertentu. Artinya, pemerintah memberikan jangka waktu (untuk mengikuti pembekalan/pelatihan terlebih dahulu sebelum dilantik).

Nah, di sinilah kementerian/ lembaga yang memiliki pejabat fungsional perlu melakukan konsolidasi internal dengan setiap komponen unitnya. Mereka memverifikasi, menyiapkan, dan mengolaborasikan berbagai hal dengan lembaga pembina. Sebagai contoh, di Kemendagri ada 33 jabatan fungsional, di antaranya adalah hasil penyetaraan jabatan. Sebanyak 33 jabatan fungsional ini tersebar di berbagai komponen di lingkungan Kemendagri yang menginduk kepada 18 lembaga instansi pembina.

Sebagian dari mereka memang tidak siap menjadi pejabat fungsional. Oleh karena itu, kita dari instansinya yang menyadarkan mereka. Apa sih tugas dan fungsi mereka? Bagaimana nanti pengembangan kariernya? Kira-kira kapasitas dan kompetensi apa saja yang diperlukan? Mereka perlu memahaminya.

Seharusnya instansi-instansi pembina ini lebih proaktif. PNS yang beralih menjadi Pejabat Fungsional harus bekerja secara profesional karena penilaiannya berdasarkan angka kredit. Harapannya, hal ini akan memacu PNS bekerja lebih giat dan bisa menciptakan layanan publik yang lebih baik lagi.

S: Bagaimana dengan dampak negatifnya?

”
Pelaksanaan penyetaraan jabatan juga perlu dievaluasi, tidak hanya sejauh mana dampaknya, tetapi juga sejauh mana progress-nya.
“



T: Kita juga tidak bisa menutup mata. Ada sisi-sisi negatif yang saat ini masih kita rasakan. PNS yang sebelumnya berada di jabatan struktural dan beralih ke jabatan fungsional belum tentu langsung bisa mandiri. Ini dikarenakan struktur budaya, *mindset*, dan *habit*-nya berbeda. Di struktural, ia memiliki staf, sedangkan di jabatan fungsional dituntut mandiri. Hal ini belum tentu mereka akan siap.

Berikutnya, PNS yang beralih ke jabatan fungsional tidak mendapatkan fasilitas seperti PNS jabatan struktural. Ini menjadi masalah kembali. Ini terkait dengan penyesuaian budaya kerja, yang tadinya diberikan fasilitas dan kemudahan, sekarang mereka harus mandiri. Kemudian masalah lainnya adalah saat ini kita sedang banyak menyiapkan perangkat birokrasi, karena perangkat-perangkat regulasinya masih dalam masa transisi, belum *running well*. Oleh karena itu, para Pejabat Fungsional hasil penyetaraan masih melaksanakan tugas jabatan strukturalnya, yakni menjadi Koordinator dan Subkoordinator.

S: Sebenarnya rekan-rekan PNS di daerah banyak yang kurang siap untuk beralih dari model strukturalis menjadi fungsionalis. Apakah ada program khusus yang disiapkan BPSDM Kemendagri untuk meningkatkan pengetahuan, kompetensi, atau skill terkait dengan perubahan ini?

T: Memang secara individual banyak yang merasa tidak siap. Sebenarnya setiap PNS itu bekerja ada unitnya, ada organisasinya. Bagaimana sekarang pimpinan organisasi atau paling tidak secara umum

di daerah Kepala BKD (Badan Kepegawaian Daerah)-nya proaktif, sering melakukan sosialisasi. Kecuali memang PNS-PNS yang ada cukup andal dan *smart*. Namun, menurut hasil survei, PNS yang andal dan *smart* tidak lebih dari 35 persen.

Artinya, sekarang bagaimana Kepala Daerah, Kepala BKD, dan Sekretariat Daerah (Sekda) harus berpikir dan jangan kemudian mereka mendiamkan masalah ini. Berikanlah sosialisasi kepada PNS terkait dampak dari penyetaraan birokrasi. Hal yang perlu kita garis bawah adalah kebijakan penyetaraan harus seimbang dengan penyetaraan kompetensi. Dengan demikian, transformasi jabatan struktural ke fungsional tidak berdiri sendiri. Inilah yang harus kita kolaborasikan. Makanya di *core value* BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), kolaborasi sangat penting.

Pelaksanaan penyetaraan jabatan juga perlu dievaluasi, tidak hanya sejauh mana dampaknya, tetapi juga sejauh mana *progress*-nya. Kami di BPSDM Kemendagri sudah menyiapkan, ada diklat-diklat yang kami lakukan secara klasikal. Kami juga lakukan secara virtual, banyak sekali.

Di Kemendagri terdapat 33 jabatan fungsional. Sekarang yang mereka lakukan sebagai Koordinator dan Subkoordinator layaknya tugas dan fungsi jabatan struktural. Mereka tidak mengetahui tugas dan fungsi jabatan fungsional. Ini cakrawala yang perlu dibuka dari pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan.

S: Banyak dampak/kendala yang dihadapi para PNS terkait kebijakan penyetaraan birokrasi, mulai dari kerugian secara jabatan/pangkat golongan (khususnya bagi eselon IV golongan IV) hingga kesulitan waktu untuk menyusun dan mengumpulkan angka kredit (khususnya bagi Koordinator dan Subkoordinator). Menurut Bapak, kira-kira kapan waktu yang ideal untuk melakukan evaluasi kebijakan tersebut?

T: Penyetaraan jabatan fungsional bukanlah satu sistem yang berdiri sendiri, tetapi harus terintegrasi dan terkoneksi dengan berbagai subsistem lainnya, termasuk sistem manajemen kepegawaian. Sekarang melalui SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) yang ada di BKN dan masing-masing kementerian bisa terlihat dengan jelas, berapa banyak pejabat struktural yang beralih fungsional yang terkena dampak penyetaraan. Sesuai harapan Bapak Presiden, seharusnya penyetaraan jabatan ini tidak merugikan, itu poin kuncinya yang harus bisa kita penuhi.

Memang betul bahwasannya pejabat fungsional ini 80 persen masih kental rasanya strukturalnya. Ini dikarenakan perangkat regulasi yang terkait hal tersebut semuanya belum tuntas. Kita belum bisa *running well*. Kita belum bisa langsung melaksanakan tugas-tugas itu. Jabatan Fungsional Perencana mungkin salah satu yang sudah eksis. Di sisi lain, masih banyak jabatan fungsional yang sudah ada secara formal, tetapi belum eksis, dalam arti belum *running well*, karena memang belum ada acuannya.

Kami di BPSDM Kemendagri harus proaktif memicu kepada instansi pembina, yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Namun, Kemendikbud juga harusnya proaktif turun ke bawah, seperti halnya Pusbindiklatren dan Kementerian PPN/Bappenas sebagai instansi pembina perencana. Instansi pembina seharusnya memiliki *good will* untuk turun ke bawah, tidak hanya menunggu laporan dari kementerian/lembaga. Intinya harus ada kolaborasi dan ada titik temu untuk merealisasikan program nasional ini.

Kapan evaluasinya? Sudah ditentukan setidaknya setelah satu tahun pelantikan. *Insyaa Allah* KemenPANRB, Kemendagri, dan kementerian/lembaga tidak tinggal diam. Kami semua menyiapkan perangkat-perangkat agar penyetaran jabatan ini berjalan dengan baik.

S: Agar para PNS bisa bekerja lebih baik dan menyesuaikan diri dari strukturalis menjadi fungsionalis maka dibutuhkan kebijakan internal, baik kebijakan serah tata kerja maupun pelatihan-pelatihan internal. Apakah setiap OPD (Organisasi Perangkat Daerah) dimungkinkan untuk menyusun kebijakan internal tersebut? Terkait evaluasi, apakah PNS yang menduduki jabatan fungsional dimungkinkan untuk dimutasi ketika posisi dan kinerjanya dianggap tidak pas?

T: Pertama, pada waktu awal-awal penerapan kebijakan penyetaraan birokrasi, baik KemenPANRB maupun Kemendagri memang menyosialisasikan kepada jajaran

Kepala Daerah, Sekda, dan Sekjen di lingkungan kementerian/ lembaga. Ini juga mungkin perlu dilakukan lagi oleh KemenPANRB dan Kemendagri, khususnya di lingkungan pemerintah daerah. Seperti halnya Pilkada (Pemilihan Kepala Daerah) 2020 yang menghasilkan 270 pasang Kepala Daerah, yang mungkin saat itu mereka belum paham terkait penyetaraan birokrasi. Sekarang, para Sekdanya mungkin sudah berganti. Artinya kita perlu menyosialisasikan agar kebijakan ini benar-benar dipahami oleh pimpinan-pimpinan daerah, bukan hanya oleh OPD terkait.

Dengan demikian, dalam rangka agar jabatan fungsional berjalan dengan baik, di tiap-tiap kementerian dan pemerintah daerah sudah ada unit kerja yang memang dibentuk untuk mengelola terkait urusan kepegawaian dan SDM. Di situlah perlu adanya *sense of crisis* dari para pimpinan unit-unit yang mengurus kepegawaian: di kementerian/lembaga ada biro kepegawaian, di provinsi ada BKD, serta ada pula BPSDM, pusat diklat, atau pusat pengembangan kompetensi. Namun, di atas semua itu ada Sekda. Sekda adalah PNS yang bertanggung jawab untuk mengatur PNS. Ia adalah jenderal PNS. Sekda haruslah memiliki *sense of crisis*. Di bawah Sekda, ada tiga asisten yang membantu menangani masalah aparatur.

Instansi-instansi tersebut yang kemudian bergerak. Ada klausa menyesuaikan dengan ini. Karena kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan Kemendagri, misalnya, itu nantinya juga diimplementasikan

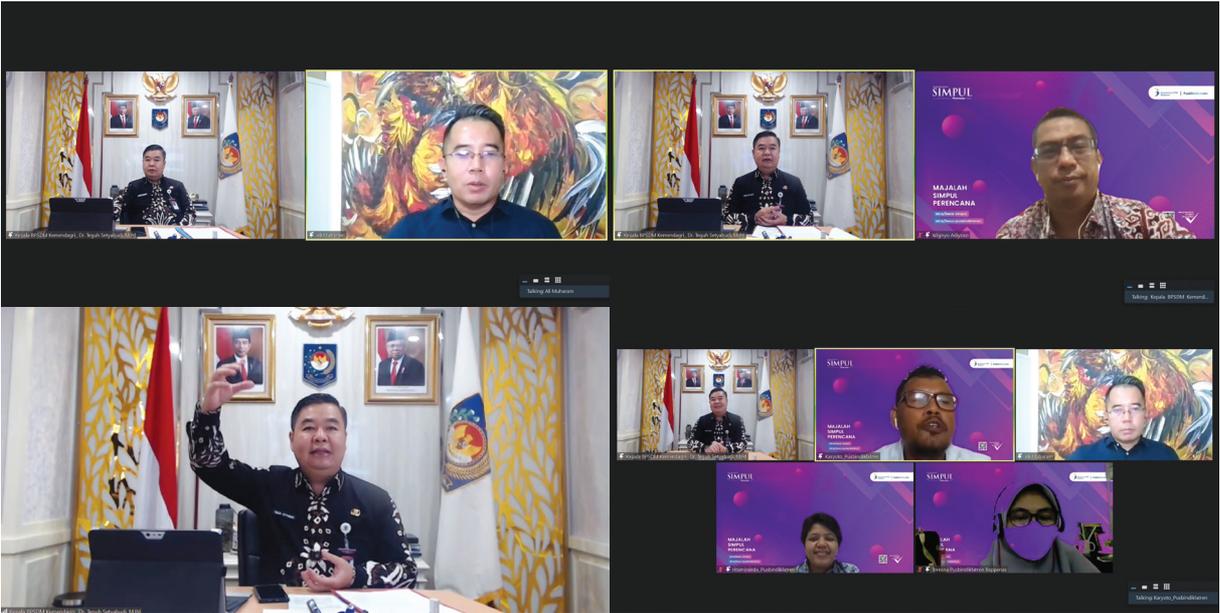
di daerah dengan berbagai Perda (Peraturan Daerah) atau minimal Perkada (Peraturan Kepala Daerah). Artinya, kebijakan-kebijakan di tingkat pusat tidak sekonyong-konyong bisa langsung implementatif tanpa diatur lebih lanjut oleh pemerintah daerah.

Demikian juga kami di pemerintahan pusat dan provinsi/kota. Apakah kami kemudian berdiam diri bila mereka tidak siap? Kami fungsinya memetakan apa saja kompetensi yang dibutuhkan. Kemudian kami mem-*bridging* dan mengoordinasikan dengan instansi pembina jabatan fungsional. Karena untuk diklat-diklat dasar, diklat-diklat pembentukan, dan berjenjang, yang berwenang adalah instansi pembinanya, seperti Kementerian PPN/Bappenas.

S: Kebijakan yang terkait diklat atau uji kompetensi jabatan fungsional itu sendiri berbeda-beda. Bagaimana menurut tanggapan Bapak?

T: Betul, varian kebijakan jabatan fungsional terkait jabatan fungsional yang di bawahnya, itu berbeda-beda. Misalnya di perencana, itu cukup dengan uji kompetensi. Namun, di beberapa kementerian/ lembaga yang lain memerlukan diklat pembentukan, diklat dasar, dan sebagainya. Kami harus betul-betul memetakan, merekapitulasi, kemudian dari situlah kami bisa melakukan pendekatan lebih lanjut.

Kami juga berharap instansi pembina jabatan fungsional menyiapkan anggaran, khususnya untuk diklat-diklat yang berjenjang ataupun diklat-diklat teknis, karena belum semua kementerian/lembaga



Wawancara Daring bersama Tim SIMPUL

menyiapkan anggaran tersebut. Kalau memungkinkan, anggaran disiapkan minimal untuk dua tahun. Setelah sudah berjalan dan bagus barulah nanti dibebankan kepada pemerintah daerah dan kementerian/lembaga semuanya. Artinya, apabila memiliki anggaran, instansi pembina bisa proaktif memperhatikan jabatan-jabatan fungsional yang menjadi tanggung jawabnya.

S: Menurut Bapak, bagaimana proporsi dan komposisi jabatan fungsional saat ini?

T: Berdasarkan data PNS nasional, secara jumlah jabatan fungsional sampai tahun 2018, proporsi dan komposisi jabatan fungsional seperti piramida terbalik. Artinya, jabatan fungsional secara kuantitas sangatlah minim. Kebanyakan pegawai kecenderungannya sebagai pegawai pelaksana dan

struktural. Seiring berjalannya waktu dan kebijakan, sekarang ini pergerakannya sudah cukup bagus. Sekarang komposisi untuk fungsional sudah mencapai 51 persen secara keseluruhan.

Jabatan administrasi posisinya sekarang hanya tataran pelaksana saja. Secara jumlah hanya memenuhi 36 persen. Artinya, sisanya tinggal antara 36 persen hingga 51 persen dan baru 27 persen pada jabatan pimpinan tinggi. Bercermin pada data tersebut menunjukkan kita sudah mengalami pergerakan yang luar biasa. Rekan-rekan di pusat dan daerah juga melakukan pergerakan yang luar biasa.

S: Bagaimana dengan persoalan penilaian kinerja, di mana yang diberikan target angka kredit adalah mereka yang ada di jabatan fungsional?

T: Pada tataran implementasi di tiap-tiap kementerian maupun pemerintah daerah, saat berbicara masalah penilaian kinerja organisasi dan penilaian kinerja individu, kita dapat melihat sampai hari ini belum dilakukan proses kolaborasi yang baik.

Praktik baiknya bisa kita lihat di Kementerian Keuangan. Mereka sudah menerjemahkan bahwa kinerja organisasi berkontribusi pada kinerja individu, dan sebaliknya. Ini semua sekarang sudah mengarah ke sana. Termasuk peraturan terakhir yang dikeluarkan KemenPANRB terkait dengan perbaikan sistem kinerja. Sudah mengarah ke situ.

Jadi, perjanjian kinerja itu harus diterjemahkan dan di-breakdown oleh yang di bawahnya dengan melakukan *cascading*. Kira-kira apa yang harus saya kerjakan sebagai

target saya dalam satu tahun untuk mendukung programnya pimpinan saya. Begitu juga dengan staf saya. Kontribusi mereka dibangun dalam *cascading* masing-masing. Jadi, ketika kita berbicara kinerja itu mengerucut, apa yang ingin kita hasilkan.

Sementara secara fungsional, dalam satu tahun mereka mau melakukan apa, karena mereka harus mencapai target angka kreditnya dalam dua tahun. Kalau itu tidak tercapai maka mereka tidak bisa memproses kenaikan pangkat, dan itu pasti akan berdampak.

Dengan pola kinerja yang baru ini, kita membedah antara kinerja organisasi dengan kinerja individu. Kontribusi SDM terhadap organisasi dan organisasi kepada individu, itu sangat penting untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi. Sebenarnya itulah yang diharapkan oleh Bapak Presiden.

Artinya, proses dari transformasi organisasi, beralih ke transformasi SDM. Transformasi sistem kerja sebenarnya sudah didengungkan sejak tahun 2010. Kementerian PPN/Bappenas, Kemendagri, dan KemenPANRB sudah mendengungkan melalui reformasi birokrasi. Namun, proses itu berjalan lambat. Ketika pemerintahan saat ini pun melakukan percepatan, tetap saja ujung-ujungnya kita masih merasa belum siap. Ini yang menjadi pertanyaan. Mengapa masih tidak siap? Padahal pemerintah sudah mendengungkan reformasi birokrasi sejak tahun 2010.

Dengan demikian, *treatment* harus disertai dengan sosialisasi. Di ujung *treatment* tersebut harus

dibangun suatu *behaviour*. Kita harus melakukan perubahan *mindset* dan budaya kerja, termasuk komitmen kami terkait *core value*-nya PNS, yaitu BerAKHLAK. Itu salah satu proses menggabungkan transformasi SDM, organisasi, dan sistem kerja. Kita tidak akan dapat mendukung kebijakan kalau *mindset* tidak berubah. Dan itu titik penting, karena kunci suksesnya organisasi adalah berubahnya *mindset* dan sistem kerja dari masing-masing pegawai dan organisasi itu sendiri.

S: Pada periode kedua ini, Presiden Joko Widodo memiliki banyak target pembangunan yang ingin dicapai dan cukup ambisius, seperti infrastruktur dan transformasi ekonomi. Nah, dengan penyetaraan jabatan pada eselon III dan IV, apakah ini akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi secara spesifik dan tujuan pembangunan dalam arti luas?

T: Tujuannya adalah agar layanan publik lebih cepat, PNS lebih profesional terkait dengan masalah investasi dan dunia usaha serta lebih efektif dan efisien terkait perizinan. Oleh karena itu, penyetaraan birokrasi ini memberikan dampak positif untuk pencapaian-pencapaian pembangunan. Menurut saya, sepanjang nanti perangkatnya sudah rapi, kebijakan tersebut diharapkan akan berdampak positif terhadap berbagai target pembangunan yang ditetapkan presiden.

S: Terkait dengan penyetaraan otomatis yang dulunya berbentuk piramid, tetapi sekarang sudah tidak, bisa jadi nanti akan ada penumpukan fungsional. Hal ini

dikarenakan adanya kebijakan pendidikan yang disyaratkan dan disesuaikan dengan pangkat dan golongannya. Bagaimana kebijakan dan persiapan Kemendagri terkait penumpukan fungsional ini?

T: Terkait dengan kebijakan PNS secara nasional yang mengatur adalah KemenPANRB. KemenPANRB sekarang, sesuai dengan yang kita ikuti, sudah mengambil kebijakan perampingan PNS. Untuk PNS yang *idle* akan ada kebijakan pemetaan *talent* atau pensiun dini, dan sebagainya. Dengan begitu, struktur PNS nanti akan lebih ramping, tepat fungsi, *agile*, dan lincah.

Masalah kebijakan ini tidak sekonyong-konyong hanya berhenti satu/dua tahun ini. Ada di beberapa tempat yang posturnya belum ideal, karena kebanyakan ada mereka-mereka yang di tingkat atas, yaitu ahli madya. Saat ini, ada kebijakan pejabat fungsional ahli muda dan ahli madya yang pensiun atau pindah, tidak ada pergantian. Ini memberi kesempatan pada kita untuk mengatur postur yang tidak tepat. Masih memungkinkan terjadi pergantian jabatan fungsional. Kita berharap ke depan akan terus dinamis. **(Tim Pewawancara: Ali Muharam, Rita Miranda, Teresna Murti) ■**

Keterangan:

Wawancara ini dilaksanakan pada 24 Februari 2022. Per 10 Maret 2022, Bapak Teguh Setyabudi telah menjabat sebagai Direktur Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri.

PROGRAM BEASISWA PUSBINDIKLATREN KEMENTERIAN PPN/BAPPENAS

PUSAT PEMBINAAN, PENDIDIKAN, DAN PELATIHAN PERENCANA
KEMENTERIAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL/
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN NASIONAL

- www.pusbindiklatren.bappenas.go.id
- Pusbindiklatren Bappenas
- @pusbindiklatren



PROGRAM BEASISWA PUSBINDIKLATREN BAPPENAS bertujuan mendukung upaya peningkatan kapasitas institusi perencanaan pemerintah di pusat dan daerah (*institutional capacity building*), dengan menggunakan *institutional approach*, yaitu setiap permohonan menjadi calon penerima beasiswa harus sesuai dengan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di Instansinya.

Beasiswa Pusbindiklatren Bappenas **YANG DIBERIKAN BAGI PECAWA NEGARA SIPK (PNS)** yang bekerja di Kementerian PPN/Bappenas, unit perencanaan di kementerian/lembaga, Bappeda atau instansi setingkat yang menangani perencanaan, unit perencanaan di organisasi pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota, dan/atau unit kerja lainnya yang berhubungan dengan perencanaan pembangunan.

INFO LEBIH LANJUT, HUBUNGI:

BEASISWA PROGRAM PENDIDIKAN

- S-2 DALAM NEGERI
- S-2 AFIRMASI DALAM NEGERI
- S-2 TEMATIK DALAM NEGERI SMART CITY
- SPLIT-SITE MASTER PROGRAM (SSMP)



PERSYARATAN UMUM:

- Belum pernah mengambil/memiliki pendidikan S-2.
- Telah diangkat menjadi PNS 100% minimal 1 tahun dengan pangkat/golongan minimal III/a.
- Batas usia maksimal 37 tahun (khusus S-2 Afirmasi Dalam Negeri, batas usia maksimal 42 tahun).
- IPK minimal 2,75 (S-2 Dalam Negeri & Tematik); 2,90 (SSMP); 2,50 (S-2 Afirmasi Dalam Negeri)
- Pelamar yang diprioritaskan adalah (a) fungsional perencana; (b) perencana di instansi perencanaan atau yang bekerja di unit kerja yang mempunyai tugas dan fungsi di bidang perencanaan; dan (c) PNS yang uraian pekerjaannya berhubungan dengan perencanaan pembangunan.
- Diusulkan secara resmi oleh instansi asal melalui pejabat pembina kepegawaian atau serendah-rendahnya Pejabat Pimpinan Pratama (Eselon II) yang menangani kepegawaian. Surat usulan harus menyebutkan nama-nama pegawai yang diusulkan dan program/topik beasiswa yang diminati.
- Formulir pendaftaran harus dilengkapi dokumen Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia atau Human Capital Development Plan (HCDP) yang terdapat di instansi masing-masing.

++ informasi selengkapnya dapat disimak di situs web Pusbindiklatren

BEASISWA PROGRAM PELATIHAN

- PELATIHAN TEKNIS PERENCANAAN
- PELATIHAN SPESIFIK DALAM NEGERI
- PELATIHAN SPESIFIK LUAR NEGERI
- PELATIHAN FUNGSIONAL PERENCANA AHLI PERTAMA

- PILIHAN TOPIK PELATIHAN TEKNIS PERENCANAAN:**
(1) Pelatihan PPD RPJMD; (2) Pelatihan PPD; (3) Pelatihan Renstra; (4) Pelatihan Money; dan (5) Pelatihan *Planning and Budgeting*
- PILIHAN TOPIK PELATIHAN SPESIFIK DALAM NEGERI:**
(1) Pelatihan Perencanaan Lingkungan dalam Pembangunan; (2) Pelatihan Kelayakan Proyek; (3) Pelatihan Perencanaan Penanggulangan Bencana; (4) Pelatihan KPBU/PPP; (5) Pelatihan LERD; dan (6) Pelatihan City Planning.

++ Persyaratan mengikuti pelatihan bervariasi bergantung pelatihan yang akan diikuti. Simak info selengkapnya di situs web Pusbindiklatren

- PILIHAN TOPIK PELATIHAN SPESIFIK LUAR NEGERI:**
(1) Staff Enhancement (di Jepang); (2) Forum Ilmiah Internasional (di Jepang/negara Asia Pasifik); (3) Academic Exchange (di Jepang); dan (4) Pelatihan Topical Issue (di Jepang).

- PELATIHAN FUNGSIONAL PERENCANA AHLI PERTAMA:**
Pelatihan ini dilaksanakan selama 7 minggu untuk memberikan penguasaan substansi perencanaan pembangunan bagi PNS yang diangkat dari jalur formasi perencana untuk menjadi Perencana Ahli Pertama. Pelatihan ini tidak lagi menjadi syarat untuk pengangkatan jabatan, perpindahan, atau kenaikan jenjang jabatan perencana.



BEASISWA PROGRAM JABATAN FUNGSIONAL PERENCANA (JFP)

- UJI KOMPETENSI PERENCANA AHLI MUDA/AHLI MADYA/AHLI UTAMA |
- WORKSHOP PENILAIAN ANGKA KREDIT (PAK) |
- WORKSHOP ADMINISTRASI PENILAIAN ANGKA KREDIT (APAK) |



PERSYARATAN UMUM UJI KOMPETENSI:

- Pendidikan minimal strata I (S-1) atau diploma 4 (D-4) dari semua disiplin ilmu.
- Bersisa dari unit kerja perencanaan.
- PNS 100% dengan masa kerja 1 tahun (sejak menjadi PNS 100%).
- Batas usia setinggi-tingginya pada saat mengikuti Uji Kompetensi:
 - 51 tahun bagi yang akan menduduki jabatan fungsional perencana ahli muda; dan
 - 53 tahun bagi yang akan menduduki jabatan fungsional perencana ahli pertama dan ahli muda;
- 58 tahun bagi yang akan menduduki jabatan fungsional perencana ahli utama. Bagi JPT yang akan pindah jabatan, dapat mengikuti ketentuan di tautan bit.ly/seteg-0145-2018
- Pindah jabatan selain butir (4) di atas, juga harus melampirkan keterangan pernah bekerja di unit kerja perencanaan, sekurang-kurangnya 2 tahun yang diketahui oleh atasan langsungnya minimal Pejabat Eselon II.
- Surat usulan harus ditandatangani oleh serendah-rendahnya Pejabat Eselon II yang bertanggung jawab menangani kepegawaian.

- Menyatakan surat pernyataan kebutuhan jabatan fungsional perencana dari kepegawaian.
- Bagi Perencana yang akan naik jabatan selain butir (6) di atas, juga wajib melampirkan selain SK pengangkatan ke dalam JFP dan salinan Peraturan Angka Kredit (PAK) terakhir.
- Melampirkan surat rekomendasi dari pengelola kepegawaian perihal pengangkatan dalam JFP selambat-lambatnya 6 bulan sejak persyaratan untuk naik pangkat/jabatan telah terpenuhi.
- Melampirkan surat pernyataan dari pengelola kepegawaian yang menyatakan bahwa sudah tidak ada alumni pelatihan fungsional perencana yang belum diangkat dalam JFP.
- Mengisi dan melengkapi data-data sesuai dengan formulir isian daring yang ada di situs web Pusbindiklatren Bappenas dan mengirim berkas kelengkapan pendaftaran pelatihan.
- Bagi para calon peserta yang sudah pernah mendaftar pada tahun sebelumnya, tetapi belum terpanggil, silahkan mendaftar kembali dan melengkapi dokumen sesuai ketentuan dan persyaratan di atas.
- Dokumen kelengkapan persyaratan pelatihan yang tidak lengkap dianggap tidak memenuhi syarat administrasi dan tidak akan diproses lebih lanjut.

PERSYARATAN UMUM WORKSHOP PAK DAN WORKSHOP APAK:

- Surat usulan ditandatangani oleh pejabat yang bertanggung jawab menangani kepegawaian minimal Pejabat Eselon II;
- Mengisi dan melengkapi data-data sesuai dengan formulir isian daring yang ada di laman www.pusbindiklatren.bappenas.go.id;
- Melampirkan salinan SK PNS dan ijazah terakhir;
- Mengirimkan berkas kelengkapan pendaftaran diklat sebagai berikut: untuk butir (1) dan (2) adalah dokumen asli sedangkan butir (3) adalah salinan/fotokopi dokumen (data yang tidak lengkap dianggap tidak memenuhi syarat administrasi dan tidak akan diproses lebih lanjut).

++ informasi selengkapnya dapat disimak di situs web Pusbindiklatren Bappenas



Foto: freepik.com

EVALUASI KEBIJAKAN PUSBINDIKLATREN

DALAM Mendukung TUGAS DAN FUNGSI YANG BERBASIS FUNGSIONAL

Melaksanakan ketentuan PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, mulai tahun anggaran 2021, struktur organisasi Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas yang semula berbasis struktural berubah menjadi berbasis fungsional.

POLA KERJA FUNGSIONALIS

Seiring dengan adanya perubahan struktur organisasi menjadi berbasis fungsional, Staf Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Kementerian PPN/Bappenas) yang semula menduduki jabatan struktural telah disetarakan ke dalam jabatan fungsional tertentu. Penyederhanaan juga memengaruhi tata kerja yang berlangsung di Pusbindiklatren. Dengan perubahan tersebut, pelaksanaan tugas dan

kegiatan Pusbindiklatren dilakukan oleh fungsi-fungsi yang terbagi dalam Kelompok Kerja (Pokja) dan Tim. Struktur organisasi fungsional merupakan organisasi yang didukung oleh sumber daya manusia berdasarkan keterampilan dan keahlian khusus untuk melaksanakan tiap-tiap fungsi. Kegiatan yang dilaksanakan telah ditentukan secara spesifik dengan proses yang dipastikan untuk mencapai kinerjanya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Pusbindiklatren menerapkan pola kerja fungsionalis.

Pola kerja fungsionalis dipahami sebagai suatu tata kerja di mana kegiatan setiap fungsi di dalam organisasi merupakan rangkaian siklus yang saling terkait. Dalam melaksanakan pembinaan Jabatan Fungsional Perencana (JFP) dan penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan perencana, Pusbindiklatren didukung dengan Kelompok Kerja (Pokja) dan Tim Kerja yang meliputi Pokja 0 (Organisasi, Tata Laksana, Administrasi, dan Keuangan); Pokja 1 (Perencanaan, Evaluasi, dan Pengembangan Kebijakan Peningkatan Kapasitas Institusi Perencanaan Pembangunan); Pokja 2 (Penyelenggaraan, Pengendalian, dan Pemantauan Pendidikan dan Pelatihan); serta Pokja 3 (Pengembangan dan Pembinaan Jabatan Fungsional Perencana).

Pelaksanaan tugas setiap Pokja merupakan hasil *cascade* dari

kinerja utama organisasi. Agar tercapai kinerja organisasi, pembagian kerja diturunkan dan dibagi habis hingga pada pembagian peran hasil di tingkat kinerja individu. Dengan demikian, setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan setiap fungsi yang telah ditetapkan dalam lingkup Pokja dan Tim masing-masing.

Organisasi dengan pola kerja fungsionalis menjadikan kegiatannya sebagai suatu siklus yang saling terkait. Sebagai suatu siklus kerja, menunjukkan bahwa hasil kerja dari suatu fungsi merupakan masukan dan bahan kerja bagi fungsi lainnya. Dengan pola kerja seperti ini, secara alamiah akan mendorong terciptanya integrasi dari setiap fungsi di dalam organisasi dan menimbulkan kolaborasi lintas fungsi. Kolaborasi lintas fungsi merupakan suatu

kegiatan kerja sama dengan nilai yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Kolaborasi lintas fungsi wujud kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

PELAKSANAAN TUGAS

Pelaksanaan tugas secara kolaboratif melibatkan berbagai individu dalam satu untuk berbagi pengetahuan, ide, keterampilan, ataupun keahlian sehingga dapat membantu penyelesaian kegiatan dan masalah yang mungkin ada. Kolaborasi antarfungsi akan banyak menghasilkan inovasi, proses yang efisien, dan komunikasi yang lebih baik di antara anggotanya. Dengan saling mendengarkan dan belajar dari anggota tim, setiap anggota dapat saling membantu untuk mencapai tujuan bersama.



Struktur organisasi Pusbindiklatren berbasis fungsional



Kolaborasi lintas fungsi wujud kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi

Sumber: <https://slidesgo.com/search?q=team+work>

Kolaborasi dapat dilihat dalam proses kerja di Pusbindiklatren. Sumber daya manusia dari setiap Pokja dan Tim di Pusbindiklatren dapat terlibat dalam kegiatan Pokja dan Tim lainnya. Dapat dikatakan bahwa seseorang secara bersamaan dapat menjadi ketua atau penanggung jawab di Pokja atau Tim yang bersangkutan dan menjadi anggota di Pokja atau Tim lainnya. Kolaborasi lintas fungsi ini akan membantu meningkatkan kinerja organisasi, di mana berbagai bidang pengetahuan dan pengalaman dari anggota yang ada di dalamnya dapat saling mengisi bahkan mengoreksi melalui suatu jalinan evaluasi pada tahapan kegiatan yang dilakukan.

EVALUASI KEBIJAKAN

Evaluasi menjadi suatu proses yang penting untuk melakukan penilaian apakah suatu kegiatan, program, ataupun kebijakan telah memenuhi tujuannya. Dalam mengelola pembinaan JFP, pendidikan, dan pelatihan, Pusbindiklatren telah menetapkan evaluasi sebagai

bagian dari proses kerjanya. Melalui evaluasi akan diperoleh umpan balik yang komprehensif tentang program pendidikan dan pelatihan dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil evaluasi akan membantu Pusbindiklatren untuk lebih memahami dan mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan dan hasil yang diinginkan dari penyelenggaraan program diklat. Dari hasil evaluasi tersebut nantinya Pusbindiklatren dapat membuat keputusan tentang penyelenggaraan diklat pada masa depan.

Di samping evaluasi terhadap program diklat, evaluasi dilakukan pula terhadap kinerja pegawai. Keberhasilan penyelenggaraan diklat tak lepas dari peran pengelolanya. Dengan pola tata kerja yang diterapkan, dapat dinilai kinerja setiap fungsi dalam mendukung kinerja Pusbindiklatren. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk melihat bagaimana pelaksanaan tugas, kendala, dan solusi yang

perlu ditempuh untuk mengurai masalah yang ada. Potensi-potensi mana yang dapat meningkatkan kinerja dan yang menurunkan kinerja, termasuk terhadap pola kerja yang mungkin terdapat pegawai yang membutuhkan penyesuaian untuk menerapkannya.

Dalam tata kerja seperti ini, pimpinan memegang peran sentral dalam mengintegrasikan kegiatan organisasi agar kolaborasi dan koordinasi kerja berjalan dengan mulus. Pimpinan akan mengatur dan menjaga keselarasan dari setiap anggota organisasi serta mengintegrasikan semua fungsi dalam pencapaian tujuan bersama. Untuk itu, dialog kinerja diterapkan untuk memastikan bahwa setiap individu dapat mengoptimalkan potensi yang akan menjadi kekuatan di dalam organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

(Penulis: Teresna Murti/Ketua Tim Kajian dan Evaluasi Kebijakan Pusbindiklatren) ■



Foto: freepik.com

EVALUASI KEBIJAKAN PUSBINDIKLATREN DALAM PELAKSANAAN PELATIHAN BERBASIS FUNGSIONAL

Menyiapkan perencana yang profesional dan pastinya kompeten di bidangnya merupakan salah satu bagian tugas dari Pusbindiklatren. Pusbindiklatren melalui program pengembangan kompetensi sumber daya manusia berusaha terus memberikan layanan pelatihan yang tepat sesuai kebutuhan para perencana.

PENDAHULUAN

Terdapat sekurangnya dua alasan yang menyebabkan pentingnya dilaksanakan program pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) khususnya SDM perencana secara berkesinambungan. *Pertama*, adanya amanat regulasi yang menyebutkan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengikuti pengembangan kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran (JP) dalam satu tahun. *Kedua*, saat ini jumlah PNS yang menjadi Pejabat Fungsional Perencana semakin banyak seiring dengan pemberlakuan kebijakan penyetaraan jabatan administrator

ke dalam jabatan fungsional. Dengan demikian, pengembangan kompetensi berupa pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi para perencana juga semakin penting agar para perencana, baik yang menduduki jabatan tersebut sebagai pilihan karier maupun hasil penyetaraan, memiliki kompetensi dan kualifikasi yang memadai sebagai perencana pembangunan.

Di sisi lain, pengembangan kompetensi bagi ASN/PNS ini juga terkait erat dengan Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara atau IP ASN. IP ASN sendiri merupakan ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN dengan empat indikator, yaitu



Ada beberapa evaluasi yang perlu dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan Program Pelatihan ke depan

kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melakukan tugas jabatannya. Terkait dengan pengembangan kompetensi ini, sebagai salah satu hak yang harus diperoleh PNS/ASN maka pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi tanggung jawab organisasi, tetapi juga menjadi tanggung jawab pegawai yang bersangkutan beserta atasannya. Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) sebagai pembina Jabatan Fungsional Perencana (JFP) nasional juga memiliki tanggung jawab dalam pengembangan kompetensi para perencana nasional melalui jalur pendidikan dan pelatihan.

KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI MELALUI JALUR PELATIHAN

Program pelatihan merupakan program pengembangan kompetensi yang umumnya diberikan dalam

durasi waktu yang singkat dengan tujuan membekali peserta pelatihan dengan kemampuan yang lebih praktis untuk menunjang pekerjaan sehari-hari. Selama tahun 2021, Pusbindiklatren menyelenggarakan beberapa jenis pelatihan sebagai respons terhadap kebutuhan akan hadirnya perencana yang kompeten. Secara garis besar, program pelatihan yang ditawarkan Pusbindiklatren terdiri atas (1) Pelatihan Teknik Perencanaan (Perencanaan Pembangunan Daerah, Penyusunan Rencana Strategis/Renstra, Perencanaan dan Penganggaran, Perencanaan Pembangunan Daerah, Kelayakan Proyek); (2) Pelatihan Spesifik (Perencanaan Lingkungan, Perencanaan Mitigasi Bencana, *City Planning*, *Local Economic Resources Development*/LERD, *Public Private Partnership*/PPP, serta *Monitoring dan Evaluasi*/Monev); serta (3) Pelatihan Fungsional Perencana untuk Perencana Ahli Pertama yang sifatnya wajib (*mandatory*).

Dari alokasi target peserta pelatihan yang semula berjumlah 1.140 orang, dalam tahun 2021, Pusbindiklatren mencatat realisasi peserta pelatihan sebanyak 1.412 orang atau secara persentase realisasi program pelatihan mencapai 123 persen. Tingginya minat PNS untuk mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan Pusbindiklatren ini terutama untuk Pelatihan Monev dengan jumlah pelamar mencapai 797 orang dan yang mengikuti pelatihan sekitar 203 orang; berikutnya Pelatihan Perencanaan dan Penganggaran dengan jumlah pelamar mencapai 753 orang dan yang mengikuti pelatihan sekitar 298 orang.

EVALUASI PROGRAM PELATIHAN PUSBINDIKLATREN

Sebagai bagian dari upaya menjaga kualitas pelatihan yang diselenggarakan, Pusbindiklatren juga secara berkelanjutan melakukan evaluasi terhadap jalannya pelatihan dengan menghimpun masukan-

masukannya dari seluruh peserta pelatihan. Beberapa hal yang menjadi catatan kritis bagi Pusbindiklatren antara lain relevansi materi pelatihan, pencapaian tujuan pelatihan, proporsi materi pelatihan antara teori dan praktik/simulasi, proporsi materi pelatihan, penyajian materi pelatihan, dan sistematika kurikulum pelatihan. Untuk relevansi materi pelatihan, mayoritas peserta pelatihan menyatakan bahwa materi pelatihan relevan dengan pekerjaan dan dapat diterapkan untuk menyelesaikan pekerjaan di unit kerja dengan persentase peserta yang memberikan jawaban tersebut mencapai 83 persen.

Dilihat dari tujuan diadakannya pelatihan, sekitar 94 persen peserta pelatihan menyatakan bahwa pelatihan telah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta. Sementara itu, terkait dengan proporsi antara teori dan praktik selama pelatihan, mayoritas peserta pelatihan menyatakan bahwa materi berupa teori dan praktek cukup proporsional dengan persentase peserta yang memberikan jawaban tersebut mencapai 84 persen. Dalam hal penyampaian materi oleh pengajar/fasilitator pelatihan, sekitar 88 persen peserta menyatakan bahwa penyampaian materi oleh pengajar/fasilitator runtut serta mudah dipahami, sedangkan 79 persen peserta pelatihan mengemukakan bahwa kurikulum pelatihan sistematis serta beban jam pelajaran untuk masing-masing materi cukup proporsional.

Meskipun masukan-masukan yang disampaikan peserta pelatihan cukup baik terhadap jalannya pelaksanaan pelatihan, tetapi masih terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian Pusbindiklatren dalam perbaikan pelaksanaan program pelatihan pada masa mendatang. Beberapa masukan yang menjadi perhatian antara lain penempatan peserta pelatihan yang berasal dari kementerian/lembaga/

pemerintah daerah yang tidak terkait dengan materi pelatihan perlu diminimalkan agar materi pelatihan memberikan manfaat tidak hanya bagi peserta, tetapi juga memberikan manfaat bagi kinerja organisasi/institusi secara keseluruhan. Selain itu, terdapat juga masukan yang terkait dengan level kemampuan/pengalaman peserta yang berbeda-beda di antara peserta sehingga dalam pelaksanaan pelatihan kadang terdapat peserta yang cukup dominan dalam kelas sehingga partisipasi peserta yang lain tidak optimal.

Hal lain yang juga menjadi masukan bagi Pusbindiklatren adalah waktu pelaksanaan pelatihan (*timing*) yang cenderung menumpuk pada akhir tahun sehingga sangat berisiko dilihat dari segi kehadiran peserta secara penuh dan ditemukan banyak kendala (dari administrasi keuangan maupun kendala teknis yang berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan pelatihan). Hal lain yang terlihat sepele, tetapi menjadi kendala pelaksanaan pelatihan adalah adanya perbedaan waktu antarpeserta yang menghambat teknis pelaksanaan pelatihan, terutama bagi pelatihan yang pesertanya berasal dari berbagai zona waktu di Indonesia, baik Waktu Indonesia Barat hingga Waktu Indonesia Timur. Beberapa topik pelatihan menggabungkan peserta dari Wilayah Indonesia Barat dan Wilayah Indonesia Timur sehingga terdapat selisih waktu dua jam di antara para peserta pelatihan.

Masukan lain yang juga menjadi pertimbangan bagi Pusbindiklatren adalah bahwa tidak semua materi pelatihan dapat diberikan secara daring, diperlukan pemberian materi secara luring atau pelatihan dilaksanakan secara *hybrid* khususnya untuk jenis-jenis pelatihan spesifik yang memerlukan praktik langsung, baik di studio maupun dalam bentuk interaksi langsung dengan narasumber/pemangku kepentingan.

PELAKSANAAN PROGRAM PELATIHAN TAHUN 2022

Dalam tahun 2022, Pusbindiklatren masih melaksanakan beberapa program pelatihan seperti yang sudah dijalankan pada tahun sebelumnya. Perbaikan dan pemutakhiran kurikulum dilakukan dengan melibatkan direktorat terkait di Kementerian PPN/Bappenas sehingga materi yang disampaikan tetap relevan dengan kebijakan pemerintah di bidang perencanaan pembangunan. Selain itu, merespons masukan dari peserta dan juga melihat kondisi pandemi COVID-19 yang menunjukkan tren penurunan, Pusbindiklatren juga berencana menyelenggarakan program pelatihan secara luring/*hybrid* pada tahun 2022.

Dalam upaya mendapatkan pelaksana pelatihan yang lebih baik, Pusbindiklatren juga menawarkan topik pelatihan secara terbuka kepada para penyedia jasa pelatihan. Sebagai imbas dari penyetaraan jabatan administrator ke jabatan fungsional, Pusbindiklatren sebagai pembina jabatan fungsional perencanaan juga merencanakan pelatihan yang sifatnya pengayaan (*enrichment*) bagi para Perencana Ahli Muda dan Perencana Ahli Madya, baik yang naik jenjang secara reguler maupun hasil penyetaraan jabatan. Program pelatihan yang sifatnya persiapan juga diadakan bagi para fungsional perencanaan yang akan mengikuti uji kompetensi. **(Penulis: Ali Muharam/Ketua Tim Pelatihan Pusbindiklatren) ■**

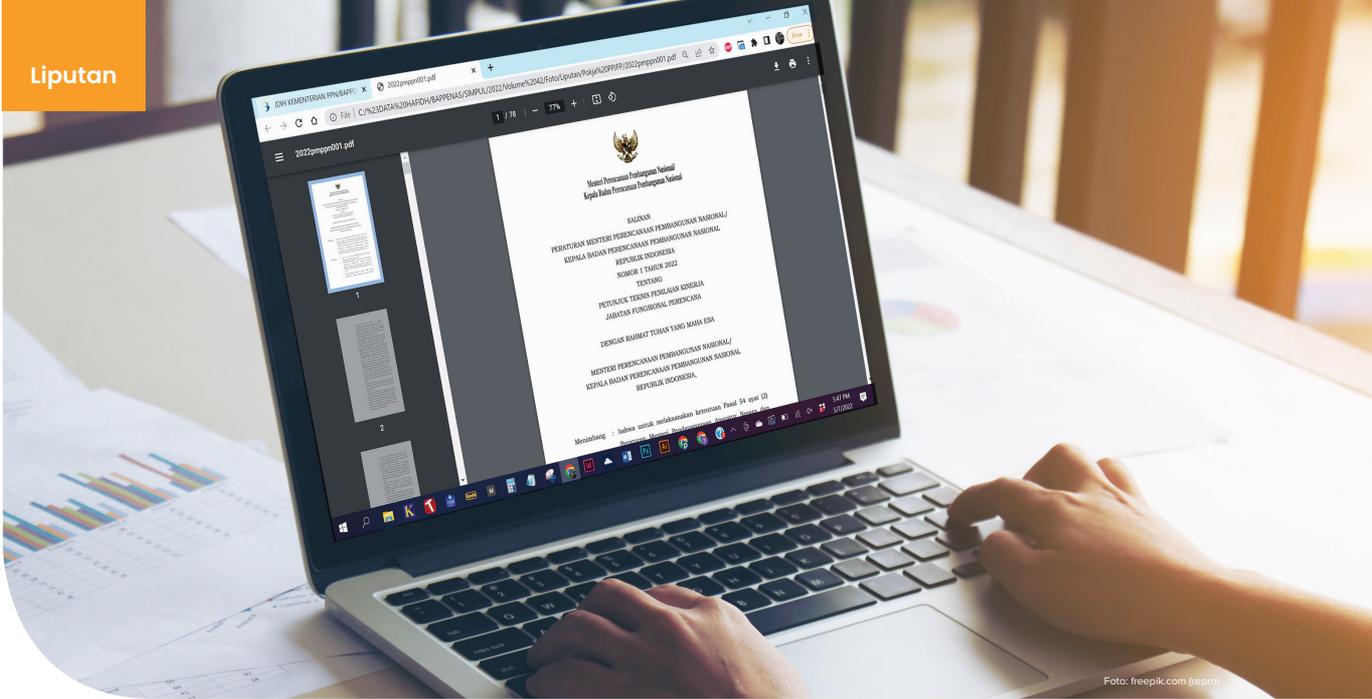


Foto: freepik.com (repro)

SAH! JUKNIS PENILAIAN KINERJA PERENCANA TELAH TERBIT

Angka kredit bagi perencana merupakan bagian dari kinerja perencana yang penilaiannya harus sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Terbitnya Juknis Penilaian Kinerja Perencana menjadi panduan resmi untuk melakukan penilaian kinerja perencana.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2020 (PermenPANRB No. 4 Tahun 2020) tentang Jabatan Fungsional Perencana, tugas Jabatan Fungsional Perencana adalah menyiapkan, mengkaji, merumuskan kebijakan, dan menyusun rencana pembangunan pada instansi pemerintah secara teratur dan sistematis, termasuk mengendalikan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan rencana pembangunan. Hasil dari melaksanakan tugas jabatan tersebut adalah angka kredit yang dinilai dan ditetapkan

dengan mempertimbangkan pengalaman dalam melaksanakan tugas di bidang perencanaan pembangunan. Angka kredit bagi perencana juga merupakan bagian dari kinerja perencana yang penilaiannya memang harus sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, diperlukan panduan resmi untuk melakukan penilaian kinerja perencana.

Setelah melalui penantian panjang, akhirnya para pejabat fungsional perencana memiliki panduan baru, yakni Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Perencana

(Juknis Penilaian Kinerja). Petunjuk Teknis tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 1 Tahun 2022 (PermenPPN/Ka.Bappenas No. 1 Tahun 2022) tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional Perencana. Terbitnya PermenPPN/Ka.Bappenas No. 1 Tahun 2022 ini merupakan amanah dari PermenPANRB No. 4 Tahun 2020 pasal 54 ayat (2) yang menyebutkan bahwa petunjuk teknis Jabatan Fungsional Perencana diatur oleh instansi pembina.

Penyusunan Juknis Penilaian Kinerja ini memang cukup lama. Di tengah proses penyusunan, terbit pula Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 (PermenPANRB No. 8 Tahun 2021) tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Alhasil,

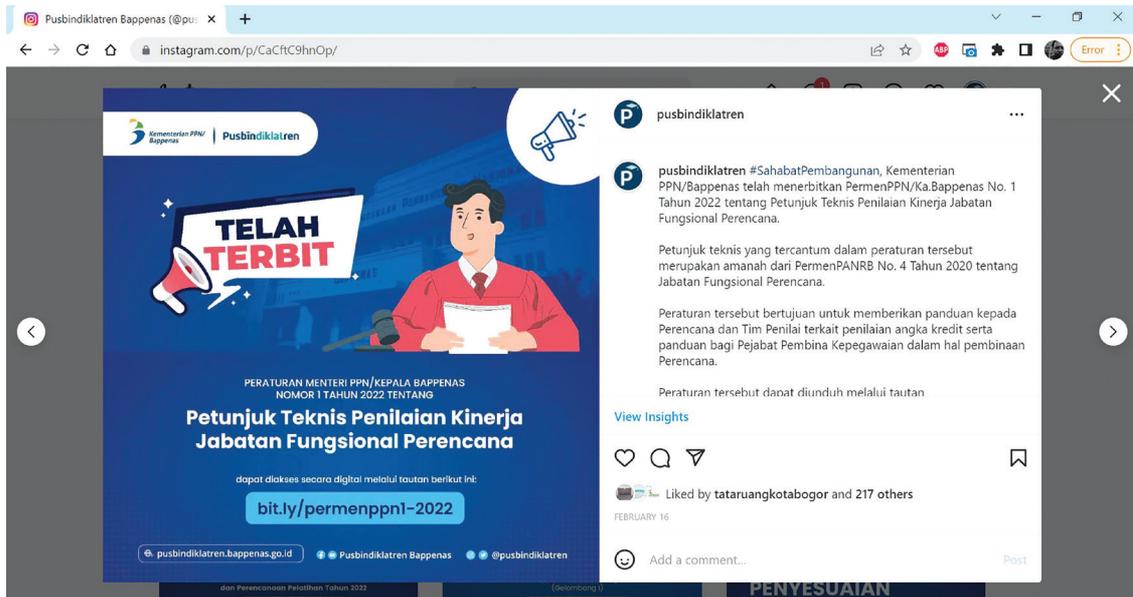
penyusunan juknis pun mengalami penyesuaian sesuai dengan ketentuan dalam PermenPANRB No. 8 Tahun 2021. Hal ini guna mencegah adanya tumpang tindih terhadap peraturan yang sudah berlaku lebih dulu.

Dalam ruang lingkupnya, PermenPPN/Ka.Bappenas No. 1 Tahun 2022 ini menjelaskan mengenai penilaian angka kredit perencana. Hal-hal lainnya adalah mengenai manajemen kinerja Pegawai Negeri Sipil seperti yang dijelaskan dalam PermenPANRB No. 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Juknis Penilaian Kinerja Perencana memberikan panduan untuk perencana, pejabat pembina kepegawaian, dan tim penilai angka kredit. Kepada perencana, juknis ini memberikan panduan dalam perencanaan dan

pelaksanaan kinerja serta penyiapan dokumen yang akan dinilai angka kreditya. Untuk pejabat pembina kepegawaian, juknis ini memberikan panduan dalam melaksanakan pembinaan kepada perencana. Kepada tim penilai angka kredit, juknis ini memberikan panduan dalam melaksanakan tugas dan menilai angka kredit para perencana.

Juknis Penilaian Kinerja Perencana berlaku sejak 26 Januari 2022 sesuai dengan tanggal penandatanganannya. Guna memahami substansi Juknis tersebut, perencana dapat mengunduhnya melalui tautan <https://jdih.bappenas.go.id/> yang merupakan laman jaringan dokumentasi dan informasi hukum Kementerian PPN/Bappenas. **(Penulis: M. Bilhajhusni Widyo Pramana/Perencana Ahli Pertama Pokja PPJFP Pusbindiklatren)** ■



Informasi Juknis Penilaian Kinerja Perencana melalui media sosial Pusbindiklatren



Foto: freepik.com (repro)

IMPLEMENTASI PERUBAHAN POLA KERJA STRUKTURALIS MENJADI FUNGSIONALIS DI PUSBINDIKLATREN KEMENTERIAN PPN/BAPPENAS

“Penyederhanaan birokrasi harus terus kita lakukan besar-besaran. Prosedur yang panjang harus dipotong, birokrasi yang panjang harus kita pangkas. Eselonisasi harus disederhanakan. Eselon I, eselon II, eselon III, eselon IV, apa tidak kebanyakan? Saya minta untuk disederhanakan menjadi 2 level saja, diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian, menghargai kompetensi.”

Kutipan di atas merupakan semangat reformasi birokrasi yang digaungkan oleh Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, pada Sidang Paripurna Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia dalam Rangka Pelantikan Presiden dan Wakil Presiden Terpilih periode 2019–2024 tanggal

20 Oktober 2019. Pernyataan tersebut menegaskan arahan mengenai penyederhanaan birokrasi menjadi dua level saja dan mengalihkan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Harapannya, akan tercipta birokrasi yang lebih dinamis, *agile*, dan profesional sehingga mendorong

peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam kinerja pelayanan kepada publik. Selain itu, dengan adanya perubahan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional, Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kebebasan untuk memilih jabatan fungsional sesuai potensi, kompetensi, dan minatnya.

Mandat tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Dalam aturan tersebut, disebutkan bahwa langkah penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui tahapan penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja.

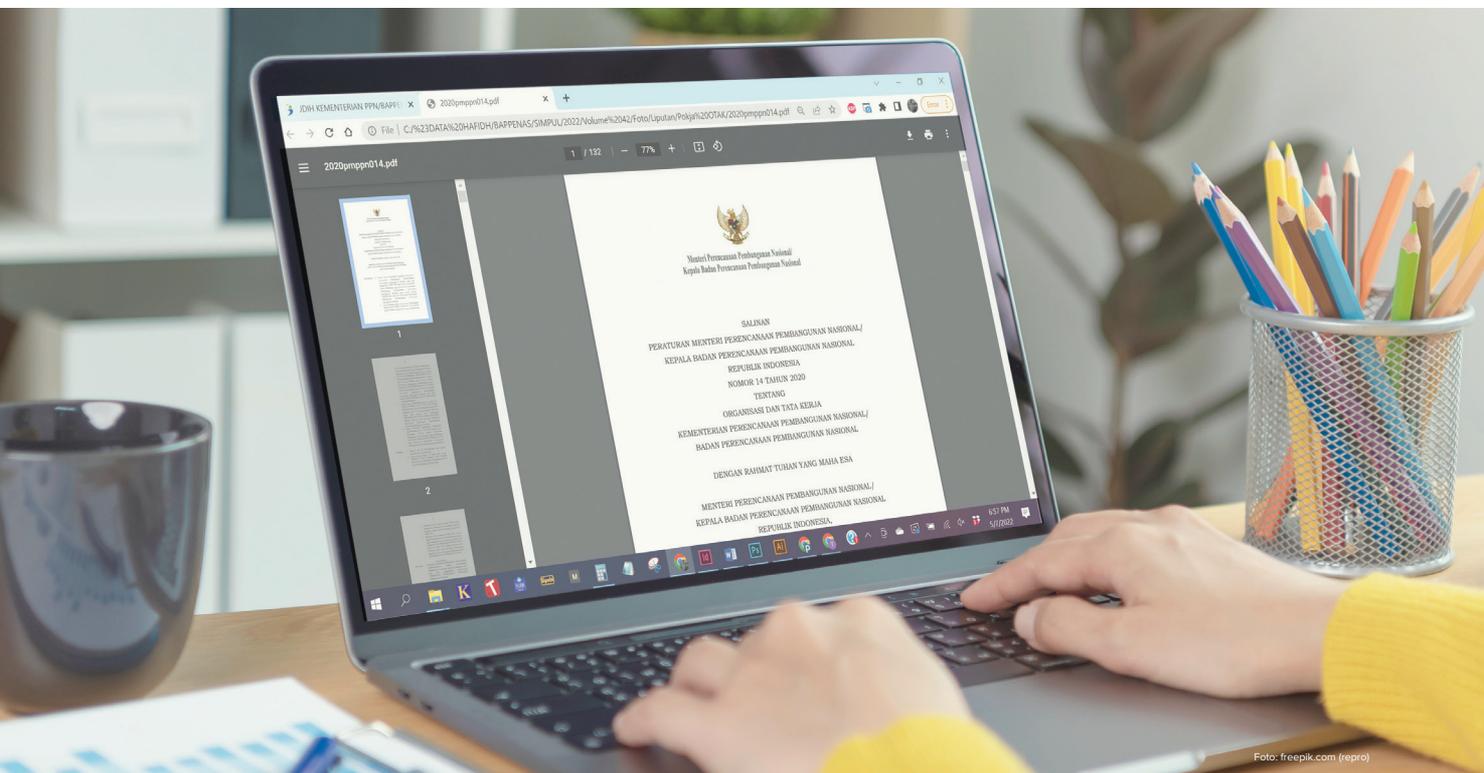
Transformasi organisasi dibutuhkan instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dalam rangka adaptasi terhadap peraturan tersebut, tak terkecuali

Pusbindiklatren. Tahun 2021, penyesuaian terhadap kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Pusbindiklatren dilaksanakan dengan penerbitan Keputusan Kepala Pusbindiklatren Nomor 001/SK/P.01/01/2021 tanggal 22 Januari 2021. Keputusan ini mengatur mengenai pembentukan kelompok kerja (pokja), kelompok ahli, dan kelompok staf strategis untuk mendukung kinerja organisasi dan membantu pelaksanaan tugas dan fungsi Pusbindiklatren.

Sebagai instansi yang memiliki tugas untuk melaksanakan fasilitasi dan pembinaan Jabatan Fungsional Perencana, dan program pendidikan dan pelatihan kepada Kementerian PPN/Bappenas serta

institusi pusat dan daerah di bidang perencanaan pembangunan nasional seperti tertuang dalam Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas Nomor 14 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Pusbindiklatren membentuk empat pokja, yakni Pokja Renbang, Pokja Diklat, Pokja JFP, serta Pokja OTAK. Diharapkan, pola kerja dengan sistem pokja dapat membuat koordinasi menjadi lebih mudah dan pembagian tugas menjadi lebih jelas.

Pokja Perencanaan, Evaluasi, dan Pengembangan Kebijakan Peningkatan Kapasitas Institusi



Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas No. 14 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian PPN/Bappenas memuat struktur dan tisi organisasi Pusbindiklatren berbasis fungsionalis



On The Job Training (OJT), salah satu program yang digagas Pokja Renbang.

Perencanaan Pembangunan atau yang sering disebut dengan Pokja 1 atau Pokja Renbang, terdiri dari (1) Tim Kajian dan Evaluasi Kebijakan; (2) Tim Pengembangan Program dan Kerja Sama Pendidikan dan Pelatihan; dan (3) Tim Perencanaan dan Penganggaran Program Pendidikan dan Pelatihan. Tugas dari Pokja Renbang adalah untuk melaksanakan perencanaan, evaluasi, pengembangan kebijakan teknis, program, kurikulum, dan standar pendidikan dan pelatihan. Beberapa kegiatan yang dilaksanakan di antaranya melaksanakan evaluasi kerja sama mitra pelaksana pendidikan dan pelatihan, melaksanakan evaluasi dampak melalui *Tracer Study Professional Human Resources Development Program (PHRD) IV*, penyusunan inovasi program pendidikan, pengelolaan kegiatan Pinjaman dan Hibah Luar Negeri (PHLN), perencanaan dan koordinasi program kerja sama, dan melaksanakan *pilot project On the Job Training (OJT)*.

Pokja Penyelenggaraan, Pengendalian, dan Pemantauan Pendidikan dan Pelatihan atau yang memiliki nama lain Pokja 2 atau Pokja Diklat, terdiri dari (1) Tim Pelaksanaan Pendidikan; (2) Tim Pelaksanaan Pelatihan; dan (3) Tim

Pengendalian dan Pemantauan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan. Tugas Pokja Diklat adalah melaksanakan persiapan, seleksi, penempatan, penyelenggaraan, pemantauan, dan evaluasi pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan, baik di dalam maupun luar negeri. Adapun kegiatan yang dilaksanakan, antara lain seleksi Tes Potensi Akademik (TPA) dan *Test of English as a Foreign Language (TOEFL)*, penempatan karyasiswa, sosialisasi pendidikan dan pelatihan, serta pengendalian dan pemantauan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Pokja Pembinaan dan Pengembangan Jabatan Fungsional Perencana yang disebut juga Pokja 3 atau Pokja JFP, terdiri dari (1) Tim Pengembangan Kebijakan dan Penyusunan Regulasi Jabatan Fungsional Perencana dan (2) Tim Pembinaan, Pengembangan, dan Penilaian Jabatan Fungsional Perencana. Pokja JFP memiliki tugas untuk melaksanakan persiapan, penyelenggaraan, pemantauan, dan evaluasi kegiatan pembinaan dan pengembangan Jabatan Fungsional Perencana pada instansi pusat dan daerah. Kegiatan yang dilaksanakan, antara lain melakukan desain kurikulum uji kompetensi, menyusun regulasi yang berkaitan dengan JFP, menyusun soal uji kompetensi JFP, melaksanakan sertifikasi anggota tim penilai, serta sosialisasi/seminar/workshop yang terkait JFP.

Pokja Organisasi, Tata Laksana, Administrasi, dan Keuangan yang sering disebut Pokja 0 atau Pokja OTAK, memiliki tugas merencanakan dan mengembangkan sistem dan layanan informasi pendidikan

dan pelatihan perencanaan, melakukan penyusunan tata kelola kegiatan, melaksanakan urusan persuratan, pengelolaan keuangan, dokumentasi dan pelayanan kehumasan, perlengkapan dan kerumahtanggaan, serta melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Pusbindiklatren. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Pokja 0 terdiri dari lima tim, yaitu (1) Tim Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pengendalian Anggaran; (2) Tim Pengelolaan Administrasi Pusat; (3) Tim Pengelolaan Teknologi dan Informasi; (4) Tim Humas dan Komunikasi Publik; dan (5) Tim Pengelolaan Kegiatan Khusus.

Perubahan yang terjadi sebagai dampak dari reformasi birokrasi tentunya harus disikapi secara tepat, tanggap, dan profesional sehingga kualitas pelayanan publik yang diharapkan meningkat dapat terwujud. Strategi yang dilaksanakan Pusbindiklatren dengan membentuk sistem pokja dan tim sangat membantu dalam proses adaptasi. Melalui pola kerja yang baru ini, seluruh staf bertanggung jawab kepada Kepala Pusbindiklatren dan hal ini mendorong terciptanya suasana yang semakin dinamis dan cair. Selain itu, penerapan sistem fungsional ini membuat staf semakin dapat berpartisipasi aktif dalam kegiatan lintas pokja. Terlebih, hal ini didorong adanya imbauan Kepala Pusbindiklatren, yaitu semangat untuk "semua tahu semua" terutama dalam rangka tercapainya Perjanjian Kinerja (PK) yang tercantum dalam Indikator Kinerja Utama (IKU). **(Penulis: Jelita Wiedoko/Perencana Ahli Pertama Pokja OTAK Pusbindiklatren)** ■

VOL. 3 NO. 1 APRIL 2022



3 RESEARCH PAPERS

3 POLICY PAPERS

1 COMMENTARY

1 BOOK REVIEW

PUBLISHED

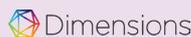
Download Online Version on:

journal.pusb̄indiklatren.bappenas.go.id



SCAN ME

JISDeP is indexed by



JISDeP



@jisdep

Mursalina

Alumni Penerima Beasiswa Program Pendidikan S-2 Dalam Negeri Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas Tahun 2020, Program Studi Magister Ilmu Ekonomi, Universitas Syiah Kuala, Aceh



MENDONGKRAK KAPASITAS PERENCANA

Sebuah kebanggaan bagi saya ketika dinyatakan lulus seleksi Beasiswa Program Pendidikan pada jenjang S-2 yang dikelola Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas. Saya sangat mengapresiasi program ini karena dapat meningkatkan kapasitas para perencana, terutama di instansi daerah.

MENGIKUTI BEASISWA PUSBINDIKLATREN

Dalam rangka meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk mendukung sinergi perencanaan pusat dan daerah serta meningkatkan kualitas layanan dan kinerja PNS agar dapat mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional, Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Kementerian PPN/Bappenas membuka kesempatan bagi para PNS yang bekerja di Kementerian PPN/Bappenas, unit perencanaan di kementerian/ lembaga, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah atau unit kerja setingkat yang menangani perencanaan, unit perencanaan di organisasi pemerintah daerah provinsi/kabupaten/kota, unit kerja lainnya yang berhubungan dengan perencanaan pembangunan, dan/atau para PNS yang uraian pekerjaannya berhubungan dengan perencanaan pembangunan, untuk mengikuti program beasiswa yang

dikelola Pusbindiklatren. Pada tahun 2020, program beasiswa meliputi pendidikan jenjang S-2 dan S-3, baik dalam negeri, *linkage*, maupun *Split-Site Australian Awards in Indonesia (Split-Site AAI)*.

Pada kesempatan itu, saya mengikuti program pendidikan jenjang S-2 dalam negeri dengan hanya memilih satu universitas saja dikarenakan alasan keluarga dan jarak. Pilihan saya yaitu Program Studi Magister Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala di Provinsi Aceh. Proses seleksi diawali dengan seleksi administrasi pada bulan September 2019, di mana berkas persyaratan yang diwajibkan dapat dikirim melalui pos ke Pusbindiklatren. Namun, di instansi tempat saya bekerja (Badan Pusat Statistik/BPS) mengharuskan untuk mengikuti seleksi administrasi secara internal terlebih dahulu melalui Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) BPS. Setelah dinyatakan lulus

persyaratan administrasi, kami mengikuti Tes Potensi Akademik (TPA) di daerah masing-masing. Selanjutnya, setelah dinyatakan lulus TPA dilanjutkan dengan mengikuti *Test of English as a Foreign Language* (TOEFL) yang saat itu diselenggarakan di Kota Medan Provinsi Sumatera Utara untuk peserta dari beberapa provinsi.

Proses seleksi penerima beasiswa tahun 2020 dilakukan dalam dua gelombang. Apabila peserta belum lulus pada gelombang pertama dapat mengikuti seleksi kembali pada gelombang kedua dengan hanya mengikuti tes yang belum memenuhi persyaratan. Pada bulan Desember 2019, saya diinformasikan melalui *email* bahwa dinyatakan lulus pada program beasiswa Pusbindiklatren

gelombang pertama sesuai dengan pilihan saya.

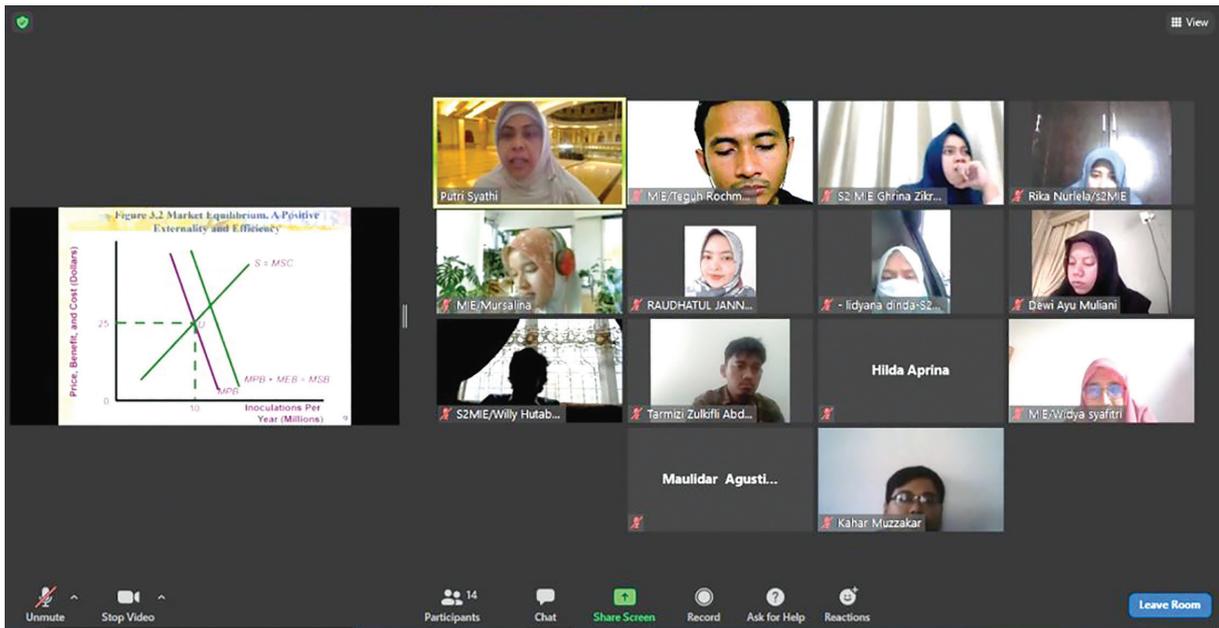
KULIAH SELAMA PANDEMI COVID-19

Wabah virus COVID-19 yang telah menyebar ke berbagai negara telah ditetapkan sebagai pandemi oleh WHO pada 11 Maret 2020. Pandemi ini telah memberikan dampak pada berbagai bidang, seperti sosial budaya, ekonomi, kesehatan, pendidikan, keagamaan, dan lainnya. Pemerintah menetapkan berbagai kebijakan seperti *lockdown*, *social distancing*, *new normal*, dan vaksinasi untuk mengurangi penyebaran virus tersebut. Salah satu yang terdampak kebijakan tersebut adalah dunia pendidikan yang harus dilaksanakan secara *online* atau dalam jaringan (*daring*).

Proses pembelajaran dimulai pada bulan September 2020 yang dilaksanakan secara *daring* melalui aplikasi Zoom Meeting dan *e-learning* dari awal semester I hingga pertengahan semester III. Terdapat beberapa kendala yang dialami selama mengikuti proses belajar secara *daring*, di antaranya kami menjadi tidak begitu mengenal kampus dikarenakan belum pernah berkunjung ke kampus. Selain itu, kelancaran pengurusan surat-surat dan administrasi sedikit terhambat, jaringan internet yang terkadang kurang lancar sehingga mengganggu kelancaran proses belajar mengajar, serta berkurangnya interaksi antara dosen dan mahasiswa. Namun, ada juga sisi positif yang diperoleh selama kuliah secara *daring*. Kami menjadi terbiasa menggunakan teknologi,



Berfoto bersama rekan-rekan kuliah di kampus FEB Universitas Syiah Kuala



Pembelajaran secara daring menggunakan aplikasi Zoom

belajar mandiri, dan *paperless*. Di samping itu, tugas-tugas yang diberikan oleh dosen untuk lebih memperdalam ilmu yang telah diberikan menjadi bahan pelajaran yang sangat baik bagi kami.

Di luar kegiatan perkuliahan, karyasiswa beasiswa Pusbindiklatren juga melakukan kunjungan lapangan yang dilaksanakan di Kantor Bappeda Sumatera Utara dengan topik pembahasan tentang perencanaan pembangunan daerah. Dengan kunjungan tersebut, wawasan kami sebagai karyasiswa tentang perencanaan pembangunan daerah menjadi bertambah. Kami juga difasilitasi dengan peningkatan *softskill* di mana kami memilih untuk mengikuti pelatihan *data science* agar lebih meningkatkan kemampuan mengolah dan menganalisis data.

Pada akhirnya, kami menyelesaikan ujian tesis pada akhir bulan Desember 2021 serta mengikuti wisuda pada tanggal 9 Maret 2022 dan menyelesaikan semua kegiatan perkuliahan dengan baik.

TERIMA KASIH PUSBINDIKLATREN

Apresiasi yang sangat tinggi dan mendalam kepada Pusbindiklatren yang telah memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi bagi kami selaku Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga dapat meningkatkan sumber daya manusia di berbagai daerah. Selama masa pendidikan, narahubung melakukan *monitoring* dan evaluasi dengan sangat baik dan intens walaupun secara daring. Komunikasi juga sangat responsif sehingga memudahkan karyasiswa dalam memahami

segala hak dan kewajiban selama menempuh pendidikan dan tetap semangat dalam menyelesaikan studi. *Allowance*/biaya hidup yang diberikan sangat membantu dan mendukung karyasiswa selama mengikuti perkuliahan.

Pusbindiklatren ke depannya diharapkan dapat terus memberikan beasiswa kepada para ASN, terlebih bagi ASN di daerah sumber daya manusianya masih tergolong rendah. Pusbindiklatren dapat terus menumbuhkan kapasitas instansi perencanaan pembangunan di pusat dan daerah, baik dari sisi organisasi, struktur organisasi, maupun sumber daya manusia (SDM). ■

Aji Gautama Putra

Alumni Peserta Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama Angkatan I di Pusat Pengembangan Kebijakan Pembangunan (P2KP) Universitas Hasanuddin Tahun 2021. Saat ini memegang jabatan Fungsional Perencana Ahli Pertama di Sekolah Tinggi Agama Buddha Negeri Raden Wijaya, Wonogiri, Jawa Tengah.



PELATIHAN FUNGSIONAL PERENCANA AHLI PERTAMA: KAWAH PENINGKATAN KOMPETENSI PERENCANA

Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama ini menurut saya merupakan sarana bagi para Perencana Ahli Pertama untuk meningkatkan kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Dengan mengikuti pelatihan ini, saya memperoleh pembelajaran yang sangat bermanfaat dan berhasil lulus dalam uji kompetensi.

Pada tanggal 6 September–22 Oktober 2021, saya mengikuti Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama Angkatan I. Kegiatan pelatihan ini dilaksanakan atas kerja sama antara Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Bappenas dengan Pusat Pengembangan Kebijakan Pembangunan (P2KP) Universitas Hasanuddin. Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama Angkatan I ini berlangsung selama tujuh minggu dan dilaksanakan secara daring.

Kegiatan pelatihan diikuti oleh 20 orang peserta yang berasal dari staf Bappeda, perencana pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Badan Kepegawaian Negara, Badan Nasional Penanggulangan Bencana, Kementerian Agama, Kementerian Ketenagakerjaan, Kementerian Perdagangan, Kementerian Sosial, dan Kementerian PUPR. Kegiatan Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama ini diselenggarakan dengan tujuan

untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur perencana. Tentunya, agar dapat melaksanakan tugas Jabatan Fungsional Perencana Pertama secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi, menciptakan perencana yang mampu berperan sebagai pembaru dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memantapkan sikap dan semangat pengabdian perencana yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat, dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir perencana dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

KURIKULUM PELATIHAN

Materi kurikulum pelatihan bagi Pejabat Fungsional Perencana Ahli Pertama harus mampu menjawab isu-isu dan tantangan mendatang yang menyangkut globalisasi,

pembangunan manusia yang berkelanjutan, lingkungan hidup, kesejahteraan masyarakat dan kemiskinan, perencanaan partisipatif, serta tata kelola pemerintahan yang baik. Secara terperinci, kurikulum Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama terdiri atas dua bagian, yaitu muatan inti dan muatan lokal.

Muatan inti terdiri dari kelompok bidang kompetensi (1) teknis perencanaan; (2) spesifik ekonomi; (3) spesifik sosial; (4) spesifik spasial; (5) studi kasus; dan (6) uji kompetensi. Sementara muatan lokal terdiri dari (1) latihan perencanaan; (2) keterampilan penunjang; dan (3) topik khusus.

STUDI KASUS & UJI KOMPETENSI

Selama pelatihan, kami diharapkan dapat memahami dengan baik setiap materi bidang kompetensi yang diberikan. Oleh karena itu, di setiap akhir sesi materi bidang kompetensi, saya dan peserta lainnya diwajibkan mengikuti studi kasus dan uji kompetensi serta diharuskan memenuhi standar nilai 70 untuk dapat dinyatakan lulus dalam Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama ini. Pada pelaksanaan studi kasus yang telah saya ikuti, peserta pelatihan dibagi ke dalam empat kelompok. Selanjutnya setiap kelompok tersebut akan membahas isu-isu masalah strategis pada setiap bidang kompetensi (teknis perencanaan, spesifik ekonomi, spesifik sosial, dan spesifik spasial) dan kemudian memaparkannya dalam sajian presentasi kepada pengajar studi kasus.

Untuk pelaksanaan uji kompetensi yang telah saya ikuti, ada dua macam bentuk soal ujian yakni dalam bentuk pilihan ganda dan esai. Soal-soal tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan terkait materi pembelajaran yang telah dipelajari sebelumnya. Pelaksanaan uji kompetensi ini

dikerjakan secara daring melalui situs web Sipena dan hasil penilaiannya pun langsung keluar setelah ujian selesai sehingga saya sebagai peserta dapat melihat secara langsung keterbukaan dan validitas penilaian uji kompetensi. Dengan begitu, semua peserta meyakini bahwa hasil penilaian uji kompetensi bebas dari adanya indikasi kecurangan.

LATIHAN PERENCANAAN KELOMPOK (LPK) & PRAKTIK KERJA LAPANGAN (PKL)

Pada minggu terakhir pelaksanaan Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama, kami melaksanakan Praktik Kerja Lapangan dan Latihan Perencanaan Kelompok yang dilaksanakan secara daring. Topik PKL kali ini mengangkat tema "Program *Recover* untuk Penanggulangan COVID-19 dan Pemulihan Ekonomi di Kota Makassar". Topik tersebut diambil karena tengah menjadi objek yang menarik untuk menjadi pembelajaran perencanaan pembangunan yang urgen dan aktual.

Proses praktik diawali dengan pembagian peserta menjadi empat kelompok sesuai dengan jenis bidang kompetensi, yaitu teknis perencanaan, spesifik ekonomi, spesifik sosial, dan spesifik spasial. Selanjutnya, terlebih dahulu semua peserta diberikan pembekalan materi terkait program *Recover* Kota Makassar dari tim Satgas COVID-19 Kota Makassar dan juga penjelasan melalui sesi tanya jawab bersama perwakilan pimpinan SKPD Kota Makassar terkait permasalahan COVID-19 serta langkah-langkah pemulihan ekonomi yang dilakukan Kota Makassar sebagai dampak dari COVID-19.

Keluaran yang harus dihasilkan setiap kelompok peserta pelatihan dari pelaksanaan Latihan Perencanaan

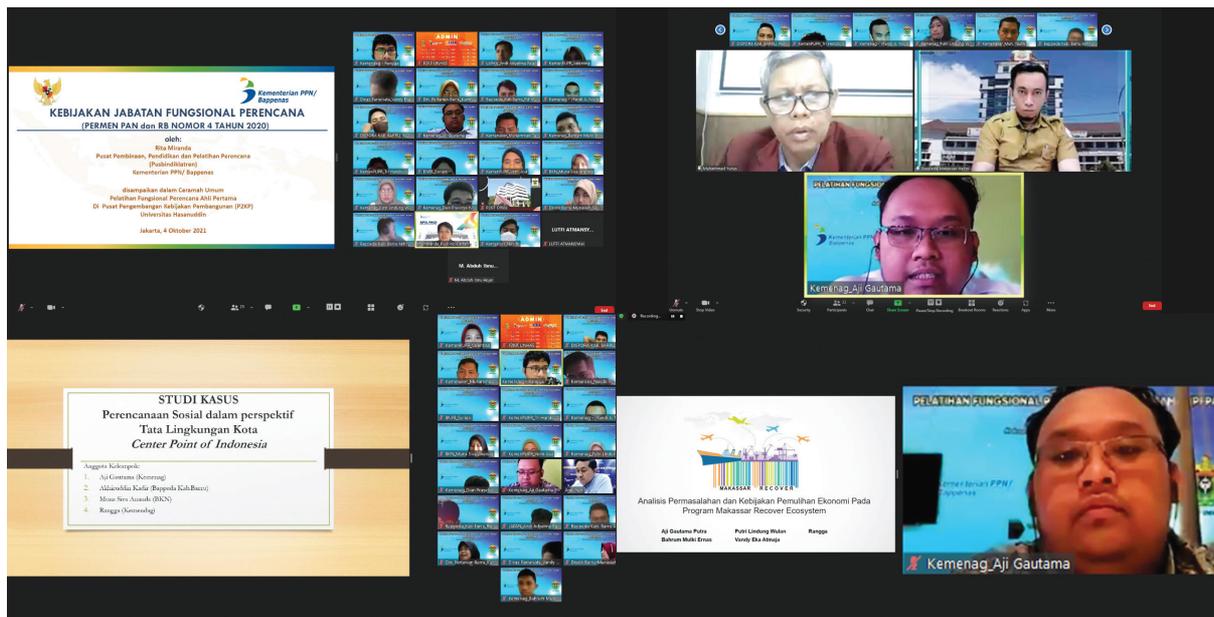
Kelompok dan Praktik Kerja Lapangan adalah makalah yang berisi sebuah solusi, gagasan, serta ide dari setiap bidang teknis perencanaan: bidang ekonomi, bidang sosial, dan bidang spasial yang dapat ditawarkan kepada pemerintah Kota Makassar terkait proses *recover* dan pemulihan ekonomi Kota Makassar sebagai dampak dari COVID-19. Harapannya, hasil pemikiran dari peserta Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama ini dapat memberikan manfaat kepada pemerintah Kota Makassar dan berkontribusi dalam upaya pemulihan ekonomi di Kota Makassar.

EFEKTIVITAS HASIL PELATIHAN

Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama ini menurut saya merupakan sebuah sarana bagi para peserta pelatihan untuk meningkatkan kompetensi perencana ahli pertama berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Meskipun dilaksanakan secara daring, pelatihan ini seolah menjadi kawah candradimuka bagi para peserta dalam meningkatkan kompetensinya. Terlihat dari hasil uji kompetensi, seluruh peserta berhasil lulus dan memperoleh sertifikat kelulusan uji kompetensi. Hal tersebut menunjukkan bahwa peserta telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni di bidang perencanaan serta sikap yang baik selama mengikuti pelatihan. Keseriusan semua peserta dalam menerima materi pembelajaran dari setiap pengajar, aktif dalam setiap diskusi kelompok, memunculkan banyak ide dan gagasan baru selama pelatihan, serta didukung dengan seratus persen kehadiran peserta selama pelatihan menjadi bukti kompetensi perencana ahli pertama yang pantas untuk dibanggakan.

KESAN DAN PESAN

Walaupun kegiatan pelatihan harus dilaksanakan secara daring yang membuat sesama peserta tidak



Potret pelaksanaan pelatihan secara daring

dapat berjumpa dan bertatap muka secara langsung, kegiatan pelatihan ini tetap memberikan kesan yang baik dan sulit dilupakan bagi saya pribadi. Selain mendapatkan teman-teman perencana baru dari lintas kementerian maupun Pemda, saya juga mendapatkan banyak sekali ilmu pengetahuan baru terkait teknis perencanaan yang tentu saja akan sangat berguna untuk diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari kami sebagai perencana di satuan kerja masing-masing. Seringnya mengerjakan tugas secara berkelompok menjadi pengalaman yang mengesankan, karena seraya itu kami pun dapat bertukar cerita dan pengalaman dengan teman-teman dari daerah dan kementerian lainnya. Tentunya, pengalaman ini telah menjadi kesan positif yang akan kami rindukan nantinya.

Saya mengajak kepada seluruh peserta pelatihan untuk tetap menjalin komunikasi secara intensif,

meskipun kegiatan pelatihan telah usai. Komunikasi harus tetap terjalin sebagai ajang silaturahmi sekaligus sebagai sarana bertukar ilmu dan informasi di bidang perencanaan. Saya menyadari, ilmu yang diperoleh tidak cukup hanya berasal dari kegiatan pelatihan saja, tetapi juga dapat berasal dari praktik baik yang dilakukan para peserta pelatihan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-harinya. Secara khusus, saya berharap Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas tetap giat dan semangat dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan pelatihan serupa sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi rekan-rekan perencana sehingga dapat menghasilkan perencana yang kompeten dan tentunya berkualitas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas yang telah

menyelenggarakan Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Pertama ini. Pembelajaran yang diperoleh selama pelatihan ini tentu sangat bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi saya dan juga seluruh peserta yang mengikutinya. Kami akan berupaya keras untuk menerapkannya dalam melaksanakan tugas perencanaan di satuan kerja masing-masing. Tak lupa saya juga mengucapkan terima kasih kepada P2KP Universitas Hasanuddin yang terdiri dari Bapak/Ibu pengajar, *Tim Master of Training*, serta seluruh tim panitia pelaksana pelatihan yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah mencurahkan tenaga dan pikirannya dalam menyukseskan pelaksanaan pelatihan ini dan senantiasa melayani serta mendampingi para peserta dengan baik. Selamat berkiprah, sampai bertemu di pelatihan berikutnya. ■



Muhammad Ihyakulumudin, S.Si.

FUNGSIONAL PERENCANA AHLI MUDA, BADAN LITBANG DAN DIKLAT,
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

MENJAGA KEPERCAYAAN (*TRUST*) SEBAGAI FUNGSIONAL PERENCANA

Kita harus dapat menjaga kepercayaan (*trust*) yang diberikan sebagai perencana pembangunan. Caranya adalah dengan menjalankan tugas sebaik-baiknya, berkinerja sebaik mungkin, dan terus mengembangkan kompetensi diri sehingga menjadi perencana profesional. Saya bangga dengan pilihan saya menjadi fungsional perencana.

Saya adalah seorang perencana di Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan (Balitbangdiklat) Kementerian Agama Republik Indonesia. Saya merupakan lulusan S-1 Statistika Institut Pertanian Bogor. Saya diterima menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sejak tanggal 1 Januari 2008. Pada saat awal menjadi CPNS, saya ditempatkan di Subbagian Data pada Bagian Perencanaan Sekretariat Balitbangdiklat Kementerian Agama, tentunya sesuai dengan *background* pendidikan saya sebagai seorang tugas statistisi. Pada saat menjalankan tugas kedinasan, saya banyak berkecimpung dengan tata kelola data perencanaan meliputi pengumpulan, tabulasi, pengolahan, dan penyajian data sebagai bahan untuk menyusun perencanaan program dan anggaran di instansi saya. Pada awal karier ini, saya juga pernah diperbantukan di bidang perbendaharaan tepatnya di Subbagian Perbendaharaan, Bagian Keuangan, Sekretariat Balitbangdiklat Kementerian Agama, sebelum akhirnya ditugaskan pada bidang perencanaan.

Selanjutnya pada tahun 2014, melalui Surat Keputusan Kepala Biro Kepegawaian Kementerian Agama, saya beralih menduduki Jabatan Fungsional Umum (JFU) Penyusun Rencana Program dan Anggaran pada Sub Bagian Perencanaan dan Anggaran Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi Sekretariat Balitbangdiklat Kementerian Agama. Sebagai penyusun rencana program dan anggaran, selama kurun waktu tahun 2014–2015, tugas dan fungsi utama saya adalah melakukan penyusunan rencana kerja dan anggaran di lingkungan Balitbangdiklat Kementerian Agama, baik pada Satuan Kerja (Satker) Pusat maupun Daerah.

Hingga pada akhirnya, kesempatan baik menghampiri saya pada bulan April tahun 2015. Saya mendapatkan panggilan sebagai peserta Diklat Fungsional Penjurusan Perencana (FPP) Tingkat Pertama dari Lembaga Penyelidikan Ekonomi Masyarakat, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia (LPEM FE UI). Tentunya peluang ini tidak saya sia-siakan, karena memang selama ini pun tugas

kedinasan saya berkecimpung di dunia perencanaan. Saya termotivasi mengikuti diklat tersebut karena keinginan untuk mengembangkan potensi diri dan memperoleh ilmu yang berkaitan dengan tugas dan fungsi di instansi tempat saya bertugas. *Alhamdulillah*, setelah mengikuti Diklat FPP Tingkat Pertama yang diselenggarakan oleh LPEM FEUI bekerja sama dengan Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana, Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas) selama kurang lebih tujuh minggu. Saya pun lulus dengan predikat terbaik.

Saat itu, di instansi saya, jabatan fungsional perencana merupakan posisi yang sangat jarang dipilih oleh para Pegawai Negeri Sipil (PNS). Umumnya PNS di instansi saya masih memiliki *mindset* bahwa menjadi

fungsional akan menghambat karier atau kenaikan pangkat, karena sulitnya mengumpulkan angka kredit. Namun, situasi saat ini berbeda jauh. Berkebalikan dengan sebelumnya, kini menjadi fungsional perencana dapat dikatakan menjadi salah satu jabatan primadona di instansi saya. Hal tersebut tidak lepas dari karena adanya program pemerintah mengenai penyederhanaan birokrasi yang diperkuat dengan terbitnya PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi yang diikuti dengan program penyetaraan jabatan. Artinya, hal tersebut berdampak semakin terbatasnya formasi untuk posisi jabatan struktural.

Setelah lulus mengikuti Diklat FPP Tingkat Pertama dan memperoleh Berita Acara Penilaian Angka Kredit (BAPAK), saya dan beberapa teman seangkatan memutuskan untuk tidak

langsung diangkat menjadi Fungsional Perencana Ahli Pertama. Hal ini merupakan saran dari mentor saya pada saat diklat. Posisi kepangkatan saya pada saat itu Penata Muda Tingkat I/IIIb "gemuk", artinya dalam waktu tidak lama lagi saya dapat memperoleh kenaikan pangkat secara reguler ke Penata/IIIc, sehingga lebih baik menunggu memperoleh kenaikan pangkat menjadi Penata/IIIc terlebih dahulu agar dapat mengikuti Diklat FPP Tingkat Muda. Akhirnya kesempatan tersebut datang pada bulan April tahun 2017. Saya berkesempatan mengikuti Diklat FPP Tingkat Muda yang diselenggarakan oleh LPEM FEB UI bekerja sama dengan Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas selama lima minggu dan lulus dengan predikat terbaik.

Setelah lulus mengikuti Diklat FPP Tingkat Muda, terhitung mulai 1 Oktober 2017, saya diangkat sebagai Fungsional Perencana Ahli Muda pada



Bersama Alumni dan Pembimbing Diklat FPP Tk. Pertama di LPEM FEUI

Sekretariat Badan Litbang dan Diklat Kementerian Agama dan dilakukan pengambilan sumpah jabatan pada 13 Februari 2018. Pada saat itu, instansi saya menjadi satu-satunya instansi yang memiliki fungsional perencana. Dimulai dari sini “argo” sebagai Fungsional Perencana Ahli Muda sudah berjalan.

Selain melaksanakan tugas utama menyusun dokumen perencanaan, seperti Rencana Strategis, Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (K/L), Rencana Kerja dan Anggaran K/L, Perjanjian Kinerja, dan *monitoring* evaluasi, serta menyiapkan bahan kebijakan pimpinan, sekarang saya juga memiliki kewajiban untuk mengumpulkan angka kredit. Semula saya mengalami kebingungan bagaimana menuangkan kegiatan-kegiatan yang saya lakukan ke dalam bentuk laporan yang dapat diklaim menjadi angka kredit perencana. Hal tersebut mungkin juga dialami oleh rekan-rekan sesama PNS pada saat awal menjadi fungsional perencana. Kemudian yang saya lakukan adalah mulai mempelajari peraturan-peraturan yang berkaitan dengan fungsional perencana, terutama yang berkaitan dengan cara mengumpulkan angka kredit. Pedoman saat itu yang digunakan adalah Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 16/KEP/M.PAN/3/2001 tentang Jabatan Fungsional Perencana dan Angka Kreditnya.

Seiring berjalannya waktu, saya mulai dapat memahami bagaimana menyusun laporan kegiatan yang dapat diklaim menjadi angka kredit (baik dari unsur pendidikan, perencanaan, pengembangan profesi, maupun penunjang), Surat Pernyataan Melakukan Kegiatan (SPMK), serta mengajukan Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) kepada Tim Penilai Instansi Kementerian Agama. *Alhamdulillah*, pengajuan DUPAK saya dapat dinilai maksimal oleh Tim Penilai Instansi Kementerian Agama.

Berdasarkan pengalaman saya, kuncinya adalah berusaha memahami setiap peraturan yang ada dengan mencari kemudian membaca dan mengkajinya dengan saksama. Jika masih menemukan kebingungan, lakukan diskusi atau konsultasi antara sesama fungsional perencana terutama kepada yang sudah senior yang tentunya lebih berpengalaman dalam mengumpulkan angka kredit.

Berbekal pengajuan DUPAK pada tahun 2020 dengan perolehan angka kredit yang saya kumpulkan maka saya dapat naik pangkat menjadi Penata Tingkat I III/d terhitung mulai 1 April 2021. Perolehan angka kredit saya saat itu sebanyak 366,90. Dengan demikian, saya pun dapat mengikuti Ujian Kompetensi (Ukom) untuk kenaikan jenjang ke Fungsional Perencana Ahli Madya. Namun, waktu itu saya belum beruntung karena tulisan saya untuk memenuhi Hasil Kerja Minimal (HKM) sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 4 Tahun 2020 pada Pasal 26 belum terpublikasikan. HKM menjadi salah satu syarat untuk mengikuti Ukom bagi fungsional perencana yang akan naik jabatan menjadi Fungsional Perencana Ahli Madya dan Utama.

Berdasarkan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (PermenPPN/Kepala Bappenas) Nomor 1 Tahun 2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional Perencanaan pada Pasal 61 untuk mengikuti Ukom Perencana Ahli Madya, HKM berupa publikasi makalah kebijakan tingkat instansi atau media publikasi lain melalui proses *reviu* oleh mitra bestari. Mudah-mudahan saya dapat memperoleh kesempatan mengikuti Ukom Penjejaran Fungsional Perencana Ahli Madya pada tahun ini.

Pengalaman saya sebagai fungsional perencana selama kurun waktu 2017–2021 sangat berharga. Dalam kegiatan perencanaan, saya banyak terlibat dalam penyusunan dokumen perencanaan, di antaranya sebagai anggota tim penyusunan Rencana Strategis (Renstra) Balitbangdiklat Kementerian Agama Tahun 2015–2019 dan 2020–2024, serta berperan dalam penyusunan Rencana Kerja K/L, Rencana Kerja dan Anggaran K/L, dan Perjanjian Kinerja. Selain itu, saya juga sering mendapat tugas dari pimpinan untuk menyiapkan bahan pimpinan terkait dengan pembahasan anggaran, baik dengan K/L mitra atau dengan anggota Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia (DPR RI). Saya juga pernah terlibat menjadi tim penulis dan pembahas kurikulum silabus Pelatihan Penyusunan Program dan Rencana Kerja pada Pusdiklat Tenaga Administrasi Balitbangdiklat Kemenag. Sementara dalam tata kelola Jabatan Fungsional Perencana, saya menjadi salah satu Tim Penilai Angka Kredit dan penyusun majalah *Gema Perencana* di lingkungan Kementerian Agama.

Setelah menjadi fungsional perencana, kesempatan yang saya peroleh terutama untuk mengembangkan kompetensi sebagai seorang PNS lebih banyak. Seperti yang diketahui, seorang PNS memiliki kewajiban untuk mengembangkan kompetensi seperti diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pada Pasal 203 ayat 4, seorang PNS harus melaksanakan pengembangan kompetensi paling sedikit dua puluh jam pelajaran dalam satu tahun.

Setelah menjadi fungsional perencana, kesempatan untuk mengikuti kegiatan *workshop* atau



Pelatihan Agen Moderasi Beragama

pelatihan lebih terbuka lebar. Setiap tahun, banyak sekali program kegiatan *workshop* atau pelatihan yang ditawarkan oleh Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas yang mudah sekali kita akses secara *online*. Beberapa pelatihan yang pernah saya ikuti, antara lain Pelatihan Penyusunan Indikator Kinerja untuk Perencanaan dan Akuntabilitas yang diselenggarakan oleh Magister Administrasi Publik Fisipol Universitas Gajah Mada, Pelatihan *Online* Sukses Publikasi Jurnal Ilmiah yang diselenggarakan oleh JECE (*Journal of Empowerment Community and Education*), Pelatihan Agen Moderasi Beragama dan Penghitungan Angka Kredit Fungsional Perencana yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Tenaga Administrasi Kementerian Agama, dan sebagainya. Selain pelatihan, kegiatan *workshop* lainnya pun setiap tahunnya terbuka lebar dan dapat kita ikuti baik yang

diselenggarakan oleh instansi internal maupun eksternal.

Hal lain yang saya rasakan setelah menjadi fungsional perencana adalah terbukanya kesempatan untuk dapat berbagi pengetahuan maupun pengalaman dengan keterlibatan menjadi narasumber kegiatan, baik yang diselenggarakan oleh instansi internal maupun eksternal. Penugasan sebagai narasumber yang pernah saya jalani, antara lain menjadi narasumber pada kegiatan penyusunan perencanaan dan anggaran di instansi saya. Sementara jika di luar instansi, saya pernah mendapatkan penugasan menjadi narasumber pada kegiatan Fasilitasi Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja Perencana dan Tata Kerja Tim Penilai Angka Kredit Perencana; *Sharing Session* Pendidikan dan Pelatihan, Jabatan Fungsional Perencana, dan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan Tahun 2021; dan

narasumber asesi dalam kegiatan Uji Kompetensi Pertama (*witness*) Lembaga Sertifikasi Profesi Perencana Pembangunan (LSP Renbang) yang diselenggarakan oleh Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas.

Pintu lain yang juga terbuka kesempatannya adalah pengembangan potensi diri dalam berorganisasi. Selama menjabat fungsional perencana, saya pernah mendapatkan amanah menjadi Wakil Bendahara Pengurus Nasional Perkumpulan Perencana Pembangunan Indonesia (PPPI) pada periode kepemimpinan tahun 2018–2021. Saat ini, berdasarkan Surat Keputusan Ketua Umum PPPI Nomor 003/KEP/Ketum/PN-PPPI/11/2021 saya diberikan amanah menjadi Direktur Pengembangan Kompetensi Perencana I periode kepemimpinan 2021–2024. Tidak berhenti di situ, saya juga aktif sebagai pengurus



1



2



3

(1) Pelatihan Penyusunan Indikator Kinerja untuk Perencanaan dan Akuntabilitas di MAP UGM | (2) Menjadi Narasumber kegiatan | (3) Bersama Alumni dan Pembimbing Diklat FPP Tk. Muda di LPEM FEUI

pada Kelompok Kerja (Pokja) Nasional Perencana di instansi saya. Sesuai dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 964 Tahun 2021, saya mendapat amanah sebagai Ketua Bidang Pelatihan dan Uji Kompetensi Profesi. Mudah-mudahan saya dapat mengemban amanah tersebut dengan sebaik-baiknya.

Pada akhirnya sebagai seorang fungsional perencana, kita harus dapat menjaga kepercayaan (*trust*) yang diberikan kepada kita sebagai seorang perencana pembangunan dengan cara menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya, berkinerja sebaik mungkin, dan terus mengembangkan kompetensi sehingga menjadi seorang perencana yang profesional. Berdasarkan pengalaman saya

selama ini, beberapa hal yang dapat menjadi masukan sebagai upaya meningkatkan kinerja dan kompetensi seorang fungsional perencana, di antaranya (1) terus mengembangkan keahlian (*expert*); (2) selalu membangun hubungan (*relationship*) dan kolaborasi (*collaborative*); (3) meningkatkan kemampuan berkomunikasi (*communicator*); (4) membuat karya yang terbaik (*excellent*) dan selalu berinovasi (*innovation*); serta (5) memiliki nilai moral yang tinggi (*strong value*).

Saya bangga dengan pilihan saya untuk menjadi seorang fungsional perencana. Saya mengucapkan terima kasih atas dukungan dan bimbingan dari semua pihak, khususnya Pusbindiklatren Kementerian

PPN/Bappenas, Balitbangdiklat Kementerian Agama, keluarga, sahabat, dan lingkungan kerja hingga saya dapat berada pada tahap ini. Demikian pengalaman yang dapat saya *sharing* selama menjadi fungsional perencana. Harapan saya, pengalaman ini dapat memberikan inspirasi dan motivasi kepada rekan-rekan sesama PNS untuk terus berkarya dan tidak ragu berkarier di Jabatan Fungsional Perencana. Semoga segala kegiatan yang telah kita lakukan dalam profesi ini tercatat sebagai amal ibadah oleh Allah SWT. *Aamiin* ■



Foto: brainpersonalities.com

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS TRUNOJOYO MADURA:

MENCAPAI VISI, MEMBANGUN NEGERI

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trunojoyo Madura berdiri sejak tahun 1986 ketika masih bernama Universitas Bangkalan dan berstatus sebagai universitas swasta. Pada tahun 2021, melalui Keputusan Presiden (Keppres) RI Nomor 85 Tahun 2001 tertanggal 5 Juli 2001, Universitas Trunojoyo Madura berubah status menjadi universitas negeri.

Semenjak berganti status menjadi universitas negeri, tentunya peran dan andil Universitas Trunojoyo Madura (UTM) semakin meningkat untuk menjadi perguruan tinggi yang memiliki reputasi di wilayah Madura. Seiring dengan peningkatan sarana dan kualitas pembelajaran, animo masyarakat untuk kuliah di UTM juga semakin meningkat. Hal ini terbukti dengan jumlah mahasiswa yang mendaftar dan yang diterima semakin meningkat, bahkan sebaran mahasiswanya saat ini hampir dari seluruh provinsi di Indonesia. Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)

UTM mengusung visi **“Menjadi Pusat Pembelajaran dan Pengembangan Ilmu Ekonomi dan Bisnis yang Inovatif, Berdaya Saing, dan Unggul Dalam Memberikan Manfaat Kepada Masyarakat dan Pembangunan Nasional.”**

Pada periode 2021-2025 ini, FEB UTM mengusung empat agenda besar sebagai berikut.

1. Inovatif dalam aspek akademik, yaitu mampu menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di bidang ekonomi dan bisnis, secara

profesional, terencana, terintegrasi, dan dinamis dalam menghadapi perubahan lingkungan dalam rangka menjawab kebutuhan pasar kerja dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek).

2. Inovatif dalam aspek penelitian, yaitu mampu menerapkan dan mengembangkan ilmu ekonomi melalui penelitian dan karya ilmiah untuk menghasilkan temuan-temuan baru di bidang ekonomi dan bisnis, yang dapat memberikan sumbangan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa.

3. Inovasi dalam aspek pengabdian masyarakat, yaitu mampu menerapkan ilmu ekonomi dan bisnis dan keterampilan lainnya yang sesuai bidang keahliannya untuk merumuskan kebijakan dan cara penyelesaian masalah yang ada dalam masyarakat sekitar; serta mengembangkan kerja sama dengan pihak lain yang saling menguntungkan dan bermanfaat bagi masyarakat.

4. Menghasilkan lulusan yang berdaya saing tinggi sehingga mendapatkan pekerjaan yang layak. Sumber daya manusia yang berdaya saing yang dimaksud adalah pertama, mampu memenuhi kebutuhan diri sendiri atau tidak bergantung kepada orang lain dengan cara meningkatkan pengetahuan, inovasi, dan kreativitas agar tercipta jiwa kemandirian; kedua, mampu berkompetisi dalam memenuhi kebutuhan pasar kerja; ketiga, unggul dalam memberikan manfaat kepada masyarakat dan pembangunan nasional melalui pendidikan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat, dengan cara berperilaku mulia

dan terpuji dalam menjalankan tugas *civitas* akademik (pendidikan, penelitian, pengabdian) serta dalam mengamalkan ilmu ekonomi dan bisnis.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis saat ini menyelenggarakan tiga jenjang pendidikan, yaitu D-3, S-1, dan S-2 yang terdapat dalam tiga jurusan.

1. Jurusan Manajemen memiliki tiga program studi, yaitu (a) Program Studi D-3 *Entrepreneurship*; (b) Program Studi S-1 Manajemen (dengan tiga konsentrasi, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Keuangan, dan Manajemen Pemasaran); serta (c) Program Studi S-2 Manajemen dengan konsentrasi yang sama.

2. Jurusan Akuntansi memiliki tiga program studi, yaitu (a) Program Studi D-3 Akuntansi Sektor Publik; (b) Program Studi S-1 Akuntansi dengan kekhususan Sektor Publik dan Syariah; serta (c) Program Studi S-2 Akuntansi dengan kekhususan yang sama dengan Program Studi S-1.

3. Jurusan Ilmu Ekonomi memiliki dua prodi, yaitu (a) Program Studi S-1 Ekonomi Pembangunan, dengan tiga konsentrasi, yaitu Perencanaan Pembangunan, Moneter dan Perbankan, serta Ekonomi Publik; dan (b) Program Studi S-2 Ilmu Ekonomi berfokus kepada bidang Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah, Perencanaan Pembangunan Wilayah Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil, serta Pengembangan Ekonomi Syariah.

Guna mendukung peningkatan kompetensi lulusan, di setiap jurusan telah didukung oleh tenaga dosen

dengan jenjang jabatan guru besar, doktor, hingga magister yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang keilmuan. Di setiap jurusan juga telah dilengkapi dengan mata kuliah berbasis praktikum serta sarana prasarana laboratorium yang memadai. Setiap jurusan memiliki empat laboratorium sesuai kompetensi yang hendak dicapai masing-masing.

Selain mengusung upaya menjadi fakultas yang unggul dalam menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi, FEB UTM juga mengusung peran dalam pengembangan kemandirian yang sejalan dengan tujuan di UTM. Riset dan pengabdian banyak diarahkan untuk mendukung pengembangan potensi di Madura sehingga keberadaan kampus dapat memberikan andil yang besar bagi Madura. Beberapa peran yang dilakukan adalah riset pusat jagung dan garam Madura sampai pengembangan desa laboratorium guna mendukung pengembangan potensi desa di Madura.

Dalam rangka mencapai visi sebagai fakultas yang unggul dalam memberikan manfaat kepada masyarakat dan pembangunan nasional, FEB UTM terus meningkatkan kerja sama dan kegiatan dengan berbagai pihak, baik dengan antaruniversitas maupun dengan lembaga lain. Salah satu kerja sama yang sampai saat ini masih terlaksana adalah kerja sama dengan Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Kementerian PPN/Bappenas). Kerja sama antara FEB UTM dengan

Gedung Fakultas
Ekonomi dan Bisnis
Universitas Trunojoyo
Madura



Foto: feb.trunojoyo.ac.id

Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas telah terjalinkan mulai tahun 2009 hingga saat ini. Kerja sama yang dijalin bersama Pusbindiklatren berupa Pelatihan Teknis Perencanaan Pembangunan Daerah Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (PPD-RPJMD) yang pada tahun 2021 telah memasuki Angkatan XI. Pada tahun 2021, FEB UTM diberikan kepercayaan untuk menjalankan Pelatihan Spesifik Perencanaan dan Penganggaran.

Pelatihan Teknis PPD-RPJMD sampai tahun 2019 dilaksanakan secara tatap muka dengan hadir langsung di prodi untuk menjalankan pelatihan. FEB UTM dalam menjalankan pelatihan menyediakan sarana prasarana mulai fasilitas

ruang pelatihan yang memadai sampai pemateri yang kompeten di bidangnya. Selain pemateri internal dari dosen-dosen di FEB, pelatihan juga didukung oleh pemateri eksternal baik langsung dari Kementerian PPN/Bappenas maupun dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang baik dalam penyusunan dokumen perencanaan. Selain itu, pelaksanaan pelatihan pada masa normal mengajak peserta pelatihan mengunjungi daerah yang memiliki keberhasilan dalam perencanaan wilayah.

Pada tahun 2020 dan 2021, pelatihan dilaksanakan melalui mekanisme pelatihan jarak jauh sesuai instruksi untuk pencegahan

penyebaran COVID-19. Sebagai upaya agar pelatihan dapat berjalan dengan baik selayak tatap muka, FEB UTM mempersiapkan berbagai sarana dan prasarana pendukung pelatihan daring, mulai dari menyiapkan perangkat studio *teleconference*, hingga materi pelatihan yang dapat mendukung pelaksanaan pelatihan daring. Peserta pelatihan juga dibawa studi banding daring ke daerah yang telah berhasil mengelola dokumen perencanaan yang baik dan mendapatkan penghargaan. **(Penulis: Titov Chuk's Mayvani, S.E., M.E./Koordinator Program Studi S-1 Ekonomi Pembangunan FEB UTM) ■**

Annisa Eri Prasetyowati

EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BEBAS VISA KUNJUNGAN:

STUDI TENTANG PENCAPAIAN TARGET 20 JUTA WISATAWAN MANCANEGARA

**TESIS
PILIHAN**

KARYA ALUMNI
PENERIMA BEASISWA
PROGRAM PENDIDIKAN
PUSBINDIKLATREN
KEMENTERIAN PPN/
BAPPENAS

Foto: freepik.com

ABSTRAK

Kebijakan Bebas Visa Kunjungan (BVK) merupakan salah satu kebijakan yang menimbulkan pro dan kontra ketika diberlakukan dalam jumlah yang massif, yaitu kepada 169 negara. Jumlah ini merupakan yang terbesar sepanjang sejarah penetapan kebijakan bebas visa yang secara khusus ditujukan untuk kepentingan Kementerian Pariwisata dalam mencapai target 20 juta wisatawan mancanegara (wisman). Namun demikian, data Kementerian Pariwisata tahun 2015–2019 menunjukkan bahwa kunjungan wisman menunjukkan trend yang meningkat, meskipun peningkatan tersebut belum berhasil mencapai target 20 juta wisman.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kebijakan bebas visa tidak efektif dalam mendukung pencapaian target 20 juta kunjungan wisman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan BVK telah terbukti efektif dalam pencapaian target kunjungan wisman di tahun 2015 dan 2016, namun mengalami kegagalan dalam mencapai target di tahun 2017, 2018, dan 2019. Beberapa faktor yang mempengaruhi kegagalan Kementerian Pariwisata dalam mencapai target adalah pemilihan 169 negara yang tidak tepat sasaran, persepsi wisman yang tidak menjadikan bebas visa sebagai alasan berkunjung, sumber daya anggaran yang tidak memadai, kurangnya aksesibilitas berupa *direct flight*, serta peristiwa krisis berupa bencana alam dan gejolak keamanan/politik.

Kata kunci: Kebijakan Bebas Visa Kunjungan (BVK), target kunjungan wisatawan mancanegara, efektivitas, implementasi kebijakan

LATAR BELAKANG

Kebijakan bebas visa (*free visa policy*) adalah salah satu cara efisien memikat wisatawan untuk mengunjungi suatu destinasi (Van, dkk, 2015). Banyak negara di ASEAN yang mengadopsi sistem bebas visa dan berhasil meningkatkan pertumbuhan kunjungan wisatawan mancanegara. Sebut saja, negara Malaysia yang telah memberlakukan bebas visa bagi 164 negara dan berhasil mendatangkan wisatawan mancanegara sampai dengan 27 juta orang pada tahun 2014. Negara lainnya adalah Thailand yang juga memberlakukan bebas visa bagi 56 negara dan berhasil mendatangkan wisatawan mancanegara sebanyak 24,77 juta orang di tahun yang sama. Namun ternyata hal ini berbanding terbalik dengan yang terjadi di negara Indonesia. Negara Indonesia hanya berhasil mendatangkan 9,43 juta wisatawan mancanegara (Sudarwati, 2015). Jika dibandingkan dengan Malaysia dan Thailand, maka Indonesia masih ketinggalan jauh dalam hal kunjungan wisatawan mancanegara.

Percepatan pembangunan sektor pariwisata di Indonesia dimulai sejak tahun 2015 dengan ditetapkannya sektor pariwisata sebagai salah satu sektor prioritas pembangunan. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) tahun 2015–2019 dan Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Pariwisata tahun 2015–2019, ditetapkan target pariwisata nasional yaitu tercapainya kunjungan 20 juta wisman pada tahun 2019. Untuk mendukung target pariwisata nasional tersebut, maka pemerintah kemudian mengeluarkan tiga Peraturan Presiden (Perpres) mengenai pemberlakuan kebijakan bebas visa kunjungan atau yang sering disebut dengan BVK, yang secara bertahap menambah jumlah negara penerimanya, yaitu pada Perpres Nomor 69 Tahun 2015 menambahkan 30 negara, Perpres Nomor 104 Tahun 2015 menambahkan 45 negara, dan Perpres Nomor 21 Tahun 2016 menambahkan 79 negara. Saat ini, total negara penerima BVK menjadi 169 negara. Pada periode ini, pertama kalinya kebijakan bebas visa diberlakukan tanpa mempertimbangkan asas resiprokal

sebagai pertimbangan utama. Karena kebijakan ini lebih mengutamakan asas manfaat pada sektor pariwisata, yaitu untuk meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara (wisman).

Namun ternyata, berdasarkan data Kementerian Pariwisata tahun 2015–2019, hanya pada tahun 2015 dan 2016 saja target kunjungan wisman dapat tercapai. Data dari Pusat Data dan Informasi, Kementerian Pariwisata tahun 2016 menunjukkan bahwa dari 169 negara penerima BVK, hanya 46 negara yang mengirimkan wisman lebih dari 1.000 kunjungan per tahun, sedangkan 85 negara hanya mengirimkan 100–1.000 kunjungan per tahun, serta 38 negara mengirimkan kurang dari 100 kunjungan per tahun. Adapun negara pengirim wisman terbesar adalah Australia yang mengirimkan lebih dari 1 juta kunjungan per tahunnya. Namun di sisi lain, seperti negara Puerto Rico bahkan tidak mengirimkan satu pun kunjungan wisman setelah pemberlakuan kebijakan BVK. Kebijakan BVK serta kebijakan pariwisata lainnya, seperti pemasaran

pariwisata tampaknya belum mampu untuk menggenjot pertumbuhan wisatawan mancanegara sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Menurut Zengeni & Zengeni (2012), alasan yang mempengaruhi pemilihan suatu destinasi, selain kebijakan visa adalah (1) aksesibilitas dan akomodasi yang mudah, terjangkau, dan beragam; (2) aktivitas yang beragam; dan (3) amenitas yang lengkap, seperti bank, telekomunikasi, dan transportasi serta gerai makanan dan keamanan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zengeni di negara Zimbabwe tersebut mayoritas responden menyatakan bahwa masalah mendasar dari industri pariwisata tersebut harus diatasi terlebih dahulu, sehingga insentif bebas visa bisa efektif dalam menarik wisatawan berkunjung (Zengeni & Zengeni, 2012). Sejalan dengan hal tersebut, Zimbabwe Tourism Association (ZTA) menambahkan bahwa kebijakan penghapusan visa akan efektif untuk meningkatkan kunjungan wisatawan, jika permasalahan dasar bidang ekonomi dan politik ditangani dengan baik. Hal ini terbukti dengan peningkatan hubungan diplomatik Zimbabwe dengan negara Asia yang menghasilkan peningkatan kunjungan wisman dari Asia sebesar 14 persen pada tahun 2007 (ZTA Statistics, 2008). Wisatawan akan berkunjung ke negara yang memiliki tingkat keamanan baik dan memiliki hubungan diplomatik yang baik dengan negara asal mereka.

Bahwa faktor hubungan diplomatik mempengaruhi tingkat kunjungan wisman juga dikemukakan oleh Lee, dkk (2010) dalam penelitiannya berjudul *The Impact of Visa-free Entry on Outbound Tourism: A Case Study of South Korean Travellers Visiting Japan*. Lee dalam penelitiannya menunjukkan bahwa antara Jepang dan Korea telah memiliki sejarah hubungan diplomatik yang baik sehingga ketika kebijakan bebas visa diberlakukan di Jepang maka

terjadi peningkatan pasar wisman asal Korea Selatan secara signifikan. Hal ini membuktikan bahwa di pasar dengan permintaan (*demand*) efektif yang kuat, pengaruh kebijakan bebas visa dapat meningkatkan kunjungan lebih dari 20 persen (Lee, dkk, 2010). Berdasarkan data penelitian yang sama, Korea Selatan sendiri merupakan pasar wisman utama dari negara Jepang, yaitu sebesar 37,1 persen. Artinya, kebijakan bebas visa akan berdampak positif jika diberlakukan pada negara yang merupakan negara yang menjadi pasar pariwisata utama.

Sebagai salah satu kebijakan nasional, BVK ini memiliki dampak positif maupun negatif serta menuai pro-kontra di kalangan pemerintahan itu sendiri. Tujuan kebijakan BVK ini adalah untuk meningkatkan peluang ekonomi yang berasal dari peningkatan devisa pariwisata. Namun kebijakan ini dibayangi oleh beberapa ancaman, seperti terbukanya akses terhadap terorisme, narkoba, maupun tenaga kerja ilegal. Kebijakan pemberian bebas visa menurut Bernd Martenczuk (dalam Antariksa, 2011) merupakan sesuatu yang bersifat sensitif dan kompleks. Di satu sisi, visa merupakan instrumen pertama yang ditujukan untuk mencegah migrasi ilegal dan menjaga keamanan nasional. Di sisi lain, kebijakan pemberian visa juga merupakan alat untuk mempromosikan pariwisata dan meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara.

Melihat dari kasus beberapa negara baik yang berhasil maupun gagal dalam menerapkan kebijakan BVK untuk meningkatkan pariwisata maka pemerintah rasanya perlu berkaca dari pengalaman beberapa negara tersebut. Kebijakan BVK terhadap 169 negara yang ditetapkan pemerintah Indonesia masih belum efektif dalam mencapai target pariwisata nasional sehingga perlu untuk dilakukan analisis terkait efektivitas kebijakan

bebas visa tersebut. Proses analisis kebijakan menurut Laswell (1956 dalam Purwanto & Sulistyastuti, 2012) terdiri dari beberapa tahapan, yaitu agenda setting, formulasi, legitimasi, implementasi, evaluasi, reformulasi, dan terminasi. Konsep Laswell inilah yang pertama kali memperkenalkan konsep implementasi dalam studi kebijakan publik. Oleh Pressman dan Wildavsky (1973), konsep implementasi digunakan untuk menjelaskan fenomena kegagalan suatu kebijakan dalam mencapai sasarannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin mengetahui mengapa kebijakan bebas visa kunjungan tidak efektif dalam mendukung pencapaian target 20 juta kunjungan wisatawan mancanegara ke negara Indonesia.

SUMBER DATA

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi pustaka, dan dokumentasi. Sumber data primer dalam penelitian diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan 9 narasumber yang terdiri dari 2 orang staf ahli menteri sebagai penelaah isu strategis bidang pariwisata; 3 orang pejabat unit teknis pemasaran mancanegara, untuk area pasar Australia dan Oceania, pasar Eropa, dan pasar Timur Tengah; 1 orang pejabat unit strategi dan komunikasi pemasaran mancanegara; 1 orang pejabat unit pengolahan data pariwisata; 1 orang peneliti kebijakan pariwisata; dan 1 orang tokoh pelaku industri yang sekaligus sebagai Ketua Tim Percepatan Pengembangan Wisata Sejarah dan Religi. Sementara untuk data sekunder berasal dari dokumentasi Kementerian Pariwisata dan BPS.

Lokasi penelitian berada di Kementerian Pariwisata Republik Indonesia di Jalan Medan Merdeka Barat Nomor 17, Jakarta Pusat, yang

merupakan pemangku kepentingan pusat yang memiliki target capaian yang terdampak langsung dari kebijakan bebas visa kunjungan. Penelitian ini akan difokuskan pada pengaruh dari ditetapkan kebijakan bebas visa kunjungan terhadap 169 negara seperti yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2016 tentang Kebijakan Bebas Visa Kunjungan, khususnya pada faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan atau kegagalan implementasi kebijakan bebas visa terhadap pencapaian target pariwisata nasional. Sementara untuk mengecek keabsahan data, peneliti menggunakan teknik validasi dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Efektivitas Pencapaian Target Kunjungan Wisatawan Mancanegara

Berdasarkan Permendagri Nomor 86 Tahun 2017 pada kriteria penilaian realisasi kinerja, capaian target jumlah wisman tahun 2017 dan 2018 termasuk dalam kriteria "Sangat Tinggi" karena tercapai lebih dari 91 persen. Sementara itu, capaian target jumlah wisman pada tahun 2019 termasuk dalam kriteria "Tinggi" karena capaiannya kurang dari 90 persen. Walaupun jumlah wisman tidak memenuhi target, pencapaian tersebut sudah berada di atas persyaratan minimal kelulusan penilaian kinerja. Salah satu faktor penyebab kegagalan pencapaian target adalah terjadinya peristiwa bencana alam, yaitu meletusnya Gunung Agung di Bali, serta rentetan kejadian bencana alam lainnya di tahun 2018. Faktor lain adalah terjadinya aksi terorisme dan aksi kerusuhan yang menyebabkan banyaknya *travel warning* dan *travel advice* dari berbagai negara asal wisman. Berbagai faktor yang memengaruhi tidak tercapainya target 20 juta wisman, baik dari faktor eksternal maupun internal Kementerian Pariwisata, akan

dibahas pada bab selanjutnya, yaitu mengenai implementasi kebijakan BVK di Kementerian Pariwisata. Selain faktor internal dari implementasi kebijakan BVK, berbagai faktor eksternal juga turut memengaruhi kegagalan pencapaian target jumlah kunjungan wisman.

2. Analisis Faktor yang Memengaruhi Implementasi Kebijakan Bebas Visa terhadap Pencapaian Target Kunjungan Wisatawan Mancanegara

Berikut ini merupakan hasil analisis kualitatif dari implementasi kebijakan Bebas Visa Kunjungan (BVK) di Kementerian Pariwisata, yang didasarkan pada empat indikator, antara lain (1) kualitas kebijakan; (2) sumber daya; (3) hubungan antarorganisasi; dan (4) kondisi eksternal.

a. Kualitas Kebijakan

Menurut Purwanto dan Sulistyani (2012), efektivitas kebijakan publik dapat diketahui dari sejauh mana tujuan atau hasil yang diinginkan dari kebijakan tercapai. Dari hasil penelitian ditemukan dua hal yang mempengaruhi implementasi kebijakan BVK terhadap pencapaian target kunjungan wisman, yaitu (1) penambahan jumlah negara penerima fasilitas BVK dan (2) persepsi wisatawan mancanegara sebagai sasaran kebijakan (*target group*).

Kebijakan bebas visa akan efektif dalam meningkatkan kunjungan wisman jika diberlakukan pada negara yang memiliki pasar permintaan yang kuat atau bisa juga dikatakan sebagai negara pasar utama pariwisata (Lee, dkk, 2010). Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kebijakan BVK terhadap 169 negara sudah mencakup 30 negara penyumbang wisman terbesar di Indonesia. Meskipun demikian, bukan berarti kebijakan BVK harus diberikan dalam jumlah sebanyak itu (169 negara). Menurut hasil penelitian ini, kebijakan BVK ini

seharusnya diberikan hanya kepada negara yang menjadi fokus pasar dan yang memberikan kontribusi signifikan pada jumlah kunjungan wisman saja.

Terkait *target group*, menurut Grindle (1980 dalam Subarsono, 2005), yang termasuk dalam variable isi kebijakan adalah sejauh mana kepentingan kelompok sasaran atau *target group* termuat dalam isi kebijakan dan jenis manfaat yang diterima oleh *target group*. Dalam kebijakan BVK, yang menjadi sasaran adalah wisatawan mancanegara (wisman) penerima fasilitas BVK. Dari hasil survei yang telah dilakukan oleh Kementerian Pariwisata pada wisman yang berkunjung di dua destinasi pariwisata, yaitu Provinsi Sulawesi Utara dan Provinsi Bali pada tahun 2018, dapat disimpulkan bahwa adanya kebijakan BVK tidak terlalu berpengaruh terhadap pemilihan keputusan wisman dalam berkunjung ke Indonesia. Hal ini terbukti dari pernyataan para wisman yang menjadi responden, di mana 82 persen di antaranya menyatakan bahwa akan tetap berkunjung meskipun tidak ada fasilitas bebas visa. Selain itu, 83 persen responden wisman juga menyatakan bahwa alasan utama wisman berkunjung bukanlah karena adanya fasilitas bebas visa.

b. Sumber Daya

Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif (Edwards III, 1980 dalam Subarsono, 2005). Dari hasil penelitian mengenai sumber daya, terdapat beberapa temuan yang memengaruhi implementasi kebijakan bebas visa, yaitu (1) struktur organisasi yang berfokus pada pemasaran; (2) kompetensi SDM pemasaran; dan (3) anggaran pemasaran pariwisata.

Dalam menyusun struktur organisasi, seharusnya Kementerian Pariwisata tidak berfokus pada pilar pemasaran saja. Dalam mengejar jumlah kunjungan wisman, bukan hanya bergantung pada pemasaran



Tidak memadainya sumber daya anggaran Kementerian Pariwisata secara umum, maupun anggaran pemasaran mancanegara secara khusus menjadi salah satu faktor tidak efektifnya pencapaian target 20 juta wisman.



saja, melainkan harus fokus pada penciptaan produk pariwisata yang dalam hal ini diwakili oleh pilar destinasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan BVK tidak efektif dalam mencapai target 20 juta wisman karena struktur organisasi Kementerian Pariwisata yang hanya berfokus pada pemasaran saja sehingga gagal dalam menciptakan produk wisata yang dapat menarik minat wisman.

Terkait SDM divisi pemasaran, dalam UU Kepariwisataan disebutkan bahwa tugas utama pemerintah dalam sektor pariwisata adalah mendorong industri pariwisata agar tumbuh dan menjadi ujung tombak bagi pemasaran pariwisata Indonesia. Sesungguhnya pemerintah bertugas sebagai regulator, koordinator, dan fasilitator. SDM divisi pemasaran seharusnya tidak melakukan kerja pemasaran sebagai pelaksana langsung, karena seharusnya yang bertugas menjadi

pelaksana langsung dari pemasaran pariwisata adalah asosiasi dan industri pariwisata. Sementara tugas dari SDM yang ada di Kementerian Pariwisata adalah untuk mendorong, mendukung, dan meregulasi dari kepentingan asosiasi dan industri pariwisata.

Selanjutnya, berbicara tentang sumber daya anggaran, menurut Sukirman (2017), terdapat hubungan yang erat antara anggaran pemasaran

dengan jumlah kunjungan wisatawan, yaitu anggaran pemasaran memiliki pengaruh yang besar terhadap peningkatan jumlah wisatawan. Oleh karena itu, untuk dapat meraih target jumlah kunjungan wisman tertentu, harus menetapkan anggaran pemasaran dalam jumlah yang memadai. Khususnya untuk wisatawan mancanegara, dalam menentukan jumlah anggaran promosi seharusnya berpatokan kepada CPA (*cost per acquisition*). Tidak memadainya sumber daya anggaran Kementerian Pariwisata secara umum, maupun anggaran pemasaran mancanegara secara khusus menjadi salah satu faktor tidak efektifnya pencapaian target 20 juta wisman.

c. Hubungan Antarorganisasi

Keberhasilan kebijakan bebas visa juga dipengaruhi oleh kerja sama maupun hubungan baik, baik secara internal maupun eksternal. Dalam hal koordinasi internal, divisi pemasaran Kementerian Pariwisata mengandalkan kerja sama dan koordinasi dengan VITO dalam membantu tugas pemasaran di luar negeri. Namun, peran VITO ini secara kelembagaan belum kuat dan tumpang tindih dengan fungsi kelembagaan BPPI.

Adapun koordinasi eksternal dilakukan Kementerian Pariwisata baik dengan Kementerian/Lembaga (K/L) lain dan Asosiasi Pariwisata. Fokus kerja sama yang dilakukan Kementerian Pariwisata dengan K/L lain adalah pada optimalisasi penghitungan jumlah wisman dan kegiatan promosi di luar negeri, yaitu dengan Badan Pusat Statistik, Ditjen Imigrasi, dan Kementerian Luar Negeri. Kerja sama ini efektif dalam mendukung implementasi kebijakan BVK.

Sementara berdasarkan temuan peneliti terkait koordinasi dengan asosiasi pariwisata, Kementerian Pariwisata seharusnya memaksimalkan peran Badan Promosi Pariwisata Indonesia (BPPI) sebagai pelaksana

pemasaran pariwisata Indonesia, sesuai dengan ketentuan dalam UU Kepariwisata. Meskipun sudah ada dukungan dan usulan dari beberapa asosiasi terkait target 20 juta kunjungan wisman, namun dalam implementasi kebijakan BVK, asosiasi pariwisata belum bersinergi dengan program kerja pemerintah sehingga karena perbedaan tujuan dan kepentingan justru menjadi penghambat.

d. Kondisi Eksternal

Konsekuensi dari kebijakan BVK yang memberikan pembebasan visa dalam jumlah besar kepada 169 negara adalah dapat berpotensi menimbulkan permasalahan yang kompleks, baik dari segi kesiapan sektor pariwisata itu sendiri maupun dari situasi lingkungan yang tidak dapat diprediksi.

Pertama, dari segi kesiapan daya dukung pariwisata Indonesia. Dari segi daya dukung pariwisata Indonesia ditinjau dari 3A (Atraksi, Aksesibilitas, dan Amenitas), Berdasarkan hasil amatan peneliti ditemukan bahwa yang dinilai paling siap dan mendukung bagi pencapaian target wisman adalah atraksi, yaitu kekayaan alam dan budaya, sedangkan daya dukung yang dinilai masih sangat kurang adalah dari segi aksesibilitas dan amenitas. Standar amenitas di Indonesia harus ditingkatkan karena standar kebersihan dan kesehatan masih mendapat skor rendah pada laporan *Travel and Tourism Competitiveness Report* (TTCI) tahun 2019. Hal yang paling krusial adalah permasalahan aksesibilitas, karena masih minimnya *direct flight* di Indonesia, sedangkan menurut data BPS, 70–80 persen wisman yang datang ke Indonesia menggunakan moda transportasi udara.

Kedua, dari segi pengaruh kondisi alam Indonesia. Adanya bencana alam merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kegagalan implementasi kebijakan bebas visa.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dampak bencana alam yaitu adanya penutupan bandara dan dikeluarkannya *travel warning*, yang kemudian berimbas pada berkurangnya jumlah wisman yang datang ke Indonesia.

Ketiga, dari segi pengaruh gangguan keamanan dan gejolak politik. Adanya isu-isu negatif tentang Indonesia menyebabkan citra Indonesia menjadi buruk di mata internasional, sehingga beberapa negara memberikan peringatan (*travel warning*) kepada warganya untuk tidak bepergian ke Indonesia (Utami, 2001 dalam Nugroho 2018). Dampaknya, kunjungan wisman menurun dan target 20 juta kunjungan wisman tidak tercapai. Merujuk pada hasil amatan peneliti dapat disimpulkan bahwa gejolak politik dan gangguan keamanan menjadi salah satu faktor penyebab dari implementasi kebijakan bebas visa.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Faktor-faktor dominan yang menjadi penyebab tidak efektifnya kebijakan bebas visa kunjungan dalam mendukung pencapaian target 20 juta wisman.

- (1) Jumlah negara BVK yang terlalu banyak, yaitu 169 negara. Seharusnya dapat difokuskan pada negara-negara yang merupakan penyumbang kontribusi wisman terbesar saja.
- (2) Terkait dengan persepsi wisman sebagai sasaran kebijakan bahwa kebijakan BVK ini ternyata tidak efektif karena tidak menjadi alasan utama wisman berkunjung ke Indonesia.
- (3) Tidak memadainya sumber daya anggaran Kementerian Pariwisata secara umum maupun anggaran pemasaran mancanegara secara khusus.
- (4) Kurangnya aksesibilitas. Masih kurangnya *direct flight* dari negara

asal wisman ke Indonesia menjadi permasalahan krusial yang dihadapi Indonesia. Aksesibilitas yang minim menuju beberapa destinasi-destinasi wisata di Indonesia juga menjadi penyebab rendahnya kunjungan wisman jika dibandingkan dengan negara-negara kompetitor.

- (5) Terjadinya peristiwa krisis, seperti kejadian bencana alam dan gejolak keamanan serta politik.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, berikut beberapa rekomendasi yang dapat disarankan.

- (1) Meninjau ulang 169 negara yang diberikan fasilitas BVK. Terutama bagi negara-negara yang tidak memiliki kontribusi signifikan dalam menyumbang kunjungan wisman.
- (2) Meninjau ulang kebijakan BVK sebagai kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kunjungan wisman, karena dinilai tidak efektif oleh wisman itu sendiri.
- (3) Alokasi anggaran Kementerian Pariwisata seharusnya disesuaikan dengan kontribusi yang telah dihasilkan.
- (4) Meningkatkan aksesibilitas sebagai kunci dari kemudahan wisman untuk berkunjung dengan menyediakan rute penerbangan langsung (*direct flight*) dan menambah kapasitas penumpang (*seat capacity*).
- (5) Membangun manajemen pusat krisis yang kuat, mengingat Indonesia merupakan negara yang rawan bencana alam.

DAFTAR PUSTAKA

Agustino, Leo. (2008). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.

Antariksa, Basuki. (2011). *Permohonan Visa Schengen dan Kepentingan Kepariwisata di Indonesia*. Puslitbangpar Kementerian Pariwisata.

Corluka, Goran, dkk. (2016).

Clasification of Tourist Season in Costal Tourism. UTMS Journal of Economics 7 (1): 71-83.

Creswell, John W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publication.

Damanik, Janianton, Prof. Dr-Phil. (2013). *Pariwisata Indonesia: Antara Peluang dan Tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Dunn, W.N. (2000). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (terjemahan)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Gunawan, I. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herachwati, dkk. (2012). *Kompetensi dan Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran*. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, Tahun 1. No.1, April 2012.

Heritier, Adrienne. (2003). *New Modes of Governance in Europe: Increasing Political Capacity and Policy Effectiveness? The State of the European Union, 6: Law, Politics, and Society*, Oxford University Press.

Lee, CK dkk. (2010). *The Impact of Visa-Free Entry on Outbond Tourism: A Case Study of South Korean Travellers Visiting Japan*. Tourism Geographies Journal, Vol. 12 No. 2.

Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Revisi 2009. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Morley, dkk. (2014). *Gravity Models for Tourism Demand: Theory and Use*. Annals of Tourism Research 48 (2014) 1-10.

Nugroho, Ryant. (2008). *Public Policy*. Jakarta: PT Gramedia.

Nugroho, Ryant. (2018). *Kebijakan Pariwisata*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Pujiharini, F & Ichihashi, M. (2016). *The Impact of Visa-Free Entry on the Determinants of Inbound Tourism Demand in Indonesia*. IDEC DP2 Series 6-5, Hiroshima University, Graduate School for International Development and Cooperation (IDEC).

Purwanto EA & Sulistyastuti DR (2012). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.

Ramadanti, AG. (2017). *Kebijakan Travel Warning Australia dan Pengaruhnya terhadap Minat Kunjungan Wisatawan Australia di Bali Periode 2002-2015*. <http://repository.unair.ac.id/68063/1/Fis.HI.88.17%20.%20Ram.k%20-%20JURNAL.pdf>

Ramdhani A, Ramdhani MA. (2017). *Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik*. Jurnal Publik Vol. 11; No. 01; 2017; 1-12.

Saayman & Saayman. (2008). *Determinants of Inbound Tourism to South Africa*. Tourism Economics, 14 (1).

Setianda, V & Andadari, RS. (2015). *Menimbang Daya Saing Pariwisata Indonesia (Dibandingkan Singapura, Malaysia dan Thailand)*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia 2(3):422. Juni 2015.

Siagian, Sondang P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Singarimbun & Effendi. (1982). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

Skeete, PFB & Skeete, RW. (2017). *Who Travels Visa-Free? Insights into Tourist Hassle-Free Travel*. Journal of Travel Research 2017, Vol. 56(3) 407-418.

- Song, dkk. (2010). *Tourism Demand Modelling and Forecasting: How Should Demand be Measured*. *Tourism Economics*. 16 (1), 63–81.
- Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe. (1993). *Competence at Work*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Steers R, Mowday R & Shapiro D. (2004). *The Future of Work Motivation Theory*. *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 3, 379–387.
- Subarsono, AG. (2005). Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudarwati, Yuni. (2015). Optimalisasi Kebijakan Bebas Visa Kunjungan Singkat. *Info Singkat Ekonomi dan Kebijakan Publik*. Vol. VII, No. 06/ II/P3DI/Maret 2015.
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sukirman, Oman. (2017). Apakah Anggaran Pemasaran Pariwisata Pemerintah Efektif dalam Meningkatkan Jumlah Kunjungan Wisatawan (Studi Kasus Tahun 2011 - 2016). *Tourism and Hospitality Essentials (THE) Journal*, Vol. 7, No. 2, 2017 - 127.
- Sutrisnawati, Ni Ketut. (2018). Dampak Bencana Alam Bagi Sektor Pariwisata di Bali. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management* Vol. 9 No. 1, Desember 2018.
- Tang, CF & Tan, EC. (2015). Does tourism effectively stimulate Malaysia's economic growth? *Tourism Management*, 46. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.020>.
- Tantowi, Akhmad, dkk. (2017). *NESPARNAS: Neraca Satelit Pariwisata Nasional 2017*. Jakarta: Kementerian Pariwisata Deputi Bidang Pengembangan Industri dan Kelembagaan Pariwisata.
- Tim Peneliti Kementerian Pariwisata, (2018). Laporan Akhir Penelitian Bebas Visa Pariwisata. Jakarta: Kementerian Pariwisata.
- UNWTO. (2019). *World Tourism Barometer 2019*. United Nation World Tourism Organization.
- Whyte, Brendan. (2008). *Visa-free Travel Privileges: An Exploratory Geographical Analysis*. *Tourism Geographies*, Vol.10 No. 2.
- Winarno, Budi. (2005). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- World Economic Forum. (2019). *Travel and Tourism Competitiveness Index 2019*. WEF.
- World Travel & Tourism Council. (2018). *Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2018*. www.wttc.org.
- World Travel & Tourism Council. (2019). *Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2019*. www.wttc.org.
- Van, TNB dkk. (2015). *Vietnam's Visa Policy for Tourist*. *GRRTHLM Journal* Vol.01 Issue 1.
- Yahya, Arief. (2016). "Pembangunan Pariwisata dan Infrastruktur" paparan disampaikan pada Diskusi Paralel Hari Pers Nasional 2016 pada tanggal 8 Februari 2016.
- Yahya, Arief. (2018). "Rapat Kerja Komisi X DPR RI dengan Menteri Pariwisata" paparan disampaikan pada Rapat Kerja Komisi X DPR RI dengan Menteri Pariwisata pada tanggal 15 Januari 2018.
- Yoeti, Oka A. (1997). *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*. Jakarta: PT Pradnya Paramita.
- Zengeni, Nelson & Zengeni DMF. (2012). *Visa regime policy and tourism recovery and development in Zimbabwe*. *International Journal of Development and Sustainability* Volume 1 Number 3.
- Arief, Yahya. (2016). *3A Jadi Kunci Pengembangan Destinasi Wisata*. National Geographic Indonesia. 21 Juli 2016. <https://nationalgeographic.grid.id/read/13305995/arief-yahya-3a-jadi-kunci-pengembangan-destinasi-wisata> diakses pada 2 Juli 2020
- Aksi 22 Mei Rusuh, Menpar: Reputasi Pariwisata Rusak. 23 Mei 2019. <https://bisnis.tempo.co/read/1208557/aksi-22-mei-rusuh-menpar-reputasi-pariwisata-rusak-full&view=ok> diakses pada 3 Juli 2020 ■

PROFIL PENULIS

Annisa Eri Prasetyowati merupakan alumni penerima beasiswa Program Pendidikan S-2 Dalam Negeri Pusbindiklatren Kementerian PPN/ Bappenas Tahun 2020, Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada. Saat ini penulis bekerja di instansi Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif.

TANYA-JAWAB JABATAN FUNGSIONAL PERENCANA

TEMA: PENYETARAAN JABATAN

Sumber:



PERTANYAAN 1:

Terhitung mulai tanggal 30 Desember 2020, saya menerima SK Pengangkatan menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda melalui mekanisme penyetaraan. Sampai saat ini masih belum mendapatkan informasi lebih lanjut dari Biro Kepegawaian kementerian/lembaga (K/L) terkait kewajiban dari fungsional perencana pasca penyetaraan. Kiranya apa saja kewajiban dan mekanisme penyusunan dokumen untuk kebutuhan Penilaian Angka Kredit?

Keterangan: Penyetaraan dari jabatan pengawas menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Mulai awal tahun 2021, pengajuan Penilaian Angka Kredit (PAK) sudah harus diintegrasikan dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Selain itu, juga terdapat kewajiban target angka kredit minimal 25 per tahun yang seluruhnya berasal dari unsur perencanaan. Untuk unsur pengembangan profesi dan penunjang akan menjadi tambahan

angka kredit maksimal menjadi 37,5 angka kredit.

Kebutuhan angka kredit kumulatif kenaikan pangkat dari III/c ke III/d adalah sebesar 100 angka kredit (AK) sehingga jika setiap tahun dapat mengumpulkan angka kredit maksimal sebesar 37,5 maka dapat naik pangkat dalam waktu tiga tahun. Angka kredit sebagai koordinator atau subkoordinator (yaitu 25 persen dari angka kredit kumulatif kenaikan pangkat) hanya dapat digunakan sekali saat mengurus kenaikan pangkat sebagai tambahan angka kredit maksimal.

PERTANYAAN 2:

Apakah ada keharusan kami melaksanakan tes ulang untuk penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana atau jabatan lainnya? Saat ini, saya mengalami penyetaraan ke dalam JFP Ahli Muda.

Keterangan: Penyetaraan dari jabatan pengawas menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Untuk kondisi menjadi Fungsional Perencana melalui penyetaraan, tidak perlu uji kompetensi, tetapi pada saat naik jabatan menjadi Fungsional Perencana Ahli Madya wajib mengikuti uji kompetensi dengan melengkapi persyaratan lainnya, yaitu memenuhi syarat unsur pengembangan profesi minimal 6 angka kredit dan hasil kerja minimal, yaitu menulis publikasi makalah kebijakan tingkat instansi atau media publikasi lain melalui proses review oleh mitra bestari bagi perencana yang akan naik ke jenjang Fungsional Perencana Ahli Madya.

PERTANYAAN 3:

Pada tahun 2018, saya sudah mengikuti tes materi dan Pelatihan Fungsional Perencana Ahli Muda, tetapi belum diangkat menjadi Fungsional Perencana karena diangkat menjadi struktural. Saat ini, kami menjadi Fungsional Perencana melalui penyetaraan. Apakah sertifikat yang sudah dimiliki masih dapat digunakan atau harus ikut uji kompetensi lagi?

Keterangan: Penyetaraan dari jabatan pengawas menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Untuk penyetaraan tidak perlu uji kompetensi, namun ketika akan naik jabatan menjadi JFP Ahli Madya harus mengikuti uji kompetensi ditambah dengan persyaratan lainnya. Mengingat Ibu Astri sudah pernah mengikuti Diklat JFP Ahli Muda sebelumnya, hal tersebut menjadi poin lebih untuk ibu karena mendapatkan ilmu kompetensi JFP Ahli Muda.

PERTANYAAN 4:

Saya adalah perencana muda hasil penyetaraan pada tahun 2020, pangkat saya III/c. Awalnya jadwal saya naik pangkat III/d adalah bulan April tahun 2022. Saat ini, saya memiliki 25 angka kredit dari jabatan subkoordinator/kasubbag. Apakah angka kredit sebagai subkoordinator ini berlaku setiap tahun? Apakah ada contoh SKP perencana yang terintegrasi dengan angka kredit?

Keterangan: Yang bersangkutan merupakan pangkat penata golongan III/c, kemudian dilakukan penyetaraan dari jabatan pengawas menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Untuk bonus angka kredit 25 persen dari kebutuhan angka kredit untuk kenaikan pangkat bagi yang menjadi koordinator/subkoordinator hanya dapat diperoleh satu kali dan dapat dimanfaatkan sebagai tambahan angka kredit maksimal. Di samping itu, yang bersangkutan tetap wajib mengumpulkan angka kredit minimal.

PERTANYAAN 5:

Saya sebelumnya adalah Kasubbag Program Data, golongan III/d. Pada Oktober 2020, terdapat penyetaraan jabatan menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda dan subkoordinator sejak Desember 2020. Apabila angka kredit saya sudah mencukupi, apakah saya bisa langsung naik ke IV/a atau harus

menyelesaikan S-2 dulu?

Keterangan: Yang bersangkutan memiliki pangkat penata tingkat I golongan III/d, kemudian dilakukan penyetaraan dari jabatan pengawas menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Ibu harus mengumpulkan angka kredit sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) No. 4 Tahun 2020 untuk periode Januari–Desember 2021 dengan angka kredit dari unsur perencanaan sebanyak 25 angka kredit dan dapat memaksimalkan angka kredit sampai 37,5 dari semua unsur.

Sebagai subkoordinator, Ibu mendapatkan angka kredit bonus sebesar 25 persen dari kebutuhan angka kredit untuk kenaikan pangkat/golongan III/d ke IV/a pada tahun 2022 (sudah satu tahun menjabat).

Perlu diingat bahwa ibu tetap harus mengikuti Uji Kompetensi Jenjang Ahli Madya melalui Pusbindiklatren, mengikuti Uji Kompetensi Hasil Kerja Minimal (HKM), dan memenuhi persyaratan lainnya yaitu tersedia formasi kebutuhan Fungsional Perencana Ahli Madya.

Untuk Jabatan Fungsional Perencana, tidak ada persyaratan pendidikan harus menyelesaikan S-2 untuk kenaikan pangkat dan jabatan.

PERTANYAAN 6:

Saya fungsional perencana hasil penyetaraan dari struktural Kepala Subbagian Evaluasi dan Pelaporan. Terkait dengan PAK yang termuat dalam butir-butir PermenPANRB No. 4 Tahun 2020, yaitu *by process*. Saat ini, saya menjadi *person in charge* (PIC) dari kegiatan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan yang *output*-nya beberapa laporan seperti Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (Lakip), laporan semester, laporan tahunan, dan sebagainya. Bagaimana

cara mentransformasi dari laporan-laporan *output* tadi ke butir-butir angka kredit? Apakah dibuatkan terpisah menjadi sebuah laporan khusus untuk penilaian angka kredit dengan *mapping* antara butir dan bab isi dari laporan *output* tersebut?

Keterangan: Penyetaraan dari Jabatan Pengawas menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Kegiatan perencanaan yang akan diklaim harus sudah tercantum pada SKP. Untuk kegiatan pengembangan profesi dan penunjang akan dituangkan dalam Surat Pernyataan Melaksanakan Kegiatan (SPMK). Misalnya, Bapak menuliskan akan menyusun Rencana Strategis (Renstra) di dalam SKP. Dalam satu tahun, Bapak menargetkan enam kali rapat penyusunan Renstra, kemudian Bapak dapat membuat suatu laporan setiap kali rapat. Laporan rapat isinya berbeda setiap kali pertemuan rapat. Bapak dapat mengklaim laporan secara utuh meliputi pendahuluan, pembahasan, dan penutup.

Contohnya dalam latar belakang, dimungkinkan ada identifikasi permasalahan, data primer dan sekunder, sedangkan pada penutup ada kesimpulan dan rekomendasi. Setiap selesai satu laporan sebaiknya dilaporkan kepada pimpinan. Sebelum menyusun SKP, Bapak harus meng-*cascading*-kan terkait dengan apa yang menjadi target sasaran dari instansi Bapak. Lakip, laporan semester, laporan tahunan harus termuat dalam SKP, dan diperbolehkan merevisi SKP jika belum ada laporan-laporan tersebut serta harus seizin pimpinan (eselon II).

PERTANYAAN 7:

Saya diangkat sebagai Fungsional Perencana Ahli Muda melalui penyetaraan dari jabatan struktural terhitung mulai 1 Januari 2021. Golongan terakhir saya adalah III/d terhitung mulai 1 Oktober 2018.

Kapan saya dapat mengajukan Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK) untuk kenaikan golongan IV/a? Mohon penjelasan prosedur penilaian angka kredit. Apakah di satuan kerja saya, Badan Narkotika Nasional (BNN), sudah ada penilai angka kredit untuk Jabatan Fungsional Perencana (JFP)?

Keterangan: Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata Tingkat I, golongan III/d, dengan Jabatan Pengawas. Kemudian dilakukan penyetaraan ke dalam Fungsional Perencana Ahli Muda dengan pangkat di atas jenjang jabatan atau pangkat puncak. Dengan demikian, yang bersangkutan mendapatkan angka kredit penyetaraan sebesar 300 untuk angka kredit konvensional atau 100 untuk angka kredit konversi-integrasi.

Jawaban:

Posisi Bapak pada saat penyetaraan ada di Jabatan Pengawas sehingga angka kredit penyetaraan yang diberikan adalah sebesar 300 angka kredit dengan JFP jenjang Ahli Muda. Syarat untuk naik pangkat ke golongan IV/a adalah harus naik jenjang jabatan dahulu ke Perencana Ahli Madya. Persyaratan untuk naik jabatan adalah mengikuti dan lulus Uji Kompetensi Fungsional Perencana Ahli Madya dengan syarat memiliki angka kredit 90 persen dari 400 angka kredit, yakni 360 angka kredit; pemenuhan persyaratan angka kredit; persyaratan HKM; persyaratan angka kredit unsur profesi; dan ada formasi Fungsional Perencana Ahli Madya di unit kerja Bapak. Fungsional Perencana Ahli Muda setiap tahun wajib mengumpulkan angka kredit minimal 25 angka kredit dan maksimal 37,5 angka kredit.

PERTANYAAN 8:

Apakah boleh dilakukan penyetaraan jabatan eselon IV ke Jabatan Fungsional Perencana, tetapi tidak tersedia formasi Fungsional Perencana Ahli Muda?

Keterangan: Penyetaraan dari Jabatan Pengawas menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Jalur penyetaraan tidak memerlukan ketersediaan formasi, langsung disetarakan ke jabatan fungsional yang dituju. Pejabat Pengawas eselon IV akan disetarakan ke Fungsional Perencana Ahli Muda. Adapun untuk angka kredit akan menyesuaikan dengan golongan dan masa waktu menjabat.

Penyetaraan jenjang ke dalam jabatan fungsional mengikuti jabatan struktural yang diduduki dan tidak melihat golongannya. Jika yang bersangkutan adalah Pejabat Pengawas eselon IV golongan IV/a, tetap disetarakan ke dalam jenjang Fungsional Perencana Ahli Muda sebagai pangkat puncak.

PERTANYAAN 10:

Saya Fungsional Perencana Ahli Madya. Di tempat saya ada penyetaraan untuk eselon IV saja. Bagaimana mekanisme untuk menjadi koordinator kegiatan atau subkoordinator, di sisi lain masih ada Jabatan Administrator (Kabid)?

Jawaban:

Jabatan Pengawas eselon IV menjadi subkoordinator. Jika Kepala Bidang atau Jabatan Administrator eselon III masih ada di satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) maka tidak ada koordinator kegiatan.

PERTANYAAN 11:

Saya sudah penyetaraan dari Jabatan Pengawas (struktural eselon IV) ke Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda, memiliki golongan IV/a. Apakah untuk ke Jabatan Fungsional Perencana Ahli Madya syaratnya harus ikut uji kompetensi dan memiliki angka kredit sebanyak 360?

Keterangan: Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata Tingkat I golongan III/d dengan Jabatan Pengawas kemudian dilakukan penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda. Dengan pangkat di atas jenjang jabatan atau pangkat puncak maka yang bersangkutan mendapatkan angka kredit penyetaraan sebesar 300 untuk angka kredit

konvensional atau 100 untuk angka kredit konversi-integrasi.

Jawaban:

Saat ini, model angka kredit yang digunakan adalah konversi-integrasi bukan konvensional. Untuk penyetaraan dari Jabatan Pengawas eselon IV golongan IV/a (pangkat puncak) maka Ibu mendapatkan angka kredit sebesar 100. Untuk menjadi Fungsional Perencana Ahli Madya, Ibu harus mengikuti dan lulus uji kompetensi, serta memiliki angka kredit paling sedikit 200. Berarti saat ini Ibu harus mengumpulkan 100 angka kredit lagi. Untuk ketentuan mekanisme pengumpulan angka kredit bisa melihat PermenPANRB No. 4 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana.

PERTANYAAN 12:

Dari referensi yang saya baca, angka kredit dalam penyetaraan adalah 300. Apakah artinya perlu waktu dua tahun baru bisa mengikuti Uji Kompetensi Fungsional Madya?

Keterangan: Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata Tingkat I golongan III/d dengan Jabatan Pengawas kemudian dilakukan penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda. Dengan pangkat di atas jenjang jabatan atau pangkat puncak maka yang bersangkutan mendapatkan angka kredit penyetaraan sebesar 300 untuk angka kredit konvensional atau 100 untuk angka kredit konversi-integrasi.

Jawaban:

Untuk Fungsional Perencana Ahli Muda, target angka kredit minimal adalah 25 per tahun dan maksimal adalah 37,5 per tahun. Target angka kredit minimal tersebut harus dipenuhi dari unsur perencanaan, sedangkan selisih antara angka kredit maksimal dan minimal boleh dipenuhi dari unsur pengembangan profesi dan penunjang. Saat ini, target angka kredit yang harus Ibu kumpulkan untuk ke jenjang Fungsional Perencana Ahli Madya adalah 100 angka kredit. Jadi, jika Ibu bisa mengumpulkan angka

kredit maksimal sebesar 37,5 setiap tahunnya maka Ibu dapat naik ke Fungsional Perencana Ahli Madya dalam waktu tiga tahun.

PERTANYAAN 12:

Saya diangkat menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda sejak Juni 2020 melalui penyetaraan jabatan karena menjabat Kasubbag Program dengan pangkat III/c dan sudah 2 tahun 9 bulan dalam pangkat, dengan angka kredit 250. Pada akhir 2021, saya tidak mengumpulkan PAK karena menurut pimpinan unit belum bisa dilakukan penilaian. Apakah angka kredit penyetaraan saya tersebut sudah sesuai dengan PermenPANRB No. 28 Tahun 2019?

Keterangan: Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata, golongan III/c, dengan Jabatan Pengawas, kemudian dilakukan penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda. Masa waktu Jabatan Pengawas adalah 2 tahun 9 bulan sehingga angka kredit penyetaraan yang diberikan adalah 250 untuk angka kredit konvensional atau 50 untuk angka kredit konversi-integrasi.

Jawaban:

Angka Kredit yang diberikan saat penyetaraan ini berdasarkan lama Bapak menjabat di eselon IV. Oleh karena Bapak menjadi eselon IV di jabatan terakhir adalah 2 tahun 9 bulan, dan unit kerja tempat Bapak bekerja menggunakan mekanisme angka kredit konvensional maka benar Bapak mendapatkan angka kredit 250.

PERTANYAAN 13:

Pada tanggal 30 Desember 2021, saya dilantik menjadi JFP Ahli Pertama melalui jalur penyetaraan. Sebelumnya, jabatan saya adalah Kepala Subbidang Perencanaan Makro (dilantik Oktober 2021). Sekarang saya golongan III/b (TMT 2019). Latar belakang pendidikan saya S-2 bidang perencanaan pembangunan dan bekerja di bidang perencanaan sejak tahun 2015. Apakah untuk naik ke Fungsional Perencana Ahli Muda, saya harus

mengikuti uji kompetensi? Berapa nilai angka kredit yang harus dikumpulkan?

Keterangan: Penyetaraan dari Jabatan Pelaksana menjadi Jabatan Fungsional Perencana Ahli Pertama.

Jawaban:

Jika belum satu tahun menjadi Kepala Subbidang maka angka kredit dasarnya adalah 0. Karena Ibu melalui peralihan jabatan maka mengacu pada PermenPANRB No. 28 Tahun 2019 dan PermenPANRB No. 17 Tahun 2021, yaitu harus melalui uji kompetensi karena terjadi kenaikan jabatan dari Fungsional Perencana Ahli Pertama menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda. Berdasarkan PermenPANRB No. 4 Tahun 2020 maka Ibu harus mengumpulkan 50 angka kredit. Sebagai Fungsional Perencana Ahli Pertama, dalam satu tahun Ibu harus mengumpulkan angka kredit minimal, yaitu 12,5 atau 18,75 untuk angka kredit maksimal. Ibu juga mendapatkan angka kredit bonus sebesar 25 persen (sebagai Subkoordinator) dari kebutuhan angka kredit jenjang ahli pertama ke ahli muda, yakni 12.5 angka kredit.

Ada ketentuan apabila angka kredit yang perlu dikumpulkan cukup sedikit maka seorang Fungsional Perencana dapat mengumpulkan angka kredit tersebut pada bulan Mei tahun berikutnya. Apabila angka kredit sudah 50, Ibu bisa mendaftar uji kompetensi. Setelah Ibu lulus uji kompetensi, Ibu dapat naik jabatan menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

PERTANYAAN 14:

SK kenaikan pangkat saya ke Penata Tingkat I (golongan III/d) sudah terbit tanggal 5 Oktober 2021. Kemudian per tanggal 31 Desember 2021, kami sudah dilantik menjadi Pejabat Fungsional melalui penyetaraan jabatan. Apakah kami yang bertugas di OPD selain Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) termasuk dalam Jabatan Fungsional

Perencana yang dimaksud dalam PermenPANRB No. 4 Tahun 2020? Pada tahun berapa saya dapat mengajukan kenaikan pangkat dari III/d ke IV/a?

Keterangan: Penyetaraan dari Jabatan Pengawas (pangkat Penata Tingkat I, golongan III/d) menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Berkaitan dengan pelantikannya akan menjadi Pejabat Fungsional apa, sudah diidentifikasi oleh internal instansi tempat Bapak bekerja. Bapak dapat memastikan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) atau Biro Organisasi dan Tata Kelola (Ortala). Jika Bapak menjadi Pejabat Fungsional Perencana, Bapak harus mengubah jenjang jabatan dahulu, artinya dari ahli muda ke ahli madya, barulah dapat naik pangkat/golongan.

Untuk naik jabatan, Bapak harus mengikuti uji kompetensi tentunya dengan tersedianya formasi dan memenuhi persyaratan angka kredit. BKD atau Biro Ortala harus menghitung Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), kemudian mengusulkan formasi kepada instansi pembina. Lalu instansi pembina membalas permintaan pengajuan formasi dan paralel diteruskan kepada KemenPANRB untuk membuka rumahnya untuk formasi Jabatan Fungsional Ahli Madya.

PERTANYAAN 15:

Saya saat ini berada di pangkat/golongan III/d yang semula menjabat sebagai eselon IV pada Badan Perencanaan dan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten yang dialihkan menjadi Fungsional Perencana pada akhir Desember 2021. Pertanyaan saya, apakah saya diangkat menjadi Fungsional Perencana dengan jenjang ahli muda atukah kembali ke ahli pertama?

Keterangan: Penyetaraan dari Jabatan Pengawas menjadi Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda.

Jawaban:

Penyetaraan jabatan itu berdasarkan jabatan terakhir, tidak kembali menjadi Fungsional Perencana Ahli Pertama. Bapak saat ini adalah Fungsional Perencana Ahli Muda. Angka kredit awal ditetapkan berdasarkan masa kerja Bapak selama menjadi eselon IV. Angka kredit ada konvensional dan integrasi. Silakan Bapak cek di instansi tempat Bapak bekerja menggunakan sistem yang mana. Kalau kami sudah menggunakan sistem angka kredit integrasi.

PERTANYAAN 16:

Pada saat dilakukan penyetaraan pangkat, golongan saya sudah III/d dengan pendidikan S-2. Di kota saya, seluruh eselon IV disetarakan menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda. Kemudian muncul surat tugas yang menyatakan semua sebagai Subkoordinator. Kami bingung, padahal tugas kami dahulu di eselon IV adalah perencanaan, mulai dari perencanaan, pengendalian, dan evaluasi. Pada saat kami menyusun SKP, subsektor kami mau dibuat menjadi apa lagi. Apakah struktural kami yang lama kemudian berganti nomenklatur menjadi Subkoordinator?

***Keterangan:** Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata Tingkat I, golongan III/d, kemudian dilakukan penyetaraan dari Jabatan Pengawas menjadi Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda.*

Jawaban:

Eselon III disetarakan menjadi ahli madya, eselon IV disetarakan menjadi ahli muda. Ketika meninggalkan jabatan lama sebagai Kepala Bidang atau Kepala Subbidang, untuk mengawal tugas dan fungsi tersebut itu dibentuklah Koordinator atau Subkoordinator. Oleh karena itu, ketika Bapak disetarakan menjadi Fungsional Perencana Ahli Muda, amanat sebagai Subkoordinator harus tetap diemban. Hal ini ada batas waktunya, menunggu regulasi

selanjutnya. Jika Bapak tidak berkenan menjadi Subkoordinator, Bapak tidak menjadi fungsional perencana melalui penyetaraan.

PERTANYAAN 17:

TMT 31 Desember 2021, saya diangkat menjadi Perencana Ahli Muda golongan III/d dengan angka kredit awal yang tercantum pada SK sebesar 300. Hal yang ingin saya tanyakan, bagaimana perlakuan jumlah angka kredit tersebut? Apakah bisa digunakan untuk kenaikan pangkat dan jabatan? Sementara harus mengumpulkan 37,5 angka kredit per tahun dari unsur utama dan pendukung.

***Keterangan:** Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata Tingkat I, golongan III/d, dengan Jabatan Pengawas, kemudian dilakukan penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda. Dengan pangkat di atas jenjang jabatan atau pangkat puncak maka yang bersangkutan mendapatkan angka kredit penyetaraan sebesar 300 untuk angka kredit konvensional atau 100 untuk angka kredit konversi-integrasi.*

Jawaban:

Bapak diangkat melalui jalur penyetaraan dan eselon IV. Berdasarkan PermenPANRB No. 17 Tahun 2021, sistem angka kredit yang disajikan ada dua jenis, yaitu angka kredit konvensional dan integrasi. Angka kredit konvensional untuk fungsional yang masih menggunakan peraturan lama, sedangkan angka kredit integrasi sudah berdasarkan PermenPANRB No. 13 Tahun 2019. Saat ini, angka kredit yang Bapak dapatkan adalah 300 angka kredit untuk angka kredit konvensional atau sama dengan 100 angka kredit untuk angka kredit integrasi. Dengan kata lain, Bapak masih membutuhkan 100 angka kredit lagi untuk naik pangkat ke IV/a.

Adapun angka kredit 300 tersebut tidak bisa digunakan untuk kenaikan pangkat dan jabatan karena merupakan angka kredit dasar.

PERTANYAAN 18:

Ketika sudah ada Keputusan Bupati bahwa pejabat struktural yang awalnya eselon IV (misal jabatannya Seksi Peserta Didik) menjadi Fungsional Widyaiswara, apakah induknya ke Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) atau badan mana?

Jawaban:

PermenPANRB No. 17 Tahun 2021 mengenai penyetaraan jabatan merupakan revisi PermenPANRB No. 28 Tahun 2019. Dalam proses penyetaraan jabatan, tiap-tiap instansi mengidentifikasi jabatan-jabatan mana saja yang akan dihilangkan kemudian diubah menjadi jabatan fungsional. Di dalam PermenPANRB No. 17 Tahun 2021 dijelaskan proses-prosesnya. Apabila disetarakan bukan menjadi Fungsional Perencana, setelah dilantik maka mengikuti aturan dari jabatan fungsional yang baru, tidak perlu lagi mengikuti aturan dari Jabatan Fungsional Perencana.

Instansi Pembina Widyaiswara adalah Lembaga Administrasi Negara (LAN), sedangkan untuk dosen adalah Kemendikbud. Kalau disetarakannya menjadi Jabatan Fungsional Perencana, Biro Ortala dan BKD harus melakukan Anjab dan ABK ulang sehingga beban kerja di setiap instansi yang ada Jabatan Fungsional Perencana memiliki beban kerja yang tepat.

PERTANYAAN 19:

Saya Fungsional Perencana Ahli Muda melalui proses penyetaraan pada Desember 2020, mendapatkan bonus angka kredit 25 karena saya masih menjabat sebagai Subkoordinator Program dan Data. Dapatkah tahun ini saya menyusun SKP berdasarkan poin angka kredit 25 saja? Sebagai info tambahan, tugas Subkoordinator program dan data pada Satuan Kerja (Satker) saya, selain melaksanakan pemuktahiran data pemilih, juga menyusun Lakin, PK, Renstra,

serta pencermatan anggaran. Saat penyetaraan, saya diberikan 100 angka kredit, golongan saya saat ini III/d.

Keterangan: Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata Tingkat I, golongan III/d dengan Jabatan Pengawas, kemudian dilakukan penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda. Dengan pangkat di atas jenjang jabatan atau pangkat puncak maka yang bersangkutan mendapatkan angka kredit penyetaraan sebesar 300 untuk angka kredit konvensional atau 100 untuk angka kredit konversi-integrasi.

Jawaban:

Ibu diberikan angka kredit dengan nilai integrasi. Ibu wajib mengumpulkan 100 angka kredit lagi untuk naik ke IV/a dengan wajib mengumpulkan 25 angka kredit per tahun dari unsur perencanaan dan angka kredit maksimal per tahun 37,5 dari semua unsur.

Setelah setahun menduduki Subkoordinator, ibu boleh mengklaim 25 persen dari angka kredit yang diperlukan untuk naik ke IV/a, yakni 25 angka kredit, ini disebut angka kredit bonus. Kewajiban mengumpulkan 25 angka kredit per tahun tidak gugur, meskipun Ibu mempunyai angka kredit bonus. Syarat mengklaim angka kredit bonus adalah surat tugas atau SK atau hal-hal yang membuktikan Ibu adalah Subkoordinator.

Seluruh kegiatan perencanaan harus sesuai dengan SKP berdasarkan PermenPANRB No. 8 Tahun 2021 (jika instansi Ibu sudah siap menggunakan aturan PermenPANRB No. 8 Tahun 2021). Penyusunan SKP berasal dari perjanjian kinerja pejabat eselon II di unit kerja dan Renstra, kemudian *cascading*, ada tabel pembagian peran hasil, setelah detail kemudian dituangkan ke dalam SKP. Pada lampiran SKP, perencana wajib mencantumkan target angka kredit sebagai kewajiban angka kredit tahunan, tetapi tidak



perlu mencantumkan angka kredit bonus, sedangkan pada PAK bisa mencantumkan angka kredit bonus.

PERTANYAAN 20:

Saya Fungsional Perencana Ahli Muda di Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Batu Bara melalui proses penyetaraan pada Desember tahun 2020. Sampai dengan saat ini, Fungsional Perencana yang ada di lembaga KPU belum mempunyai nama tim penilai. Bagaimana cara mendapatkan nama tim penilai? Seperti contohnya Jabatan Fungsional Keuangan yang ada pada satker saya mendapatkan nama tim penilai dari Kementerian Keuangan, yaitu dengan cara Kementerian Keuangan menyurati KPU Provinsi dengan meminta nama untuk dimasukkan sebagai anggota tim penilai. Apakah proses di Kementerian PPN/Bappenas juga seperti itu? KPU menunggu permintaan nama dari Kementerian PPN/Bappenas atau KPU yang

menyurati pihak Kementerian PPN/Bappenas untuk memberikan nama tim penilai?

Jawaban:

Jumlah anggota kesekretariatan dan tim penilai tidak boleh lebih banyak daripada jumlah JFP di instansi tersebut. Pada aturan lama, ketika kabupaten/kota tidak ada tim penilai diserahkan ke provinsi, ketika tidak ada di provinsi diserahkan ke Pusbindiklatren. JFP Ahli Madya dengan pangkat IV/c dan JFP Ahli Utama dinilai oleh Pusbindiklatren. Ketika KPU sudah memenuhi syarat jumlah perencana yang lebih banyak dari tim penilai dan kesekretariatan dan kepegawaian sudah didukung, maka kami akan mendukung pembentukan tim penilaian KPU. Pada aturan baru, Dupak dimungkinkan untuk diserahkan ke tim penilai yang secara geografis dekat dengan instansi tempat JFP tersebut bekerja.

PERTANYAAN 21:

Saya di tahun 2019–2021 ditunjuk sebagai Plt. Kasubbag Program. Namun, pada tahun 2021 bulan September terjadi perubahan atas nomenklatur dan struktur dinas di mana bagian program dihapus karena akan difungsionalkan. Sampai saat ini belum ada kepastian tentang Jabatan Fungsional Perencana sehingga saya dilantik sebagai Kasubbag Keuangan. Sejak awal diangkat sebagai PNS tahun 2008, saya tergabung di staf perencanaan sampai ditunjuk sebagai Plt. Kasubbag Program. Dengan demikian, pekerjaan saya sebagian besar menyusun perencanaan. Bagaimana cara untuk menjadi Fungsional Perencana? Saat ini pangkat saya III/b.

Jawaban:

Berdasarkan PermenPANRB No. 4 Tahun 2020, untuk menjadi Fungsional Perencana terdiri dari beberapa cara, yakni melalui Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) formasi perencana, perpindahan jabatan, promosi, dan penyetaraan. Penyetaraan berlaku untuk Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas yang disetarakan jabatannya menjadi Jabatan Fungsional. Untuk jenis fungsionalnya dilihat dari jenis jabatan atau dapat konsultasi sesuai dengan Kementerian PANRB. Untuk penyetaraan, belum memperhatikan formasi jabatan. Kalau dari Kementerian PANRB, Bapak diarahkan menjadi Fungsional Perencana berdasarkan tupoksi, berarti Bapak langsung diangkat menjadi Fungsional Perencana.

Namun, apabila Bapak ingin melalui jalur perpindahan jabatan, salah satu persyaratannya harus memperhatikan ketersediaan formasi Jabatan Fungsional Perencana. Jika di instansi Bapak tidak tersedia formasi Jabatan Fungsional Perencana maka Biro Kepegawaian di instansi Bapak harus melakukan perhitungan ABK dan Anjab baru. Bapak sebaiknya menghubungi Biro Kepegawaian

untuk mengonsultasikan lagi mengenai formasi Jabatan Fungsional Perencana, sebab latar belakang Bapak benar-benar mengenai perencanaan. Seluruh persyaratan perpindahan jabatan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana tersebut terdapat di PermenPANRB No. 4 Tahun 2020.

PERTANYAAN 22:

Saya Fungsional Perencana Ahli Muda yang baru dilantik tanggal 30 Desember 2021 akibat penyetaraan jabatan dari jabatan struktural. Pangkat saya sekarang adalah III/d TMT tahun 2019. Berdasarkan PermenPANRB No. 17 Tahun 2021, saya diberikan angka kredit penyetaraan sebesar 100. Saya juga sudah menempuh pendidikan magister. Apakah saya bisa langsung mengusulkan untuk kenaikan pangkat ke IV/a?

Keterangan: *Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata Tingkat I golongan III/d dengan Jabatan Pengawas kemudian dilakukan penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda. Dengan pangkat di atas jenjang jabatan atau pangkat puncak maka yang bersangkutan mendapatkan angka kredit penyetaraan sebesar 300 untuk angka kredit konvensional atau 100 untuk angka kredit konversi-integrasi.*

Jawaban:

Bapak mendapatkan angka kredit dasar sebesar 100 dikarenakan Bapak sedang berada pada pangkat puncak. Dari III/d ke IV/a, Bapak harus mengumpulkan angka kredit sebanyak 100 lagi. Pangkat puncak dapat dilihat pada lampiran PermenPANRB No. 17 Tahun 2021. Bapak bisa mengklaim ijazah S-2, yaitu sebesar 25 persen dari kebutuhan kenaikan pangkat. Kebutuhan angka kredit untuk Bapak naik pangkat adalah 100 maka dari ijazah S-2 bisa mendapatkan 25 angka kredit.

Sebagai Subkoordinator, pada akhir tahun 2022, Bapak bisa mengklaim 25 persen dari kebutuhan kenaikan pangkat sehingga kewajiban untuk mengumpulkan angka kredit tinggal 50 persen senilai 50 angka kredit.

Untuk Fungsional Perencana Ahli Muda, angka kredit minimal senilai 25, angka kredit maksimal adalah 37,5. Apabila Bapak mampu mengumpulkan 87,5 angka kredit, Bapak dapat mengajukan untuk Uji Kompetensi Ahli Madya. Syarat lain untuk mengikuti uji kompetensi kenaikan jenjang ke ahli madya adalah mempunyai Hasil Kerja Minimal (HKM). Karya tulis yang dimuat pada majalah instansi tempat PNS tersebut bekerja dapat menjadi HKM.

PERTANYAAN 23:

Saya Kasubbag Program dan Pelaporan dengan golongan III/d. Pada tanggal 31 Desember 2021, saya dilantik untuk penyetaraan jabatan sebagai Jabatan Fungsional Perencana. Apakah dengan pelatihan ini saya bisa naik ke jenjang ahli madya di mana angka kredit yang sudah ada 300?

Keterangan: *Yang bersangkutan memiliki pangkat Penata Tingkat I golongan III/d dengan Jabatan Pengawas kemudian dilakukan penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana Ahli Muda. Dengan pangkat di atas, jenjang jabatan atau pangkat puncak maka yang bersangkutan mendapatkan angka kredit penyetaraan sebesar 300 untuk angka kredit konvensional atau 100 untuk angka kredit konversi-integrasi.*

Jawaban:

Ibu mendapatkan angka kredit dasar sebesar 300 angka kredit konvensional, dikarenakan Ibu sedang berada pada pangkat puncak. Dari III/d ke IV/a, harus mengumpulkan angka kredit sebanyak 100 lagi. Pangkat puncak dapat dilihat pada lampiran PermenPANRB No. 17 Tahun 2021. Kebutuhan angka kredit untuk Ibu naik pangkat adalah 100. Sebagai Subkoordinator, pada akhir tahun 2022, Ibu bisa mengklaim 25 persen dari kebutuhan kenaikan pangkat. Untuk Fungsional Perencana Ahli Muda, angka kredit minimal senilai 25, angka kredit maksimal adalah 37,5. (Penulis: Roseiga Retno Anggarani/Pusbindiklatren)



**Anda memiliki
masalah/pertanyaan
seputar Jabatan
Fungsional Perencana
atau Program Diklat
Pusb̄indiklatren
Kementerian PPN/
Bappenas?**

Konsultasikan secara daring dengan
Tim Pusb̄indiklatren Kementerian PPN/Bappenas melalui

**KLINIK ASN
PERENCANA**



Setiap Jumat Terakhir Tiap Bulan
Pukul 14.00–16.00 WIB

Via  **zoom**



Info lengkap & Pendaftaran:

bit.ly/clinic-asn-perencana



PENYETARAAN JABATAN PELAKSANA (ESELON V) KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL PERENCANA DAN TANTANGAN YANG DIHADAPI

TELAAH PENGALIHAN JABATAN KEPALA SUB SEKSI PADA UNIT PENYELENGGARA BANDAR UDARA (UPBU) DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN UDARA, KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

Oleh: Nur Waluyaningsih

Direktorat Jenderal (Ditjen) Perhubungan Udara merupakan Unit Kerja Eselon I di bawah Kementerian Perhubungan yang memiliki lebih dari 170 (seratus tujuh puluh) Unit Pelaksana Teknis (UPT) di seluruh Indonesia yang bertugas memberikan pelayanan operasional bandar udara pada bandar udara yang belum dikelola secara komersial.

LATAR BELAKANG

UPT yang dikelola Ditjen Perhubungan Udara adalah Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) yang merupakan tulang punggung penyelenggaraan transportasi udara utamanya pada daerah-daerah yang belum dapat dijangkau oleh moda transportasi lain. Dari total sejumlah 176 UPBU yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, sebanyak 115 UPBU merupakan bandar udara kelas III yang umumnya

terletak di wilayah 3TP (terpencil, terluar, terdepan, dan perbatasan). Keberadaan UPBU menjadi sangat vital sebagai simpul pertumbuhan ekonomi pada daerah-daerah terpencil dengan mengemban fungsi pelayanan (*servicing*) dan mempromosikan (*promoting*) potensi daerah.

UPBU kelas III dipimpin oleh Kepala Bandar Udara dengan jabatan eselon IV yang dalam pelaksanaan tugasnya

dibantu oleh jabatan eselon V, yaitu Kepala Subseksi Teknik, Operasi, Keamanan, dan Pelayanan Darurat (TOKPD). Tugas dan Fungsi Sub Seksi TOKPD termasuk dalam rumpun teknis dan bukan administrasi.

Sebagai tindak lanjut terbitnya PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional, para pejabat pelaksana eselon V di lingkungan Ditjen Perhubungan Udara telah disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional Perencana Pertama.

PERMASALAHAN

Hasil penyetaraan tentu ada yang sesuai dan tidak sesuai. Dalam kasus penyetaraan eselon V di lingkungan Ditjen Perhubungan Udara telah teridentifikasi beberapa permasalahan.

1. Ketidaksesuaian pangkat dan golongan ruang serta tingkat pendidikan, yaitu di antara pejabat pelaksana (eselon V) yang disetarakan masih banyak yang belum menduduki pangkat Penata Muda dan golongan ruang III/a serta masih memiliki tingkat pendidikan diploma dan SLTA. Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional (Perka BKN) Nomor 20 Tahun 2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Jabatan Fungsional Perencana bahwa Jabatan Fungsional Perencana Ahli Pertama merupakan jabatan fungsional kategori keahlian dengan pangkat dan golongan ruang meliputi Penata Muda (III/a) dan Penata Muda Tingkat I (III/b). Persyaratan untuk menduduki jabatan Perencana Ahli Pertama berijazah paling rendah sarjana atau diploma empat.
2. Ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki oleh pejabat

hasil penyetaraan dengan tugas Jabatan Fungsional Perencana. Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 4 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana, tugas Jabatan Fungsional Perencana, yaitu menyiapkan, mengkaji, merumuskan kebijakan, dan menyusun rencana pembangunan pada instansi pemerintah secara teratur dan sistematis, termasuk mengendalikan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan rencana pembangunan. Sementara berdasarkan Peraturan Menteri (PM) Nomor 40 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara tugas Kepala Subseksi TOKPD adalah melakukan pengoperasian, perawatan, dan perbaikan fasilitas keselamatan, sisi udara, sisi darat, dan alat-alat besar bandar udara serta fasilitas penunjang. Secara singkat, kompetensi yang dimiliki oleh pejabat pelaksana (eselon V) selama ini adalah pada bidang teknis operasional di bandar udara sesuai tugas dan fungsinya.

3. Pola pengembangan karier tidak ada. Unit Penyelenggara Bandar Udara adalah Unit Pelaksana Teknis dengan tugas dan fungsi utama pada bidang teknis operasional pelayanan kebandarudaraan sehingga apabila seorang pejabat fungsional Perencana Ahli Pertama akan naik jabatan menjadi Perencana Ahli Muda maka unit kerja tidak dapat mengkomodasi kenaikan

jabatan tersebut karena tidak tercantum dalam peta jabatan dan yang bersangkutan kariernya akan stagnan.

4. Dampak negatif terhadap kinerja organisasi dan pelayanan publik pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara dengan dilakukannya penyetaraan jabatan teknis operasional ke dalam jabatan fungsional perencana.

MAKSUD DAN TUJUAN PENULISAN

Maksud dan tujuan penulisan telaah ini adalah memberikan gambaran implementasi penyetaraan jabatan pelaksana (eselon V) ke dalam jabatan fungsional Perencana Pertama, mengidentifikasi permasalahan yang timbul sebagai akibat dari penyetaraan jabatan pelaksana (eselon V) dan memberikan alternatif serta rekomendasi pemecahan masalah. Selain itu, diharapkan telaahan ini dapat memberikan pencerahan atau inspirasi pada unit kerja eselon I lainnya dalam mengurai permasalahan yang terjadi pascapenyetaraan eselon V menjadi pejabat fungsional.

PEMBAHASAN

Di dalam PermenPANRB No. 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dinyatakan bahwa ruang lingkup penyetaraan Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah, meliputi (1) Jabatan Administrator; (2) Jabatan Pengawas; dan (3) Jabatan Pelaksana yang merupakan eselon V. Pejabat pelaksana yang merupakan eselon V disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli pertama. Penyetaraan jabatan 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



Foto: vecteezy.com

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 ke dalam jabatan fungsional.

Penyetaraan jabatan dilaksanakan dengan persyaratan memiliki ijazah paling rendah sarjana atau diploma empat bagi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat. Dalam hal tidak memiliki kualifikasi atau jenjang pendidikan yang bersesuaian dengan kualifikasi atau jenjang pendidikan yang disyaratkan sebagaimana dimaksud maka administrator, pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V dapat disetarakan ke dalam jabatan fungsional. Administrator, pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon

V sebagaimana dimaksud pada ayat (2) wajib memiliki pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan paling lama empat tahun sejak diangkat dan dilantik dalam jabatan fungsional.

Proses penyetaraan tersebut merupakan upaya *delayering* (perampingan birokrasi) yang dilaksanakan tanpa mempertimbangkan kebutuhan/formasi, tidak mensyaratkan adanya peta jabatan, dan tidak memerlukan pertimbangan teknis dari instansi pembina. Dengan kondisi seperti ini maka wajar apabila pasca penyetaraan kemudian timbul permasalahan apalagi Jabatan Fungsional Perencana adalah jabatan fungsional yang cukup "rumit" dalam penilaian kinerjanya. Lalu, apakah setelah SK Pengangkatan diterbitkan dan pejabat fungsional telah dilantik maka kita akan melakukan pembiaran terhadap permasalahan yang timbul? Tentunya

tidak, harus ada upaya solutif dari unit kerja kepegawaian dan unit kerja pembina Jabatan Fungsional Perencana, baik pada tingkat kementerian maupun pusat.

Permasalahan ketidaksesuaian pangkat dan golongan ruang serta tingkat pendidikan mungkin dapat diatasi bagi pegawai yang tinggal di kota-kota besar dengan fasilitas pendidikan tinggi yang memadai, namun tidak demikian dengan pejabat pelaksana (eselon V) yang sebagian besar mengabdikan di daerah terpencil terutama daerah 3TP (tertinggal, terluar, terdepan, dan perbatasan). Akses terhadap perguruan tinggi di daerah tersebut tentu sangat sulit dijangkau sehingga apabila dalam waktu empat tahun tidak dapat menyelesaikan pendidikan sarjana maka sudah dapat dipastikan pegawai tersebut akan dibebaskan dari jabatan fungsional.

Proses penyetaraan yang tidak melalui uji kompetensi menimbulkan masalah ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki dengan tugas Jabatan Fungsional Perencana. Tugas dan fungsi sehari-hari para pejabat pelaksana (eselon V) adalah pada bidang teknis dan operasional yang tidak kompatibel dengan tugas Fungsional Perencana yang harus mengumpulkan laporan kajian atau analisis sebagai pelaporan kerjanya. Hal ini akan menimbulkan kesulitan bagi pejabat perencana hasil penyetaraan dalam mengumpulkan angka kredit. Perlu adanya modifikasi tersendiri agar mampu mengonversi tugas sehari-hari dengan persyaratan pengumpulan angka kredit, yaitu penyusunan laporan dan dokumen. Proses penyetaraan yang tidak melihat ada atau tidaknya Jabatan Fungsional Perencana dalam peta jabatan mengakibatkan tidak adanya pola pengembangan karier. Sebagai Unit Pelaksana Teknis, bandar udara yang dikelola Ditjen Perhubungan Udara mempunyai tugas memberikan pelayanan jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara. Dalam melaksanakan tugas di atas, Kantor UPBU menyelenggarakan fungsi antara lain pelaksanaan penyusunan rencana dan program. Namun demikian, fungsi yang terkait uraian kegiatan perencanaan bukan merupakan *core business* Kantor UPBU. Dengan kondisi yang seperti ini tidak memungkinkan untuk mencantumkan pola karier Jabatan Fungsional Perencana ke dalam peta jabatan Kantor UPBU.

Dengan disetarakannya pejabat pelaksana (eselon V) ke dalam Jabatan Fungsional Perencana maka tugas dan fungsi teknis operasional dalam bidang pelayanan jasa kebandarudaraan, keamanan, keselamatan, dan ketertiban penerbangan yang dilaksanakan sehari-hari merupakan tugas tambahan, sedangkan tugas utamanya adalah perencanaan.

Timbul kekhawatiran bahwa apabila tugas teknis operasional hanyalah merupakan tugas tambahan maka kinerja organisasi dan pelayanan terhadap pengguna jasa transportasi udara akan terganggu. Pegawai akan lebih fokus pada upaya-upaya pengumpulan angka kredit sebagai Pejabat Fungsional Perencana sehingga pekerjaan yang sesungguhnya terabaikan dan berimbas pada penurunan kualitas pelayanan publik.

SARAN DAN REKOMENDASI

Dinamika yang terjadi pasca penyetaraan jabatan pelaksana (eselon V) ke dalam jabatan fungsional perencana harus segera dicarikan jalan keluar yang solutif dan bukan malah membebani pemangku jabatan. Menjadi seorang Pejabat Fungsional Perencana barangkali bukan merupakan keinginan, tetapi sebuah keterpaksaan karena tak ada opsi bagi pejabat pelaksana untuk memilih jabatan fungsional yang sesuai dengan kompetensinya.

1. Dalam menyelesaikan permasalahan terkait kesenjangan tingkat pendidikan perlu dianggarkan program peningkatan kompetensi/pendidikan Pejabat Fungsional Perencana dalam usulan RKA/KL Kantor UPBU. Selain itu, mengingat bahwa di dalam PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 telah dinyatakan bahwa dalam hal Pejabat Fungsional yang diangkat melalui penyetaraan telah memiliki jabatan fungsional sebelum menduduki jabatan administrasi, Pejabat Fungsional dapat diangkat kembali ke jabatan fungsional sebelumnya paling singkat satu tahun setelah menduduki jabatan fungsional hasil penyetaraan. Dengan demikian, apabila Pejabat Fungsional Perencana hasil penyetaraan telah memiliki jabatan fungsional sebelum menduduki jabatan administrasi, tetapi tidak dapat

memenuhi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan paling lama empat tahun sejak diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional Perencana maka dapat mengajukan untuk diangkat kembali ke dalam jabatan fungsional sebelumnya.

2. Ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas Jabatan Fungsional Perencana dapat diatasi dengan mengusulkan pelaksanaan diklat mandiri di lingkungan internal Kementerian Perhubungan yang bekerja sama dengan Pusbindiklatren Kementerian PPN/Bappenas. Di samping itu para pemangku Jabatan Fungsional Perencana dapat secara mandiri mengikuti berbagai macam seminar dan bimbingan teknis terkait yang saat ini banyak sekali dilaksanakan oleh berbagai instansi secara daring guna memperkaya kompetensi jabatan.
3. Pola pengembangan karier yang sudah “buntu” di UPBU dapat diselesaikan dengan memberikan alternatif pilihan kepada para pemangku Jabatan Fungsional Perencana. Apabila mereka masih ingin menekuni jalur Fungsional Perencana maka dapat mengusulkan untuk mutasi ke unit kerja lain, baik di lingkungan Kementerian Perhubungan atau kementerian lainnya maupun pemerintah daerah yang memiliki pola karier Jabatan Fungsional Perencana pada tingkat pertama sampai dengan paling tidak madya. Namun, apabila mereka tidak ingin berada pada jalur Fungsional Perencana dapat diberikan pilihan untuk alih jabatan pada jabatan fungsional lain yang sesuai dengan potensi maupun kompetensi yang dimiliki. Saat ini, telah ada Jabatan Fungsional Teknisi Penerbangan (tingkat terampil) yang mengakomodasi tugas dan fungsi pegawai teknis dengan kriteria pendidikan



Foto: freepik.com

minimal D-2 (Keputusan Menteri PAN No KEP/192/M.PAN/11/2004 tentang Jabatan Fungsional Teknisi Penerbangan dan Angka Kreditnya).

4. Dampak negatif terhadap kinerja organisasi dan pelayanan publik saat ini dapat diminimalkan dengan adanya forum dialog kinerja antara Kepala Kantor UPBU dengan seluruh staf sehingga masing-masing pegawai memahami pembagian kinerja dalam organisasi dan tidak terjadi tumpang tindih tugas dan fungsi. Peranan pejabat pelaksana (eselon V) yang semula bebannya lebih banyak pada bidang teknis operasional dapat dialihkan kepada pegawai yang menangani bidang teknis. Rencana aksi yang lebih penting dalam mengatasi masalah ini adalah segera dilaksanakan revisi PM Nomor 40 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara yang di dalamnya diatur tugas

dan fungsi Kepala Bandar Udara dan pejabat pelaksana/fungsional. Revisi PM Nomor 40 Tahun 2014 merupakan dasar legalitas bagi para pejabat fungsional perencana hasil penyetaraan dalam melaksanakan uraian kegiatan seorang perencana seperti yang tercantum dalam PermenPANRB Nomor 4 Tahun 2020.

REFERENSI

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Perencana.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembinaan Jabatan Fungsional Perencana.

Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 155 Tahun 2019 tentang Peta Jabatan dan Uraian Jenis Kegiatan Jabatan Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara.

Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor PM 40 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara.

PROFIL PENULIS

Nur Waluyaningsih merupakan Perencana Ahli Muda pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Kementerian Perhubungan



Foto: freepik.com

DINAMIKA PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL DI DAERAH

Oleh: Nugroho Wisnu Haryoko

Tujuan mewujudkan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik harus segera tercapai. PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional diterbitkan untuk mengakomodasi hal tersebut.

LATAR BELAKANG/ PENDAHULUAN

Ruang lingkup penyetaraan jabatan pada instansi pemerintah menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 28 Tahun 2019 meliputi jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana (eselon V). Sementara penyetaraan jabatan dilakukan berdasarkan kriteria tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional, tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat

fungsional, dan jabatan yang berbasis keahlian/keterampilan tertentu.

Nyatanya perkembangan dinamika dalam pelaksanaannya terutama yang terjadi di daerah sangat beragam. Adapun dinamika yang terjadi di daerah pada masa penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional ini, antara lain masih terjadi mutasi menjelang waktu penyetaraan serta promosi pada eselon IV. Keadaan sebelum penyetaraan jabatan masih memungkinkan adanya pengisian/

mutasi jabatan eselon IV antar-Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang tidak linier dan dilakukan pada masa beberapa bulan sebelum masa penyetaraan jabatan.

Dinamika lainnya, ternyata besar kemungkinan di daerah belum menyiapkan persiapan pengembangan SDM. Pengembangan SDM tersebut belum dilakukan oleh daerah berupa pemberian pelatihan sebagai bekal agar PNS yang mengalami penyetaraan menjadi lebih profesional. Belum adanya program Diklat Jabatan Fungsional dan Diklat Tim Penilai Jabatan Fungsional pada tiap-tiap jenis jabatan fungsional mencerminkan situasi ini. Belum adanya kesiapan OPD Pembina di masing-masing daerah untuk menyiapkan Tim Penilai Angka Kredit pada tiap-tiap Jabatan fungsional di Daerah menunjukkan ketidaksiapan. Kemungkinan adanya PNS yang mentok pada golongan pangkat dan jabatan karena belum dilakukannya *upgrade* peta jabatan sesuai dengan tugas pokok fungsional sangat besar.

PERMASALAHAN

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka disimpulkan bahwa terdapat beberapa masalah yang harus diurai dan ditemukan solusinya. Permasalahan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Sebelum penyetaraan jabatan dimungkinkan adanya pengisian/mutasi jabatan eselon IV antar-OPD yang tidak linier dan dilakukan pada masa beberapa bulan sebelum masa penyetaraan jabatan.

2. Belum adanya program Diklat Jabatan Fungsional dan Diklat Tim Penilai Jabatan Fungsional pada tiap-tiap jenis Jabatan Fungsional.
3. Belum adanya kesiapan Tim Penilai Angka Kredit pada tiap-tiap jabatan fungsional di daerah masing-masing.
4. Terdapat PNS yang mentok pada satu golongan pangkat dan jabatan karena belum dilakukannya *upgrade* peta jabatan.

TUJUAN PEMBAHASAN

Melalui paparan ini, penulis ingin membantu

1. memberikan saran apabila sudah telanjur sebelum penyetaraan jabatan terjadi pengisian/mutasi jabatan eselon IV antar-OPD yang tidak linier;
2. memberikan saran apabila belum adanya program Diklat Jabatan Fungsional dan Diklat Tim Penilai Jabatan Fungsional pada tiap-tiap jenis jabatan fungsional;
3. memberikan saran apabila belum adanya kesiapan Tim Penilai Angka Kredit pada tiap-tiap jabatan fungsional di daerah masing-masing; dan
4. memberikan saran apabila PNS yang mentok pada golongan pangkat dan jabatan karena belum dilakukannya *upgrade* peta jabatan.

PEMBAHASAN

Profesionalisme menurut Sedarmayanti (2010) adalah pilar yang akan menempatkan birokrasi sebagai mesin efektif bagi pemerintah dan sebagai parameter kecakapan aparatur dalam bekerja secara baik. Ukuran profesionalisme

adalah kompetensi, efektivitas, efisiensi, serta tanggung jawab.

Kompetensi adalah kemampuan melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan seseorang yang dituntut oleh pekerjaan. (Wibowo, 2009). Indikator dari kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan, dan sikap.

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas, waktu) yang telah dicapai. Indikator efektivitas antara lain kuantitas kerja, kualitas kerja, dan waktu. Efisiensi diartikan sebagai perbandingan antara input dan *output*, tenaga dan hasil, biaya dan yang dihasilkan (Herbert A. Simon, 2004). Menurut Agus Dwiyanto, dkk (2008) efisiensi dapat ditinjau dari segi biaya dan waktu.

Tanggung jawab berarti kesanggupan seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat pada waktunya, dan berani mengambil risiko atas keputusan yang dibuatnya (Wahyudi Kumorotomo, 2001). Indikator dari tanggung jawab adalah menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, berani dan ikhlas memikul risiko.

Penyetaraan jabatan atau penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang dinamis dan profesional. Penyetaraan merupakan upaya pemerintah pusat untuk mempersingkat birokrasi serta mempercepat pelayanan kepada masyarakat, khususnya yang berhubungan



Foto: freepik.com

dengan birokrasi pemerintahan. Dapat disimpulkan bahwa penyederhanaan ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang dinamis dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan tujuan tersebut maka diputuskan adanya penyederhanaan birokrasi, yaitu pejabat struktural berubah menjadi fungsional dengan sebutan subkoordinator. Pemerintah di daerah wajib mendukung program yang dicanangkan pemerintah pusat tanpa kecuali.

Simpul dinamika yang terjadi selama masa penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional adalah profesionalisme jabatan fungsional, jabatan fungsional menurut Undang-Undang Nomor 5

Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 1 adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Dalam rangka menjamin tingkat kinerja pejabat fungsional untuk pencapaian prestasi kerja (dengan Sasaran Kerja Pegawai/SKP dan Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit/DUPAK) agar jabatan fungsional menjadi jabatan unggulan dan bukan alternatif serta menjadikan jafung yang profesional dan berintegritas. Tantangan meniti karier melalui jabatan fungsional adalah seorang PNS yang diangkat dalam jabatan fungsional harus profesional, mandiri, tepat dalam melaksanakan tugas, dan juga inovatif.

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang selanjutnya disebut penyetaraan jabatan adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian/*inpassing* pada jabatan fungsional yang setara. Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional diatur dalam PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019. Sebelum penyetaraan untuk mengisi Jabatan Fungsional yang ada dimungkinkan melalui pengisian/mutasi jabatan eselon IV antar-OPD yang tidak linier dan dilakukan pada masa beberapa bulan sebelum masa penyetaraan jabatan. Persyaratan fungsional adalah mampu memberikan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan

keterampilan tertentu, apabila tidak linier dengan bidang kerjanya akan sedikit banyak mengganggu kinerja PNS yang bersangkutan, karena dimungkinkan akan banyak mengalami kesulitan dalam penyesuaian pekerjaan fungsionalnya.

Mutasi atau rotasi adalah sebuah keniscayaan, tetapi untuk fungsional karena memerlukan syarat ketrampilan atau keahlian maka dipersyaratkan yang serumpun atau linier.

Pejabat struktural yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional agar tidak mengganggu dan tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya hendaknya diberikan dan mengikuti Diklat Jabatan Fungsional dan Diklat Tim Penilai Jabatan Fungsional. Oleh karena itu, sesuai dengan keterampilan dan keahliannya, selesainya pejabat yang bersangkutan untuk diberikan Diklat Jabatan Fungsional sesuai rumpun jabatan fungsional yang diampunya. Keberlanjutan dari hal tersebut adalah diadakannya Diklat Tim Penilai Jabatan Fungsional pada tiap-tiap jenis jabatan fungsional.

Masalah berikutnya adalah belum adanya kesiapan Tim Penilai Angka Kredit pada tiap-tiap jabatan fungsional di daerah masing-masing. Untuk mengatasinya maka masing-masing OPD yang menjadi pengampu pembina jabatan fungsional di daerahnya, pasca-penyetaraan ini hendaknya segera memberikan Diklat Jabatan Fungsional tertentu (JFT) kepada mereka yang duduk pada jabatan fungsional ini. Setelah itu, membentuk Tim Penilai Angka

Kredit agar jenjang karier JFT di OPD daerah tersebut terjamin.

Dinamika berikutnya dari penyetaraan adalah adanya PNS yang sudah menduduki golongan III/d, akan naik pangkat di tahun 2022, dengan pendidikan S-2, tetapi sebelum disetarakan masih menduduki jabatan eselon IV. PNS tersebut akan mentok pada golongan pangkat III/d, tidak akan dapat naik pangkat walaupun memiliki ijazah S-2 jika peta jabatan pada Instansi di mana PNS bekerja belum dilakukan analisis kembali. Demikian pula hal yang sama akan terjadi pada PNS yang sudah menduduki pangkat/golongan IV/a, tetapi sebelum penyetaraan masih menduduki eselon IV maka yang bersangkutan tidak bisa naik jabatan ke Ahli Madya serta tidak dapat naik ke golongan IV/b apabila peta jabatan belum dilakukan analisis kembali.

REKOMENDASI

Untuk menanggapi dinamika tersebut, berdasarkan telaah penulis dapat diajukan beberapa rekomendasi berikut:

1. melakukan evaluasi pelaksanaan penyetaraan jabatan pada saat pengisian/mutasi jabatan eselon IV ke jabatan fungsional antar-OPD yang dahulu tidak linier; hasil evaluasi memberikan rencana tindak lanjut langkah yang harus segera dilakukan sehingga kebutuhan organisasi tetap terpenuhi;
2. segera menyusun dan melaksanakan program diklat jabatan fungsional dan diklat tim penilai jabatan fungsional pada tiap-tiap jenis jabatan fungsional;
3. segera menyiapkan tim penilai angka kredit pada tiap-tiap

jabatan fungsional di daerah masing-masing;

4. segera melakukan *upgrade* peta jabatan.

REFERENSI

- Dwiyanto, Agus. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kumrotomo, Wahyudi. (2001). *Sistem Informasi Manajemen dalam Organisasi-Organisasi Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.
- Sedarmayanti. (2010). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, cetakan kedua, Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Simon, Herbert A. (2004). *Administrative Behavior, A Study of Decision*, Terjemahan, Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

PROFIL PENULIS

Nugroho Wisnu Haryoko, S.Pd., M.Si. merupakan Perencana Ahli Muda di Bappeda Kabupaten Kebumen (Pos-el: wisnunotonagoro@gmail.com)



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



Foto: freepik.com

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 penyetaraan 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)



Foto: vecteezy.com

MENCEGAH TERJADINYA DIKOTOMI FUNGSIONAL PERENCANA

SEBAGAI AKIBAT PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL KE FUNGSIONAL

Oleh: M. Saiba Nasir

Hal yang lumrah dalam dinamika pemerintahan melakukan perubahan untuk mencapai kondisi yang lebih ideal. Dalam prosesnya, perubahan itu akan membawa berbagai dampak positif maupun negatif. Namun, perubahan justru menunjukkan bahwa pemerintahan berjalan dinamis, tidak stagnan, dan berusaha melakukan inovasi.

PENDAHULUAN

Untuk menjaga agar suatu kebijakan tetap dalam porosnya dan tujuan-tujuan yang baik yang termasuk hal-hal positif dapat tercapai, diperlukan kejelian dalam menyusun perangkat dan instrumen kebijakan sehingga hal-hal negatif atau tidak diinginkan dapat diminimalkan. Perangkat dan instrumen yang baik dapat disusun apabila dilakukan oleh personel yang cakap dan punya kompetensi yang memadai dalam objek pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Pada kesempatan ini, penulis mencoba mengemukakan ide,

pandangan, dan harapan tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dalam upaya penyederhanaan birokrasi yang dilakukan pemerintah saat ini. Secara pribadi penulis salut dan sangat mendukung kebijakan pemerintah ini sebagai wujud nyata reformasi birokrasi yang digaungkan selama ini. Hal yang menarik untuk dikaji lebih lanjut adalah mengenai prosesnya yang terkendala beberapa hal sehingga tidak bisa terealisasi sesuai waktu yang ditetapkan.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi pertama kali disampaikan dalam

pidato pelantikan Presiden Ir. Joko Widodo pada 20 Oktober 2019, yaitu “...Keempat, penyederhanaan birokrasi harus terus kita lakukan besar-besaran. Investasi untuk penciptaan lapangan kerja harus diprioritaskan. Prosedur yang panjang harus dipotong. Birokrasi yang panjang harus kita pangkas. Eselonisasi harus disederhanakan. Eselon I, Eselon II, Eselon III, Eselon IV, apa tidak kebanyakan? Saya minta untuk disederhanakan menjadi dua level saja, diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian, menghargai kompetensi...”.

Penyederhanaan ini kemudian diterjemahkan secara teknis melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Ini satu-satunya payung hukum tertinggi yang saat ini secara eksplisit menyampaikan tujuan penyederhanaan birokrasi.

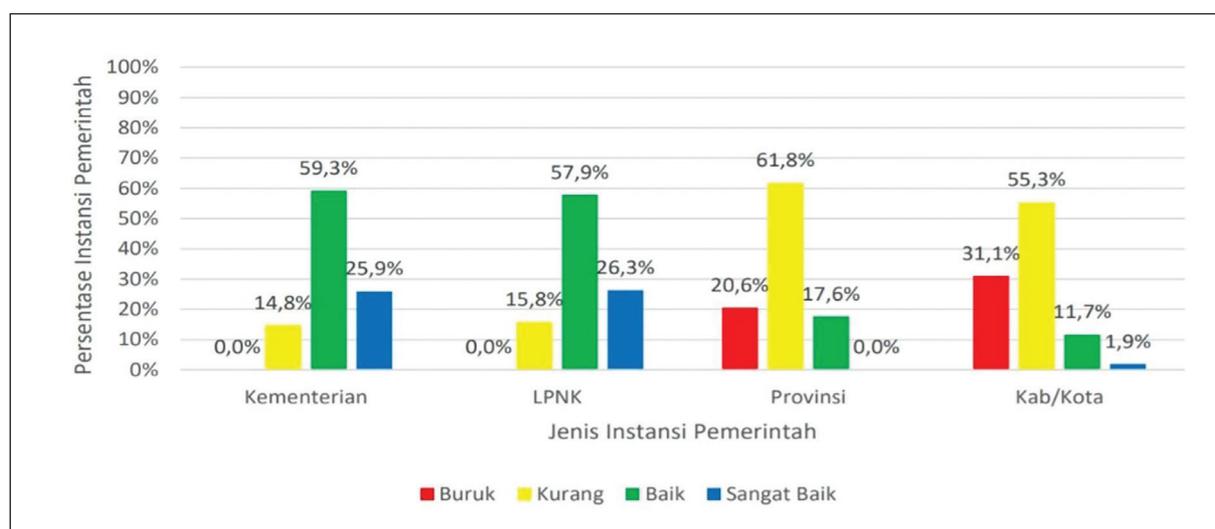
Dalam ayat a klausul menimbang, disebutkan: “bahwa untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik, perlu dilakukan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional”.

Peraturan tersebut tidak secara terperinci menyebutkan apa saja ukuran keberhasilan efektivitas dan efisiensi yang dimaksud. Akibatnya, pelaksanaan pidato Presiden kemudian diterjemahkan secara berbeda-beda dan menimbulkan kebingungan dalam tahap pelaksanaan. Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dalam rangka penyederhanaan birokrasi, yang ditargetkan selesai 30 juni 2020 sebagaimana diamanatkan PermenPANRB No. 28 Tahun 2019, hingga waktu yang ditentukan

tidak dapat diselesaikan, bahkan untuk instansi pemerintah daerah hingga akhir 2020 belum satu pun yang melaksanakannya. (Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, *Policy Brief* Tahun 2020).

PERMASALAHAN DAN TUJUAN

Hambatan yang dialami di daerah mungkin kurang lebih sama, yaitu penataan pola karier pegawai yang terkena dampak sehingga kebijakan ini tidak dapat berjalan mulus sesuai rencana. Misalnya, ada seorang pegawai yang telah memasuki tahun ketiga dalam pangkat golongan/ruang struktural kemudian ikut penyetaraan ke fungsional maka tidak akan otomatis lagi naik pangkat di tahun keempat, karena harus mengikuti aturan fungsional jika ingin naik pangkat. Hal ini telah diatur dengan pemberian nilai angka kredit tahun ketiga yang diberi porsi besar mendekati kebutuhan untuk naik pangkat. Akan tetapi, seseorang yang baru beralih dari struktural ke fungsional



Grafik 1. Pemetaan Penilaian Sistem Merit Berdasarkan Jenis Instansi Pemerintah Tahun 2019

(Sumber: KASN 2019)

tidak akan serta merta dapat memahami aturan sehingga dapat mengumpulkan angka kredit yang diperlukan dalam satu tahun.

Butuh waktu untuk menyesuaikan dan memahami aturan penilaian angka kredit. Selain itu, penilaian angka kredit juga berubah seperti kelompok Jabatan Fungsional Perencana, hanya satu kali penilaian dalam satu tahun sesuai aturan baru PermenPANRB No. 4 Tahun 2020. Inilah salah satu penyebab sehingga penyetaraan tidak segera dilakukan. Komponen biaya anggaran untuk tunjangan juga sepertinya tidak dihitung secara cermat *sehingga banyaknya jabatan fungsional baru mengakibatkan naiknya kebutuhan anggaran untuk tunjangan jabatan.*

Faktor lain adalah perbedaan dalam kepatuhan menjalankan sistem merit antara instansi pusat dan daerah dapat dilihat dalam grafik berikut ini. Pada saat tulisan ini dibuat, telah melewati batas waktu yang kesekian kali untuk segera melakukan penyetaraan dan sebagian telah melakukan pelantikan pada Desember 2021. Dalam pelaksanaannya, ada Pemda yang tidak sepenuhnya mengikuti rekomendasi dari KemenPANRB dan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri). Masih ada beberapa jabatan struktural yang dipertahankan padahal dalam rekomendasi seharusnya disederhanakan. Ini membuat transformasi pelaksanaan tugas pokok menjadi mengambang dan berkelindan membentuk benang kusut yang harus diurai agar tidak menjadi penghambat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang akan bermuara pada menurunnya penilaian kinerja.

Tujuan dari penyetaraan jabatan adalah penyederhanaan birokrasi agar menjadi ramping dan lincah dalam menjawab dan menangani urusan pemerintahan dan kebutuhan masyarakat. Jika masih ada instansi yang tidak menjalankan keputusan pemerintah, seyogyanya diberikan peringatan. Organisasi yang gemuk dengan struktur yang besar akan seperti kura-kura, lambat dan berat dalam bergerak. Tentu kita tidak menafikkan fakta bahwa akan terjadi perlambatan pada saat penyetaraan, tetapi ini hanya sesaat dan akan segera normal lagi setelah beberapa waktu berjalan. Jabatan fungsional yang mengutamakan kompetensi dan keahlian individu akan bisa bergerak lebih sigap dan luwes dalam mengerjakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Hanya saja, regulasi tentang posisi pengendali jabatan fungsional ini berada pada level mana dalam organisasi perlu diperbaiki agar tidak terpasung karena faktor atasan.

ANALISIS

Jabatan fungsional menjadi solusi penyederhanaan birokrasi dengan mengalihkan pejabat struktural yang dihapus ke dalam jabatan fungsional yang setara. Dalam kenyataannya, kebijakan ini menimbulkan ketidakpuasan karena menyentuh nilai dan rasa ketidakadilan terkait dengan konsep penyetaraan yang mengacu kepada penyetaraan jabatan, bukan penyetaraan pangkat/golongan. Banyak yang terkena program penyetaraan merasa tidak sepenuhnya menerima jika pangkatnya sudah IV/a karena jabatan eselon IV disetarakan ke fungsional ahli muda, walaupun tidak sedikit juga yang diuntungkan karena pangkat masih III/d, tetapi karena jabatannya eselon III maka

disetarakan ke jabatan fungsional ahli madya. Di sinilah mulainya benang kusut penyetaraan jabatan. Setelah para pejabat mengalami penyetaraan jabatan, untuk naik pangkat harus mengacu pada aturan fungsional yang berarti mereka harus mengumpulkan angka kredit dengan menyusun Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK). Ini tentu saja butuh proses untuk memahami aturan penilaian angka kredit mulai dari penyusunan DUPAK sampai pengajuan untuk penilaian. Akibat yang ditimbulkan dalam penyetaraan ini berimbas pada kepastian karier seorang pegawai. Bisa jadi ada yang terlambat dalam kenaikan pangkat karena peralihan status kepegawaian.

Selain itu, di daerah masih berkembang isu bahwa penyetaraan ini hanya ganti kulit, posisi fungsi dan tugas pokok masih sama. Padahal struktural dan fungsional adalah dua hal yang berbeda dalam pola karier dan pemberian tunjangan jabatan. Poin penting yang menarik juga adalah soal posisi kedua jabatan karier ini. Kendali jabatan fungsional tetap berada di bawah struktural yang mengepalai sebuah unit kerja/kantor. Belakangan, setelah bergulirnya kebijakan penyetaraan, mulai ramai dibicarakan terutama di daerah tentang posisi jabatan fungsional keahlian di bawah Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama, Administrator, atau Pengawas. Kerancuan ini timbul karena penyetaraan masih memberi kelonggaran adanya jabatan pengawas di bawah sekretariat. Padahal ini memberi ruang tumbuhnya gangguan dalam proses pelaksanaan tugas seorang fungsional.



Pola lama yang dianut sejak orde baru menempatkan kelompok jabatan fungsional dalam satu garis ke samping dari Kepala Kantor (JPT Pratama/eselon II) atau Kepala Unit Pelaksana Teknis/ UPT (Administrator/eselon III) ini cenderung lebih efektif dan memberi ruang gerak yang baik bagi seorang fungsional. Mengubah pola ini dengan membolehkan fungsional berada selain di bawah Kepala Kantor membuat seorang fungsional tidak ada bedanya dengan staf/pelaksana sehingga cenderung membuat seorang fungsional tidak memiliki ruang yang bebas untuk berkreasi dan terutama menyangkut integritas, Hal ini dikarenakan ruang lingkup penugasan yang sempit di bawah pengawas.

Untuk fungsional, keterampilan dimulai dari jenjang pemula,

terampil, mahir, dan penyelia karena ruang lingkup penugasannya memang masih layak ditempatkan di bawah jabatan pengawas atau administrator. Malah pada kantor/ unit kerja yang dikepalai eselon III, fungsional keterampilan ini tepat di bawah arahan pengawas. Selain karena pangkat/golongan ruang yang sesuai, juga dikarenakan kelas jabatannya di bawah pengawas. Berbeda dengan fungsional keahlian, pangkat/golongan ruang ahli pertama kadang sama dengan pengawas, demikian pula dengan kelas jabatan. Sementara untuk jenjang ahli madya, terkadang pangkat mereka sama bahkan lebih tinggi dari administrator sehingga memang suatu hal yang bijak jika menempatkan fungsional keahlian langsung berada di bawah JPT Pratama sampai jenjang madya dan jenjang ahli utama berada di bawah JPT Madya.

SARAN DAN REKOMENDASI

Agar penyetaraan jabatan ini bermanfaat dan dapat mencapai tujuan, ada beberapa poin penting yang harus diperhatikan.

1. Keistimewaan yang diberikan kepada pejabat fungsional hasil penyetaraan berupa penugasan otomatis sebagai koordinator atau subkoordinator dan bonus angka kredit 25 persen pada saat naik pangkat harus ditaati batas waktunya, yaitu untuk satu tahun penugasan dan satu kali naik pangkat. Jika tidak, akan menimbulkan kecemburuan para fungsional murni yang beralih secara sukarela.
2. Saat ini terdapat kesenjangan antara pejabat fungsional penyetaraan dan pejabat fungsional murni dalam satu kelompok jabatan fungsional. Untuk menghilangkannya, harus

diberikan porsi perlakuan yang adil bagi kedua pihak. Kemudian, harus ada penegasan bahwa koordinator/subkoordinator bukan jabatan baru pengganti jabatan lama yang dihapus.

3. Sebaiknya KemenPANRB dan Kemendagri menyisir kembali instansi Pemerintah Daerah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/Kota yang masih menunda penyederhanaan birokrasi agar tercipta situasi tata kelola pemerintahan seperti yang direncanakan akan dicapai dengan penyetaraan jabatan ini. Dua level yang tersisa pada setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) adalah kondisi yang harus dicapai sebelum akhir periode kedua Presiden Joko Widodo tahun 2024.
4. Agar integritas dan kreativitas seorang pejabat fungsional tidak terpasung maka perlu diberi ruang gerak yang memadai dengan menempatkan para fungsional sesuai jenjang dengan tepat. Untuk fungsional keahlian maka ahli pertama muda dan madya sebaiknya langsung di bawah JPT Pratama dan untuk jenjang ahli utama di bawah JPT Madya. Jika fungsional jenjang ahli ditempatkan di bawah pengawas, sama saja membonsai seorang pegawai dengan keahlian khusus yang menjadi syarat jabatan fungsional tertentu yang harus melewati uji kompetensi untuk sampai pada jenjang ahli. Untuk fungsional keterampilan mulai jenjang pemula, terampil, mahir, sampai penyelia masih layak ditempatkan di bawah pengawas atau administrator. Selain karena pangkat/golongan ruang sesuai, juga karena kelas jabatannya

di bawah pengawas. Berbeda dengan fungsional keahlian, pangkat/golongan ruang ahli pertama kadang sama dengan pengawas, demikian pula dengan kelas jabatan. Sementara untuk jenjang ahli madya, pangkat kadang sama bahkan lebih tinggi dari administrator sehingga memang suatu hal yang bijak jika menempatkan fungsional keahlian langsung berada di bawah JPT Pratama sampai jenjang madya; ahli utama berada di bawah JPT madya.

5. Perlu dilakukan perhitungan yang cermat dan menyeluruh dari seluruh rumpun/kelompok jabatan fungsional yang telah ditetapkan mengenai besarnya anggaran untuk tunjangan jabatan fungsional. Kemudian, ditetapkan dalam satu peraturan tentang jumlah kuota untuk setiap rumpun/kelompok jabatan fungsional dan alokasi untuk masing-masing instansi pusat dan daerah menurut jenjang dari setiap rumpun/ kelompok jabatan fungsional.
6. Instansi pembina jabatan fungsional yang berada di pusat harus memiliki *data base* tentang personel yang berada di bawah binaannya dan melakukan seleksi dengan baik untuk proses pindah jabatan atau pengangkatan pertama menjadi pejabat fungsional. Hal yang terpenting, tentu saja menyelenggarakan dan mengawasi penilaian angka kredit agar berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

Dunn, William N (1999), *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi kedua. Gadjah Mada University Press.

KemenPANRB (2020), *Panduan Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional*. Deputy Bidang Sumber Daya Aparatur, Asisten Deputy Manajemen Karir dan Talenta SDM Aparatur.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kajian Manajemen Pemerintahan (2020), *Manajemen Karir Bagi Pejabat Struktural Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Fungsional Dalam Rangka Penyederhanaan Birokrasi, Policy Brief*. LAN-RI Makassar.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

KASN (2020), *Evaluasi Pelaksanaan Undang-Undang ASN*. (<https://www.kasn.go.id/details/item/531-evaluasi-pelaksanaan-uu-asn>)

Koperasi Kulonprogo (2021), *Penyederhanaan Birokrasi Daerah : Peluang, Permasalahan dan Tantangan* (<https://koperasi.kulonprogokab.go.id/penyederhanaan-birokrasi-peluang-permasalahan-dan-tantangan>)

PROFIL PENULIS

M. Saiba Nasir, S.H., M.A.P.

merupakan Perencana Ahli Muda Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Selatan

PENYETARAAN JABATAN, ENDGAME OF REFORMASI BIROKRASI?

Oleh: Alfian Rosiadi

Bulan Oktober Tahun 2019, saat menyampaikan pidato pada sidang paripurna Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR), Presiden Joko Widodo menyampaikan pentingnya dilakukan penyederhanaan birokrasi pada kementerian/ lembaga dan pemerintah daerah. Jenjang eselonisasi harus dipotong sehingga menyisakan dua level saja.

PENDAHULUAN

Segera setelah pidato tersebut, gerakan perubahan dimulai secara masif. Dipimpin oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), penghapusan eselonisasi dilakukan. Tidak tanggung-tanggung, Menteri PANRB Tjahjo Kumolo menargetkan proses de-eselonisasi selesai dalam waktu satu tahun, dengan mengalihkan jabatan administrasi eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional (yang kemudian populer dengan sebutan penyetaraan jabatan).

Dengan segala kontroversi, kesimpangsiuran informasi, dan berbagai kendala terkait budaya, organisasi dan tata kerja, proses de-eselonisasi di kementerian/ lembaga akhirnya rampung pada akhir tahun 2020 dengan 40.277 jabatan administrasi yang telah disetarakan dari 70 instansi pusat (Humas KemenPANRB, 2021). Sementara di daerah, situasinya jauh lebih rumit. Adanya dualisme pemahaman antara Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dan KemenPANRB, terkait batasan eselon yang harus disetarakan serta jenis jabatan

yang harus berpindah ke Jabatan Fungsional, membuat proses penyederhanaan birokrasi di daerah tertunda hingga tahun 2021.

Titik temu antara dua lembaga kementerian ini akhirnya muncul pada tahun 2021. KemenPANRB menerbitkan Peraturan Menteri (Permen) PANRB Nomor 17 Tahun 2021 dan PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2021 yang menjadi petunjuk pelaksanaan proses de-eselonisasi. Akhirnya, Direktur Jenderal Otonomi Daerah Kemendagri, Akmal Malik, menyatakan bahwa per 30 Desember 2021, sebanyak 142.829 jabatan atau 99,80 persen dari target, telah diberikan rekomendasi penyederhanaan struktur organisasi (Bagian Organisasi Setda Kota Batam, 2022). Lantas, apakah kebijakan de-

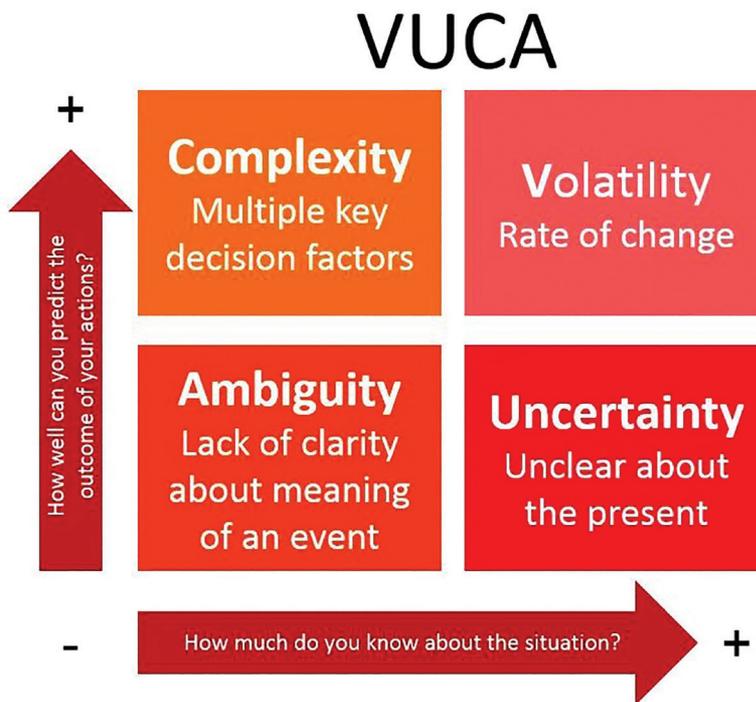
eselonisasi melalui penyetaraan jabatan ini telah sesuai dengan cita-cita reformasi birokrasi?

PERMASALAHAN DAN TUJUAN

Tidak dapat dimungkiri bahwa dunia telah berubah begitu cepat. Saat ini, birokrasi pun harus menghadapi sebuah era di mana lingkungan dapat berubah dengan sangat cepat, dinamis, kompleks, dan sekaligus tidak terduga atau yang sering diebut era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Untuk menghadapi era ini, maka diperlukan sebuah pemerintahan yang dinamis, cakap, gesit, dan adaptif (Humas KemenPANRB, 2022). Untuk mencapai hal tersebut maka dilakukanlah penyederhanaan birokrasi melalui kebijakan penyetaraan jabatan terhadap

pejabat eselon III dan pejabat eselon IV.

Proses penyederhanaan birokrasi membuat sebagian besar pejabat eselon III dan pejabat eselon IV, beralih ke dalam jabatan fungsional. Akan tetapi, pejabat eselon III dan pejabat eselon IV yang terdampak kebijakan ini masih mendapatkan beberapa “fasilitas” dari pemerintah. *Pertama*, pemerintah menjamin tidak terjadi penurunan pendapatan. *Kedua*, untuk sementara waktu, pejabat eselon III akan menjabat sebagai koordinator dan pejabat eselon IV menjadi subkoordinator. Dan *ketiga*, para pejabat terdampak akan mendapatkan angka kredit sebesar 25 persen dari angka kredit yang disyaratkan untuk kenaikan pangkat.



Gambar 1. VUCA

(Sumber: bina karir.com)

Berbagai fasilitas itu nyatanya justru menimbulkan beberapa dampak negatif. Masih muncul anggapan bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi ini hanya mengganti “baju” para pejabat administrator menjadi pejabat fungsional. Anggapan ini tidak hanya hadir di persepsi para pejabat terdampak, tetapi juga pada pimpinan atau atasan langsung para pejabat fungsional “baru” tersebut. Akibatnya, tujuan penyederhanaan birokrasi dapat terdistorsi.

Target penyetaraan jabatan yang harus selesai dalam waktu singkat, membuat beberapa elemen penting transformasi jabatan ini terpaksa “diabaikan”. *Pertama*, kebutuhan akan jabatan fungsional yang seharusnya ditetapkan melalui formasi jabatan dikesampingkan. *Kedua*, kompetensi, kualifikasi, dan latar belakang pengalaman pejabat struktural juga tidak menjadi

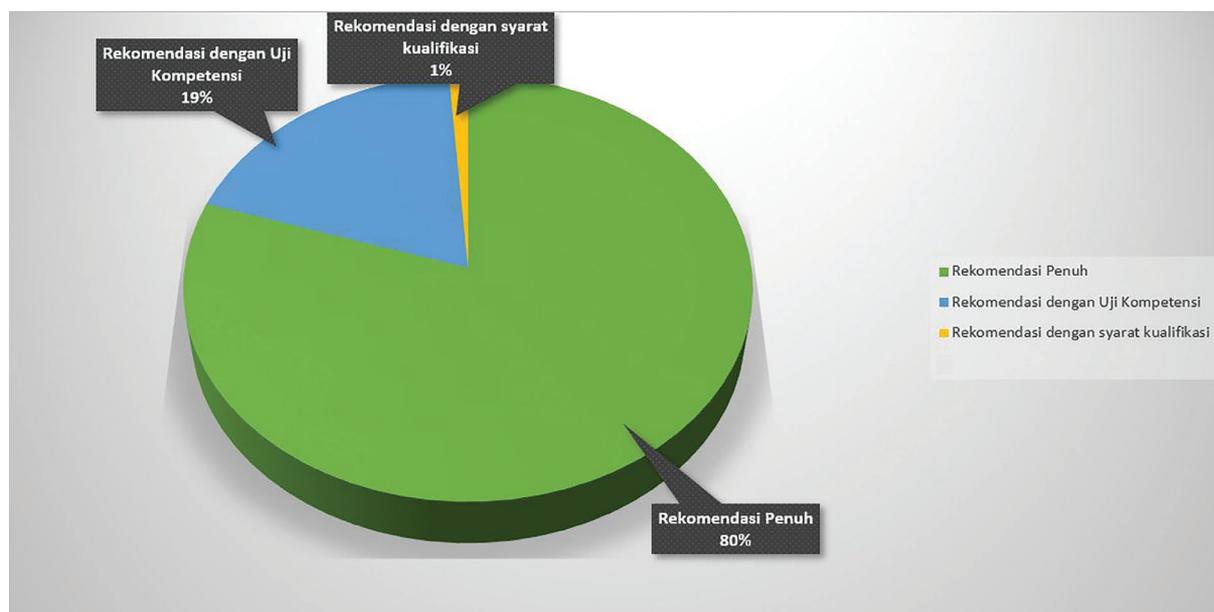
acuan. Hal ini dapat menjadikan adanya *mismatch* antara keahlian individu dengan standar kompetensi jabatan. Adapun yang *ketiga*, belum adanya mekanisme kerja yang lebih fungsional dan memangkas hierarki. Label koordinator dan subkoordinator justru menjadikan hierarki yang ingin dipangkas dengan kebijakan ini menjadi kurang tampak.

Dari pembahasan tersebut maka permasalahan kebijakan penyederhanaan birokrasi yang perlu ditemukan solusinya adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana menghubungkan kompetensi dan kualifikasi individu dengan standar kompetensi jabatan fungsional?
2. Bagaimana mekanisme kerja yang efektif dalam bentuk birokrasi fungsional seperti sekarang?

MISMATCH KOMPETENSI DAN KUALIFIKASI

Dalam PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021, pejabat struktural yang dialihkan ke dalam jabatan fungsional memiliki beberapa syarat, seperti yang disebutkan pada pasal 7 huruf c “memiliki kesesuaian tugas, fungsi, pengalaman, atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional”, selain syarat masih menduduki jabatan struktural dan persyaratan kualifikasi pendidikan (PermenPANRB Nomor 17, 2021). Akan tetapi, pada pelaksanaannya aspek pengalaman masih lebih sering diabaikan. Pejabat administrasi kemudian diusulkan untuk disetarakan ke dalam jabatan fungsional sesuai dengan jabatan terakhirnya.



Gambar 2. Rekomendasi penyetaraan jabatan Pemkab Tulungagung

Level of Specificity	ORGANIZATION	Number of organizations	Organization tenure/seniority	Type of organization (e.g. R&D, public)
	JOB	# job or aggregate # of tasks	Job tenure/seniority	Job complexity
	TASK	# times performing task	Time on task	Task difficulty, complexity, criticality
		AMOUNT	TIME	TYPE
Measurement Mode				

Gambar 3. *Conceptual Framework of Work Experience Measure*

Dalam tataran ideal, seorang ASN yang menduduki sebuah jabatan, baik administrasi, fungsional maupun pimpinan tinggi, tentu dianggap sebagai ASN yang telah memenuhi syarat, tidak hanya dari sisi administratif (pangkat dan golongan), tetapi juga kualifikasi dan kompetensi. Akan tetapi, kita tentu tidak menutup mata bahwa sering kali pengisian jabatan administrasi dan pengawas “mengabaikan” hal tersebut. Hal ini bahkan dijustifikasi dengan alasan sebagai bagian dari pengembangan kompetensi ASN bersangkutan. Dampaknya cukup banyak, pejabat administrasi yang mendapatkan “rekomendasi bersyarat” pada saat penyetaraan jabatan, dialihkan ke dalam jabatan fungsional, tetapi tetap harus memenuhi syarat kualifikasi dan atau lulus

uji kompetensi. Pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung misalnya, dari 336 pejabat administrasi yang dialihkan ke dalam jabatan fungsional, sebanyak 67 orang atau 19,94 persen Aparatur Sipil Negara (ASN) memperoleh “rekomendasi bersyarat” berupa kelulusan uji kompetensi maupun penyesuaian kualifikasi.

Spencer menyatakan bahwa aspek pembentuk kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Terkait perilaku, Kotler (2005) menyampaikan bahwa pengalaman adalah media pembelajaran yang mempengaruhi perubahan perilaku seseorang, serupa dengan pendapat Irawan dan Farid (2000) yang menyebutkan bahwa pengalaman adalah proses belajar yang

memengaruhi perubahan dalam perilaku seseorang individu. Hal ini menunjukkan adanya sebuah relasi yang kuat antara pengalaman kerja seseorang dengan kompetensi yang dimilikinya. Sebuah penelitian metaanalisis terhadap Kerangka Konseptual Pengukuran Pengalaman Kerja (*A Conceptual Framework of Work Experience Measure*) menunjukkan bahwa aspek pengalaman kerja, memiliki relasi yang kuat terhadap kinerja (Quinones et al., 2000).

Penyetaraan jabatan memang telah dilakukan, tetapi penyesuaian aspek pengalaman ASN, yang merupakan bagian dari kompetensi individunya masih dapat dilakukan. ASN yang terdampak penyetaraan jabatan mungkin diberikan satu kali kesempatan untuk berpindah

Three organizing models	Bureaucracy	Meritocracy	Adhocracy
	Formal, positional authority is privileged	Individual knowledge is privileged	Action is privileged
Under which conditions is the model appropriate?	Relatively stable environment	High levels of technological progress	High levels of unpredictability
How are activities coordinated?	Rules and procedures	Mutual adjustment and the free flow of ideas	Around a problem or opportunity
How are decisions made?	Through the hierarchy	Via argument and discussion—the power of the idea	By experimentation, trial and error
How are people motivated?	Extrinsic rewards—pay	Personal mastery, interesting work	Stretch goals and recognition for achieving them

Gambar 4. Model-model organisasi (Birkinshaw & Ridderstråle, 2011)

ke dalam jabatan fungsional yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya melalui mekanisme uji portofolio. Hal ini dilakukan dengan melihat riwayat pengalaman kerja serta kesesuaian kualifikasi dengan standar kompetensi jabatan fungsional. Apabila ini dilakukan, kesesuaian kompetensi dan kualifikasi antara ASN dengan jabatan fungsional yang didudukinya dapat dicapai sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai secara lebih efektif dan efisien.

MEKANISME KERJA ADHOCRACY

Mekanisme kerja setelah ASN disetarakan ke dalam jabatan fungsional merupakan sebuah pekerjaan rumah bagi keberlangsungan reformasi birokrasi. Tentu bukan hal yang bijak, apabila pola kerja sebelum penyetaraan

jabatan tetap digunakan setelah kebijakan penyetaraan jabatan dilakukan.

Salah satu pilihan model mekanisme kerja yang efektif untuk birokrasi yang didominasi oleh pejabat fungsional yang berbasis keahlian adalah model adhocracy. Adhocracy dikenalkan oleh Alvin Toffler pada tahun 1970 dan semakin terkenal setelah dielaborasi oleh ahli manajemen terkenal, Henry Mintzberg.

Pada kondisi di mana lingkungan eksternal sedang berada pada era VUCA yang sangat tidak menentu dan sulit diprediksi maka gambar di atas menunjukkan dengan jelas bahwa *adhocracy* adalah sebuah model organisasi yang tepat. *Adhocracy* memberikan sebuah

model di mana organisasi tidak dibagi kepada divisi, departemen, atau bagian-bagian yang bersifat hierarkis-kaku, melainkan terdiri dari unit-unit kerja yang bersifat temporer. Karena bersifat temporer, unit-unit kerja dapat dibentuk dan dibubarkan berdasarkan kebutuhan. Anggota dalam *adhocracy* bersifat lebih *fluid*, sedangkan pada sistem hierarki satu individu hanya dapat berada pada satu unit kerja saja. Oleh karena itu, dalam sistem *adhocracy*, satu individu dapat berada pada beberapa unit kerja dalam rentang waktu yang sama. Dengan demikian, *adhocracy* lebih mengedepankan profesionalisme individu di dalamnya daripada sebuah hierarki (Mintzberg & McHugh, 1979).

Konsep *adhocracy* memungkinkan ASN untuk saling bersinergi dan berkolaborasi tidak hanya pada instansi atau kelompok jabatan fungsional yang sama, tetapi juga antara instansi dan antarkelompok jabatan fungsional yang berbeda-beda sehingga keluaran yang dihasilkan dapat menjadi lebih komprehensif.

Kompatibilitas tinggi antara model *adhocracy* dengan VUCA tidak serta merta menjadikan organisasi sektor publik atau birokrasi di dunia menerapkan prinsip-prinsip *adhocracy*. Hambatan yang datang biasanya dikarenakan sistem kerja ini memerlukan tingkat otonomi yang tinggi, baik bagi individu yang menduduki jabatan manajerial maupun teknis. Cukup banyaknya *stakeholder* yang dimiliki oleh organisasi pemerintah menjadi salah satu alasan mengapa sistem *adhocracy* belum banyak diterapkan oleh pemerintahan di dunia. Meskipun demikian, tidak ada salahnya pemerintah Republik Indonesia mengadopsi model organisasi *adhocracy* dengan beberapa penyesuaian minor, termasuk dengan penyederhanaan administrasi.

SARAN DAN REKOMENDASI

Penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional menjadikan langkah pemerintah Indonesia menuju cita-cita reformasi birokrasi mewujudkan pemerintahan kelas dunia berada pada jalur yang tepat. Hanya saja, pemerintah harus menyadari bahwa sesungguhnya reformasi adalah perubahan yang tiada henti. Kebijakan penyetaraan jabatan, diakui atau tidak, masih menyimpan permasalahan yang harus diselesaikan. Oleh karena itu,

penyetaraan jabatan belum menjadi *endgame* dari reformasi birokrasi. Pemerintah Indonesia perlu memastikan agar jangan sampai kebijakan penyetaraan jabatan administrasi justru memperlambat kinerja birokrasi, dengan menyiapkan beberapa kebijakan lanjutan. Pertama, memetakan kembali kompetensi dan kualifikasi serta mengalihkan pejabat fungsional yang disetarakan dari Jabatan Administrasi. Pengalihan ini dilakukan melalui seleksi portofolio dan hanya diberikan sekali kepada ASN jika berdasarkan hasil pemetaan belum selaras antara kompetensi dan kualifikasi individunya dengan standar kompetensi jabatan fungsional yang didudukinya. Kedua, menyusun sistem dan mekanisme kerja yang lebih *agile*, *flat*, dan *fluid* di mana pola *adhocracy* dapat menjadi salah satu pilihan. Satu langkah ke depan telah dilakukan untuk menuju birokrasi kelas dunia. Haruskah kita berhenti sampai di sini?

REFERENSI

- PermenPANRB Nomor 17, (2021). <https://jdih.menpan.go.id/puu-1212-Peraturan-Menpan.html>
- Bagian Organisasi Setda Kota Batam. (2022). *Kemendagri Tekankan Pemerintah Daerah Segera Tindaklanjuti Penyederhanaan Birokrasi*. <https://bagorganisasi.batam.go.id/2022/01/04/kemendagri-tekankan-pemerintah-daerah-segera-tindaklanjuti-penyederhanaan-birokrasi/>
- Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (2011). *Adhocracy for An Agile Age*. January.
- Desveaux, J. A. (Invalid Date). *Adhocracy*. Encyclopedia

Britannica. <https://www.britannica.com/topic/adhocracy>

- Humas MENPAN-RB. (2021). *Batas Akhir Usulan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabfung Sampai 30 Juni 2021*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/batas-akhir-usulan-penyetaraan-jabatan-administrasi-ke-jabfung-sampai-30-juni-2021>
- Humas MENPAN-RB. (2022). *Reformasi Birokrasi Akselerasi Pemerintahan Dinamis di Era VUCA*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/reformasi-birokrasi-akselerasi-pemerintahan-dinamis-di-era-vuca>
- Mintzberg, H., & Mchugh, A. (1979). *Strategy Formation in an Adhocracy*. 30, 160-197.
- Quinones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (2000). *The Relationship Between Work Experience and Job Performance : A Conceptual and Meta-Analytic Review*. June 2001.

PROFIL PENULIS

Alfian Rosiadi merupakan Perencana Ahli Pertama pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Tulungagung



Foto: freepik.com

PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL

DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENYEDERHANAAN BIROKRASI

Oleh: Zuliswati Firdaus

Dampak penyetaraan sudah dirasakan oleh semua ASN, ada yang merasa diuntungkan dan ada juga yang merasa dirugikan. Benang kusut penyetaraan ini harus segera diurai agar tidak berpengaruh terhadap kinerja birokrasi itu sendiri. Para pihak terkait perlu duduk bersama agar penyederhanaan birokrasi ini berjalan efektif dan efisien.

LATAR BELAKANG

Dalam rangka melaksanakan kebijakan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis, lincah, dan profesional sebagai upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik, perlu dilakukan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. Penyederhanaan birokrasi pemerintah diharapkan bisa berefek positif pada

perubahan pola pikir, budaya kerja, penyusunan mekanisme sistem kerja, penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, karier, penataan formasi, pemetaan jabatan, kesejahteraan, pengelolaan, serta monitoring dan evaluasi.

Jabatan administrasi (JA) adalah Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan, sedangkan Jabatan fungsional (JF) adalah jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan

fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Penggunaan jabatan fungsional diharapkan akan memangkas pola hierarki yang memakan waktu cukup panjang dalam memberikan pelayanan yang menimbulkan kesan kurang profesional, tetapi dalam pelaksanaannya belum diikuti dengan penyesuaian terkait hal-hal lain yang memengaruhi pelaksanaannya. Akhirnya timbul berbagai keluhan, baik di kalangan pejabat fungsional maupun pejabat administrasi.

Pembagian tugas yang tidak jelas antarpegawai menyebabkan beban kerja yang tidak merata sehingga *work from home* (WFH) bagi sebagian orang adalah penambahan jam kerja yang tak terbatas karena bisa melakukan rapat virtual dengan Zoom kapan pun bahkan pada hari libur dan di luar jam kantor. Sementara untuk sebagian pegawai, WFH adalah liburan atau saatnya menyusun banyak Daftar Usulan Penilaian Angka Kredit (DUPAK)

untuk menimbun angka kredit. Hal ini disebabkan karena pembagian tugas dan fungsi pada masing-masing pejabat fungsional tidak merata dan tidak terperinci dalam mendukung tugas atasan langsungnya sehingga tidak jelas siapa mengerjakan apa dan siapa bertanggung jawab atas tugas apa. Kondisi ini diperparah dengan ketidaksesuaian jenis fungsional terhadap penugasan atau penempatan pejabat fungsional yang akhirnya akan mempersulit penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) pegawai dan penyusunan angka kredit.

Munculnya jabatan koordinator dan subkoordinator yang diperlakukan sebagaimana pejabat eselon III dan eselon IV, baik dalam hal fasilitas, kewenangan, maupun tunjangan kinerja, tidak berpengaruh terhadap penyederhanaan birokrasi seperti yang diharapkan. Bahkan diperpanjang, karena untuk pejabat eselon III yang menjadi koordinator mendapatkan tambahan masa kerja

dengan status baru sebagai pejabat fungsional madya (penyetaraan), yang seharusnya pensiun pada usia 58 menjadi 60 tahun.

Dampak penyetaraan sudah dirasakan oleh banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) baik yang merasa diuntungkan maupun yang merasa dirugikan sebagai risiko dari kebijakan perubahan. Meskipun demikian, benang kusut penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional tersebut harus segera diurai untuk memperbaiki kebijakan yang ada dan meminimalkan dampak yang merugikan bagi ASN dan berpengaruh terhadap kinerja birokrasi itu sendiri.

PERMASALAHAN DAN TUJUAN

1. Permasalahan

Dari paparan di atas diketahui beberapa permasalahan yang menyebabkan benang kusut pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional.



- a. Belum adanya matriks pembagian tugas pada pejabat fungsional yang diturunkan dari tugas dan fungsi (tusi) atasan langsungnya sesuai dengan penetapan kinerja atasan.
- b. Beragamnya jenis pegawai kementerian/lembaga (K/L), seperti ASN nonfungsional, pejabat fungsional, tenaga honorer, dan konsultan individu yang mengerjakan tugas harian sehingga jika tidak ada pembagian tugas sesuai dengan posisi, peran, dan statusnya akan menyebabkan penimbunan beban kerja yang tidak merata dan tidak jelas tanggung jawabnya. Hal tersebut juga memunculkan “pengangguran berpendapatan” yang menyebabkan inefisiensi birokrasi.
- c. Masih adanya K/L yang menganggap bahwa jabatan fungsional adalah jabatan yang tidak diinginkan sehingga pejabat fungsional tidak harus melaksanakan kegiatan yang penting.
- d. Terdapat pejabat fungsional yang ditempatkan pada bagian yang tidak sesuai dengan jenis fungsionalnya.
- e. Rumitnya penyusunan DUPAK yang justru dapat mengganggu kinerja pejabat fungsional tersebut.
- f. Belum ada batasan yang jelas antara tugas dan fungsi eselon III dan eselon IV yang masih ada di sebagian K/L dengan koordinator dan subkoordinator

2. Tujuan

Tujuan penulisan ini adalah untuk memotret permasalahan yang timbul sebagai pengaruh penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional terhadap penyederhanaan birokrasi sehingga dapat dirumuskan upaya perbaikan dalam mencapai harapan pelaksanaan kebijakan penyederhanaan birokrasi serta

mengurangi dampak/risiko yang ditimbulkan.

PEMBAHASAN

Dari uraian di atas dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional memiliki banyak permasalahan karena belum diikuti dengan penyesuaian pembagian tugas yang jelas dan penempatan yang sesuai sehingga memengaruhi kinerja pegawai, penyusunan angka kredit, dan SKP. Begitu juga terkait peran dan posisi koordinator dan subkoordinator yang masih rancu dengan pejabat eselon III dan IV yang masih ada pada sebagian K/L.

1. Pembagian Tugas

Belum jelasnya pembagian tugas atau matriks penugasan sesuai dengan tusi atasan langsung menyebabkan beberapa pekerjaan harian dilaksanakan oleh siapa saja pegawai yang terbiasa melaksanakan atau yang diperintahkan langsung oleh atasan termasuk tenaga honorer dan konsultan individu yang sebenarnya mungkin merupakan tugas pejabat fungsional. Seharusnya pekerjaan yang menjadi tusi pejabat fungsional dilaksanakan oleh pejabat fungsional dan jika pejabat fungsional tersebut memerlukan bantuan tenaga pendukung maka tenaga pendukung, baik dari unsur tenaga honorer maupun konsultan individu, akan dikoordinasi oleh pejabat fungsional tersebut sehingga terjadi hubungan yang harmonis antara tenaga fungsional, tenaga honorer, dan konsultan individu dalam melaksanakan tugas secara tim.

Di K/L banyak dijumpai pegawai yang berstatus sebagai ASN justru tidak mendapatkan tugas, sedangkan tenaga lain yang tidak diwajibkan menyusun angka kredit sangat sibuk menyiapkan banyak pekerjaan. Dalam hal ini, pegawai tersebut tidak dapat disalahkan karena mungkin disposisi pelaksanaan tugas diberikan kepada

orang lain yang bukan tusinya atau bukan bagiannya. Oleh karena itu, atasan langsung dituntut untuk bersikap profesional karena pegawai yang ditempatkan di bawahnya adalah ASN yang telah ditempatkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengesampingkan masalah pribadi yang biasa dikenal dengan istilah “*like and dislike*”, Perlu diingat, atasan bersifat membina jika ada bawahan yang kurang *capable*, bisa diberi kesempatan untuk diikuti diklat, dan lain sebagainya.

Dengan membagi tusi secara adil kepada tiap-tiap pegawai maka akan banyak efisiensi yang diperoleh, karena tidak ada lagi pegawai yang hanya presensi masuk dan kemudian menunggu presensi pulang sehingga dapat dilakukan efisiensi birokrasi. ASN adalah pegawai yang telah digaji dan diberikan tunjangan kinerja, seharusnya adalah petugas yang melaksanakan tugas dengan dibantu oleh tenaga pendukung, bukan sebaliknya. Untuk meningkatkan profesionalisme pegawai, sebaiknya pembagian tugas merupakan turunan dari tugas atasan yang telah ditetapkan dalam penetapan kinerja dan diberikan pada awal tahun sebelum penyusunan SKP.

2. Penyusunan Angka Kredit

Penyusunan angka kredit pada sebagian besar pejabat fungsional di K/L masih dirasa sulit, mengingat banyaknya unsur dan subunsur yang menjadi butir angka kredit yang tidak dapat langsung diambil dari pekerjaan harian, melainkan harus diolah lagi menjadi tulisan untuk dapat diklaim menjadi angka kredit. Pada saat ini, dengan adanya rapat virtual, jam kerja pegawai menjadi tidak terbatas. Seringkali rapat virtual dengan Zoom dilaksanakan di luar jam kantor bahkan saat hari libur, sedangkan hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan tersebut tidak selalu bisa langsung diklaim sebagai angka kredit, sehingga diperlukan waktu lagi untuk mengolah



Foto: freepik.com

agar dapat diklaim sebagai angka kredit. Waktu bekerja adalah delapan jam, tetapi ditambah dengan rapat virtual di luar jam kantor dan pada hari libur masih ditambah lagi harus membuat DUPAK, menyebabkan beban pegawai menjadi semakin berat yang akan memengaruhi kinerja dan kesehatannya. Hal ini justru menjadikan pegawai tidak produktif dan tidak dapat mempersiapkan masa pensiun dengan baik karena kelelahan dalam bekerja.

Beberapa pegawai dengan beban kerja yang tidak banyak justru lebih cepat mendapatkan angka kredit karena lebih banyak memiliki waktu untuk menyusun DUPAK. Fenomena ini justru membuat pegawai tidak profesional sebagaimana yang diharapkan.

2. Peran Koordinator dan Subkoordinator

Jabatan sebagai koordinator dan subkoordinator merupakan penyetaraan dari jabatan administrasi (JA) eselon III dan eselon IV ke dalam jabatan fungsional. Terdapat perbedaan tugas antara pejabat eselon III dan eselon IV dengan

koordinator dan subkoordinator. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa pejabat administrator sebagaimana dimaksud dalam Pasal 50 huruf a bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Sementara itu, tugas koordinator diatur oleh tiap-tiap K/L. Sebagai contoh, tugas koordinator pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) dituangkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 27 Tahun 2019 tentang Uraian Fungsi Organisasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Tugas Koordinator Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian PANRB, bahwa tugas koordinator adalah mengoordinasikan penyusunan rencana, pelaksanaan dan pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan pada satu kelompok substansi pada masing-masing pengelompokan uraian fungsi dan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh subkoordinator.

Tugas koordinator dan subkoordinator pada Kementerian Kesehatan dituangkan dalam Surat Edaran Nomor HK.02.02/III/4843/12021 tentang Pelaksanaan Penetapan Koordinator dan Subkoordinator Jabatan Fungsional di lingkungan Kementerian Kesehatan. Bahwa koordinator dan subkoordinator jabatan fungsional melaksanakan tugas koordinasi penyusunan rencana, pelaksanaan dan pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan pada satu kelompok substansi dan sub-substansi pada masing-masing pengelompokan uraian fungsi. Koordinator dan sub-koordinator jabatan fungsional merupakan pejabat fungsional yang melaksanakan tugas tambahan selain melaksanakan tugas utamanya sebagai pejabat fungsional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dari penugasan tersebut terdapat perbedaan yang signifikan antara pejabat administrasi dengan koordinator dan subkoordinator, bahwa koordinator hanya berfungsi mengoordinasi yang menjalankan tugas tambahan sehingga tidaklah sama dengan pejabat eselon III. Meskipun demikian, pada beberapa K/L masih memperlakukan koordinator dan subkoordinator sebagaimana pejabat struktural eselon III dan eselon IV. Hal ini ditunjukkan dengan pemberian fasilitas, kewenangan, dan tunjangan kinerja yang sama dengan pejabat struktural sehingga penyetaraan yang dilakukan tidak mengubah banyak hal. Justru koordinator yang secara fasilitas dan kewenangan disamakan dengan pejabat struktural eselon III ditambah masa kerjanya karena status kepegawaianya disetarakan fungsional ahli madya yang memiliki usia pensiun 60 tahun. Dalam hal ini terdapat *double* perlakuan, yaitu perlakuan seperti pejabat struktural dengan status fungsional.

SARAN DAN REKOMENDASI

1. Saran

- a. Pihak-pihak terkait perlu duduk bersama untuk menyinergikan berbagai ketimpangan yang terjadi, baik dalam hal pembagian tugas, kenaikan pangkat, kenaikan jenjang, perolehan angka kredit dalam tugas harian, penyusunan SKP, penempatan, pemanfaatan, maupun pembinaan kompetensi.
- b. Sebaiknya dilakukan beberapa peninjauan terkait posisi, peran, fasilitas, dan kewenangan koordinator dan subkoordinator berdasarkan tujuan awal penyetaraan. Hal ini dalam rangka melaksanakan penyederhanaan birokrasi agar lebih efektif dan efisien.
- c. Dilakukan koordinasi dengan instansi pembina pada tiap-tiap jabatan fungsional terkait kemungkinan pemindahan jabatan fungsional lain bagi pejabat administrasi yang tidak memenuhi kompetensi atau yang tidak sesuai dengan penempatan atau penugasannya.
- d. Ketersediaan pejabat fungsional harus dioptimalkan dan sebaiknya pejabat yang akan menduduki jabatan struktural nantinya disyaratkan terlebih dahulu, yaitu telah menduduki jabatan fungsional agar terpenuhi kompetensi yang dibutuhkan.
- e. Posisi, fasilitas, dan kewenangan yang diberikan kepada koordinator dan subkoordinator perlu ditinjau kembali, karena fungsinya hanya mengkoordinasi dan sebagai tugas tambahan maka memungkinkan untuk diangkat pada kegiatan yang membutuhkan koordinator dan subkoordinator saja (SK Tim Kegiatan), bukan seperti pejabat struktural sehingga memungkinkan dalam suatu

bidang terdapat lebih dari satu koordinator/subkoordinator dalam rangka mengoptimalkan peran pejabat fungsional.

2. Rekomendasi

Pembagian tugas pada staf/pejabat fungsional dilaksanakan berdasarkan rencana kinerja atasan yang sudah ditetapkan dan harus dilakukan pada awal tahun sebelum menyusun SKP pegawai, agar staf/pejabat fungsional dapat merencanakan angka kredit yang akan dicapai dalam tahun tersebut.

Pejabat fungsional diberikan tugas sesuai dengan penempatannya. Jika penempatannya tidak sesuai, diberi pilihan, apakah akan berpindah fungsionalnya dengan tidak kehilangan angka kreditnya, atau berpindah penempatannya. Penyusunan angka kredit seharusnya dapat diambil langsung dari kegiatan harian yang dilaksanakan oleh pejabat fungsional, sehingga tidak perlu membuat tulisan baru yang membutuhkan banyak waktu yang justru dapat mengganggu kinerja harian pejabat fungsional tersebut.

REFERENSI

- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai negeri Sipil.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negera dan reformasi Birokrasi Nomor 27 tahun 2019 tentang Uraian Fingsi Organisasi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Dan Tugas Koordinator Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negera dan reformasi Birokrasi.

Kementerian Kesehatan, Surat Edaran No. HK.02.02/III/4843/12021 tentang Pelaksanaan penetapan Koordinator dan Sub Koordinator Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Kesehatan.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi, Peraturan Menteri PAN & RB RI Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, serta kebijakan lainnya.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi, Surat Nomor : B/639/M. SM.02.00/2021, tanggal 32 November 2021, Hal : Moratorium Pengusulan Jabatan Fungsional Baru

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi, Surat Nomor : B/653/M. SM.02.03/2021, tanggal 23 Desember 2021, Hal : Tindak Lanjut Moratorium Jabatan Fungsional dan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.

PROFIL PENULIS

Zuliswati Firdaus, S.T. merupakan Perencana Ahli Muda di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

PASCAPENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL



Foto: vecteezy.com

Oleh: Nani Rohaeni dan Kanda

Penyederhanaan birokrasi yang disampaikan Presiden RI pada 20 Oktober 2019, telah dilaksanakan hampir di setiap kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Sebanyak 361 Jabatan Fungsional (JF) Ahli Muda hasil penyetaraan di Pemerintah Kabupaten Garut telah diverifikasi dan mendapatkan persetujuan Kementerian Dalam Negeri berdasarkan surat No. 800/8495/OTDA dan telah dilantik pada tanggal 30 Desember 2021.

LATAR BELAKANG

Berbeda dengan pejabat fungsional pengangkatan pertama atau *inpassing/regular*, pejabat fungsional hasil penyetaraan pada dasarnya belum mengikuti uji kompetensi JF yang diembannya sehingga pengetahuan mengenai tugas dan fungsi JF dimaksud belum sepenuhnya dapat diketahui dan dipahami. Padahal setiap tahunnya, pegawai ASN wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sesuai tugas pokok dan fungsinya.

PERMASALAHAN DAN TUJUAN

Penyederhanaan birokrasi pada dasarnya memiliki tujuan yang sangat baik, yaitu mewujudkan pegawai yang *agile* dan birokrasi berkelas dunia. Namun, hal ini tidak

semudah membalikkan tangan. Beberapa permasalahan ditemukan, baik dari unsur pegawainya maupun dalam mekanisme pelaksanaannya. Tahapan pelaksanaan yang tidak sesuai dan tidak adanya pembekalan terlebih dahulu terkait JF, baik secara umum maupun khusus bagi pejabat administrasi yang disetarakan, menimbulkan kebingungan terkait kinerja yang akan dilakukan. Untuk itu, dalam tulisan ini akan dikupas secara singkat penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kabupaten Garut dan beberapa masalah yang terkait hal teknis/administrasi nonkeuangan serta rekomendasinya dengan tujuan agar permasalahannya dapat segera diatasi.

ANALISIS

Kajian ini menggunakan metode kualitatif dengan mengumpulkan data dan bahan yang kemudian dianalisis dan disajikan dalam bentuk ringkasan kebijakan.

1. Penyederhanaan Struktur Organisasi

Reformasi birokrasi merupakan suatu proses penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi birokrasi secara naluri harus dilakukan karena tatanan pemerintahan yang baik pada suatu masa, dapat menjadi tidak sesuai lagi karena perkembangan zaman. Harapannya, masyarakat mendapatkan pelayanan yang

baik, cepat, tepat, dan profesional dari hasil reformasi birokrasi yang telah dilakukan oleh kementerian/ lembaga pelayanan publik. Menurut Nanik Murwati, S.E., M.A. (Asisten Deputi Asesmen dan Koordinasi Pelaksanaan Kebijakan Kelembagaan dan Tata Laksana Politik, Hukum, dan Keamanan dan Pemerintah Daerah) yang disampaikan pada saat Rapat Kerja Komisariat Wilayah Forum Sekretaris Daerah Seluruh Indonesia Tahun 2021, bahwa lingkup pelaksanaan penyederhanaan birokrasi terdiri dari transformasi organisasi, transformasi SDM aparatur, dan transformasi sistem kerja. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah.

Pada kenyataannya, tahapan pelaksanaan penyederhanaan birokrasi belum sesuai dengan tahapan yang harus dilalui. Penyederhanaan struktur organisasi berupa perampingan unit organisasi jabatan administrasi pada instansi pemerintah untuk mengurangi tingkatan unit organisasi hampir di setiap pemerintahan daerah belum selesai dilaksanakan. Penyederhanaan struktur organisasi bukan hanya memangkas jabatan menjadi dua level, tetapi bagaimana mendapatkan organisasi yang *agile* agar mekanisme kerja menjadi lebih fleksibel dan kolaboratif sehingga keputusan/kebijakan menjadi lebih cepat dan efektif. Selain itu, penyederhanaan struktur organisasi tidak sesederhana yang dibayangkan, tetapi harus melalui proses kajian dan pengusulan kepada legislatif. Hal ini berbeda



Gambar 1. Lingkup Penyederhanaan Birokrasi

(Sumber: KementanPANRB)

Alur Penyetaraan Instansi Daerah



Gambar 2. Mekanisme Alur Penyetaraan Instansi Daerah

dengan tahapan penyetaraan jabatan yang memiliki batas waktu pelaksanaan pelantikan maksimal, yaitu 31 Desember 2021, sehingga seluruh kementerian/ lembaga/pemerintah daerah melaksanakannya sesuai dengan target waktu.

2. Penyetaraan Jabatan dan Pejabat Penilai Kinerja

Berdasarkan PermenPANRB No. 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional dan Keputusan MenPANRB No. 895/2021 tentang Pendelegasian Wewenang Pemberian Persetujuan Pengangkatan Dalam JF Melalui Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah, mekanisme alur penyetaraan instansi daerah digambarkan pada bagan di bawah ini.

Dari bagan di atas terlihat bahwa pejabat fungsional hasil penyetaraan

tidak melalui uji kompetensi sebagaimana mestinya sehingga pemahamannya dalam menjalankan tupoksi sebagai JF perlu mendapatkan perhatian. Dalam masa peralihan, pejabat fungsional hasil penyetaraan diberikan peran sebagai subkoordinator (asal jabatan pengawas/eselon IV) untuk menjalankan tugasnya seperti biasa mulai urusan penganggaran sampai dengan urusan teknis pada subbagian/seksi terdahulu. Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah menyatakan bahwa dalam hal tidak terdapat pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menduduki jabatan struktural, PA/KPA dapat menetapkan pejabat fungsional selaku Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) yang kriterianya ditetapkan oleh Kepala Daerah. Kegiatan tersebut merupakan tugas tambahan pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang menjadi

penjabaran dari tupoksi sebagai subkoordinator dan mendapatkan angka kredit sebesar 25 persen, tetapi perlu menjadi perhatian bahwa 75 persen dari SKP harus tetap mengacu pada tugasnya selaku pejabat fungsional. "Fungsional rasa struktural" ini setahap demi setahap akan berubah seiring dengan meningkatnya pemahaman akan tujuan reformasi birokrasi. Untuk mencapai hal ini, diperlukan adanya perubahan pola pikir dan membangun hubungan kerja dan pelaksanaan tugas berbasis fungsi dalam sebuah tim yang tentunya perubahan ini harus mendapatkan dukungan dari pimpinan.

Berdasarkan Surat Kemendagri No. 800/8495/OTDA, di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut terdapat 361 pejabat fungsional yang telah disetujui dengan 54 jenis jabatan. Jenis JF yang banyak diampu dapat dijabarkan dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Daftar Jenis JF Hasil Penyetaraan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut

NO.	JABATAN FUNGSIONAL	JUMLAH	PEMBINA
1	Analisis Kebijakan	67	LAN RI
2	Perencana	43	Bappenas
3	Analisis Kepegawaian	19	BKN
4	Pranata Komputer	15	BPS
5	Pekerja Sosial	15	Kemensos
6	52 Jenis Lainnya	205	

Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pasal 67 menyatakan bahwa pejabat fungsional berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau

pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas JF dan disesuaikan dengan struktur organisasi masing-masing instansi pemerintah.

Atasan langsung atau pejabat penilai kinerja JF tertentu (keahlian dan keterampilan) pada Pemerintah Kabupaten Garut diatur berdasarkan Keputusan Bupati (Kep. Bup.) No.

800/Kep.43-BKD/2016 tentang Susunan Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut, sebagaimana yang tertera pada Tabel 2 di bawah ini.

Pejabat Fungsional Ahli Muda hasil penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut

Tabel 2. Atasan Langsung atau Pejabat Penilai Kinerja JF Tertentu

NO.	INSTANSI/LEMBAGA	PEJABAT PENILAI	ATASAN PEJABAT PENILAI
1	Sekretaris Daerah	Asisten Administrasi Umum	Sekretaris Daerah
2	Sekretariat DPRD	Sekretaris DPRD	Sekretaris Daerah
3	Dinas	Sekretaris Dinas	Kepala Dinas
4	Inspektorat	Inspektur Pembantu	Inspektur
5	Lembaga Teknis	Sekretaris Badan	Kepala Badan
6	Sekolah Dasar	Kepala Sekolah	Kepala UPTD
7	Sekolah Menengah Pertama	Kepala Sekolah	Sekretaris Dinas

sebanyak 361 jabatan yang tersebar di 33 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan penempatan disesuaikan jabatan awal atau di bawah pejabat administrator. Dengan demikian, atasan langsung atau pejabat penilai para pejabat fungsional pada dinas/instansi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut bukan lagi terletak hanya pada unsur sekretaris dinas/instansi, tetapi juga para pejabat administrator lainnya. Untuk itu Kep. Bup. No. 800/Kep.43-BKD/2016, tentang Susunan Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut perlu dilakukan perubahan.

3. Mekanisme/Sistem Kerja

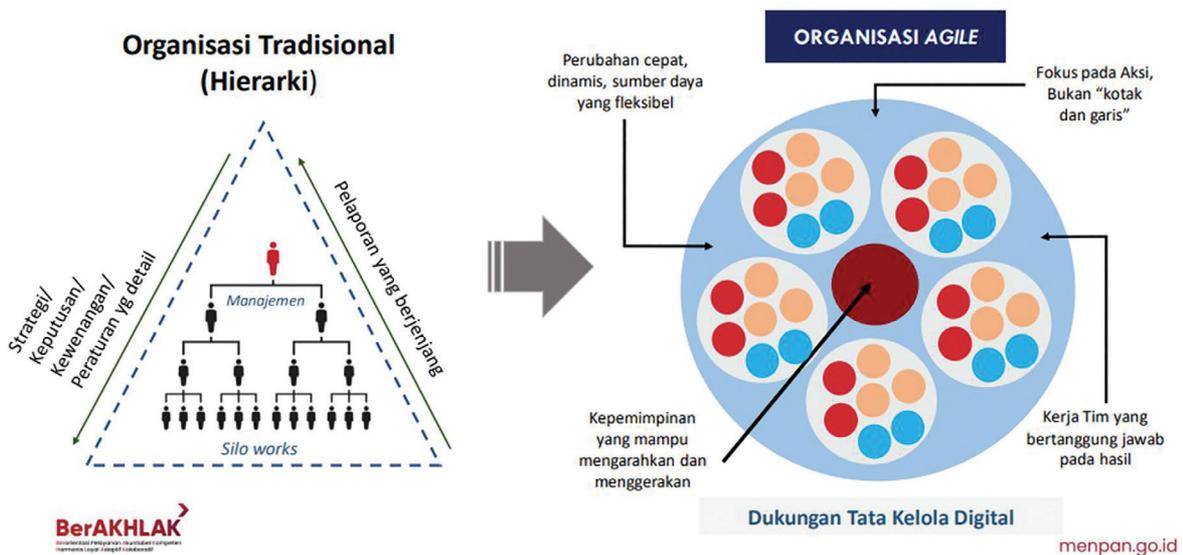
Penyederhanaan birokrasi melalui penyederhanaan struktur organisasi

harus juga diikuti dengan mekanisme kerja yang lebih agile. Transformasi ini memerlukan kepiawaian pimpinan untuk menggerakkan berbagai elemen yang ada. Gambar di bawah ini menjelaskan transformasi mekanisme kerja dari organisasi yang tradisional menjadi organisasi yang *agile*.

Tidak dimungkiri bahwa kebutuhan pegawai tingkat kecamatan atau kelurahan di Kabupaten Garut memerlukan SDM aparatur yang mumpuni sehingga beberapa pejabat fungsional hasil penyetaraan dilantik kembali menjadi pejabat pengawas di tingkat kecamatan/kelurahan. Hal ini mengakibatkan kekosongan subkoordinator pada bagian/bidang tertentu. Lalu bagaimana pelaksanaan tugasnya? Kekosongan subkoordinator pada

bagian/bidang tertentu dapat diantisipasi dengan pelantikan pejabat fungsional, tetapi tentu saja berbeda dengan pejabat fungsional hasil penyetaraan. Pejabat fungsional dimaksud harus telah mengikuti uji kompetensi. Adapun ketentuan bagi pejabat fungsional penyetaraan tidak berlaku bagi yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan Surat MenPANRB No. B/653/M/SM.02.03/2021, tanggal 23 Desember 2021, tentang Tindak Lanjut Moratorium JF dan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, poin 3.c.

Organisasi yang *agile* dengan mekanisme konsep kerja yang fleksibel dan kolaboratif dapat diterapkan dalam mengatasi hal ini. Mekanisme kerja dengan *system squad* atau tim dapat dilaksanakan,



Gambar 3. Transformasi Organisasi Instansi Pemerintah

(Sumber: KemenPANRB)

baik bersifat lintas unit organisasi maupun lintas instansi pemerintah, dengan memanfaatkan para pejabat fungsional sesuai keahlian dan keterampilannya.

4. Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat dan jabatan pejabat fungsional didasarkan pada pencapaian angka kredit yang memiliki batas pencapaian setiap tahunnya seperti yang tercantum dalam PermenPANRB No. 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil dan PermenPANRB No. 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam JF. Penederhanaan birokrasi melalui penyetaraan JF yang telah dilaksanakan menyisakan keraguan atau kekhawatiran pada beberapa pegawai yang semasa menjabat sebagai pengawas/ eselon IV berdasarkan kenaikan pangkat regular atau penyesuaian jabatan, dapat diusulkan atau naik pangkat pada tahun 2022 akan terhambat. Permasalahan ini telah diantisipasi dengan terbitnya Surat Edaran Kementerian PANRB tanggal 23 Desember 2021, No. B/653/M.SM.02.03/2021 menyebutkan perihal tindak lanjut moratorium JF dan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Pada poin 3.a.4 menyatakan bahwa dalam hal kenaikan pangkat JF hasil penyetaraan yang diangkat sampai dengan tanggal 31 Desember 2021 dan akan naik pangkat pada periode kenaikan pangkat April 2022 dan Oktober 2022 dapat dipertimbangkan untuk diberikan kenaikan pangkat regular pada pangkat puncak dalam jabatan administrasinya atau kenaikan

pangkat karena penyesuaian pendidikan.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Simpulan

Penyederhanaan birokrasi di banyak pemerintahan daerah dalam tahapan pelaksanaannya belum sesuai aturan yang berlaku. Pejabat fungsional hasil penyetaraan pada umumnya tidak melalui tahapan uji kompetensi. Penempatan pejabat fungsional pada bagian/bidang di Pemerintah Kabupaten Garut membutuhkan penyesuaian pejabat penilai kinerja.

Kenaikan pangkat pejabat fungsional hasil penyetaraan berdasarkan angka kredit kecuali bagi yang akan naik pangkat pada periode April 2022 dan Oktober 2022 dapat dipertimbangkan untuk diberikan kenaikan pangkat regular pada pangkat puncak dalam jabatan administrasinya atau kenaikan pangkat karena penyesuaian pendidikan.

2. Rekomendasi

Agar proses reformasi birokrasi menjadi utuh maka penyederhanaan struktur organisasi harus segera diproses sehingga mekanisme kerjanya dapat segera disusun dengan melibatkan tim kerja. Peningkatan kapasitas pejabat fungsional, baik berupa sosialisasi maupun bimbingan teknis (bimtek) sangat diperlukan baik yang berkaitan erat dengan pengetahuan JF secara umum maupun khusus (jenis JF) dan kebutuhan penyusunan SKP dengan melibatkan para pejabat fungsional *existing* di instansi masing-masing dan selanjutnya dapat dibentuk wadah pengembangan kompetensi. Penyesuaian mekanisme kerja yang

bersifat tradisional ke mekanisme kerja yang bersifat *agile* harus diawali dengan pemahaman para pimpinan. Tata laksana mekanisme kerja perlu diatur agar dapat dipertanggungjawabkan, baik secara administrasi maupun teknis.

Sistem penempatan JF sesuai dengan bidang kepakaran sehingga perlu ada perubahan pada Kep. Bup. No. 800/Kep.43-BKD/2016 tentang Susunan Pejabat Penilai dan Atasan Pejabat Penilai Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut. Sementara untuk kenaikan pangkat sesuai Surat Edaran KemenPANRB perlu dilakukan pengumpulan data pejabat fungsional hasil penyetaraan yang akan naik pangkat pada periode April 2022 dan Oktober 2022, karena alasan kenaikan pangkat regular pada pangkat puncak dalam jabatan administrasinya atau kenaikan pangkat karena penyesuaian pendidikan.

PROFIL PENULIS

- **Nani Rohaeni** merupakan Analis Kebijakan Ahli Madya di Sekretariat Daerah Kab. Garut;
- **Kanda** merupakan Analis Kebijakan Ahli Muda Sekretariat Daerah Kab. Garut

Tip Mengatasi “Burnout” di Tempat Kerja



Foto: freepik.com

Burnout merupakan istilah untuk menggambarkan kondisi stres berat yang dipicu oleh pekerjaan. *Burnout* tidak boleh dibiarkan berlarut-larut karena dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental.

Apakah Anda pernah mengalaminya? Simak tip mengatasinya berikut ini.

Burnout merupakan kelelahan fisik, mental, dan emosional yang terjadi karena stres yang diderita dalam jangka waktu yang lama, di dalam situasi yang menuntut keterlibatan emosional yang tinggi. Menurut Kreitner dan Kinicki (1992) dalam Imelda (2004), *burnout* adalah akibat dari stres yang berkepanjangan dan terjadi ketika seseorang mulai mempertanyakan nilai-nilai pribadinya. *Burnout* bukanlah diagnosis medis. Beberapa ahli menyatakan bahwa kondisi lain seperti depresi adalah penyebabnya. Apa pun penyebabnya, kelelahan karena bekerja dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental.

CIRI-CIRI BURNOUT

Meskipun *burnout* bukanlah gangguan psikologis yang dapat didiagnosis, tetapi tidak berarti bahwa kondisi itu boleh untuk dianggap sepele. Berikut beberapa ciri yang paling umum dari *burnout*.

1. Lari dari Pekerjaan

Individu yang mengalami *burnout* memandang pekerjaan mereka

sebagai sesuatu yang akan membuatnya semakin stres dan frustrasi. Mereka mungkin menjadi sinis tentang kondisi pekerjaan mereka dan orang-orang yang bekerja bersamanya. Mereka mungkin juga secara emosional menjauhkan diri dan mulai merasa mati rasa terhadap pekerjaan mereka.

2. Munculnya Gangguan Fisik

Stres kronis dapat menyebabkan gejala fisik, seperti sakit kepala dan sakit perut atau masalah usus.

3. Sering Merasa Lelah

Kelelahan menyebabkan orang merasa terkuras jiwa raganya, tidak mampu mengatasi masalah, dan selalu merasa lelah. Mereka sering kekurangan energi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika Anda merasakan energi selalu habis di kantor untuk melakukan pekerjaan, meskipun sudah mengurangi beban pekerjaan secara normal, maka bisa saja itu adalah gejala *burnout*.



4. Penurunan Kinerja dan Kurangnya Motivasi

Tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan yang banyak bisa membuat orang menjadi tidak termotivasi dalam bekerja. Padahal motivasi itu adalah hal yang sangat penting dalam dunia pekerjaan. Tidak ada motivasi dalam bekerja akan menyebabkan hasil pekerjaan kita pun tidak maksimal. Bahkan mungkin orang ini bisa mengalami kesulitan berkonsentrasi dan sering kali kurang kreativitas.

Kondisi ini mirip dengan gejala kondisi kesehatan mental yang serupa, seperti depresi. Individu dengan depresi mengalami perasaan dan pikiran negatif tentang semua aspek kehidupan, tidak hanya di tempat kerja. Gejala depresi juga dapat mencakup hilangnya minat pada sesuatu, perasaan putus asa, gejala kognitif dan fisik, bahkan sampai memunculkan pikiran untuk bunuh diri. Apabila sudah mengalami beberapa gejala tersebut, sebaiknya individu ini segera berkonsultasi kepada psikolog atau praktisi kesehatan mental lainnya.

TIP MENGATASI BURNOUT

Setelah kita mengetahui ciri-ciri burnout, lalu bagaimana cara mengatasi *burnout syndrome* ini? Berikut ada beberapa tip yang dapat dilakukan untuk melawan *burnout syndrome*. Semoga bermanfaat.

1. Work-Life Balance

Ingat, kehidupan itu tidak cuma di kantor. Banyak hal-hal yang perlu Anda perhatikan agar kehidupan Anda seimbang. Jangan lupa meluangkan waktu untuk bersenang-senang, lakukan hobi Anda, bersosialisasi dengan teman-teman Anda, dan usahakan jangan pernah membawa pekerjaan ke rumah jika memungkinkan. Hal paling penting dan sering sekali dilupakan orang, yaitu jangan takut untuk menghabiskan cuti Anda. Cuti itu diberikan perusahaan agar kamu punya waktu untuk beristirahat dari pekerjaan. Bukan untuk disimpan-simpan karena sayang atau takut dibilang pemalas karena cuti melulu.

2. Lakukan Hobi Anda

Terkadang kita lupa bahwa di luar kantor kita bisa melakukan apapun yang kita mau. Namun, karena sudah terlalu lelah kerja, akhirnya sampai rumah cuma mandi, makan, lalu tidur. Hal ini biasanya terjadi karena waktu kita habis di jalanan begitu saja. Terkadang kita perlu "memaksakan" diri untuk bersenang-senang. Walaupun lelah fisik, tetapi tidak ada salahnya menonton film dulu sebelum tidur untuk sekadar *refreshing*. Anda juga bisa menggambar, belajar *coding*, dan lain sebagainya. Intinya, jangan lupa lakukan sesuatu yang Anda sukai untuk menjaga kesehatan mental.

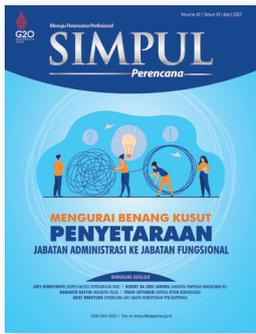
3. Istirahat yang Cukup

Terdengar klasik, tetapi paling sering diremehkan oleh orang-orang. Istirahat dan tidur yang cukup merupakan hal yang sangat penting untuk menjaga kesehatan fisik dan mental Anda. Bahkan, di beberapa perusahaan disediakan tempat tidur untuk karyawan yang ingin beristirahat di jam kerja.

4. Bicaralah dengan Atasan Jika Pekerjaan Terlalu Berat

Hal ini biasanya sangat dihindari, tetapi kita harus jujur jika memang kita tidak sanggup untuk mengerjakan sesuatu. Kita harus mendiskusikan dengan atasan kita agar mempunyai ekspektasi yang sama.

Jangan terlalu memforsir diri Anda karena takut dicela orang atau takut mendapat omelan dari atasan. Anda dan atasan Anda adalah manusia, bisa sakit, capai, stres, dan kelelahan. Pasti mereka bisa mengerti apabila Anda mengakui jika sedang mengalami *burnout*. Kesehatan fisik dan mental itu nomor satu. Uang bisa dicari, tetapi jika sudah rusak, tubuh Anda tidak dapat diperbaiki semudah itu. **(Penulis: Dian Reza Febriani/ Pusbindiklatren)**



Menuju Perencana Profesional

SIMPUL

Perencana

KUESIONER MAJALAH SIMPUL PERENCANA VOLUME 42 TAHUN 2022

I. TAMPILAN MAJALAH SIMPUL PERENCANA

1. Tampilan cover Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022:
 - a. menarik
 - b. kurang menarik
2. Tampilan cover Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022 sudah mencerminkan tema:
 - a. sudah
 - b. belum
3. Susunan warna dan tata letak foto-foto ilustrasi dalam isi Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022:
 - a. menarik
 - b. kurang menarik

II. SUBSTANSI/ISI MAJALAH SIMPUL PERENCANA

1. Tema yang diangkat dalam Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022:
 - a. menarik
 - b. kurang menarik
2. Tema yang diangkat dalam Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022 sudah sesuai dengan isu terkini:
 - a. sudah
 - b. belum

3. Susunan atau struktur konten dalam Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022 sudah baik:
 - a. sudah
 - b. belum
4. Bahasa dan ilustrasi (gambar, grafik, dan tabel) dalam Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022 mudah dipahami:
 - a. iya
 - b. tidak
5. Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022 memberikan informasi terkini dan menjadi referensi dalam pengambilan keputusan:
 - a. iya
 - b. tidak

III. PENYEBARLUASAN MAJALAH SIMPUL PERENCANA

1. Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022 yang dikirimkan oleh Pusbindiklatren Bappenas dapat diterima dengan baik:
 - a. iya
 - b. tidak
2. Apakah Majalah Simpul Perencana yang telah Saudara terima juga diinformasikan kepada staf Saudara?
 - a. iya
 - b. tidak

3. Selain Pusbindiklatren mengirimkan Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022 kepada instansi Saudara, kami juga telah memuat dalam situs web Pusbindiklatren Bappenas (karena keterbatasan cetak), apakah saudara menginformasikan/disposisikan kepada staf atau kolega untuk mengakses Majalah Simpul Perencana Volume 42 Tahun 2022 di situs web Pusbindiklatren Bappenas?
 - a. iya
 - b. tidak

KETENTUAN:

- Lingkari jawaban pada huruf a atau b sesuai pilihan Anda.
- Kuesioner yang telah selesai dijawab selanjutnya dipotret dengan kamera. Usahakan hasil foto tidak kabur (*blur*) sehingga tulisan dan jawaban dapat terbaca dengan jelas.
- Hasil foto selanjutnya dikirim melalui pos-el (*e-mail*) ke: **pusbindiklatren@bappenas.go.id**
- Pengisian kuesioner evaluasi Majalah Simpul Perencana juga dapat dilakukan secara daring (*online*) melalui tautan (*link*) berikut: **bit.ly/evaluasi-msp**



Langkah **HINDARI NARKOBA**



Tolak ajakan merokok. Merokok adalah pintu gerbang penyalahgunaan narkotika.



Isi waktu luang dengan kegiatan positif seperti olahraga, bermain musik, belajar, dan lainnya.

Kenali temanmu. Pilihlah teman yang selalu mengajak kepada kebaikan.



Ingat bahwa tidak ada ajaran agama yang membenarkan penyalahgunaan narkoba.

Hindari kelompok/teman nongkrong yang tidak sehat. Sapa lalu pergi, lakukan dalam tiga detik.



Ada keluarga yang menyayangi kita. Ciptakan komunikasi yang baik dengan keluarga.

Sehat Bahagia Tanpa Narkoba





Dalam rangka pembangunan Zona Integritas, pimpinan dan staf Pusbindiklatren Kementerian PPN/ Bappenas berkomitmen untuk selalu **memberikan pelayanan secara benar, akurat, profesional, dan berkualitas**. Pusbindiklatren menjamin pelaksanaan tugas internal dan pelayanan publik **bebas dari segala bentuk korupsi, kolusi, nepotisme, dan gratifikasi serta bebas dari benturan kepentingan**.

Pada akhir tahun 2020, Pusbindiklatren telah meraih predikat **WILAYAH BEBAS DARI KORUPSI (WBK)** dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). Pusbindiklatren terus mengupayakan pelayanan terbaik menuju **WILAYAH BIROKRASI BERSIH DAN MELAYANI (WBBM)**.

