

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Reformasi birokrasi merupakan salah satu program prioritas Presiden Republik Indonesia pada periode 2019 sampai dengan 2024. Salah satu implementasi kebijakan reformasi birokrasi yaitu melaksanakan penyederhanaan organisasi pada Instansi Pemerintah. Memangkas struktur organisasi tersebut diharapkan akan mewujudkan birokrasi yang dinamis. Dengan terwujudnya birokrasi yang dinamis, maka organisasi pada Instansi Pemerintah dapat lebih adaptif dan bergerak cepat, hal tersebut sesuai dengan pendapat Foster (2018 : 6) yang mengutarakan bahwa dengan lingkungan operasi organisasi yang dinamis dan bergerak cepat, sangat penting bahwa organisasi dapat mengembangkan kemampuan kreatif yang memastikan operasinya tunduk pada inovasi berkelanjutan, sistem operasi yang menguntungkan dan mencapai kinerja yang berkelanjutan di dalam menanggapi respon terhadap perubahan di lingkungan eksternal.

Penyederhanaan birokrasi merupakan bentuk dari perubahan organisasi, dalam perubahan organisasi tentunya ada konsekuensi munculnya hal yang negatif dan hal yang positif. Oleh karena itu, pentingnya melakukan perubahan organisasi secara terencana agar dapat meminimalisir atau menghindarkan dari munculnya sikap negatif dari pegawai antara lain stres, menurunnya komitmen, menurunnya kepuasan kerja dan lain sebagainya yang tentunya akan berdampak pada produktivitas. Produktivitas tentunya berkorelasi dengan efektivitas kinerja maupun efektivitas organisasi. Sehingga apabila perubahan organisasi yang dilakukan melalui penyederhanaan organisasi dengan menyetarakan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional apabila tidak dilakukan dengan terencana dapat berakibat pada tidak tercapainya tujuan utama dari penyederhanaan birokrasi

tersebut yaitu terwujudnya organisasi yang dinamis (fleksibel, kapabilitas dan berbudaya unggul).

Selanjutnya, di dalam membuat perencanaan untuk perubahan organisasi maka perlu dilakukan pendekatan-pendekatan, yang salah satunya dikemukakan oleh Gordon (dalam Rachmawati dan Herachwati 2014 : 9.3) yang mengutarakan terdapat tiga pendekatan di dalam melakukan perencanaan perubahan organisasi yang diantaranya yaitu pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*), pendekatan struktural (*redesign approach*), dan pendekatan teknologi (*technological approach*). Menganalogikan pendekatan tersebut dengan pelaksanaan yang dilaksanakan dalam menyelenggarakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di lingkup Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan terdapat 2 (dua) pendekatan yaitu pendekatan struktural (*redesign approach*), penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional tersebut roh-nya adalah perubahan organisasi sehingga penyetaraan jabatan administrasi dimaksud akan merubah bentuk struktur organisasi di masing-masing unit kerja. Ada perubahan layering atau jumlah struktur jabatan atau dengan kata lain memangkas jabatan yang telah ada sebelumnya. Konsekuensi dari pemangkasan tersebut akan menghasilkan pola komunikasi yang berbeda. Dengan adanya jabatan fungsional maka akan merubah bentuk pola komunikasi yang semula secara berjenjang (vertikal) akan menjadi pola komunikasi yang sejajar (horizontal), perubahan komunikasi ini merupakan bentuk pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*).

Salah satu strategi untuk mendapat organisasi yang lebih produktif dan berdaya saing yaitu *rightsizing*. Nirmala dan Akhilesh di dalam bukunya *Organizational Rightsizing* mengimplementasikan model konseptual *rightsizing* pada beberapa perusahaan di India. Nirmala dan Akhilesh (2009 : 18) di dalam bukunya menjelaskan bahwa *rightsizing* memiliki keempat atribut yaitu intensitas, personel, efisiensi dan proses kerja. *Rightsizing* diungkapkan sebagai strategi, proaktif yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi organisasi, salah satu contohnya yaitu restrukturisasi organisasi untuk memenuhi misinya. Selanjutnya,

rightsizing juga membuka produk baru, sumber pendapatan baru, pekerja bergerak reaktif atau proaktif untuk meningkatkan pendapatan, meningkatkan efisiensi dan meningkatkan daya saing. Dalam hal ini, produk baru yaitu jabatan fungsional yang sebelumnya jabatan tersebut bukan jabatan yang populer untuk pilihan karir bagi Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil cenderung memilih struktural untuk pilihan karir mereka, namun dengan adanya pemangkasan struktur organisasi pada Instansi Pemerintah yang salah satunya yaitu Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan akan berdampak pada perubahan pola karir. Jabatan Fungsional akan menjadi lebih pilihan karir yang lebih terbuka bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkup Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan, dan tentu saja ini akan berdampak pada dorongan untuk berkarya sehingga karir dalam jabatan fungsional akan mendapatkan jenjang yang lebih baik bagi Pegawai Negeri Sipil tersebut dan akan berdampak pada peningkatan pendapatan mereka. Hal ini akan membuat Pegawai Negeri Sipil lebih produktif dan berdaya saing di dalam pilihan karirnya. Hal ini selaras dengan pendapat dari Nirmala dan Akhilesh (2009 : 18) bahwa aktivitas *rightsizing* dapat membawa perubahan dalam proses kerja melalui restrukturisasi dan penghapusan pekerjaan atau desan ulang, dan ini memengaruhi pekerjaan apa yang diselesaikan dan bagaimana hal itu diselesaikan.

Sebagaimana temuan dalam penelitian ini bahwa untuk melaksanakan penyetaraan jabatan administrasi di lingkup Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan agar dapat berjalan efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja sebagaimana tujuan dilaksanakan kebijakan tersebut. Sehubungan dengan pendekatan *Soft Systems Methodology* bahwa penelitian tidak hanya menjawab apa yang akan dilakukan namun juga bagaimana proses atau tahapan penyelenggaraan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dapat berjalan dengan baik, meminimalisir atau menghindarkan munculnya sikap negatif pada Pegawai Negeri Sipil sebagaimana untuk menyelesaikan masalah yang dianggap problematis. Konstruksi model konseptual penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di lingkup Sekretariat Jenderal

Kementerian Perhubungan yang di bangun dari mengadopsi model konseptual *rightsizing* sebagai berikut:

1. Aktivitas pertama berkaitan dengan menentukan peran untuk melaksanakan penyederhanaan organisasi yaitu menetapkan peran sebagai pelaksana penyeteraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional (*implementer*), pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional (*separated*) serta pejabat administrasi yang tetap menduduki jabatannya (*stayed*)
2. Tahap pertama merupakan tahap pendekatan dan merencanakan. Tahap pendekatan merupakan tahap menyusun konsep strategi dan mengidentifikasi kebutuhan di dalam melakukan penyederhanaan organisasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Sedangkan aktivitas merencanakan merupakan pendekatan menyusun target, rencana sosialisasi hingga pada menghitung belanja pegawai guna mengantisipasi dampak pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.
3. Tahap kedua adalah pra pelaksanaan, pada tahap ini implementer menginventarisasi kesesuaian kriteria jabatan yang disetarakan, membuat konsep perubahan struktur organisasi yang baru, membangun komunikasi dengan pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional (*separated*) dan *stakeholder* baik melalui konsultasi dua arah maupun komunikasi melalui *Focus Group Discussion*. Dalam tahap ini, perlu juga melibatkan pihak terkait dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sehingga komunikasi yang terbangun melalui trigonal komunikasi hingga mencapai kesepakatan antar *separated*, *stakeholder* dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
4. Tahap ketiga adalah implementasi dari kedua tahap sebelumnya. Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan, dimana setelah tercapainya kesepakatan antara *separated*, *stakeholder* dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, langkah selanjutnya adalah tindakan formil atau menyampaikan formulir ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kemudian, dilakukan juga penetapan atau pengesahan

struktur organisasi yang diikuti dengan pelantikan pejabat yang disetarakan serta melakukan bimbingan teknis atau pelatihan kepada pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional. Dengan singkatnya waktu untuk beradaptasi, maka diperlukan bantuan teknologi agar pejabat yang disetarakan tersebut dapat belajar secara mandiri. Oleh karena itu, perlu adanya *Learning Management Systems* (LMS) agar pejabat yang disetarakan dapat mempelajari secara mandiri terkait tugas dan fungsinya sebagai pejabat fungsional termasuk di dalamnya teknis dalam mendapatkan angka kredit.

5. Aktivitas terakhir merupakan tahap melakukan evaluasi terhadap aktivitas yang dilakukan sebelumnya. Apabila dari hasil evaluasi didapatkan sikap negatif dari pegawai maka perlu dilakukan pengulangan pada tahap keenam. Sedangkan apabila tidak muncul sikap negatif pegawai, maka perlu dilakukan intervensi untuk menjaga dan meningkatkan komitmen pegawai yang diharapkan berdampak pada produktivitas dan peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu memperhatikan keadilan finansial pegawai yang disetarakan tersebut serta kesiapan pejabat yang terdampak dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang baru sebagai pejabat fungsional.

Beberapa hal yang membuat kinerja jabatan fungsional bagi pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional dikarenakan kurangnya pengetahuan terhadap tugas dan kewajiban di dalam jabatan fungsional. Hal tersebut tentunya akan mempengaruhi kesiapan pejabat fungsional yang dilantik melalui jalur penyetaraan jabatan untuk menjalankan tugas dan kewajibannya yang baru. Selain itu, dengan terbitnya Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor B/653/M.SM.02.03/2021 yang memuat perihal dispensasi pengusulan kenaikan pangkat dengan memperhitungkan masa kerja membuat pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional juga mempengaruhi keinginan pejabat dimaksud untuk mengumpulkan angka kredit sesuai dengan butir-butir kegiatan jabatan fungsionalnya.

Selanjutnya, dalam perkembangan pada saat peneliti telah menyelesaikan penelitian ini, peneliti mendapatkan informasi bahwa telah terbit Peraturan Presiden

nomor 50 Tahun 2022 tentang Penghasilan Pejabat Administrasi Yang Terdampak Penataan Birokrasi. Dalam Peraturan Presiden dimaksud disebutkan pada Pasal 2 ayat 5 bahwa dalam hal penghasilan pejabat administrasi yang dialihkan menjadi pejabat fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2) dan ayat (3) tidak mengalami penurunan penghasilan, maka kepada pejabat yang bersangkutan dibayarkan penghasilan sebesar penghasilan pada jabatan fungsionalnya. Hal ini mengindikasikan bahwa isu terkait penyetaraan penghasilan bagi pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional sebagaimana yang dikemukakan oleh para *key informan* menjadi perhatian bagi pemerintah. Dari sisi perbandingan dengan model konseptual *rightsizing*, hal ini menandakan bahwa kebijakan pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi bukan untuk strategi pemotongan biaya namun lebih pada kebijakan pemerintah untuk menjadikan pegawai negeri sipil mengembangkan aspek keterampilan dan keahlian sesuai bidangnya.

B. Saran

Sebagai tindak lanjut dari penelitian ini peneliti memberikan beberapa saran rekomendasi bahwa untuk peningkatan kinerja pegawai sebagaimana yang diharapkan atau yang ditetapkan sebagai tujuan pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yaitu untuk menjadikan birokrasi yang dinamis sebagai berikut:

1. Bagi Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan diharapkan melakukan kebijakan di antaranya:
 - a. Melakukan perubahan struktur organisasi serta menetapkannya di dalam Peraturan Menteri Perhubungan. Sebagai informasi, pada saat penulisan penelitian ini diselesaikan oleh peneliti, Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan telah mengusulkan perubahan struktur organisasi dan ditetapkan ke dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 67 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan;

- b. Memperhitungkan kembali kebutuhan anggaran belanja pegawai paska dilakukan penyetaraan jabatan fungsional ke dalam jabatan struktural. Adanya perbedaan tunjangan fungsional maupun kelas jabatan pada pejabat pengawas yang telah disetarakan ke dalam jabatan fungsional, tunjangan fungsional maupun kelas jabatan pada jabatan fungsional jenjang ahli muda yang lebih tinggi dari jabatan pengawas yang dipangku sebelumnya, maka perlu adanya penyesuaian terhadap tunjangan fungsional maupun kelas jabatannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga irama komitmen yang memiliki korelasi dengan kepuasan kerja dan motivasi dan berdampak pada kinerja pegawai;
 - c. Membangun dan mengembangkan *Learning Management System* (LMS) untuk bimbingan teknis maupun pelatihan teknis Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) secara online. Hal ini dimaksudkan agar pegawai dapat tetap produktif dan serta melakukan pengembangan diri.
 2. Bagi para peneliti *action research* maupun para akademisi yaitu mengingat penelitian ini hanya sampai pada tahap keenam *soft systems methodology*, maka diharapkan dilakukan penelitian lebih lanjut tentang aktivitas kegiatan yang dilakukan untuk memperbaiki situasi problematis agar hasilnya dapat dilihat secara lebih nyata.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriana. 2013. *Peningkatan Kompetensi Pengawas Sekolah Dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Konawe Sebuah Aplikasi Riset Tindakan Berbasis Soft Systems Methodology*. Jakarta : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Ilmu Administrasi.
- Alvesson and Sveningsson. 2008. *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work In Progress*. Routledge Taylor and Francis Group. New York
- Amah, dkk. 2013. *Size and Organizational Effectiveness: Maintaining a Balance*. *Advances in Management & Applied Economics*, vol 3, no. 5 pp 115-123. Scienpress Ltd.
- Amirullah, dkk. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Appelbaum, dkk. 1999. *Strategic Downsizing : Critical Success Faktors*. *Management Decision* Vol 37 No. 7 pp 535-552. MCB University Press.
- Burnes, Bernard. 2017. *Managing Change, Seventh Edition*. United Kingdom : Pearson.
- Chopade, Pallavi. 2012. *An Impact of Rightsizing on Existing Employees Commitment and Morale: Study of Indian IT Companies*. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)* Vol 1 No. 2.
- Checkland, Peter. 1999. *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester : John Wiley and Sons, Ltd.
- Checkland and Scholes. 2007. *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester : John Wiley and Sons, Ltd.
- Creswell, John. 2018. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset, Memilih di Antara Lima Pendekatan*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Ebrahimi, Maryam. 2020. *Applications of Soft Systems Methodology For Organizational Change*. Pennsylvania : IGI Global.

- Ellis, Carol W. 2005. *Management Skills For New Managers*. Jakarta : PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Felton, dkk. 2017. *Learning to Think and Act with Systems: Improving Organization Development (OD) with Soft Systems Methodology*. International Journal of HRD Practice, Policy and Research, Vol 2 No. 1.
- Foster, Carrie. 2018. *Organizational Design in Business A New Alternative for a Complex World*. First Edition. New York : Business Expert Press.
- Friebel, dkk. 2016. *The Effect of Announced Downsizing on Workplace Performance: Evidence from a Retail Chain*. Faculty of Economics and Business Administration. Germany : Goethe University Frankfurt.
- Hardjosoekarto, Sudarsono. 2012. *Soft Systems Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*. Depok : Universitas Indonesia (UI-Press).
- Ikawati, Katarina Agung. 2018. *Penataan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Melalui Rightsizing Organisasi Sebagai Bentuk Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Pembentukan Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Surabaya)*. Kebijakan dan Manajemen Publik. Volume 6, Nomor 1, Januari – April 2018 ISSN 2303 -341X.
- Inspektorat Jenderal Kementerian Perindustrian. Majalah Solusi. Mengurai Dilema Perampingan Birokrasi. Nomor 4 Volume 9/ Desember 2019. ISSN : 2088 – 0073.
- Jawas, Syifa M. Hasan. 2011. *Pengaruh Sikap Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai UIN Syarif Hidayatullah Jakarta*. Fakultas Psikologi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Khanduja dan Mishra. 2012. *The Right way of Rightsizing*. Anthelio Business Technologies Pvt. Ltd.
- Lestari, R. Puji. 2015. *Efektivitas Kerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Kepulauan Anambas*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Tanjung Pinang : Universitas Maritim Raja Haji.
- Mahmudi. 2018. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

- McKay dan Marshall. 2001. *The Dual Imperatives of Action Research*. MCB University Press, 0959-3845. Information Technology & People, Vol 14 No. 1, pp 46-59.
- Nirmala dan Akhilesh. 2009. *Organizational Rightsizing*. Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Pawana. 2014. *Penerapan Prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) dalam Kebijakan Rightsizing BUMN*. Fakultas Hukum Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Diundangkan di Jakarta tanggal 07 April 2017.
- Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 122 Tahun 2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan. Diundangkan di Jakarta pada tanggal 28 Desember 2018.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Diundangkan di Jakarta pada tanggal 17 Desember 2019.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Diundangkan di Jakarta pada tanggal 12 April 2021.
- Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 67 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan. Diundangkan di Jakarta pada tanggal 26 Juli 2021.
- Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2022 Tentang Penghasilan Pejabat Administrasi Yang Terdampak Penataan Birokrasi. Diundangkan di Jakarta pada tanggal 4 April 2022.
- Rivai dan Basri. 2005. *Performance appraisal*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

- Ropai, Achmad. 2006. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah*. Program Pasca Sarjana. Universitas Diponegoro. Semarang
- Ratmawati dan Herachwati. 2014. *Perilaku Organisasi*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Sahrul. 2016. *Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Utara*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Sauridi, Ismail. 2013. *Peningkatan Kompetensi Pengawas Sekolah pada Bidang Penelitian dan Pengembangan di Dinas Kabupaten Morowali: Penelitian Tindakan Berbasis Soft Systems Methodology (SSM)*. Jakarta : Universitas Indonesia, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Pendidikan.
- Sutarto. 1998. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Todnem, Rune. 2005. *Organisational Change Management: A Critical Review*. Journal of Change Management Vol. 5, No. 4, 369 – 380. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Wandera. 2013. *The Effect of Retrenchment/ Staff Rationalization: A Case of K.T.D.A Ltd*. Journal of Human Resources Management and Labor Studies pp. 09-33. American Research Institute for Policy Development
- Wibisono dan Wahyuni. 2015. *Dampak Laju Perubahan Organisasional Terhadap Kepercayaan dan Sikap Karyawan: Studi Kasus Pada Perusahaan-Perusahaan Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Jurnal Manajemen Teknologi Vol 14 No. 1. School of Business and Management – Institut Teknologi Bandung (SBM_ITB).
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Depok : PT Raja Grafindo Persada.

Wilkinson, Adrian. 2004. *Downsizing, Rightsizing or Dumbsizing?: Quality and Human Resources, in the Management of Sustainability*. TQM Journal October 2004.

https://www.setneg.go.id/baca/index/pemangkasan_eselon_jangan_rugikan_karir_asn diunduh pada tanggal 15 Januari 2021.

<https://lan.go.id/?p=3583> diunduh pada tanggal 10 Februari 2021.



LAMPIRAN

- 1. Transkrip Wawancara**
- 2. Tangkapan Layar FGD**
- 3. Daftar Riwayat Hidup**

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

Transkrip Wawancara

Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Biro Kepegawaian dan Organisasi

Tanggal : 3 November 2021

Po	Strategi apa yang dilaksanakan dalam penyetaraan jabatan tersebut ?
Ps	Kalau untuk penyetaraan jabatan prosesnya ini yang lebih paham di bagian pengembangan kompetensi dan jabatan fungsional mas. Mereka tentunya lebih memahami bagaimana strategi untuk penyetaraan jabatan tersebut dijalankan. Kalau menurut saya mestinya mereka mengacu pada pedoman yang tercantum di Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Gak mungkin mereka tidak mengacu pada peraturan menteri tersebut karena bagaimana pun juga proses akhirnya juga ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, proses persetujuannya terkait jabatan yang menggantikan jabatan administrasi juga ke Kementerian tersebut.
Po	Bagaimana dengan pegawai yang tidak dapat disetarakan seperti masa jabatan belum 1 (satu) tahun dan juga pegawai yang akan memasuki masa pensiun ?
Ps	Jawaban atas pertanyaan ini juga sama mas, dari bagian pengembangan kompetensi dan jabatan fungsional yang lebih memahami terkait teknisnya. Pejabat yang baru dilantik menjadi struktural atau eselon III dan eselon IV apabila belum menduduki masa jabatan minimal selama 1 (satu) tahun tentunya tidak bisa disetarakan. Sepertinya akan ada 2 (dua) gelombang pelantikan terhadap pejabat yang disetarakan menjadi pejabat fungsional ini mas, bagaimana pun juga target untuk memangkas jabatan administrasi di Kementerian Perhubungan ini harus terpenuhi karena ini perintah dari Presiden dan ini apabila tidak dilaksanakan akan menjadi opini yang tidak baik bagi Kementerian kita di mata KemenpanRB. Tentunya kita tidak mengharapkan hal tersebut. Terkait dengan pejabat yang akan pensiun, tetap akan dikenakan penyetaran. Nah ini sebenarnya diuntungkan bagi eselon III yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional ini langsung disetarakan dan dilantik menjadi jabatan fungsional ahli madya. Seperti yang kita ketahui jabatan fungsional ahli madya ini memiliki batas usia pensiun hingga 60 tahun, apabila pejabat administrator tersebut menjabat sebagai pejabat administrasi batas usia pensiun nya 58 tahun. Dengan dilantik menjadi jabatan fungsional tertentu ahli madya, masa kerja mereka akan bertambah 2 (dua) tahun secara otomatis. Jadi perihal penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dilaksanakan berdasarkan pedoman yang diterbitkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Po	<p>Apa menjadikan dasar bahwa penyetaraan jabatan ini harus dilaksanakan ?</p>
Ps	<p>Gaung awal kebijakan ini pada saat Presiden Joko Widodo menyampaikan pidato nya pada di Gedung MPR kemudian berlanjut pada saat memberikan arahan di Istana Presiden di Bogor. Ya kemudian, ditindaklanjuti oleh KemenpanRB karena mereka sebagai instansi pemerintah yang memiliki kewenangan tersebut maka mereka lah yang merancang prosedur dan ketentuan dalam menyetarakan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Sepertinya kalau dilihat mereka duluan yang melakukan penyetaraan jabatan mas karena saya tanya teman-teman saya di sana mereka sudah dilantik menjadi fungsional, mereka sepertinya sudah tinggal 2 (dua) layer aja di struktur organisasinya. Karena mereka sudah melakukan penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional tertentu sekarang mereka mendorong instansi pemerintah lainnya untuk melakukan hal yang sama. Ini tapi seluruhnya ya mas, bukan hanya Kementerian kita, karena informasi yang saya dengar juga instansi pemerintah daerah juga kena penyetaraan jabatan ini, artinya instansi pemerintah daerah juga dipangkas.</p>
Po	<p>Apakah ada rangkaian target dalam penyetaraan jabatan administrasi ini ?</p>
Ps	<p>Untuk target waktunya paling lambat akhir tahun 2020 setidaknya sudah dilakukan pelantikan bagi pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional. Ini merupakan target yang ditetapkan oleh KemenpanRB ya mas, kalau tidak dipenuhi informasinya bisa dilaporkan ke Presiden. Dan alhamdulillah kita mampu penuhi untuk melaksanakan pelantikan bagi pejabat yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional. Alhamdulillah berjalan lancar dan pejabat administrasi yang terdiri dari eselon III dan eselon IV, meskipun belum dilakukan perubahan struktur organisasi namun pelaksanaannya telah melibatkan banyak pihak. Hal ini dikarenakan mengejar tenggat waktu yang diberikan KemenpanRB.</p>
Po	<p>Apakah dalam melakukan penyetaraan jabatan sudah diinformasikan kepada pejabat yang terkena penyetaraan ?</p>
Ps	<p>Kalau ini tugasnya dari teman-teman di bagian pengembangan kompetensi dan jabatan fungsional. Saya lihat mereka intens melakukan diskusi atau forum group diskusi dengan unit kerja eselon II dan KemenpanRB mas, terutama unit kerja eselon II yang berada di pusat yak arena mudahnya sih untuk mengejar tenggat waktu yang ditentukan KemenpanRB ya melakukan penyetaraan pejabat yang ada</p>

	<p>di kantor pusat dulu. Kalau dengan UPT kan banyak, dan pendalaman terhadap tugas mereka juga membutuhkan waktu yang lama. Kalau yang di kantor pusat ini satu sama lain pekerjaannya masih ada kemiripan setidaknya mereka sebagai supporting dalam hal administratif.</p>
Po	<p>Apakah ada kompensasi yang diterima bagi pejabat yang disetarakan ?</p>
Ps	<p>Kompensasi apa ya mas, kalau secara finansial gak ada mas. Kan sudah disampaikan pak wapres di media juga bahwa pejabat yang disetarakan ini tidak mengalami perubahan untuk finansialnya yang artinya untuk take home pay yang didapatkan juga masih sama sebagaimana jabatan sebelumnya. Tidak ada perubahan pada kelas jabatan mereka juga artinya apabila kelas jabatan atau tunjangan pada jabatan fungsional lebih rendah maka tunjangan yang diterima pejabat yang disetarakan tersebut masih sama seperti saat menjabat sebagai pejabat administrasi. Kalau untuk tugasnya sebagai koordinator atau sub koordinator ini diberikan angka kredit sebesar 25% dari total kumulatif angka kredit yang dibutuhkan untuk naik pangkat, tapi bonus angka kredit tersebut diberikan satu kali selama masa menduduki kepangkatannya ya mas, jadi kalau sudah diambil sekali maka tidak bisa diambil lagi tahun depannya kecuali yang bersangkutan sudah naik pangkat setingkat lebih tinggi maka jatahnya yang 25% bisa diambil lagi selama yang bersangkutan diberikan tugas sebagai koordinator atau sub koordinator minimal selama 1 (satu) tahun.</p>
Po	<p>Apakah ada kriteria bagi pejabat yang dikenakan penyetaraan jabatan ?</p>
Ps	<p>Kriteria khusus tidak ada mas. Untuk pejabat pengawas dilantik menjadi pejabat fungsional tertentu ahli muda dan pejabat administrator dilantik menjadi pejabat fungsional ahli madya. Untuk aspek pendidikan juga tidak diukur mas, dan ini juga tidak akan menjadi kendala karena pejabat administrasi yang ada di kita ini setidaknya pendidikan terendah adalah S-1 atau D-IV, jadi sudah tidak ada lagi yang masih berpendidikan sekolah menengah atas.</p>
Po	<p>Bagaimana proses pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi hingga pejabat yang dikenakan penyetaraan dilantik menjadi fungsional ?</p>
Ps	<p>Proses penyetaraan ini juga menjadi tugas dari bagian pengembangan kompetensi dan jabatan fungsional. Tugas kami adalah melakukan proses pemangkasan struktur organisasi.</p>

Po	Bagaimana proses komunikasi kepada pejabat administrasi dan pengawas sebelum dilaksanakan penyetaraan jabatan?
Ps	Proses komunikasi yang kami lakukan tentunya tidak person to person mas karena kalau seperti itu bisa lama waktunya. Di setiap unit kerja kan ada pejabat pengelola kepegawaiannya, pejabat pengelola kepegawaian tersebut yang kami ajak diskusi dan informasikan perihal penyetaraan ini. Diharapkan pejabat pengelola kepegawaian tersebut menjadi kepanjangan tangan dari pejabat administrasi di masing-masing unit kerja dan menyampaikan informasi yang mereka dapatkan. Namun demikian, kita juga tidak menutup komunikasi dengan pejabat administrasi yang lain, ada 2 (dua) kali kami mengajak mereka untuk diskusi melalui media Zoom dengan mengajak pejabat dari KemenpanRB sebagai narasumber.
Po	Bagaimana pembinaan bagi pejabat yang dikenakan penyetaraan ?
Ps	Kalau yang dimaksud pembinaan adalah peningkatan kompetensi pegawai dengan memberikan pelatihan dan sosialisasi ini kami serahkan ke unit kerja masing-masing. Kami tentunya terkendala perihal anggaran apabila diminta untuk menyelenggarakan pelatihan maupun sosialisasi. Terlebih lagi, soal pelatihan ini kan sebenarnya ada pusbang aparatur yang tugas memberikan pelatihan bagi PNS Kementerian Perhubungan, dan terkait sosialisasi juga masing-masing jabatan fungsional tertentu ini memiliki unit kerja pembina masing-masing. Kami berharap unit kerja pembina ini mulai menjalankan perannya dalam memberikan sosialisasi maupun pemahaman kepada pejabat yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional ini agar memahami kerjanya sehingga membantu mereka untuk cepat beradaptasi dengan jabatan yang baru sehingga tidak merasa masih sebagai jabatan administrasi atau struktural. Kalau di kami sebenarnya sudah membangun LMS (Learning Management Systems) agar pegawai dapat belajar secara daring tapi ini hanya baru jabatan analis kepegawaian, untuk yang lain masih belum dikembangkan. Kalau media pembelajaran secara daring ini mungkin bisa jadi solusi mas karena mereka bisa mengatur sendiri waktunya untuk belajar dan tidak terikat waktu. Jadi nanti bisa ketahuan ini mana pegawai yang produktif dan mana yang tidak, kalau mereka mau menjadi produktif pastinya kan juga ingin mengembangkan kompetensinya sehingga tidak stagnan kemampuannya.
Po	Jika meninjau tujuan penyederhanaan organisasi ini agar pelayanan dapat berjalan cepat dan PNS menjadi professional. Apa harapan Bapak/ Ibu terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ?

Ps	<p>Tujuannya penyederhanaan organisasi ya itu mas agar layanan yang diberikan kepada masyarakat berjalan cepat, walaupun kalau kita lihat teman-teman yang dibagian pelayanan kepada masyarakat ini selalu berbenah diri mulai dengan membuat aplikasi dan lain sebagainya, mungkin pemerintah ingin bisa lebih baik lagi dan professional.</p> <p>Seperti yang kita ketahui mas, antara jabatan administrasi dan jabatan fungsional ini satu sama lain memiliki perbedaan dan sebenarnya tidak bisa menggantikan antara yang satu dengan yang lain. Harapannya tentunya secara kinerja pejabat yang disetarakan menjadi jabatan fungsional tertentu ini tidak mengalami perubahan atau bahkan kalau bisa ya meningkat. Ya bagaimana pun juga mereka pasti membutuhkan adaptasi untuk bekerja sebagai pejabat fungsional, mulai dari kompetensinya hingga pada cara mereka mengumpulkan angka kredit dengan membuat dupak. Nah ini kan mendorong pegawai menjadi lebih produktif meskipun awalnya mereka sebagai pejabat struktural diharapkan mereka bisa beradaptasi dengan jabatan yang baru. Jadi, penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional diharapkan mendorong pegawai lebih produktif dan ahli dibidangnya. Harapan besarnya tentunya, penyetaraan ini berjalan lancar oleh karena itu, diusulkan secara bertahap agar fungsi sebagai rentang kendali tidak terhambat atau terjadi ke ambiguan peran</p>
----	---

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

Transkrip Wawancara

Sub Koordinator Kelompok Pengembangan Kompetensi dan Jabatan Fungsional,
Biro Kepegawaian dan Organisasi

Tanggal : 12 Oktober 2021

Po	Strategi apa yang dilaksanakan dalam penyetaraan jabatan tersebut ?
Ps	<p>Poin penting dari pelaksanaan penyetaraan adalah memilih Jabatan Administrasi yang disederhanakan ke dalam Jabatan Fungsional yang sesuai dengan Jabatan Administrasi tersebut.</p> <p>Strategi yang dilaksanakan adalah berkoordinasi <i>down to top</i> masing-masing pejabat pengelola kepegawaian. Masing-masing pejabat pengelola kepegawaian menginventarisir Jabatan Fungsional yang dianggap paling sesuai dengan Jabatan Administrasi yang akan disederhanakan, sehingga masing-masing pejabat tidak kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit setelah disetarakan. Tentunya berbeda antara jabatan administrasi dengan jabatan fungsional. Kami mencari jabatan fungsional yang sesuai atau mendekati jabatan yang diduduki sebelumnya. Semisal Kasubbag TU yang membawahi kepegawaian, administrasi dan keuangan, kami melihatnya manakah tugas yang paling dominan dan tentu hal tersebut akan menjadi pertimbangan dalam penyetaraannya menjadi jabatan fungsional.</p>
Po	Bagaimana dengan pegawai yang tidak dapat disetarakan seperti masa jabatan belum 1 (satu) tahun dan juga pegawai yang akan memasuki masa pensiun ?
Ps	<p>Pegawai yang diangkat dan menjabat JA adalah pegawai yang dianggap paling berkompeten untuk menjalankan tugas dan fungsi dari JA tersebut. Masa jabatan yang belum 1 tahun tidak termasuk dalam persyaratan untuk disetarakan jadi tidak masalah, sedangkan untuk pegawai yang memasuki masa pension, maka selama ybs saat dilaksanakan pelantikan belum memasuki masa BUP masih boleh diangkat. Asalkan terdapat surat rekomendasi dari Pejabat Pimpinan Tinggi Madya untuk menyetarakan pejabat tersebut.</p>
Po	Apa menjadikan dasar bahwa penyetaraan jabatan ini harus dilaksanakan ?
Ps	<p>Yang menjadi dasar penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ini ada dua yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Ya ini wajib, semua Kementerian diharuskan melakukan</p>

	penyederhanaan organisasi melalui penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional. Kalau ada Kementerian yang tidak melakukan, siap-siap Menteriannya dilaporkan ke Presiden karena tidak melakukan penyederhanaan struktur organisasinya
Po	Apakah ada rangkaian target dalam penyetaraan jabatan administrasi ini ?
Ps	Sesuai yang tercantum di Permenpan tersebut terkait dengan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, maka masing-masing tahapan penyetaraan memiliki masa tenggat waktunya yaitu akhir desember 2020. Kalau pun ada tahap berikutnya batas yang diberikan pada akhir desember 2021.
Po	Apakah dalam melakukan penyetaraan jabatan sudah diinformasikan kepada pejabat yang terkena penyetaraan ?
Ps	Seperti halnya disampaikan pada strategi dan koordinasi selalu dilakukan dengan bagian kepegawaian dari masing-masing unit eselon I dan eselon II. Adapun untuk pelaksanaan penyetaraan dan teknisnya dilakukan bimbingan teknis secara terus menerus baik sebelum pelaksanaan maupun setelah pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.
Po	Apakah ada kompensasi yang diterima bagi pejabat yang disetarakan ?
Ps	Untuk kompensasi yang diberikan antara lain adalah Pendapatan hasil penyetaraan jabatan fungsional yang minimal sama dengan yang diterima selama yang bersangkutan menjabat menjadi jabatan administrasi. Yang bersangkutan diangkat sebagai koordinator atau sub koordinator setelah disetarakan dan melaksanakan tugas koordinasi yang sebelumnya dilaksanakan oleh jabatan administrasinya. Setelah menjalani tugas sebagai koordinator dan subkoordinator maka yang bersangkutan berhak untuk mendapatkan angka kredit sebesar 25% dari total kebutuhan untuk naik pangkat sesuai dengan jenjangnya.
Po	Apakah ada kriteria bagi pejabat yang dikenakan penyetaraan jabatan ?
Ps	Selama yang menjabat dalam jabatan administrasi maka bisa dilakukan penyetaraan, tetapi untuk pendidikan yang belum sesuai dengan target jabatan fungsional penyetaraannya maka pejabat yang bersangkutan harus menyesuaikan dengan cara mengikuti pendidikan sesuai dengan jenjang jabatan fungsionalnya paling lama 5 tahun setelah diangkat

Po	Bagaimana proses pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi hingga pejabat yang dikenakan penyetaraan dilantik menjadi fungsional ?
Ps	Proses sesuai strategi dan selalu berkoordinasi dengan Kemenpanrb
Po	Bagaimana pembinaan bagi pejabat yang dikenakan penyetaraan ?
Ps	Hal ini berkerjasama dengan unit kerja pembina jabatan fungsional tersebut di Kemenhub dan instansi Pembina dari jabatan fungsional tersebut yaitu dengan dilakukan bimtek dan sosialisasi, kemudian selanjutnya juga diingatkan setiap dilaksanakan penilaian angka kredit.
Po	Jika meninjau tujuan penyederhanaan organisasi ini agar pelayanan dapat berjalan cepat dan PNS menjadi professional. Apa harapan Bapak terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ?
Ps	Harapannya ya penyetaraan ini dapat berjalan dengan baik karena masih adanya pejabat yang disetarakan masih merasa sebagai struktural. Transformasi ini harus dapat dijalankan dengan baik, oleh karena itu sebelumnya kami melakukan sosialisasi berkaitan dengan jabatan fungsional. Diharapkan pejabat yang disetarakan tidak memiliki kendala dalam pengumpulan angka kredit yang berdampak pada karir mereka. Para pejabat fungsional yang telah disetarakan ke dalam jabatan fungsional jangan masih terbelenggu dengan cara kerja sebagai jabatan administrasi sebelumnya. Yang bersangkutan harus bisa independent dan terus meningkatkan kariernya sesuai dengan jabatan fungsionalnya yang diampu tanpa melupakan tugas-tugasnya sebagai koordinator dan subkoordinator.

Transkrip Wawancara

Pejabat pengelola kepegawaian pada Biro Perencanaan

Tanggal 20 September 2021

Po	Selamat pagi pak, sebelumnya saya berterima kasih Bapak telah meluangkan waktu untuk membantu saya dalam penelitian tesis tentang rightsizing atau lebih mudahnya dipahami terkait perubahan organisasi melalui penyetaraan jabatan di lingkup Sekretariat Jenderal, Kementerian Perhubungan
Ps	Oia mas,, gak papa.. ya semoga ini bisa menjadi bahan evaluasi untuk perkembangan dan kemajuan unit organisasi kita ya
Po	Sebelumnya, apakah Bapak mengenal dengan baik pejabat yang dikenakan penyetaraan jabatan ini ?
Ps	Ya saya sangat kenal dengan baik mas... saya kerja bareng mereka ini sekitar 3 (tiga) tahunan semenjak saya di Biro Perencanaan ini
Po	Kalau terkait dengan kinerja mereka apakah Bapak mengetahui ?
Ps	Ya mas, bahkan menurut saya di Biro Perencanaan ini load nya lebih tinggi dibandingkan Biro yang lain ya. Jadi saya rasa kinerja mereka pasti baik, kalau tidak baik pasti mereka tidak betah atau tidak tahan di Biro Perencanaan ini. Di Biro Perencanaan ini memang lebih kompleks di bandingkan yang lain, kita tidak hanya melaksanakan tugas dan fungsi kita sesuai kewenangan ya namun juga mengerjakan tugas lain yang diberikan Bapak Menteri. Ya salah satunya, kita mempersiapkan bahan rapat beliau.
Po	Ijin pak, sebagaimana yang kita ketahui bahwa penyetaraan jabatan ini telah berlangsung selama kurang lebih 9 bulan artinya pejabat yang disetarakan ini telah melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai jabatan

	<p>fungsional. Apakah dengan adanya penyetaraan ini ada perubahan atau peningkatan kinerja atau produktivitasnya ?</p>
Ps	<p>Kalau menurut saya, saya melihatnya masih sama ya, cuman saya tidak tahu dari sisi individual masing-masing yang sudah difungsionalkan, ya sekarang mereka belum merasa ya, misalnya mereka sudah harus menyusun angka kredit untuk pangkatnya apakah mempengaruhi kinerjanya. Kalau mereka sudah mulai mengumpulkan angka kredit lah ini mulai bisa dilihat, ini menjadi menarik kedepannya apakah kinerja mereka tetap sama atau berbeda. Bahwa dalam petik dia terbebani sebagai Plt atau tidak karena sebelumnya hanya mengajukan kenaikan pangkat sesuai periode waktu lalu tiba-tiba sekarang dibuat menyusun angka kreditnya. Kalau dulu diam-diam saja sesuai periode waktunya dia bisa naik pangkat, lah sekarang dia harus mendokumentasikan pekerjaannya untuk mengumpulkan angka kredit dan sebagainya.</p>
Po	<p>Kemudian dengan adanya <i>delayering</i> dimana mereka merangkap sebagai fungsional dan juga struktural. Apakah hal ini menjadi beban mereka semisal adanya keluhan atau perilaku stress ya pak ?</p>
Ps	<p>Kalau sekarang belum terlihat apakah mereka stress atau tidak, kalau nanti mulai mengumpulkan angka kredit ini baru terlihat. Kalau saya melihatnya jabatan fungsional ini sebagai pekerjaan individu berbeda dengan jabatan strukturalnya. Ini tentunya membingungkan bagi pegawai yang disetarakan,, disaat yang bersamaan melaksanakan tugas struktural dan dituntut mencari angka kredit. Cuman nanti ada kewajiban menyampaikan angka kredit baru kelihatan karena ini belum setahun nanti kalau setahun baru kelihatan. Ini kan mereka tetap melaksanakan jabatan strukturalnya jadi belum kelihatan. Beda dengan di Bappenas karena mereka sudah lebih dulu kalau kita baru, saya rasa kedepan bisa seperti itu namun ada proses transisi yang harus dilalui</p>

	<p>dengan baik, ada perubahan dimana jabatan struktural ini pekerjaannya lebih pada pekerjaan tim dimana dia mendistribusikan pekerjaan, mengkoordinasikan pekerjaan dan sebagainya sedangkan jabatan fungsional ini lebih individu. Ini dua ranah yang berbeda dan saya rasa perlu ada semacam adaptasi untuk teman-teman yang menjadi fungsional ini. Ini menarik di tahun depan dan pastinya terlihat apakah mereka mengalami perubahan perilaku atau tidaknya. Selain itu juga kalau dilihat mereka melaksanakan tugasnya jadi dua nih selain sebagai tugas individu sebagai fungsional juga melaksanakan tugas manajerial sebagai sub koordinator dan ini menjadi permasalahan terkait kompensasi yang diterima mereka, pegawai kami yang disetarakan ini tunjangan jabatannya sama seperti tunjangan jabatan administrasi padahal tunjangan fungsional lebih besar daripada tunjangan administrasi.</p>
Po	<p>Jika meninjau tujuan penyederhanaan organisasi ini agar pelayanan dapat berjalan cepat dan PNS menjadi profesional. Apa harapan Bapak terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ?</p>
Ps	<p>Ya kalau saya berharap tidak terjadi perbedaan, tidak terjadi perubahan kinerja, perubahan perilaku dan sebagainya. Meskipun dia sebagai jabatan fungsional merangkap sebagai jabatan struktural ini yang menjadi tambahan beban kerjanya. Kalau rata-rata saya lihat teman-teman ini masih belum melaksanakan kewajibannya untuk mengumpulkan maupun mendokumentasikan pekerjaannya. Kemudian, saya lihat teman-teman yang di unit sibuk ini kum nya rendah karena mereka lebih banyak tugas yang lain sehingga belum tentu mereka dapat mendokumentasikan pekerjaannya dengan baik untuk yang mengumpulkan angka kreditnya. Berbeda dengan unit yang tidak sibuk, mereka relatif terfokus pada pengumpulan angka kredit</p>

	<p>dan dokumennya lebih tebal, lebih banyak kemungkinan angka kredit yang didapatkannya.</p>
Po	<p>Apakah Bapak ada masukan agar penyederhanaan organisasi ini dapat berjalan dengan baik dan memberikan dampak yang baik bagi organisasi</p>
Ps	<p>Unit yang mengurus beban kerja dan peta jabatan ini harus equal atau unit sibuk ini harus ada penghargaan, misalnya kelas jabatannya lebih tinggi misal di Biro Perencanaan ini kelas jabatannya 10, unit kerja yang tidak sibuk 9 sehingga ini seimbang. Kalau unit kerja yang sibuk dengan yang tidak sibuk maka ya akan merasa bahwa enak saya di unit kerja yang tidak sibuk sama saja kelas jabatannya, ngapain saya repot-repot toh penghasilannya sama dan saya lebih mudah mendapatkan angka kreditnya.</p> <p>Balik juga pada kelas jabatan, kalau di Kementerian keuangan ini kelas jabatannya lebih tinggi, kemudian di dalam mereka sendiri tunkinnya juga berbeda pada masing-masing direktoratnya. Ini dari sisi uang ya tapi ini juga mempengaruhi motivasi kinerjanya, jangan sampai orang di unit kerja tinggi tapi kelas jabatannya lebih rendah atau sama saja, ini bisa mengakibatkan orang lebih baik menurunkan kinerja seakan-akan lebih baik dibuang.</p> <p>Saya rasa sosialisasi jabatan fungsional terkait angka kreditnya ini juga penting, karena mereka-mereka ini belum mengetahui kewajibannya sehingga mereka juga belum merubah pola kerjanya, ya tidak terlihat adanya perubahan budaya. Dan konsep jabatan fungsional ini terlalu kaku, harus ada perubahan atau semacam terobosan sehingga pekerjaan atau pengumpulan angka kredit ini bisa luwes jadi perlu ada pengembangan teknologi informasi sehingga penilaian angka kredit ini lebih mudah, tapi juga dokumentasinya tidak mengada-ngada. Misal si</p>

	A ini kerjaannya santai, dia mengumpulkan data dan angka kreditnya ini dokumennya bisa tebal sedangkan yang benar-benar kerja ini habis waktunya sehingga tidak bisa mendokumentasikan angka kreditnya dengan baik sehingga yang kerja benar-benar ini angka kreditnya kalah dengan mereka yang lebih santai.
Po	Ijin pak, untuk wawancaranya saya rasa sudah cukup, sekali lagi saya berterima kasih Bapak telah membantu saya dan meluangkan waktunya
Ps	Sama-sama mas.. semoga lancar ya tesis sampai sidang nya.

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

Transkrip Wawancara

Pejabat pengelola kepegawaian pada Biro LPPBMN

Tanggal : 26 Oktober 2021

Po	Selamat pagi pak, sebelumnya saya berterima kasih Bapak telah meluangkan waktu untuk membantu saya dalam penelitian tesis tentang rightsizing atau lebih mudahnya dipahami terkait perubahan organisasi melalui penyetaraan jabatan di lingkup Sekretariat Jenderal, Kementerian Perhubungan
Ps	ya tidak apa-apa mas, semoga saya juga bisa membantu
Po	Setelah penyetaraan berjalan 9 bulan ini, bagaimana pelaksanaannya di Biro LPPBMN dan apakah telah dirasakan impact-nya ?
Ps	Yang terjadi di sini ya, saya cerita dulu dari teman-teman yang lain. Pertama, berapa bulan ke belakang belum ada ketegasan terkait aturan , sebelum PM 67 terbit, belum ada ketegasan secara struktural belum ada sekarang sudah ada penegasan fungsional. Tapi secara pendapatan masih sama seperti struktural sedangkan pendapatan fungsional lebih tinggi. Sebagai contoh jenjang muda di fungsional pengadaan barang dan jasa tunjangannya lebih besar dan juga <i>grade</i> nya lebih tinggi tentu saja dari sisi pendapatan pegawai yang disetarakan dirugikan. Dari sisi pekerjaan, seharusnya subkoor sesuai bidangnya. Contoh bagian perencanaan ngurusi perencanaan, e-katalog dan lain-lain. Sedangkan hasil penyetaraan sebagai fungsional pengadaan barang jasa dan ini butir kegiatannya tidak ada dengan fungsi perencanaan. Ini menjadi hitung-hitungan pegawai yang disetarakan. Contoh yang lain pada bagian strategis pengadaan, terkait dengan kebijakan pengadaan dan pendampingan advokasi, khususnya bagi teman-teman pokja yang

	mendapati gugatan hukum. Ini kecil juga angka kreditnya padahal tugas terkait pendampingan tersebut lebih banyak.
Po	Kemudian dengan adanya <i>delayering</i> dimana mereka merangkap sebagai fungsional dan juga struktural. Apakah hal ini menjadi beban mereka semisal adanya keluhan atau perilaku stress ya pak ?
Ps	Saya melihat teman-teman disini sudah tidak memakai pin putih lagi, entah apa pengaruhnya tetapi mungkin mereka merasa karena sudah tidak eselon, pin putih itu menunjukkan identitas diri bahwa mereka adalah menduduki jabatan Eselon IV sebagai pejabat pengawas. Di bilang stress tidak, pekerjaan tetap terlaksana akan tetapi ada bumbu-bumbu diantara rekan-rekan kerja seperti hitung-hitungan pekerjaan, Jadi yang diinginkan mereka pekerjaan yang terkait dengan fungsionalnya padahal selama menjadi sub koordinator mereka juga melaksanakan tugasnya seperti jabatan sebelumnya. Sekarang mereka fungsional tapi tunjangan masih sebagai pengawas, belum lagi tugasnya juga bertambah. Ini tentunya perlu adanya kebijakan agar semangat kerja mereka senantiasa terjaga ya. Kalau stress dengan beban kerja itu tidak karena mereka tetap menjalankan secara profesional dan tetap menjalankan tugas dan fungsi dengan baik akan tetapi jika pimpinan bisa dengan cepat mengeluarkan aturan yang dapat menenangkan mereka ya kenapa enggak, sudah ada satu ketetapan maunya seperti apa, karna maunya mereka jika memang jabatan fungsional yah jabatan fungsional saja, tambhlah subkoor lalu pikirkan kembali bagaimana cara menetapkan subkoornya apakah seperti dulu harus ada promosi, assesment, pin, pelantikan, apakah harus dikeluarkan oleh Biro Kepegawaian juga?, atau diatur oleh kepala kantornya sendiri karna hanya sebatas subkoor, itu yang belum ada, kalau koordinator sudah fix, tetapi sebutnya bukan koordinator

	<p>lagi tetapi sudah Kepala Bidang, Kepala Bagian, eselon III, atau pejabat administrator.</p>
Po	<p>Jika meninjau tujuan penyederhanaan organisasi ini agar pelayanan dapat berjalan cepat dan PNS menjadi professional. Apa harapan Bapak terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ?</p>
Ps	<p>Memastikan teknisnya seperti apa, barangkali Menpan sudah memberi kebijakan kepada Kementerian/Lembaga itu sudah membuat aturan turunannya tentang penyetaraan ini, berarti bola panasnya ada di Biro Kepegawaian sebagai pengampunya wewenang untuk mengatur hal tersebut. Harus dibuat petunjuk teknisnya bagaimana? Seperti pengangkatan subkoor apakah bisa dilakukan oleh kepala kantornya sendiri atau cukup dengan SK kepala kantor, apa cukup dengan Sknya Kepala Kantor atau sama seperti dulu subkoor masih diasumsikan sebagai sesuatu jabatan yang promosi, atau harus dilantik oleh Bapak Menteri atau Bapak Sesjen, hal tersebut harus diatur. Mungkin sarannya itu disegerakan saja adanya pembentuk teknis. Karena yang paling direpotkan yaitu Jabatan Pengawas sangat terdampak dalam penyetaraan itu karna dalam 10 bulan belum ada kepastian, apabila sudah ada kepastian, apakah dimungkinkan yang 10 bulan diakumulasikan. Sebenarnya kita tidak masalah menggunakan angka kredit atau reguler asalkan sesuai, dulu kita mendapatkan tunjangan secara struktural dan naik pangkan secara regules kita terima. Ternyata begitu kita angka kredit dihitung dibayarnya tetap reguler, hal tersebut harus ada kepastian dan yang terakhir itu bisa atau tidak diakumulasikan. Kemarin pak Aba sudah memberikan lampu hijau bahwa untuk jabatan fungsional tertentu seperti penelaah kebijakan bisa muter muter ke semua unit kerja karena semua unit kerja pasti butuh analis kebijakan, untuk hal tersebut diberikan kepastian</p>

bagaimana untuk proses mutasinya, apakah seperti mutasi biasa atau bagaimana?



**POLITEKNIK
STIA LAN**
J A K A R T A
J A K A R T A

Transkrip Wawancara

Pejabat pengelola kepegawaian pada Biro Komunikasi dan Informasi Publik

Tanggal : 8 November 2021

Po	Selamat pagi bu, sebelumnya saya berterima kasih Ibu telah meluangkan waktu untuk membantu saya dalam penelitian tesis tentang rightsizing atau lebih mudahnya dipahami terkait perubahan organisasi melalui penyetaraan jabatan di lingkup Sekretariat Jenderal, Kementerian Perhubungan
Ps	Sama-sama mas.. semoga saya bisa membantu ya
Po	Kurang lebih sudah 9 bulan dilantik menjadi Jabatan Fungsional (penyetaraan jabatan), dari sisi produktifitas apakah ada perbedaan sesudah dengan sebelum dilantik menjadi Jabatan Fungsional?
Ps	<p>Menurut saya pribadi, ketika ada penyederhanaan birokrasi/penyederhanaan jabatan dari tahun 2019, memang BKIP diminta menyiapkan akan tetapi Menpan sendiri masih banyak penyesuaian. Kalau di BKIP sendiri, karna BKIP banyak di perlukan skill dari pada manajerial seharusnya tidak banyak berubah karena teman-teman yang menjabat seyogyanya punya keahlian dan kompetensi skill yang sama dengan stafnya, fungsional sendiri sifatnya tidak hanya meneruskan harus punya keterampilan tertentu, pada BKIP banyak yang keterampilannya itu harus skill full tidak hanya manajer tetapi punya keterampilan teknis yang detail. Jadi seharusnya sudah siap sejak penyetaraan jabatan itu disounding tahun 2019 tapi kenyataannya secara pengalaman pribadi di BKIP belum ada yang berubah.</p> <p>Misalnya, SKP itu katanya 25% dari sisi manajerialnya 75% dari sisi angka kredit tetapi karna, perubahan dari struktural ke fungsional cara mengumpulkan angka kreditnya hanya disounding belum dipraktikkan</p>

	<p>dan belum mulai mengumpulkan bukti bukti dupaknya karna masih ada intergasi 2 sistem (<i>hybrid</i>), jadi akhirnya sepengetahuanku itu belum telaksana, sifatnya hanya pelantikan belum liat adanya beberapa fungsional atau beberapa struktural yang melakukan sesuatu untuk angka kredit, masih normal dan rincian kegiatannya tidak dilakukan. Belum lagi ada case di tempat say ani mas, salah satu latar belakang pendidikan pegawai kami adalah sarjana hukum, dia disetarakan menjadi jabatan fungsional perencana. Kalau pun selama ini dia melaksanakan tugas di Biro Komunikasi dan Informasi Publik tentunya hal tersebut lebih pada fungsi manajerial, bagaimana nanti dia mengumpulkan angka kredit ?</p>
Po	<p>Atau ini juga terjadi pada unit kerja yang lain ya bu, apakah mungkin proses transisi ada yang salah ?</p>
Ps	<p>Atau bukan sesuatu yang itu muncul dari dalam diri, Menpan dan Birokepeg dan lainnya merasa sudah mendorong internal dan memotivasi untuk pindah tetapi kenyataannya karna secara sistem itu tidak menguntungkan untuk mereka, akhirnya mereka itu merasa enggan.</p> <p>Misalnya setelah dijalani, sederhana saja, ada kasubag saya yang berbekal dengan S2 dan S1 linier sama sama Komunikasi (linier) saya jadi Pranata Humas levelnya sudah setara dengan 4a, setelah aku jalani 6-7 tahun di BKIP angka kreditnya disetarakan sama kaya 3d jadi kaya tidak lebih untung pindah ke fungsional jadi turun tingkat menurutnya, dan itu ternyata terjadi di fungsional lain yang membuat mereka merasa tidak ada keuntungan disetarakan menjadi fungsional. Kalau mereka bilang value itu harusnya kerasa, apakah kreditnya tinggi gradenya tinggi, tunjangannya bertambah, pekerjaannya jadi leluasa, jadi bisa ngatur, tapi kalau sekarang mereka merasa pekerjaannya nambah tanggung</p>

	<p>jawab kepemimpinan masih dan tanggung jawab pribadinya masih sementara gradenya masih sama. Mungkin kalau mereka dari jalur Fungsional Murni mungkin bisa 4b gitu kalau inikan masih disetarakan, jadi harus sama 3d semua padahal seharusnya sudah bisa 4a atau 4b. Jadi orang orang belum termotivasi jadi seperti dipaksa untuk pindah saja.</p> <p>Akhirnya gak semua orang sungguh sungguh, kalau misal modelnya dulu ditawarkan, mau fungsional atau struktural ? saya yakin banget banyak banget beberapa Struktural Kemenhub pro dengan sistem yang lama, mungkin masih mau dengan posisi itu tapi kalau tetep dengan Struktural konsekuensinya setaranya jadi begini, tapi kalau misalnya murni fungsional dari bawah (fungsional murni bukan yang menjabat struktural pindah saja udah lepas jabatannya mungkin banyak teman teman yang memilih untuk tidak memiliki jabatan) kalau inikan kita tidak bisa milih kemarin kayanya tidak ada pilihan.</p>
Po	<p>Seperti yang tadi mba sampaikan, <i>hybrid</i> kita jadi Fungsional kemudian juga jadi Struktural akhirnya melaksanakan 2 fungsi, itu kira kira temen temen atau mba sendiri di BKIP ada semacam mengalami tekanan kerja yang lebih atau stress atau ambigu terhadap fungsi tanggung jawabnya apakah ada ?</p>
Ps	<p>Kalau yang mensosialisasikan dari Birokepeg mas Firdaus sih bilangya sederhana aja, akan tetapi ambigunya :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Karena ada modal seolah olah sudah gampang dengan mode 1/4, jadi sepertinya Birokepeg menggunakan alasan yang kalau kita menjalankan fungsi struktural aja 4 tahun itu sebenarnya juga bisa naik pangkat biasa seperti normal, jadi sebenarnya angka kreditnya itu sambil belajar saja mengumpulkannya, toh sudah dapet bonus 1/4 (25%), kalau 4 tahun sama seperti normal naik pangkatnya jadi

kenapa harus pusing soal angka kredit, toh kalau angka kreditnya tidak tercukupi kan tetap punya 25% dan 4 tahun lagi naik pangkat sebagai struktural. Jadi ada sisi hal tersebut dari Birokepegnya agar kita tenang dulu dan tidak usah gelisah, tapi kita tidak mungkin mencukupi angka kredit kita dalam satu tahun, bukan tidak mungkin tapi gak boleh (misal kita punya target 170, pokoknya 170 itu harus saya selesaikan agar saya naik pangkat setahun sekali, tidak boleh seperti itu) paling cepat 2 tahun, jadi akhirnya entah karna itu atau bukan, jadi kita masih menjalankan fungsi struktural biasa.

Kalau saya itu nyusun modal dari tahun 2019, soundingnya sudah lama temen temen juga sudah denger reformasi birokrasi, dulu dengarnya dari kata kata itu bagian dari reformasi birokrasi, penyederhanaan birokrasi atau penyederhanaan jabatan udah mulai disounding lama jadi saya pribadi akhirnya memilih untuk menjaga kemampuan fungsional mereka yang tidak nyuruh aja tetapi mungkin tergantung orangnya.

- 2) Kekhawatirannya adalah saat mereka melihat beberapa pemimpin, akhirnya saya gak lulus ujian karna tidak kepingin jadi pimpinan, karna kepikiran beberapa figure pimpinan itu lebih hanya menyuruh saja dan tidak mengerjakan sendiri, begitu sudah fungsional dia tidak mengerjakan sendiri, padahal nanti era kita adalah fungsional itu kita harus berdaya sendiri meskipun dalam bentuk team tetapi kita harus punya kemampuan pribadi yang tidak hanya main acc aja, mungkin di Biroren bagus cuma di BKIP off the recordnya agak nyeblos terus, misalnya kalau sudah oke, oke terus sampai atas dan kalau ada perintah dari atas itu udah kaya keran bocor sampai kebawah. Sederhananya seperti membuat sambutan saya sendiri akhirnya tidak turun ke staf, karna disatu sisi pelaku Fungsional harusnya bisa nyusun sendiri karna tanggung jawab

	<p>“masa sebuah bahan kepala Kementerian yang bikin levelnya staf banget” jadi saya seringnya tidak turun ke Staf, karna saya khawatirnya kalau temen temen sudah buat lalu genting karna di BKIP waktunya agak mepet, kalau agak panjang waktunya saya turunin paling nambahin dikit sisanya hanya kepantasan.</p>
Po	<p>Jika meninjau tujuan penyederhanaan organisasi ini agar pelayanan dapat berjalan cepat dan PNS menjadi professional. Apa harapan Ibu terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ?</p>
Ps	<p>Sebenarnya kalau mau sederhana proses alur bekerjanya, kalau misalnya semua sudah fungsional, semua punya tanggung jawab terhadap kegiatannya masing-masing, tapi karena masing masing memang punya standar kompetensi dan tersertifikasi. Misalnya Fungsional Pranata Humas, harus tersertifikasi kemampuan bahasanya minimal tersertifikasi dari sisi penulisan ilmiahnya, kalau Pranata Humas modalnya nulis dan kreatif konten ada sistem pengayaan yang sifat pembekalannya lebih ke fungsinya, seperti kreatif kontennya dididik, tapi setelah didiklatkan pasti ada standar kompetensi yang sudah diraih. Begitu sudah tersertifikasi khusus misalnya sertifikasi humas, berarti dia dianggap sudah qualified sudah bisa diaudit kinerjanya.</p> <p>Tetapi ketika masing-masing orang itu secara berjenjang sudah disertifikasi contohnya seperti profesi pelaut selama dia pegang sertifikasi x dia mempertanggung jawabkannya dan hanya dibebankan sesuai dengan sertifikasinya. Diberikan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya dan pimpinan masing masing mengetahui kompetensi yang dibawahinya, si a kompetensinya sampai level apa spesialisasinya apa, walaupun tidak seperti itu harusnya ada Kasubag TU yang harus</p>

<p>tau. Mimpinya seperti itu dan harusnya bisa, tapi kenapa sekarang masih ada struktural karena masih ada keraguan terhadap Fungsional itu sendiri, apa iyah yang sudah Fungsional itu qualified atau cuma fungsional jabatannya doang jadi harus dikoreksi lagi setiap levelnya memastikan lagi memperkaya lagi memeperdalam lagi.</p>
--



POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

Transkrip wawancara

Pejabat pengelola kepegawaian, Biro Umum

Tanggal : 22 November 2021

Po	Selamat pagi bu, sebelumnya saya berterima kasih Ibu telah meluangkan waktu untuk membantu saya dalam penelitian tesis tentang rightsizing atau lebih mudahnya dipahami terkait perubahan organisasi melalui penyetaraan jabatan di lingkup Sekretariat Jenderal, Kementerian Perhubungan
Ps	Pagi mas, sama-sama mas semoga ibu bisa membantu ya
Po	Kurang lebih sudah 9 bulan dilantik menjadi Jabatan Fungsional (penyetaraan jabatan), dari sisi produktifitas apakah ada perbedaan sesudah dengan sebelum dilantik menjadi Jabatan Fungsional?
Ps	Sebelumnya saya jelaskan dulu mas, kalau di unit kerja kami ini ada pejabat struktural yang masih menjabat sebagai struktural Eselon IV. Kasubbag Tata Usaha Menteri, Kasubbag Tata Usaha Sesjen, Kasubbag Tata Usaha Staf Ahli Menteri dan Kasubbag Keprotokolan tetap menjadi struktural. Ini kebijakan yang diajukan pimpinan pada saat pembahasan dengan KemenpanRB waktu itu dan ini sesuai juga dengan ketentuan yang ada di Peraturan Menteri mereka. Sedangkan yang lainnya disetarakan dan sudah dilantik menjadi fungsional. Terkait dengan kinerja kalau diamati belum ada perubahan ya, mereka tetap produktif seperti biasanya. Beberapa memang pekerjaan mereka tidak jauh berbeda dengan jabatan fungsional yang dipangku sekarang, namun beberapa juga kurang sesuai menurut saya seperti di Bagian Rumah Tangga. Mereka yang menjadi pejabat pengawas di bagian tersebut ternyata jabatan fungsionalnya sebagai fungsional pengadaan barang dan jasa. Ini mungkin perlu solusi lebih lanjut, kalau dilihat pejabat

	<p>pengadaan barang dan jasa kan lebih pas nya di Biro LPPBMN karena seluruh pengadaan kita dilakukan di Biro tersebut.</p>
Po	<p>Kemudian dengan adanya <i>delayering</i> dimana mereka merangkap sebagai fungsional dan juga struktural. Apakah hal ini menjadi beban mereka semisal adanya keluhan atau perilaku stress ya bu ?</p>
Ps	<p>Ya betul mas dengan adanya kebijakan <i>delayering</i> ini mereka tetap melaksanakan tugasnya sebagai pejabat struktural sesuai dengan jabatan sebelumnya. Kalau dilihat stress ya tidak, mereka tetap produktif dan berjalan pekerjaannya. Saya rasa mereka tidak terbebani dengan adanya kebijakan <i>delayering</i> tersebut. Mungkin karena dirasa juga tunjangan mereka masih tetap sama sebagai jabatan struktural jadinya mereka tetap melaksanakan pekerjaan mereka sebagai struktural dan ini tidak salah ya karena adanya penunjukan mereka sebagai sub koordinator. Kalau dilihat dari peraturan presiden, tunjangan fungsional ini lebih banyak dari pada tunjangan struktural. Ini tentunya juga perlu kebijakan tersendiri juga karena menyangkut semangat kerja mereka sebagai pejabat fungsional. Tentunya pejabat yang disetarakan perlu dipertimbangkan keadilan finansialnya karena secara tugas mereka juga bertambah.</p>
Po	<p>Jika meninjau tujuan penyederhanaan organisasi ini agar pelayanan dapat berjalan cepat dan PNS menjadi professional. Apa harapan Ibu terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ?</p>
Ps	<p>Tentunya bagi pegawai yang disetarakan menjadi fungsional ini diharapkan tetap mampu bekerja dengan baik dan produktif. Bagaimana pun juga capaian organisasi ini merupakan kinerja bersama jadi tetap</p>

membutuhkan support dan kinerja mereka agar apa yang telah dicanangkan menjadi target kinerja oragnisasi dapat tercapai.
--



**POLITEKNIK
STIA LAN**
J A K A R T A
J A K A R T A

Transkrip wawancara

Pejabat pengelola kepegawaian, Biro Hukum

Tanggal : 2 Desember 2021

Po	Selamat siang pak, sebelumnya saya berterima kasih bapak telah meluangkan waktu untuk membantu saya dalam penelitian tesis tentang rightsizing atau lebih mudahnya dipahami terkait perubahan organisasi melalui penyetaraan jabatan di lingkup Sekretariat Jenderal, Kementerian Perhubungan
Ps	Silahkan pak, apa yang ingin ditanyakan pak
Po	Kurang lebih sudah 9 bulan dilantik menjadi Jabatan Fungsional (penyetaraan jabatan), dari sisi produktifitas apakah ada perbedaan sesudah dengan sebelum dilantik menjadi Jabatan Fungsional?
Ps	Saya rasa mereka tetap bekerja secara professional ya. Mereka tetap melaksanakan tugasnya sebagai pejabat struktural. Terkait dengan jabatan fungsionalnya ini yang belum terlihat karena sebenarnya jabatan fungsional kan pekerjaannya lebih banyak yang mandiri. Jadi yang nampak pada penugasan-penugasan yang sifatnya struktural ini ini tetap berjalan dengan baik.
Po	Kemudian dengan adanya <i>delayering</i> dimana mereka merangkap sebagai fungsional dan juga struktural. Apakah hal ini menjadi beban mereka semisal adanya keluhan atau perilaku stress ya pak ?
Ps	Saya tidak pernah melihat mereka mengeluhkan terkait dengan tugas mereka sebagai struktural sebagaimana jabatan administrasi sebelumnya dan juga sebagai pejabat fungsional. Kalau dilihat dari regulasinya in kan pelaksanaan struktural sesuai dengan tugasnya sebagai subkoordinator ya, ya tentunya kebijakan ini diambil tidak ada yang salah karena untuk memastikan fungsi organisasi tetap berjalan

	<p>meskipun ada perubahan. Yang menjadi jabatan sekarang ini bagi mereka yaitu jabatan fungsional nya. Dalam pelaksanaan tugasnya mereka sebenarnya seharusnya menjalankan tugas dari jabatan fungsionalnya. Tapi kebijakan yang ada saat ini kan masih belum berubah untuk pendapatannya, tunjangannya juga belum ada perubahan. Pelaksanaannya sebagai fungsional namun secara penghasilan masih sama. Tentu harus ada kebijakan agar pelaksanaan tugas mereka dapat berjalan baik.</p>
Po	<p>Jika meninjau tujuan penyederhanaan organisasi ini agar pelayanan dapat berjalan cepat dan PNS menjadi professional. Apa harapan Bapak terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ?</p>
Ps	<p>Harapannya apa yang telah dilaksanakan mengenai penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ini tidak ada hambatan baik dalam pelaksanaan kinerja mereka sebagai pejabat fungsional dan juga pelayanan di biro hukum kepada unit kerja lainnya.</p>

Transkrip wawancara

Pejabat pengelola kepegawaian, Biro Keuangan

Tanggal : 14 Desember 2021

Po	Selamat siang pak, sebelumnya saya berterima kasih bapak telah meluangkan waktu untuk membantu saya dalam penelitian tesis tentang rightsizing atau lebih mudahnya dipahami terkait perubahan organisasi melalui penyetaraan jabatan di lingkup Sekretariat Jenderal, Kementerian Perhubungan
Ps	Ya sama-sama mas, ya ni kita baru menjadi pengalaman pertama ni ada pemangkasan struktur organisasi secara massif dan lagi pejabat strukturalnya menjadi fungsional ya mas..
Po	Kurang lebih sudah 9 bulan dilantik menjadi Jabatan Fungsional (penyetaraan jabatan), dari sisi produktifitas apakah ada perbedaan sesudah dengan sebelum dilantik menjadi Jabatan Fungsional?
Ps	Gimana ya untuk saat ini belum terasa dampaknya yang seperti diharapkan. Tidak bisa juga serta merta mereka ini langsung menjadi lebih produktif, malahan kalau saya lihat mereka seperti belajar menjadi pejabat fungsional. Jangankan terkait mencari angka kredit mereka, ni mereka juga kebingungan terkait SKP mereka. Ya ini perlu penyesuaian, perlu adaptasi. Banyak hal yang harus dipelajari mereka untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pejabat fungsional. Selama ini melakukan tugas struktural, sekarang menjadi fungsional perlu waktu untuk mempelajarinya bagi mereka terutama dalam mengumpulkan angka kredit. Mungkin kalau mereka sudah memahami bagaimana cara kerja jabatan fungsional, pekerjaan apa saja yang menghasilkan angka kredit bagi mereka ini akan berdampak pada produktivitas mereka. Untuk saat ini saya rasa masih belum, mereka

	<p>masih melaksanakan pekerjaan mereka sebagai pejabat struktural sesuai dengan yang mereka kerjakan sebelumnya.</p>
Po	<p>Kemudian dengan adanya <i>delayering</i> dimana mereka merangkap sebagai fungsional dan juga struktural. Apakah hal ini menjadi beban mereka semisal adanya keluhan atau perilaku stress ya pak ?</p>
Ps	<p>Kalau dilihat mereka stress atau terbebani tidak juga sepertinya mas, karena yang mereka kerjakan sebenarnya ya pekerjaan struktural mereka. Mungkin nanti ya pada saat penilaian angka kredit mereka akan terlihat ternyata mereka harus mengumpulkan angka kredit untuk kenaikan pangkat mereka. Selama ini ya masih mengalir, masih jalan mereka tetap melaksanakan tugas mereka sebagai pejabat struktural. Seperti yang saya sampaikan tadi bahwa ini butuh waktu untuk mereka beradaptasi, bagaimana proses adaptasi ini bisa berjalan dengan cepat tentunya harusnya mereka di dukung, di beri support untuk familirisasi pengumpulan angka kredit, butir-butir kegiatan untuk angka kredit, mungkin juga pelatihan untuk menunjang kompetensi mereka dan lain sebagainya. Jangan sampai selesai dilantik mereka mencari sendiri untuk pemahaman terhadap jabatan fungsional ini.</p>
Po	<p>Jika meninjau tujuan penyederhanaan organisasi ini agar pelayanan dapat berjalan cepat dan PNS menjadi professional. Apa harapan Bapak terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional ?</p>
Ps	<p>Tentunya ini yang kita harapkan bersama, bahwa penyederhanaan organisasi dengan menyetarakan jabatan fungsional menjadi jabatan struktural ini memberikan dampak yang positif bagi organisasi. Saya berharap ini ada semacam diskresi agar memberikan mereka waktu untuk beradaptasi dengan jabatan mereka sebagai pejabat fungsional.</p>

Nomor : 1399/STIA.1.1.1/PPS.02.3
Sifat : Biasa
Lampiran : Proposal Penelitian Tesis.
Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa
Program Magister Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta

Jakarta, 23 Agustus 2021

Yth. Sekretaris Jenderal Kementerian Perhubungan

Jl. Medan Merdeka Barat Nomor 8, Gambir,
Jakarta Pusat

Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami :

Nama : Decky Subarja
NPM : 2044021001
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Rightsizing Dalam Peningkatan Kinerja: Studi Analisis Efektivitas Penerapan Penyetaraan Jabatan Administrasi pada Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan Melalui Pendekatan *Soft Systems Methodology*

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis di Instansi Bapak.

Sehubungan dengan itu, kami mohon perkenan Bapak untuk memberikan ijin dan membantu mahasiswa tersebut mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkan.

Atas perkenan, bantuan dan kerjasama Bapak, kami ucapkan terima kasih.

Wakil Direktur I Bidang Akademik,

Mala Sondang Silitonga

Tembusan :

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Kajur Administrasi Publik;
3. Kaprodi Program Magister Terapan.



KEMENTERIAN PERHUBUNGAN SEKRETARIAT JENDERAL

JL. MEDAN MERDEKA
BARAT NO. 8
JAKARTA 10110

TELP. : (021) 3811308, 3505006
FAX. : (021) 3522338
SMS center : +62.813-111111-05

TLX : 46116 Menhub IA
email : pusdatin@dephub.go.id
home page : www.dephub.go.id

Nomor : *UM.006/2/4 Phb 2022*
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : Hasil Penelitian Tesis
Hal : Keterangan telah melaksanakan penelitian

Jakarta, 12 April 2022

Yth. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta

Berdasarkan Surat Wakil Direktur I Bidang Akademik, Politeknik STIA LAN Jakarta nomor: 1399/STIA.1.1.1/PPS.02.3 tanggal 23 Agustus 2021 Hal Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, bersama ini disampaikan bahwa mahasiswa sebagai berikut:

Nama : Decky Subarja
NPM : 2044021001
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengembangan Model Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Melalui Pendekatan *Soft Systems Methodology*.

Telah melaksanakan penelitian di Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan dan benar telah mengambil data sejak tanggal 25 Agustus 2021 s.d 10 April 2022, dalam rangka penulisan tesis sebagaimana judul tersebut di atas.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

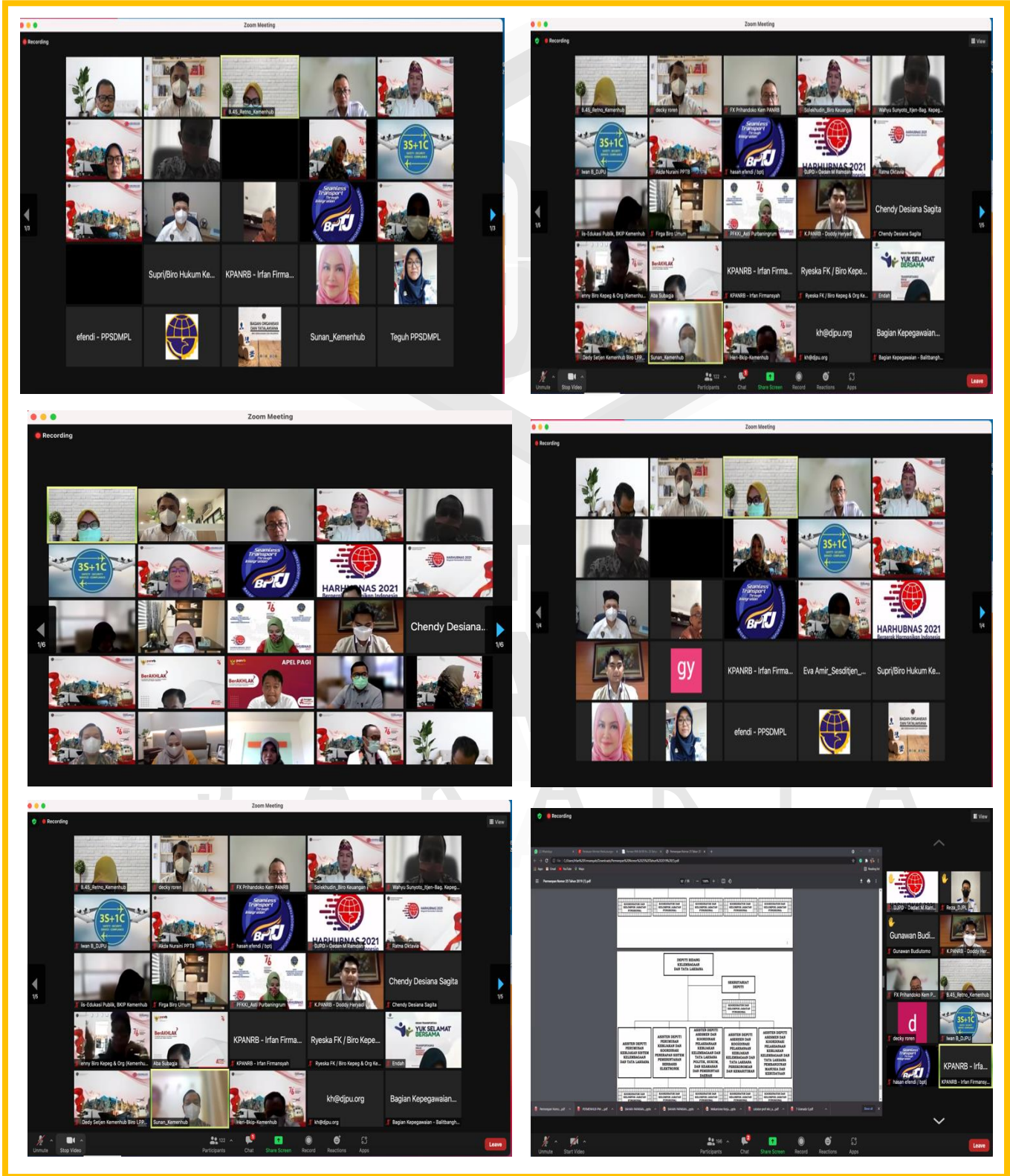
a.n. Sekretaris Jenderal
Kepala Biro Perencanaan,



Robby Kurniawan
NIP. 19790629 199802 1 002

Tembusan:
Sekretaris Jenderal

DOKUMENTASI BERUPA TANGKAPAN LAYAR PELAKSANAAN FORUM GROUP DISCUSSION



DAFTAR RIWAYAT HIDUP MAHASISWA

1. Nama (sesuai ijazah) : Decky Subarja, S.Psi.
2. Tempat dan Tanggal Lahir : Surabaya, 3 September 1985
3. Nomor Pokok Mahasiswa : 2044021001
4. Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
5. Jenis Kelamin : Laki-Laki
6. Alamat Rumah : Jalan Swadaya 2C No. 43G Kelurahan Tanjung Barat Kecamatan Jagakarsa Kota Jakarta Selatan
7. Instansi Induk/Departemen : Kementerian Perhubungan
8. Unit Kerja : Biro Perencanaan
9. Alamat : Jalan Medan Merdeka Barat No.8 Kecamatan Gambir Kota Jakarta Pusat
10. Jabatan Sekarang : Analis Kebijakan Ahli Muda selaku subkoordinator Kelompok Pentarifan dan Pelaporan Transportasi Darat dan Perkeretaapian serta Tata Usaha
11. Riwayat Pendidikan :
 - SD Negeri Sawahan Surabaya
 - SLTP Negeri 29 Surabaya
 - SMA Negeri 8 Surabaya
 - Universitas Hang Tuah Surabaya (S-1)
 - Politeknik STIA LAN Jakarta (S-2)
12. Kemampuan Bahasa :
 - a. Bahasa Indonesia (aktif)
 - b. Bahasa Inggris (aktif)
13. Judul Tugas Akhir : Pengembangan Model Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Melalui Pendekatan *Soft Systems Methodology*
14. Pembimbing Tugas Akhir :
 1. Dr. Asropi, M.Si
 2. Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan sebenarnya.

Jakarta, 2022
Mahasiswa yang bersangkutan

Decky Subarja

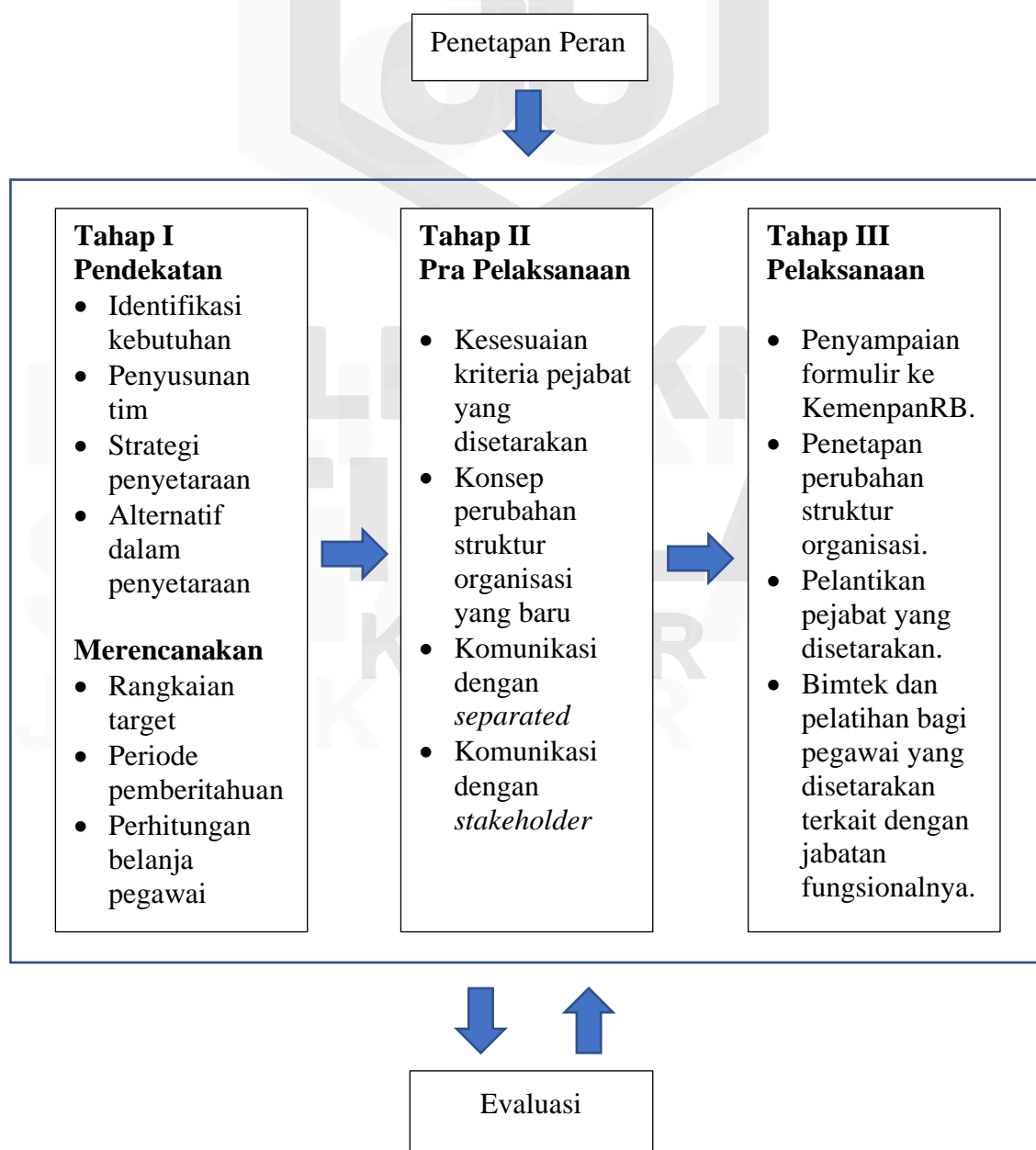
EXECUTIVE SUMMARY

Penyederhanaan birokrasi merupakan bentuk dari perubahan organisasi, dalam perubahan organisasi tentunya ada konsekuensi munculnya hal yang negatif dan hal yang positif. Oleh karena itu, pentingnya melakukan perubahan organisasi secara terencana agar dapat meminimalisir atau menghindarkan dari munculnya sikap negatif dari pegawai antara lain stres, menurunnya komitmen, menurunnya kepuasan kerja dan lain sebagainya yang tentunya akan berdampak pada produktivitas. Produktivitas tentunya berkorelasi dengan efektivitas kinerja maupun efektivitas organisasi. Sehingga apabila perubahan organisasi yang dilakukan melalui penyederhanaan organisasi dengan menyetarakan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional apabila tidak dilakukan dengan terencana dapat berakibat pada tidak tercapainya tujuan utama dari penyederhanaan birokrasi tersebut yaitu terwujudnya organisasi yang dinamis (fleksibel, kapabilitas dan berbudaya unggul).

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional tersebut rohnya adalah perubahan organisasi sehingga penyetaraan jabatan administrasi dimaksud akan merubah bentuk struktur organisasi di masing-masing unit kerja. Ada perubahan *layering* atau jumlah struktur jabatan atau dengan kata lain memangkas jabatan yang telah ada sebelumnya. Konsekuensi dari pemangkasan tersebut akan menghasilkan pola komunikasi yang berbeda. Dengan adanya jabatan fungsional maka akan merubah bentuk pola komunikasi yang semula secara berjenjang (vertikal) akan menjadi pola komunikasi yang sejajar (horizontal), perubahan komunikasi ini merupakan bentuk pendekatan berperilaku (*behavioral approach*).

Salah satu strategi untuk mendapat organisasi yang lebih produktif dan berdaya saing yaitu *rightsizing*. Nirmala dan Akhilesh di dalam bukunya *Organizational Rightsizing* mengimplementasikan model konseptual *rightsizing* pada beberapa perusahaan di India. Nirmala dan Akhilesh (2009 : 18) di dalam bukunya menjelaskan bahwa *rightsizing* memiliki keempat atribut yaitu intensitas,

personel, efisiensi dan proses kerja. *Rightsizing* diungkapkan sebagai strategi, proaktif yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi organisasi, salah satu contohnya yaitu restrukturisasi organisasi untuk memenuhi misinya. *Locus* penelitian ini yaitu Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan, pengambilan data pada Sekretariat Jenderal memberikan gambaran bagi peneliti dalam mengembangkan model konseptual penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang mengadopsi pada model konseptual *rightsizing* adalah sebagai berikut :



Konstruksi model konseptual penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di lingkup Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan yang di bangun dari mengadopsi model konseptual *rightsizing* yang dimulai dengan aktivitas pertama berkaitan dengan menentukan peran untuk melaksanakan penyederhanaan organisasi yaitu menetapkan peran sebagai pelaksana penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional (*implementer*), pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional (*separated*) serta pejabat administrasi yang tetap menduduki jabatannya (*stayed*).

Tahap pertama merupakan tahap pendekatan dan merencanakan. Tahap pendekatan merupakan tahap menyusun konsep strategi dan mengidentifikasi kebutuhan di dalam melakukan penyederhanaan organisasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Sedangkan aktivitas merencanakan merupakan pendekatan menyusun target, rencana sosialisasi hingga pada menghitung belanja pegawai guna mengantisipasi dampak pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

Tahap kedua adalah pra pelaksanaan, pada tahap ini implementer menginventarisasi kesesuaian kriteria jabatan yang disetarakan, membuat konsep perubahan struktur organisasi yang baru, membangun komunikasi dengan pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional (*separated*) dan *stakeholder* baik melalui konsultasi dua arah maupun komunikasi melalui *Focus Group Discussion*. Dalam tahap ini, perlu juga melibatkan pihak terkait dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sehingga komunikasi yang terbangun melalui trigonal komunikasi hingga mencapai kesepakatan antar *separated*, *stakeholder* dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Tahap ketiga adalah implementasi dari kedua tahap sebelumnya. Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan, dimana setelah tercapainya kesepakatan antara *separated*, *stakeholder* dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi, langkah selanjutnya adalah tindakan formil atau menyampaikan formulir ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kemudian, dilakukan juga penetapan atau pengesahan struktur organisasi yang diikuti dengan pelantikan pejabat yang disetarakan serta melakukan bimbingan teknis atau pelatihan kepada pejabat administrasi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional. Dengan singkatnya waktu untuk beradaptasi, maka diperlukan bantuan teknologi agar pejabat yang disetarakan tersebut dapat belajar secara mandiri. Oleh karena itu, perlu adanya *Learning Management Systems* (LMS) agar pejabat yang disetarakan dapat mempelajari secara mandiri terkait tugas dan fungsinya sebagai pejabat fungsional termasuk di dalamnya teknis dalam mendapatkan angka kredit.

Aktivitas terakhir merupakan tahap melakukan evaluasi terhadap aktivitas yang dilakukan sebelumnya. Apabila dari hasil evaluasi didapatkan sikap negatif dari pegawai maka perlu dilakukan pengulangan pada tahap keenam. Sedangkan apabila tidak muncul sikap negatif pegawai, maka perlu dilakukan intervensi untuk menjaga dan meningkatkan komitmen pegawai yang diharapkan berdampak pada produktivitas dan peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu memperhatikan keadilan finansial pegawai yang disetarakan tersebut serta kesiapan pejabat yang terdampak dalam menjalankan tugas dan fungsinya yang baru sebagai pejabat fungsional.

Sebagai tindak lanjut dari penelitian ini peneliti memberikan beberapa saran rekomendasi bahwa untuk peningkatan kinerja pegawai sebagaimana yang diharapkan atau yang ditetapkan sebagai tujuan pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yaitu untuk menjadikan birokrasi yang dinamis sebagai berikut:

1. Bagi Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan diharapkan melakukan kebijakan di antaranya:
 - a. Supaya Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan melakukan perubahan struktur organisasi serta menetapkannya di dalam Peraturan Menteri Perhubungan. Sebagai informasi, pada saat penulisan penelitian

ini diselesaikan oleh peneliti, Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan telah mengusulkan perubahan struktur organisasi dan ditetapkan ke dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 67 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan;

- b. Supaya Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan memperhitungkan kembali kebutuhan anggaran belanja pegawai paska dilakukan penyetaraan jabatan fungsional ke dalam jabatan struktural. Adanya perbedaan tunjangan fungsional maupun kelas jabatan pada pejabat pengawas yang telah disetarakan ke dalam jabatan fungsional, tunjangan fungsional maupun kelas jabatan pada jabatan fungsional jenjang ahli muda yang lebih tinggi dari jabatan pengawas yang dipangku sebelumnya, maka perlu adanya penyesuaian terhadap tunjangan fungsional maupun kelas jabatannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga irama komitmen yang memiliki korelasi dengan kepuasan kerja dan motivasi dan berdampak pada kinerja pegawai;
 - c. Supaya Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan membangun dan mengembangkan *Learning Management System* (LMS) untuk bimbingan teknis maupun pelatihan teknis Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) secara online. Hal ini dimaksudkan agar pegawai dapat tetap produktif dan serta melakukan pengembangan diri.
2. Bagi para peneliti *action research* maupun para akademisi yaitu mengingat penelitian ini hanya sampai pada tahap keenam *soft systems methodology*, maka diharapkan dilakukan penelitian lebih lanjut tentang aktivitas kegiatan yang dilakukan untuk memperbaiki situasi problematis agar hasilnya dapat dilihat secara lebih nyata.