

# OVERVIEW

## PENYETARAAN POLA KARIER PASCA JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL<sup>1</sup>

### OVERVIEW EQUIVALENCE CAREER PATTERNS POST ADMINISTRATIVE POSITION TO FUNCTIONAL POSITION

Citra Permatasari<sup>2</sup>, Fifi Ariani<sup>3</sup>

Email: [citra.noreng@gmail.com](mailto:citra.noreng@gmail.com)

#### ABSTRACT

*This study was structured with the aim of looking at how career patterns of civil servant who experienced *inpassing* from administrative positions turned into functional positions in an organization. The existence of this *inpassing* certainly has a great influence on roles and tasks that are different from the previous position at office. This research uses literature study method, a research approach that is carried out by reviewing existing literature, both from library studies and other scientific research. The results of this study will later show that career equality from administrative positions to functional positions affects the map of positions and performance in an organization. With this *inpassing*, it is expected that the organization will become more dynamic, agile, effective and efficient supported by professional, competitive and excellent human resources.*

**Keywords:** *career patterns, administrative position, functional position.*

#### ABSTRAK

Penelitian ini disusun dengan tujuan untuk melihat bagaimana pola karir ASN yang mengalami *inpassing* dari jabatan administrasi berubah menjadi jabatan fungsional di dalam suatu organisasi. Adanya *inpassing* ini tentunya memiliki pengaruh yang besar pada peran dan tugas yang berbeda dari jabatan sebelumnya dalam instansi tersebut. Penelitian ini menggunakan metode *study literature*, pendekatan penelitian yang dilakukan dengan cara mengkaji literatur yang sudah ada, baik dari studi Pustaka dan jurnal ilmiah lainnya sebagai referensi. Hasil penelitian ini nantinya menunjukkan bahwa penyetaraan karir dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional mempengaruhi peta jabatan dan kinerja dalam sebuah organisasi Dengan adanya *inpassing* ini diharapkan organisasi menjadi lebih dinamis, lincah, efektif efisien yang didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, kompetitif dan memiliki daya saing.

**Kata kunci :** pola karir, jabatan administrasi, jabatan fungsional

---

<sup>1</sup> Diterima Tanggal 13 September 2021, direvisi 15 November 2021.

<sup>2</sup> Peneliti Pertama di Puslatbang KHAN LAN RI

<sup>3</sup> Peneliti Pertama di Puslatbang KHAN LAN RI

## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi 4.0 maka pemerintah terus melakukan perbaikan dari berbagai sektor terutama dari sisi birokrasi. Birokrasi yang sebelumnya dianggap kurang mengikuti perkembangan jaman yang terus mengalami perubahan dan cenderung kaku. Pemerintah berkomitmen untuk terus melakukan perbaikan dari sisi birokrasi untuk menunjang sistem pemerintahan yang bersih dan akuntabel. Dalam pidato pelantikannya, Presiden Jokowi menyampaikan beberapa hal yang mengenai perbaikan birokrasi pemerintahan salah satunya adalah tentang penyederhanaan eselon, hal ini sebagai upaya penyederhanaan birokrasi secara besar-besaran. Dimana eselonisasi nantinya akan digantikan dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian dan menghargai kompetensi yang mengacu pada *sistem merit* sesuai dengan Permenpan No.40 Tahun 2018 tentang Pedoman Merit Sistem. Adapun tindak lanjut dari hal tersebut adalah Pemerintah telah menancapkan komitmennya dalam membangun sistem birokrasi secara progresif. Hal ini ditandai dengan beberapa langkah strategis yang telah dicanangkan diantaranya melalui sistem meritokrasi dan penyederhanaan birokrasi. Dua titik utama ini dianggap menjadi unsur penting yang dapat mendeliver proses birokrasi yang cepat, efisien, bersih dan melayani.

Meritokrasi digalakkan melalui proses pembinaan dan penyelenggaraan sistem manajemen kepegawaian yang terbuka, *fair*, dan

setara sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Salah satu penetrasi yang telah dilakukan dengan mengoptimalkan proses *assesment* untuk menuntun kemana pegawai tersebut akan dikembangkan karirnya. Pada proses pengisian jabatan khususnya jabatan pimpinan tinggi, seleksi terbuka menjadi opsi untuk memperoleh calon pejabat yang kompeten sesuai dengan kapasitas yang diharapkan.

Hal yang paling menyita perhatian publik khususnya para pelaku birokrasi adalah adanya kebijakan pemangkasan birokrasi. Mekanisme dan proses kerja yang panjang dan berliku, sudah mulai diurai supaya dapat lebih cepat dan praktis sehingga menyesuaikan dalam mengikuti dinamika yang terjadi. Aksi nyata dalam pemangkasan birokrasi ini dieksekusi melalui pemangkasan jabatan struktural khususnya jabatan administrasi.

Kita ketahui bersama, jabatan administrasi ini memegang porsi yang cukup besar dalam jumlah jabatan yang ada dalam institusi pemerintah. Maka untuk memotong rantai birokrasi, mengurangi jumlah jabatan menengah kebawah ini dianggap sebagai alternatif yang paling rasional. Salah satu opsi alasan pemangkasan birokrasi melalui pemangkasan jabatan struktural ini dipilih karena Pemerintah menganggap, dengan banyaknya jumlah jabatan struktural khususnya jabatan struktural lini menengah kebawah telah membuat roda birokrasi terasa berat dan berjalan lambat. Banyak aksi strategis yang tidak dapat atau terlambat dijalankan

dikarenakan harus dikondisikan dengan mekanisme struktur yang ada. Dengan memangkas birokrasi maka diharapkan dapat lebih mudah dalam proses koordinasi dan eksekusi suatu kebijakan.

Konsekuensi dari agenda pemangkasan jabatan administrasi ini tentunya membawa dampak pada berkurangnya jabatan. Pemerintah berupaya merumuskan skenario terbaik kepada para pemangku jabatan supaya tetap dapat bekerja secara optimal serta memperoleh hak kepegawaian yang selaras. Maka, ditetapkanlah opsi penyetaraan jabatan dengan memindahkan para pejabat yang terdampak penghapusan ke dalam jabatan baru yakni jabatan fungsional tertentu.

Dengan mengacu pada Permen PANRB No. 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, terdapat simplifikasi dalam pengalihan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan diberikannya rekomendasi yang dikeluarkan oleh Menteri PANRB yakni salah satunya tanpa adanya uji kompetensi dalam pengalihan jabatan administrator ke jabatan fungsional. Sedangkan, jika melalui jalur *inpassing* atau perpindahan jabatan, maka terdapat syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi oleh masing-masing individu yang ingin beralih jabatan menjadi pejabat fungsional. Proses penyederhanaan birokrasi ini idealnya dilakukan dengan penataan Struktur Organisasi dan Tata kerja (SOTK) terlebih dahulu baru kemudian dilanjutkan dengan proses penyetaraan jabatan. Namun, karena penataan SOTK memerlukan proses

dan waktu yang cukup lama, sehingga kedua proses ini dapat dilakukan secara paralel.

Pada prinsipnya penyetaraan tujuannya adalah untuk Sistem pengembangan karier pegawai dan penyesuaian penghasilan atau kesejahteraan. Dalam melaksanakan amanah dari kebijakan PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, Deeselonisasi dan pengalihan ke jabatan fungsional adalah upaya menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional.

Pernah dilakukan penerlitan terdahulu oleh Muhlis Irfan, yang melihat pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional akibat penghapusan eselon III dan IV sebagai suatu telaah di Badan Prosiding Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 4.0 237 Kepegawaian Daerah (Irfan, 2013). Penelitian lain dilakukan oleh Leni Rohida, Nuryanto, & Sarif mengenai implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui *inpassing*/penyesuaian dengan studi empirik di Universitas Padjajaran (Leni Rohida, Nuryanto, & Sarif, 2018). Penelitian yang lebih spesifik mengenai pengembangan karir melalui jabatan fungsional seperti Pustakawan (Widayanti, 2014) dan Analisis Kepegawaian (Suryana, 2019) juga pernah dibahas dengan lokus penelitian yang berbeda. Kebaruan (*novelty*) kajian ini dan pembeda dari beberapa kajian diatas adalah kajian ini membahas pola karir pasca implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan Fungsional menggunakan

teori Edwards III dengan melihat pada empat dimensi didalamnya yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, mengingat kebijakan penyetaraan ini relatif baru sehingga peneliti yakin belum banyak yang mengkaji. Dengan demikian, permasalahan yang diajukan dalam kajian ini adalah bagaimana pola karir pasca kebijakan penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisis, menguraikan mengenai pola karir pasca kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

## PEMBAHASAN

### Perampingan Organisasi

Perampingan organisasi ini dibuat dengan tujuan untuk lebih memberikan motivasi kepada para pegawai terutama ASN agar terus meningkatkan kualitas dalam kinerja. Sesuai dengan amanat Undang Undang ASN No.5 Tahun 2014 tentang Manajemen ASN, sistem merit berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, jenis kelamin, umur, agama, suku, budaya, kondisi kecacatan. Tujuan dibentuknya sistem merit ini untuk memastikan jabatan pegawai yang berada di birokrasi pemerintah, semuanya memenuhi persyaratan kualifikasi dan kompetensi.

Buruknya penyelenggaraan manajemen ASN selama ini juga semakin perparah dengan adanya politisasi birokrasi dalam ranah administrasi, yaitu intervensi pejabat politik dalam pengangkatan jabatan karir ASN. Sebagaimana dikatakan

Damayanti bahwa dalam sejarah penyelenggaraan pemerintahan Indonesia sarat dengan politisasi birokrasi, dimana kedudukan birokrasi tidak dapat bersifat netral terhadap kekuatan-kekuatan politik yang bermain dalam pemerintahan (Damayanti, 2009). Pengangkatan jabatan ASN dipilih dan dipromosikan bukan berdasarkan sistem merit tetapi lebih disebabkan oleh politisasi birokrasi, bahkan pencopotan atau demosi pun juga tidak lepas dari nuansa politisasi birokrasi. Restrukturisasi ASN bukan didasarkan pada kompetensi dan kualifikasi "*titip ya*" maka akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas kinerja kurang tercapai secara maksimal serta etos kinerja disiplin yang masih rendah. Dalam UU ASN Pemerintah diharapkan menciptakan aparatur yang profesional, kompeten melalui manajemen ASN yang didasarkan pada sistem merit atau dengan kata lain sistem perekrutan pegawai, pengangkatan, penempatan dan promosi pegawai dengan berdasar pada kompetensi, kualifikasi dan tentunya kinerja dari pegawai itu sendiri.

Menurut konsep disiplin ilmu sistem merit ini merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan pada pertimbangan dasar kompetensi bagi calon pejabat Undang-Undang yang berlaku. Kompetensi calon pejabat pemerintah tersebut diartikan bahwa calon pejabat pemerintah harus mempunyai keahlian dan profesionalisme sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan dipangku nantinya. Kompetensi, keahlian dan profesionalistik inilah

yang menjadi pertimbangan utama dalam pengangkatan calon pejabat pemerintah. Sedangkan menurut Merriam-Webster Dictionary, sistem merit adalah sistem rekrutmen dan promosi pegawai yang dilaksanakan berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan tugas, bukan dikarenakan adanya koneksi politik. Sistem merit merupakan kebalikan dari spoil sistem, yaitu sebuah sistem dimana jabatan pemerintahan diisi oleh teman-teman, keluarga atau pendukung dari partai yang berkuasa.

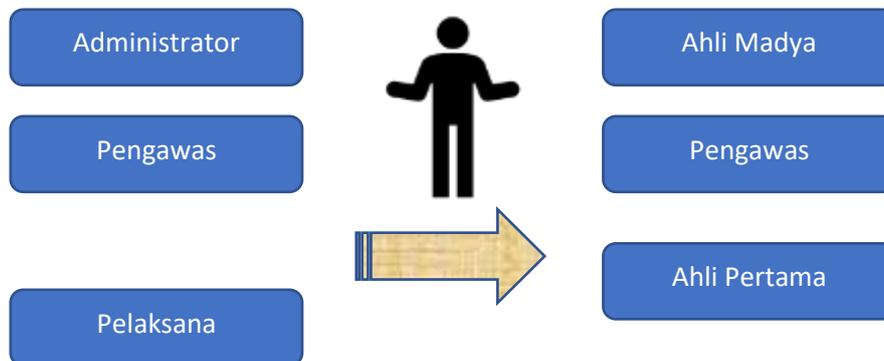
Ada beberapa aspek yang menjadi dasar dalam pelaksanaan sistem merit yaitu kompetensi, prestasi kerja, serta struktur organisasi yang sehat secara manajerial.

#### **Mekanisme Penyetaraan Jabatan**

Penyetaraan Jabatan adalah Pengangkatan Pejabat Administrasi

ke dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian pada jabatan fungsional yang setara. Jabatan yang diusulkan dalam Penyetaraan Jabatan adalah jabatan yang terdampak (dihapus) dalam penyederhanaan birokrasi. Jenis Jabatan Administrasi yang dapat disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional adalah Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana (Eselon V). Mekanisme penyetaraan jabatan dilakukan untuk jabatan Administrator akan disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya, jabatan Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang Ahli Muda, dan Pelaksana (eselon V) disetarakan dengan Jabatan Fungsional Jenjang Ahli Pertama.

Gambar 1. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional



Sumber : Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021

Tahapan utama dalam proses penyetaraan jabatan ini mencakup beberapa tahap yakni: tahap usulan, tahap telaahan, tahap validasi, tahap surat rekomendasi, tahap pengangkatan serta tahap pelantikan. Instansi pemerintah yang akan melakukan penyetaraan jabatan terlebih dahulu harus mengusulkan

dokumen ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) perihal rencana penyederhanaan birokrasi. Dalam dokumen usulan ini juga harus dijabarkan rencana jabatan fungsional tertentu apa saja yang nantinya akan diakomodir

disesuaikan dengan jenis tugas dan bisnis utama organisasi.

Setelah berkas usulan dikirim instansi ke Kemenpan-RB, selanjutnya kementerian akan melakukan telaahan serta melakukan validasi untuk kemudian menerbitkan surat rekomendasi. Surat rekomendasi inilah yang nantinya dapat digunakan oleh instansi sebagai pedoman/dasar dalam mengangkat ke dalam jabatan fungsional kepada para pejabat yang terdampak penyederhanaan. Tahap terakhir adalah pelantikan sesuai dengan aturan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 dimana setiap pengangkatan ke dalam jabatan fungsional harus melalui prosedur pelatihan dan pengambilan sumpah jabatan.

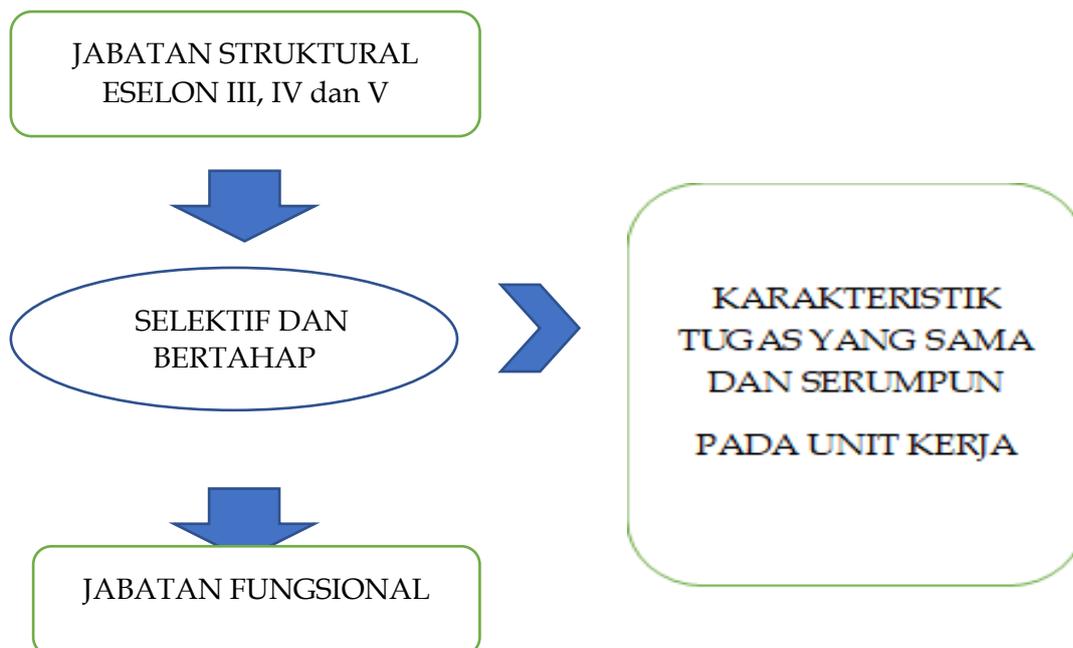
**Persyaratan Penyetaraan**

Dalam panduan pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional yang dikeluarkan

Kemepan-RB dalam Permenpan Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional, penyetaraan jabatan dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:

- a. PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator (Eselon III), Jabatan Pengawas (Eselon IV) dan Jabatan Pelaksana (Eselon V) berdasarkan keputusan Pejabat yang Berwenang;
- b. Memiliki ijazah paling rendah S-1/D-4/S-2 atau yang sederajat;
- c. Jabatan Administrasi memiliki kesesuaian dengan jabatan fungsional yang akan diduduki;
- d. Memiliki pengalaman atau (fahmi) yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional; dan
- e. Masa menduduki jabatan paling kurang 1 (satu) tahun sebelum Batas Usia Pensiun (BUP) jabatan Administrasi.

**Gambar 2 Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional**



Sumber : (Fitrianingrum et al., 2020)

Pejabat Administrasi yang sebelumnya menduduki jabatan fungsional, dapat kembali didudukkan di jabatan fungsional yang sama melalui mekanisme pengangkatan kembali sebagaimana diatur dalam peraturan yang mengatur mengenai jabatan fungsional terkait. Pengangkatan kembali ke jabatan fungsional ini harus memiliki keterkaitan tugas dan fungsi jabatan dengan tugas dan fungsi unit kerja atau dilakukan penempatan kembali sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan fungsionalnya.

Secara sekilas, proses penyetaraan ini tidak jauh berbeda dengan pengaturan dalam proses inpassing JFT. Pada kedua jenis mekanisme tersebut sama-sama mengambil tolok ukur asumsi dari kedudukan pangkat dan lama masa kerja sebagai *basic* dalam penetapan jumlah angka kredit. Meskipun, secara perhitungan keduanya terdapat perbedaan.

#### **Metode Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu dengan penelitian kualitatif, seperti yang pernah diungkapkan oleh Cresswell menyatakan "*we conduct qualitative research because a problem of issue needs to be explored*" (Cresswell, 2021). Metode ini mengungkap dan membahas permasalahan yang dijadikan objek penelitian. Obyek penelitian ini yaitu penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional bagi pengembangan karier pegawai.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yaitu dengan

studi Pustaka dan jurnal ilmiah lainnya sebagai referensi. Studi Pustaka merupakan metode pengumpulan data yang berasal dari kutipan buku, jurnal dan literature lainnya yang mendukung penggalan sumber informasi yang relevan.

#### **Kepangkatan dan Angka kredit**

Penyetaraan jabatan tidak menyetarakan pangkat yang melekat pada Pejabat Administrasi. Penyetaraan jabatan hanya dilakukan terhadap jabatan yang diduduki oleh Pejabat Administrasi ke dalam jenjang jabatan fungsionalnya yang setara. Apabila pangkat berada di bawah kepangkatan atau di atas kepangkatan dalam jenjang jabatan fungsional yang disetarakan, Pejabat fungsional tetap melaksanakan tugas jabatan fungsional pada jenjang jabatan yang disetarakan, sebagai berikut:

- a. Apabila Administrator memiliki pangkat di bawah IV/a, Administrator tetap disetarakan dalam Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya.
- b. Apabila Pengawas memiliki pangkat di bawah III/c, Pengawas disetarakan dalam Jabatan Fungsional jenjang ahli muda.
- c. Apabila Pengawas memiliki pangkat di atas III/d, Pengawas disetarakan dalam jabatan fungsional jenjang ahli muda.
- d. Apabila Pelaksana (Eselon V) memiliki pangkat di bawah III/a, Pelaksana (Eselon V) disetarakan dalam Jabatan Fungsional jenjang ahli pertama.
- e. Apabila Pelaksana (Eselon V) memiliki pangkat di atas III/b, Pengawas disetarakan dalam

jabatan fungsional jenjang ahli pertama.

Penghitungan angka kredit bagi Pejabat Administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan dilakukan berdasarkan jenis penghitungan angka kredit yang berlaku pada jabatan fungsional dimaksud. Sejauh ini, pengaturan dalam penetapan angka kredit jabatan fungsional masih terdapat dua (2) pendekatan yakni melalui sistem konvensional dan sistem konversi SKP. Sehingga, untuk perhitungan angka kredit awal disesuaikan dengan sistem penilaian angka kredit yang dimiliki JFT tersebut.

Semisal diambil contoh untuk sistem konvensional, penghitungan angka kredit penyetaraan merupakan akumulasi dari nilai pendidikan dan kepangkatan-kepangkatan sebelumnya dan angka kredit persentase penyetaraan jabatan, ditetapkan dengan rumus:

*“(persentase perolehan angka kredit dikalikan angka kredit kumulatif kenaikan pangkat jenjang jabatan yang diduduki) + (jumlah angka kredit kumulatif kepangkatan sebelumnya pada jenjang yang diduduki dan jenjang sebelumnya)”*

Adapun besaran prosentase diatur sebagai berikut:

- a. Telah menduduki pangkat lebih dari dari 4 (empat) tahun diberikan persentase 100%;
- b. Telah menduduki pangkat lebih dari 3 - 4 tahun diberikan persentase 75%;
- c. Telah menduduki pangkat lebih dari 2 - 3 tahun diberikan persentase 50%; atau

- d. Telah menduduki pangkat lebih dari 1 - 2 tahun diberikan persentase 25%.

Sebagai contoh jika terdapat Pejabat Eselon IV dengan pangkat IIIc selama 3 tahun, maka akan diangkat kedalam JFT Ahli Muda dengan diberikan angka kredit total sejumlah 275. Skor 275 ini diperoleh dari prosentase penyetaraan 75% dari 100 (Ahli Muda angka kredit kumulatif KP adalah 100)= 75, unsur pendidikan=100, nilai Golongan IIIa= 50, nilai Golongan IIIb= 50, sehingga nilai total angka kredit adalah 275. (Ridlowi, S.Sos., M.A. Pegawai Kanreg I BKN, 2021)

### **Beberapa Ketentuan Melekat**

Pejabat Administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan dapat diberikan kegiatan tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya. Pemberian tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan adalah sejak pejabat fungsional duduk dalam jabatan fungsional, yang merupakan tugas tambahan.

Tata kelola jabatan fungsional pasca penyetaraan adalah sebagai berikut: a. Koordinator-ahli madya b. Subkoordinator-ahli muda Mekanisme ini bersifat sementara untuk koordinator dan subkoordinator, yang prinsip dasarnya sebagai peran bukan jabatan, jadi masa tugas koordinator dan subkoordinator hasil penyetaraan akan berakhir di akhir 2021 artinya boleh mengganti koordinator dan subkoordinator, sesuai penilaian kinerja, dan apabila ingin mengganti koordinator atau sub koordinator minimal 1 tahun atau minimal sampai

dengan Desember 2020. Pejabat fungsional hasil penyetaraan berperan sebagai koordinator atau subkoordinator bentuk apresiasi dan penghargaan bagi pejabat tersebut dan tentu saja dari aspek kesejahteraan tidak menurun. Tata kelola organisasi pasca penyetaraan akan berubah menjadi kelompok kerja yang saling mendukung berbasis *networking* terkait dengan kompetensi dan jenjang jabatannya, bukan lagi hubungan hirarkis. Target-target kinerja pejabat pasca penyetaraan normal dimana penilaiannya akan sama dengan fungsional pada umumnya dan harus mengikuti aturan jabatan fungsional masing-masing. Apabila setelah penyetaraan tidak berkinerja maka dapat dijatuhkan hukuman disiplin, karena itulah diperlukan perubahan pola pikir (*mindset*) dari pejabat fungsional hasil penyetaraan bahwa hasil kerja nantinya berdasarkan capaian Angka kredit sesuai jabatan fungsional masing-masing (Lia, 2020).

Pelaksanaan kegiatan tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan tersebut diberikan tambahan Angka Kredit 25% dari Angka Kredit Kumulatif untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dan diakui sebagai tugas pokok dalam Penetapan Angka Kredit (PAK). Penilaian terhadap tugas tambahan tersebut dilaksanakan setelah yang bersangkutan menjalankan tugas jabatannya paling kurang dalam 1 (satu) periode penilaian kinerja jabatan fungsional.

Salah satu hal yang berbeda antara proses penyetaraan dengan *inpassing* yaitu untuk penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional dapat

dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian tanpa harus menunggu/mendapatkan rekomendasi dari Instansi Pembina JFT yang bersangkutan. Hal ini tentu berbeda dengan *inpassing* yang masih bergantung pada proses rekomendasi yang harus dikeluarkan terlebih dahulu oleh instansi pembina. Meskipun demikian, pada kedua jenis mekanisme tersebut tetap akan memperoleh intervensi/perhatian dari instansi pembina dalam proses pembinaan karir kedepan pejabat JFT.

## KESIMPULAN

Redesain organisasi atau bisa dikatakan perampingan organisasi merupakan proses yang dilakukan oleh pemerintah untuk melakukan proses perbaikan penyelenggaraan pemerintahan dari sisi sumber daya manusia guna meningkatkan pelayanan publik. Adanya perampingan organisasi ini dibuat dengan tujuan organisasi pemerintah akan lebih mudah mencapai visi misi dengan organisasi yang ramping, memudahkan pembagian tupoksi bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Memaksimalkan potensi dan kualitas pegawai dalam merit sistem ini secara tidak langsung memberikan pengaruh besar bagi organisasi tersebut dalam mencapai sasaran dan tujuan. Selain itu, perampingan organisasi juga menjadi sarana suatu organisasi untuk menyaring ASN yang berkompeten dan berkualitas (Rakhman, 2020).

Penilaian dan perhitungan angka kredit dalam rangka manajemen kinerja Jabatan Fungsional, bagi pegawai yang sudah memasuki pengabdian sebagai PNS

selama 4 tahun bisa langsung naik pangkat. Bagaimana perhitungan-perhitungan yang ada di juklak (petunjuk pelaksanaan) dan sudah disepakati dengan Badan Kepegawaian Nasional agar bisa berjalan dengan baik.

Penyusunan SKP dan pelaksanaan tugas dan fungsi koordinasi dengan tugas dan fungsi koordinasi diharapkan begitu menduduki jabatan akan ada relaksasi angka kredit. Mekanisme kenaikan pangkat dari angka kredit yang sudah ada akan dipotong 25 persen. Revisi Permenpan 28 Tahun 2019 tentang Jabatan Fungsional, perhitungan jumlah sisa bulan terkait pengangkatan jabatan fungsional berdasarkan pada juklak. *Cascading* disasaran kerja organisasi dari perjanjian kerja diturunkan ke fungsional sehingga menjadi SKP individu. Jabatan yang sudah dialihkan harus bersiap menyusun SKP penyesuaian termasuk menyusun SKP Tahun 2021 bagi pegawai yang baru dilantik menjadi fungsional. Tahun depannya lagi mempersiapkan diri untuk melakukan penyesuaian pola pola kerja dan sebagainya.

Proses kenaikan pangkat yang berbasis fungsional dari SKP ke dupak, ada proses penyetaraan jabatan harus mendapatkan modal dulu untuk kenaikan pangkatnya. Perlu juga divalidasi oleh instansi Pembina harus dilihat kenaikan pangkatnya dikarenakan penyetaraan jabatan atau bukan. Penyesuaian ini bertujuan agar organisasi yang lebih dinamis, lincah, efektif efisien yang didukung oleh SDM yang profesional,

kompetitif dan berdaya saing. Ketika tidak semua yang beralih berkompeten, masih terdapat gap kompetensi dan perlu upaya lebih lagi sehingga dengan penyesuaian bukan semata mata ganti baju tetapi berganti pola kerja dan pola pikir. Tujuan penyesuaian ini agar meningkatkan kinerja bagi para pegawai sehingga membantu pemerintah (berdampak) dalam membangun pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik.

Bagi jabatan administrasi yang memiliki fungsi koordinasi akan diberikan peran koordinator dan subkoordinator (akan dapat angka kredit), penilaian kinerja ada pendelegasian wewenang (pejabat penilai) pengembangan karir kaitanya dengan kenaikan pangkat, kenaikan jabatan dan kesejahteraan. Adanya pengembangan kompetensi pengalihan eselon 3 dan eselon 4 kedalam fungsional terdapat gap kompetensi sangat terlihat sekali di lingkup sosial kultural. Mempersiapkan SK dan Surat Edaran kepada teman-teman yg beralih tetap dapat mengikuti pelatihan fungsional kepemimpinan PKA, PKN maupun Pelatihan Teknis. Pegawai yg sudah diangkat atau dilantik menjadi fungsional sebelumnya telah melewati proses penyesuaian dengan melalui tahapan dari pengusulan, validasi rekomendasi. Proses ini akan berjalan Dikaitkan dengan proses Reformasi Birokrasi dimana merekomendasikan kepada instansi Pembina jabatan untuk segera melantik dan melakukan penataan SOTK .

## SARAN

Proses penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional memiliki implikasi yang berbeda dengan sistem kinerja sebelumnya, lalu diperlukan perhatian khusus tindak lanjut khusus terkait sistem pengembangan karir dan kompetensinya pasca penyetaraan jabatan. Hal yang paling penting dilakukan adalah penataan organisasi dan pola kinerja: sinkronisasi antara penataan jabatan dengan jabatan-jabatan yang dipetakan. Saat ini ada yang melakukan penyetaraan jabatan terlebih dahulu lalu kemudian melakukan penataan organisasi tetapi yang paling ideal adalah melakukan penataan organisasi terlebih dahulu baru kemudian melakukan penyetaraan.

Kebijakan kedepan apabila ada yang belum dilantik perlu ada penetapan regulasi SOTK baru dan tata kerja jabatan fungsional baru sehingga bisa dikeluarkan penyetaraannya termasuk penetapan pengaturan tata kerja Jabatan Fungsional. Kedepannya untuk pengalihan jabatan fungsional harus memiliki kesesuaian kualifikasi dan kompetensi dalam Jabatan Fungsional. Dan harus ada kaitan pengalaman tugas dalam Jabatan Fungsional yang akan diduduki sehingga tidak perlu ada paksaan, juga perlu diperhatikan uji kompetensi Jabatan Fungsional dan batas usia pensiun. Dimulai sejak Tahun 2021 akan ada kebijakan yang lebih ketat terkait penyetaraan jabatan, begitu juga tahun-tahun selanjutnya akan semakin ketat.

Perkembangan modern ini ada laporan kurang lebih ada sebanyak 35 ribu pegawai yg sudah disetarakan ke jabatan fungsional, ada juga beberapa yang masih dalam proses penyetaraan (Fitrianingrum, 2020). Rata-rata pencapaian sudah 60 sampai 80 persen, bahkan ada yang sudah 90 persen dalam proses penyetaraan jabatan. Harapannya setelah proses ini bisa dilakukan percepatan untuk penataan organisasi termasuk bagaimana membangun pembinaan karir pengembangan kompetensi dan kenaikan pangkat.

Pemetaan bisnis proses harus menata kembali Anjab ABK agar bisnis proses dapat berjalan dengan baik meliputi pembinaan dan pengembangan kompetensi serta pola karier. Opsi yang dilakukan dengan kontrol monitoring dan evaluasi terhadap kinerja para pejabat fungsional yaitu dengan tugas dan Fungsi organisasi harus bisa di cascadingkan ke jabatan koordinator yang menggantikan pejabat eselon 3 dan eselon 4, dengan demikian sehingga harus dilakukan redesain terhadap proses bisnis dan output termasuk redistribusi beban kerja agar tidak hanya berada pada satu koordinator atau subkoordinator. Hal tersebut sangat erat kaitannya dengan formasi jabatan.

Bukan hanya aspek proses bisnis saja yang perlu diperhatikan namun aspek pembinaan dan pengembang kompetensi serta sistem karir bagi pegawai juga perlu perhatian khusus. Sistem karir fungsional akan lebih berkembang karena pegawai akan lebih berfokus pada pola pengembangan karir sesuai

dengan kompetensinya. Kewajiban untuk pemenuhan pengembangan kompetensi, pola karir fungsional sistem karir akan berkembang yang akan menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi berbasis jabatan fungsional termasuk pola karir baik vertikal horizontal maupun diagonal sebagaimana yang diamanatkan dalam PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Sistem karir jabatan yang dialihkan akan dikaitkan dengan program manajemen talenta. Yang berpeluang besar masuk ke dalam program ini adalah para jabatan fungsional karena Jabatan Fungsional yang akan memegang peranan kuncinya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Cressweell.W.John (2013). *Research Design Qualitative, Quantitatitve, and Mixed Methods Approaches*, third Edition.
- Dzulkarnain, B. "Jabatan Fungsional Peneliti." *Media Penelitian dan Pengembangan Kesehatan*, vol. 1, no. 2, 1991, doi:10.22435/mpk.v1i2.848.
- Fitrianingrum, L., Lusyana,D., Ilmu, L., & Indonesia, P. (2020). *Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analis Implememtasi dan Tantangan Development of Functional Position Career Resulted From Administration Posittion Equalization* : 43-54.
- Jumiarsih, Jumiarsih, et al. "Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) untuk Menentukan Nilai Jabatan dan Kelas Jabatan Fungsional Umum Universitas Diponegoro." *Industrial Engineering Online Journal*, vol. 3, no. 4, 2014.
- Nope, Nelson B. "Mutasi Pejabat Fungsional ke dalam Jabatan Struktural di Era Otonomi Daerah." *Masalah-Masalah Hukum*, vol. 44, no. 2, 2015, pp. 234-242.
- Nugraheni, Nurwinda, et al. "Implementasi Kebijakan Penetapan Inpassing Jabatan Fungsional Guru Bukan Pns dan Angka Kreditnya di SD Swasta Kota Semarang." *Indonesian Journal of Public Policy and Management Review*, vol. 2, no. 2, 2013, pp. 161-170.
- Rakhman, F.A. (2020). *Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabtan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan*. 4(2), 53-66.
- Suryana, A. N. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian di Badan Penelitian dan Pengembangan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Maritim Raja Ali Haji*, Vol 7 No 1 tahun 2019.
- Widayanti, Y. (2014). Pengembangan Karier Pustakawan melalui Jalur fungsional. *LIBRARIA: Jurnal Perpustakaan Perpustakaan STAIN Kudus* vol 2 Nomor 1 Januari-Juni 2014.
- Zainuddin, Zainuddin, et al. "Analisis Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Peneliti di Balai

Litbang Gangguan Akibat Kekurangan Iodium (GAKI) Magelang Tahun 2013." *Jurnal Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro*, vol. 2, no. 3, 2014.

Regulasi :

Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional

Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil

Permen PANRB No. 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam Jabatan Fungsional

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/system%20merit> diakses pada 19 Oktober 2021.

<https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/3/2020/05/mekanisme-penyetaraan-jabatan-pada-penyederhanaan-birokrasi> diakses pada 20 Juli 2021.