

Analysis Of Change Management And Organizational Structure After Transfer Of Administrator Positions (Echelon III) And Supervisory Positions (Echelon IV) To Functional Positions In DKI Jakarta Province

Analisis Manajemen Perubahan Dan Struktur Organisasi Pasca Alih Jabatan Administrator (Eselon III) Dan Jabatan Pengawas (Eselon IV) Ke Jabatan Fungsional Di Provinsi DKI Jakarta

Rizqon Hermawan^{1*}, Megandaru W Kawuriyan², Dyan Poespita Ernawati³

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta^{1,2,3}

hrizqon18@gmail.com¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

Some of the problems that occur empirically in this study include large government bureaucratic institutions and are supported by less professional apparatus resources; centralized work mechanisms still color the performance of the government bureaucracy; Change management or change of management is basically a structured approach to ensure that changes are carried out thoroughly and smoothly and ensure that the changes made bring benefits to the organization in achieving its organizational goals and objectives. The change referred to here is a change to move forward with various innovations and process updates to achieve organizational operational efficiency. The results of the study show that the work base in the organization is not only in structural positions but also in functional positions. Mechanisms for career development, competency development, job class arrangement, job formation and maps as well as career patterns for functional positions are still an important issue in DKI Jakarta Province. The conclusion of this study shows that one of the changes in the paradigm of government bureaucracy is the change in the form of a large organization to a lean one, from a way that emphasizes rowing (everything is done by oneself) to steering (limiting only directing, controlling, and providing policies).

Keywords: Change Management, Organizational Structure, Administrator Positions, Supervisory Positions

ABSTRAK

Beberapa persoalan yang terjadi secara empiris di dalam penelitian ini antara lain kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumber daya aparatur yang kurang profesional; mekanisme kerja yang sentralistis masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah; Manajemen perubahan atau *change of management* pada dasarnya adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara menyeluruh dan lancar serta memastikan bahwa perubahan yang dilakukan membawakan manfaat bagi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasinya. Perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan untuk bergerak maju ke depan dengan berbagai inovasi dan perbaruan proses untuk mencapai efisiensi operasional organisasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Basis kerja di organisasi tidak hanya di jabatan struktural saja tetapi juga di jabatan-jabatan fungsional. Mekanisme pengembangan karier, pengembangan kompetensi, penataan kelas jabatan, formasi dan peta jabatan serta pola karier jabatan fungsional masih menjadi persoalan pentinf di Provinsi DKI Jakarta. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu perubahan paradigma birokrasi pemerintahan adalah perubahan bentuk organisasi yang besar menjadi ramping, dari cara yang menekankan *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *steering* (membatasi hanya mengarahkan, mengendalikan, dan memberikan kebijakan saja).

Kata Kunci : Manajemen Perubahan, Struktur Organisasi, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas

1. Pendahuluan

Rencana perampingan jabatan eselon dalam tubuh kementerian dan Pemerintah Daerah muncul dalam pidato Joko Widodo usai dilantik sebagai Presiden periode 2019-2024. Jokowi menjelaskan penyederhanaan birokrasi harus dilakukan besar-besaran. Birokrasi panjang harus dipangkas, eselon harus disederhanakan karena eselon I, eselon II, eselon III dan eselon IV dirasa terlalu banyak sehingga perlu disederhanakan menjadi dua level dan diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian, menghargai kompetensi. Perampingan birokrasi dimaksudkan untuk mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah (*agile*), dan profesional dalam upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi guna mendukung kinerja pemerintah kepada publik. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi memastikan pejabat eselon III dan IV aparatur sipil negara akan dipangkas mulai dari kementerannya sebagai contoh dilanjutkan dengan pemangkasan di Pemerintah Daerah.

Menurut informasi dari Deputi bidang Kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian PANRB, pemangkasan birokrasi akan diselenggarakan pada pemerintahan pusat yang terdiri atas 34 kementerian, 7 sekretariat lembaga negara, 93 sekretariat lembaga non-struktural, 29 lembaga pemerintah nonkementerian dan 2 lembaga penyiaran publik serta pemerintah daerah yang terdiri atas 34 pemerintah provinsi dan 514 pemerintah kota dan kabupaten.

Pada tahun 2022 Pemerintah Provinsi DKI Jakarta telah menyelesaikan transformasi jabatan administrator (eselon III) dan jabatan pengawas (eselon IV) melalui perampingan birokrasi dengan mengalihkan 641 pejabat struktural ke fungsional berdasarkan Surat dari Menteri Dalam Negeri, Nomor 800/8499/OTDA, tanggal 24 Desember 2021, Tentang Persetujuan Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta. Akan tetapi fakta di lapangan masih ditemukan bahwa tidak semua jabatan struktural dapat dialihkan ke jabatan fungsional.

Terdapat penyetaraan sebanyak 22 pejabat administrator yang dialihkan menjadi jabatan fungsional serta 619 jabatan pengawas dialihkan menjadi jabatan fungsional. Permasalahan yang sekarang dihadapi oleh birokrasi pemerintah ialah: (a) kelembagaan birokrasi pemerintah yang besar dan didukung oleh sumber daya aparatur yang kurang profesional; (b) mekanisme kerja yang sentralistis masih mewarnai kinerja birokrasi pemerintah; (c) kontrol terhadap birokrasi pemerintah masih dilakukan oleh pemerintah, untuk pemerintah, dan dari pemerintah; (d) patron-klien (KKN) dalam birokrasi pemerintah merupakan halangan terhadap upaya mewujudkan meritokrasi dalam birokrasi; (e) tidak jelas dan bahkan cenderung tidak ada *sense of accountability* baik secara kelembagaan maupun secara individual; (f) jabatan birokrasi yang hanya menampung jabatan struktural dan pengisiannya sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan; (g) penataan sumber daya aparatur tidak disesuaikan dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi.

Selain itu, masih banyak lagi persoalan-persoalan yang timbul dalam birokrasi pemerintah, seperti tidak adanya daya saing yang dapat diandalkan dalam menghadapi globalisasi, belum diwujudkan upaya menempatkan pelayanan masyarakat pada kinerja birokrasi, dan masih banyaknya semangat memperbesar jumlah institusi, kelembagaan, dan sumber daya manusia dalam birokrasi pemerintahan.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen perubahan atau *change of management* pada dasarnya adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara menyeluruh dan lancar serta memastikan bahwa perubahan yang dilakukan membawakan manfaat bagi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasinya. Perubahan yang dimaksud disini adalah perubahan untuk bergerak maju ke depan dengan berbagai inovasi dan perbaruan proses untuk mencapai efisiensi operasional organisasinya.

Manajemen perubahan adalah pendekatan untuk merencanakan, mendesain, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan mempertahankan perubahan di dalam pekerjaan dan bisnis proses (Lientz, B., & Rea, K, 2004) pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan (Gupta, P, 2011) serta merupakan proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumberdaya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut (Wibowo, A, 2021).

Manajemen perubahan membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan (Coffman, K., & Lutes, K, 2007) serta dapat digambarkan sebagai proses, alat dan teknik untuk mengatur proses perubahan pada sisi orang untuk mencapai hasil yang diperlukan dan untuk merealisasikan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim dan sistem yang lebih luas (Nauheimer, H, 2007). Proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan sarana dan sumberdaya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak proses tersebut Potts, Rebecca and LaMarsh, (2004) serta merupakan upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat-akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut untuk menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Manajemen perubahan ditunjukkan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisasi dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat didalamnya. Perubahan selalu dimulai dengan inisiatif pandangan pada hasil positif. Hambatan paling umum untuk keberhasilan perubahan adalah resistensi manusia. Pendekatan dalam *management of change* (Wibowo, 2007) adalah, pertama: mengidentifikasi siapa, di antara mereka yang terkena dampak perubahan, yang mungkin menolak perubahan; kedua, menelusuri sumber, tipe dan tingkat resistensi perubahan yang mungkin ditemukan; ketiga, mendesain strategi yang efektif untuk mengurangi resistensi tersebut.

Manajemen perubahan dapat memperkirakan jumlah resistensi yang mungkin terjadi dan waktu serta uang yang diperlukan berkaitan dengan resistensi. Hal ini memungkinkan orang yang harus melakukan perubahan mengukur faktor penting, seperti apakah perubahan berharga untuk dilakukan dan seberapa kemungkinan keberhasilan yang diperoleh. Terdapat 2 (dua) pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang dinamakan *planned change* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi. Pada situasi tertentu *planned change* lebih tepat dan pada kondisi lainnya, mungkin *emergent change* lebih cocok. Perubahan terencana perlu dilakukan empat fase Tindakan sebagai berikut: 1) *Exploration phase* (fase eksplorasi) Dalam tahap ini organisasi menggali dan memutuskan apakah ingin membuat perubahan spesifik dalam operasi, dan jika demikian, mempunyai komitmen terhadap sumber daya untuk merencanakan perubahan. 2) *Planning phase* (fase perencanaan) Sekali konsultan dan organisasi membuat kontrak, tahap berikutnya adalah pemahaman masalah dan kepentingan organisasi. Proses perubahan menyangkut pengumpulan informasi dengan maksud menciptakan diagnosis yang tepat tentang masalahnya ; menciptakan tujuan perubahan dan mendesain tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. 3) *Action phase* (fase tindakan) Organisasi mengimplementasikan perubahan yang ditarik dari perencanaan. 4) *Integration phase* (fase integrasi) Tahapan ini dimulai begitu perubahan telah sukses diimplementasikan.

Hal ini berkaitan dengan mengonsolidasi dan menstabilisasi perubahan sehingga mereka menjadi bagian yang normal, operasi sehari-hari berjalan dan tidak memerlukan aturan khusus atau mendorong memelihara mereka. Selain manajemen terencana, terdapat

pula pendekatan manajemen darurat (*emergent approach*) yang memberikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut: (1) Struktur Organisasi, (2) Budaya Organisasi (3) Organisasi Pembelajar (4) Perilaku manajerial (5) Kekuatan dan politik.

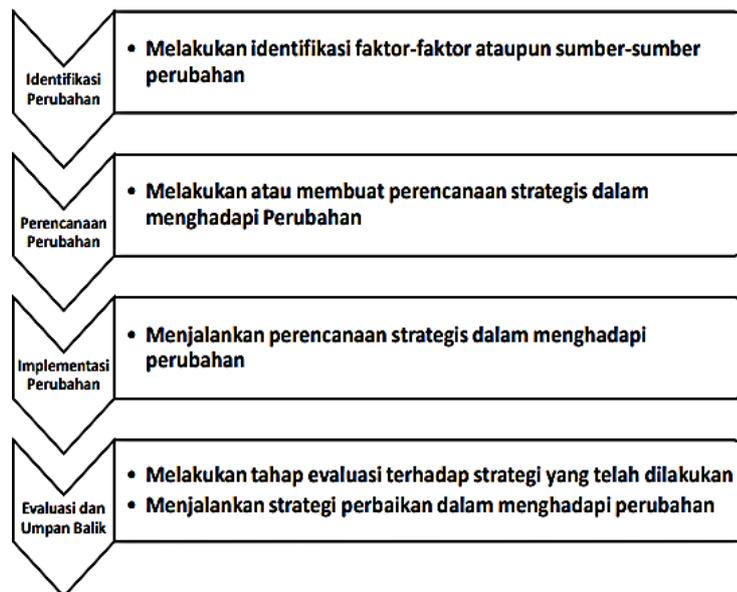
Perubahan darurat tidak menginginkan kelima faktor tersebut berjalan sendiri-sendiri, tetapi memerlukan kerjasama secara sinergis dari semuanya. *management of change* dalam organisasi publik merupakan suatu proses untuk mengubah proses dan prosedur birokrasi publik, dan sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional atau bisa dikatakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Manajemen perubahan akan menjadi panduan dasar bagi organisasi dalam menjalani masa transisi dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang diharapkan. Manajemen perubahan akan mengenali persoalan yang berpotensi muncul dalam setiap proses perubahan tersebut, serta akan menyediakan alternatif penyelesaiannya. Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi biasanya seringkali direncanakan oleh para stakeholder yang terdapat dalam organisasi tersebut yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi.

Suatu organisasi yang menginginkan keberhasilan harus terus-menerus melakukan perubahan sebagai bentuk reaksi dari perkembangan-perkembangan yang sifatnya penting, seperti kebutuhan para pelanggan, penemuan teknologikal baru dan peraturan-peraturan pemerintah (Winardi, J, 2005). Terdapat tipe perubahan yang berguna bagi perkembangan suatu organisasi, yaitu berupa perubahan strategis yang mencakup pada postur pertumbuhan, pendekatan berbalik arah, penarikan diri dan stabilisasi Sweeney, PD, & McFarlin, DB (1993). Dalam rangka proses perubahan tersebut, maka disusunlah strategi perubahan yang memuat rencana dan alokasi sumber daya berdasarkan kebutuhan untuk setiap proses perubahan.

Manajemen perubahan menjadi salah satu faktor suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi, dan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan capaian keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi secara efektif dan efisien. Manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari perubahan (Wibowo, 2005).

Dapat disimpulkan manajemen perubahan adalah proses penyejajaran dengan perubahan, adapun tiga kondisi yang diperlukan dalam mewujudkan perubahan yang efektif adalah: 1. Kesadaran : para stakeholders memahami dan meyakini visi, strategi dan rencana implementasi. 2. Kapabilitas: para stakeholders meyakini bahwa mereka mampu meraih ketrampilan yang dibutuhkan serta mampu menangani dan mengambil keuntungan dari perubahan tersebut. 3. Keikutsertaan: para stakeholders bisa menghargai tugas dan pekerjaan baru serta peluang untuk berperilaku dengan cara-cara baru (sikap, ketrampilan, dan cara kerja baru).

Pada masa awal perubahan suatu organisasi tentunya dibarengi dengan adanya perubahan budaya yang dilakukan oleh manajemen atau bentuk pimpinan yang baru dalam mengambil langkah-langkah untuk melembagakan budaya baru dengan menciptakan pola-pola baru dengan berupa simbol-simbol, keyakinan-keyakinan dan struktur-struktur. Diperlukan peran pemimpin dalam proses perubahan budaya organisasi yang ada karena mampu menciptakan sebuah tim yang melahirkan suatu visi baru dan strategi dalam mengikat individu-individu yang ada serta memberikan energi yang positif untuk mencapai visi yang ditetapkan meskipun terdapat banyak tantangan dan rintangan yang akan dihadapi Pabundu, (Tika, 2010). Terdapat tahapan dalam manajemen perubahan sebagai berikut:



Gambar 1. Skema Tahapan Manajemen Perubahan

Berdasarkan skema yang ada dalam tahapan manajemen perubahan diatas, dikatakan bahwa ada 4 proses penting dalam perubahan, yaitu : pertama, identifikasi perubahan. Pada awalnya suatu organisasi harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan suatu organisasi melakukan sebuah perubahan. Seperti kita ketahui sebelumnya dalam pembahasan pengertian perubahan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi organisasi dalam melakukan perubahan seperti masalah teknologi, konsumen, persaingan global dan kebijakan pemerintah. Untuk itu dalam tahapan ini stakeholder dalam suatu organisasi harus mampu melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang ada.

Kedua, perencanaan stratejik dalam menghadapi perubahan. Sebuah organisasi baik organisasi profit maupun organisasi nonprofit untuk mencapai suatu yang menjadi tujuan yang diinginkan organisasi maka perlu untuk dibentuk adanya suatu strategi. Adanya strategi sangat penting, mengingat makin pesatnya kemajuan teknologi informasi dan tingginya persaingan dan ancaman baik dari internal maupun eksternal organisasi. Adanya persaingan menuntut organisasi untuk memiliki strategi yang tepat yang dapat diandalkan untuk mengatasi ancaman yang ada. Ancaman yang ada tersebut dapat berupa sumber daya organisasi yang terbatas, ketidakpastian dari daya saing yang dimiliki organisasi, keputusankeputusan yang dibuat dan tidak adanya kepastian mengenai pengendalian inisiatif. Dari ancaman-ancaman tersebut itulah (baik dari internal maupun eksternal organisasi) nantinya akan dapat dirumuskan suatu strategi untuk mengatasi ancaman yang dihadapi. Dalam studi kepustakaan ada beberapa pakar yang mengemukakan konsep tentang strategi yang merupakan penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ketiga, implementasi strategi perubahan. Dalam sebuah organisasi setelah mampu mengidentifikasi faktor-faktor penyebab perubahan dan membuat perencanaan stratejik dalam menghadapi perubahan tentunya tahapan selanjutnya adalah menjalankan atau mengimplementasikan perencanaan stratejik yang ada dalam menghadapi perubahan. Dalam proses implementasi strategi perubahan semua stakeholder menjalankan strategi yang telah dibuat secara terstruktur agar strategi perubahan yang telah dirancang oleh sebuah organisasi dapat tepat sasaran. Pada tahapan ini agen perubahan harus mampu mengidentifikasi tingkatan dimana mereka akan diarahkan, sehingga mereka mampu memberikan target

tingkatan agar mampu mengubah individu-individu, kelompok-kelompok dan atau seluruh organisasi (Winardi, J, 2005).

Keempat, evaluasi dan umpan balik strategi perubahan. Suatu evaluasi dan umpan balik strategi perubahan sangatlah penting untuk dianalisis, hal ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian capai visi dan misi atau tujuan dari sebuah organisasi. Evaluasi merupakan tindakan akhir dari sebuah strategi, namun evaluasi adalah tahap awal dari strategi selanjutnya.

Managemen perubahan dalam organisasi publik merupakan suatu proses untuk mengubah proses dan prosedur birokrasi publik, dan sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional atau bisa dikatakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian managemen perubahan akan menjadi panduan dasar bagi organisasi dalam menjalani masa transisi dari kondisi saat ini menjadi kondisi yang diharapkan serta mengenali persoalan yang berpotensi muncul dalam setiap proses perubahan tersebut, serta akan menyediakan alternatif penyelesaiannya

3. Metode Penelitian

Penelitian merupakan kegiatan ilmiah yang dimaksudkan untuk mengembangkan dan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan. Kegiatan ilmiah mengandung tiga persyaratan yaitu dilakukan bertujuan, berencana, dan sistematis" (Arikunto, 2006). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan alih jabatan administrator (eselon III) dan jabatan pengawas (eselon IV) ke jabatan fungsional di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Memerhatikan beberapa kondisi di atas sehingga pendekatan yang dipilih dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Dari penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, sehingga penelitian ini akan menghasilkan data deskriptif. Penelitian ini juga diharapkan dapat dilakukan secara mendalam sehingga menganalisis data-data temuan lapangan yang komprehensif dan mendalam secara deskriptif. Disamping itu dengan menggunakan metode kualitatif diharapkan dapat mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2009). Oleh karena itu data yang disajikan bukan hanya sekedar data yang terlihat dan terucap, akan tetapi merupakan data yang mengandung makna dibalik data, sehingga berbagai macam fenomena yang terjadi di lapangan akan terungkap.

Lebih lanjut pemilihan pendekatan deskriptif pada penelitian ini dimaksudkan untuk menggambarkan suatu fenomena sosial secara jelas, sistematis dan faktual, seperti yang dijelaskan oleh Silalahi bahwa (Silalahi. 2010): Penelitian deskriptif digunakan jika ada pengetahuan atau informasi tentang gejala sosial yang akan diselidiki atau dipermasalahan. Pengetahuan tersebut diperoleh dari survei literatur, laporan hasil penelitian, atau dari hasil studi eksplorasi. Melalui pengetahuan atau informasi yang dimiliki tentang gejala yang diselidiki dan dengan melakukan pengukuran yang cermat atas masalah tersebut akan dapat dideskripsikan secara jelas dan terperinci tentang apa, siapa, kapan, dimana, bagaimana dan mengapa dari gejala.

Sedangkan dalam pandangan Neuman mengenai penelitian deskriptif dengan mengemukakan bahwa "*Research in which the primary purpose is to paint a picture using words or numbers and to present a profile, a classification of types, or an outline of steps to answer questions such as who, when, where, and how*" (Neuman, 2006). Dari pendapat Neuman tersebut menunjukkan penelitian deskriptif sebagai upaya menggambarkan sesuatu yang diteliti dengan menggunakan kata-kata atau angka-angka dan untuk menyajikan sebuah

profil, klasifikasi jenis, atau langkah-langkah secara garis besar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti siapa, kapan, dimana dan bagaimana.

Dari dua pendapat ahli tersebut menunjukkan bahwa penelitian deskriptif sebagai upaya pengungkapan hal-hal yang diteliti dengan cara yang mendalam. Hal itu dimaksudkan mencari tahu dan mengungkapkan secara rinci dan tepat terhadap fenomena sosial yang diteliti, diperkuat dengan data-data agar dapat memberikan gambaran penelitian, sehingga kondisi obyek penelitian dapat disajikan secara sistematis dan faktual menyangkut permasalahan yang terjadi di lapangan. Oleh sebab itu dengan menggunakan penelitian dekriptif, diharapkan hasil penelitian mengenai pelaksanaan alih jabatan administrator (eselon III) dan jabatan pengawas (eselon IV) ke jabatan fungsional di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terdeskripsikan secara sistematis dan faktual.

4. Hasil dan Pembahasan

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta telah melakukan alih fungsi Jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui berbagai langkah. *Pertama*, proses dilakukan dengan identifikasi jabatan eselon III dan IV. *Kedua*, melakukan pemetaan jabatan dan pejabat eselon III dan IV yang dapat disederhanakan dan dialihkan ke jabatan fungsional. *Ketiga*, melakukan pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak penyederhaaan sturktu organisasi. *Keempat*, melakukan pemetaan dan penghitungan penghasilan pejabat yang terdampak dengan Perangkat Daerah terkait. Berdasarkan informasi yang didapat melalui wawancara pra penelitian dengan salah pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provini DKI Jakarta, pelaksanaan transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional masih terdapat kendala yang ditemui dalam proses perampingan di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yakni ada beberapa jabatan struktural yang belum tersedia jabatan fungsionalnya. Sedangkan untuk pendapatan pejabat struktural yang terdampak dari proses perampingan, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berupaya mempertahankan tingkat pendapatan sehingga tidak ada penurunan penghasilan dengan menambahkan tugas manajerialnya sebagai Koordinator dan Sub Koordinator dalam bidang tugasnya.

Hal ini dituangkan dalam Surat Keputusan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 1581 Tahun 2021 Tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas Ke Dalam Jabatan Fungsional Melalui Mekanisme Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Atas Nama Drs. Syahril Suwarno Dan Kawan-Kawan Sebanyak 606 di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Secara umum penataan kelembagaan atau organisasi telah menimbulkan dampak bagi pejabat administrasi yang disetarakan. Dalam pelaksanaannya, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berpedoman pada Peraturan Menteri PAN RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional untuk menjamin kepastian dan pengembangan karier pejabat administrasi yang terdampak penyederhanaan birokrasi. Regulasi ini sebagai instrumen untuk memberikan peluang pengembangan karier agar organisasi tetap dapat berjalan dengan sistem karier berbasis fungsional dan dengan adanya peraturan tersebut pengangkatan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dilakukan lebih sederhana serta akan menjadi dasar untuk sistem pengembangan karier dan kesejahteraannya.

Basis kerja di organisasi tidak hanya di jabatan struktural saja tetapi juga di jabatan-jabatan fungsional. Mekanisme pengembangan karier, pengembangan kompetensi, penataan kelas jabatan, formasi dan peta jabatan serta pola karier jabatan fungsional harus sudah menjadi perhatian. Penguatan kepemimpinan bagi para JPT (jabatan pimpinan tinggi) Pratama juga diperlukan karena rentang kendali yang sudah tidak lagi berjenjang, tetapi semakin lebar. Hal yang kemudian banyak menjadi pertanyaan dari kementerian dan lembaga serta

Pemerintah Daerah adalah terkait fungsi manajerial yang melekat pada jabatan administrasi sebelumnya. Pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan dapat diberikan kegiatan tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya.

Kebijakan peralihan jabatan administrasi ke fungsional juga berimplikasi pada sistem kerja dan kinerja organisasi. Jabatan fungsional mengisyaratkan pelaksanaan tugas berdasarkan keahlian dan atau keterampilan. Mereka pejabat fungsional harus memiliki keahlian dan atau keterampilan (kompetensi) terkait dengan penugasannya. Tanpa kompetensi tersebut, seorang pejabat fungsional dipastikan tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Implikasi ini muncul sebagai dampak dari kebijakan teknis pelaksanaan peralihan jabatan itu sendiri. Dalam praktiknya, peralihan jabatan hanya didasarkan pada nomenklatur unit kerja saja. Tapi, mengabaikan kompetensi personal yang ada. Bahkan, satuankerja hanya sedikit diberikan ruang untuk memetakan kompetensi dan penempatan dalam peralihan tersebut.

Gambar 2. Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Daerah



Sumber: Kementerian PAN RB Tahun 2021

Kebijakan peralihan jabatan administrasi ke fungsional telah membuat banyak pejabat fungsional baru tidak mengenal dan bingung apa yang harus mereka kerjakan. Bahkan sebagian dari mereka merasa tidak memiliki pengetahuan apa lagi keahlian atau keterampilan yang berkaitan dengan jabatan baru tersebut. Sebagiannya lagi, merasa lebih cocok berkarir pada jabatan administrasi. Selain itu, implikasi dari banyaknya pejabat fungsional akan berdampak pada sistem koordinasi dan konsolidasi organisasi. Karakter jabatan fungsional yang lebih mengedepankan profesionalisme, fokus pekerjaan, dan mandiri membuat mereka lebih individualistik. Mereka tidak peduli lingkungan kerja dan akhirnya rentang kendali pegawai akan sulit dan menjadi masalah bagi lembaga.

Penyederhanaan birokrasi di lingkungan pemerintah daerah dikoordinasikan oleh Kementerian Dalam Negeri. Oleh karena itu, Kementerian PANRB juga telah menyampaikan rekomendasi terkait penyederhanaan birokrasi di lingkup pemerintah daerah kepada Direktorat Jenderal Otonomi Daerah Kemendagri. Penyederhanaan tersebut tetap memperhatikan dan diselaraskan dengan aspek penyederhanaan birokrasi yang berlaku secara nasional.

Penyederhanaan struktur perangkat daerah tidak mengubah tipologi perangkat daerah, tetapi menyederhanakan layer susunan organisasi menjadi dua level. Kemudian penyederhanaan struktur tidak menghapus tugas fungsi urusan pemerintahan, tetapi mengalihkan pelaksana fungsi menjadi jabatan fungsional. Perlu diperhatikan bahwa desain penyederhanaan struktur organisasi pada instansi daerah berbeda dengan instansi pusat karena setiap urusan pemerintahan memiliki spesialisasi dan karakteristik yang berbeda.

“Prinsipnya, untuk organisasi pemerintah daerah konsepnya bukan *one fit for all*, tapi organisasi disesuaikan dengan potensi di pemerintah daerah.

Sebagai contoh pada pemberian tugas dan fungsi koordinasi diberikan dalam bentuk tugas tambahan sebagai koordinator (ahli madya) dan sub koordinator (ahli muda). Tugas dan fungsi koordinasi tidak bersifat menetap dan didasarkan pada kebutuhan pelaksanaan tugas pada masing-masing unit kerja instansi pemerintah, koordinator dan sub koordinator bukanlah jabatan, tetapi peran. Jadi kelompok kerja ini saling mendukung karena di jabatan fungsional bukan atasan dan bawahan, tetapi pengalaman dan kompetensi di dalam suatu jabatan atau jenjang jabatan meskipun fakta di lapangan menunjukkan tidak semua jabatan struktural dapat dialih tugaskan ke jabatan fungsional.

Pengalihan jabatan struktural dipastikan tidak bertujuan dalam pemangkasan pegawai. Semata-mata untuk mempercepat pelayanan masyarakat. Alur birokrasi yang singkat tidak hanya berdampak positif pada masyarakat, melainkan mempermudah proses perizinan dan investasi diberbagai daerah. Pelayanan yang cepat tentu akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah. Untuk itu setelah Kementerian PAN RB telah mengeluarkan Peraturan Menteri PAN RB No 13 Tahun 2019 Pengusulan Penetapan dan Pembinaan Jabatan Fungsional PNS. Proses penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui proses penyederhanaan struktur organisasi, dan tidak dengan serta merta memindahkan kewenangan dalam jabatan struktural ke jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi pemerintah akan berdampak pada model struktur organisasi yang tidak lagi berbasis struktural, namun berubah menjadi organisasi dengan dua level yang dibangun secara fungsional. Harapannya, perubahan tersebut akan berdampak pada peningkatan kinerja birokrasi, termasuk untuk membuat birokrasi menjadi lebih gesit, dinamis dan mudah melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap perubahan lingkungan strategisnya.

5. Penutup

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa salah satu perubahan paradigma birokrasi pemerintahan adalah perubahan bentuk organisasi yang besar menjadi ramping, dari cara yang menekankan *rowing* (semua dikerjakan sendiri) menjadi *steering* (membatasi hanya mengarahkan, mengendalikan, dan memberikan kebijakan saja), dari yang berorientasi pada kekuasaan negara berubah menjadi berorientasi kompetensi dan memperhatikan peran pasar. Lembaga birokrasi pemerintah yang sekarang tampaknya tidak lagi sesuai dengan tuntutan reformasi yang menginginkan agar birokrasi pemerintahan bersifat demokratis, berkedaulatan rakyat, tidak sentralistis, ramping, dan mengutamakan kompetensi aparatur.

Daftar Pustaka

- A Hall, James. (2011). *Sistem Informasi Akuntansi*, Edisi 4, Jakarta : Salemba Empat
- A.F Stoner dalam Sondang P. Siagian, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara,
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ani Sri Rahayu. (2017). *Pengantar Pemerintahan Daerah Kajian Teori, Hukum, dan Aplikasinya*. Sinar Grafika, Malang
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Aslami., yanti N. . N. (2022). Analisis Penerapan Strategi Manajemen Perubahan dan Kreativitas di Indonesia Pada Era Pandemi COVID-19. 2(1) : 923–926.
- Aulia Rakhman, F. (2020). *Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional : Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon Iii Dan Iv Di Pusat Pengembangan Sumber*

- Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, 4(2) : 53–66.
<https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.12>
- Azhar Susanto, (2013), *Sistem Informasi Akuntansi, -Struktur-Pengendalian-. Resiko-Pengembangan*, Edisi Perdana, Lingga Jaya, Bandung.
- Budi Kho, Hidayat Lubis, Ann, Kiky, Bella Oktavia Pertiwi. 2019. Pengertian
- Bullock RJ and Batten D. (1985) “*It is a phase we are going through: a review and synthesis of OD phase analysis*”. *Group & Organization Studies* 10(4) : 383-412.
- Coffman, K., & Lutes, K. (2007). *Change Management: Getting User Buy-In. Management of Change*, USA.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York
- Creswell. (2009). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Achmad Fawaid, Penerjemah). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Faisal, Sanapiah, (1990). *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi, Yayasan Asih Asah Asuh (YA3)*, Malang,
- Griffin, Ricky W., and Moorhead, Gregory., (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition. USA: South
- Gupta, P. (2011). *Leading innovation change-The Kotter way. International Journal of Innovation Science*.
- Husein, Umar (2004). *Metode Riset Ilmu Administrasi, Ilmu Administrasi Negara, Pembangunan dan Niaga*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Jakarta : Erlangga
- Irawan Soejito, (1990). *Hubungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah*, Jakarta : Rineka Cipta
- Ivancevich, J., Konopaske, R., dan Matteson, M. (2014), *Organizational Behavior And Management 10th*. USA : McGraw-Hill Book Co
- Juru (2020) *Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng*
- Kadir, A. L., Murni, S., & Trang, I. (2019). Analisis Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Karya Cahaya Gorontalo Analysis of Change Management, Organizational Culture and Organizational Commitments To Employee Performance in Pt. 3518 *Jurnal EMBA*, 7(3) : 3518–3527.
- Lalamafu, P. (2020). Kebijakan Pemerintah Daerah Dalam Mengalihkan Jabatan Fungsional Ke Jabatan Struktural. *AdBis Power*, 1(1) : 56–78.
- Lientz, B., & Rea, K. (2004). *Breakthrough IT Change Management*. Routledge.
- Marthalina. (2022). Agility Organisasi Pasca Alih Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 31–51. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2502>
- McShane, Steven L, & Von Glinow, Mary Ann. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: The McGraw-Hill Company
- Nasution. (1992). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito
- Nauheimer, H. (2007). *Change management toolbox*. Creative Commons Attribution-Share-Alike 3.0 Unported License.
- Neuman. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach (Sixth Edition)*. United States of America : Pearson Education, Inc. Halaman 35
- Nur, A., Sinaga, A., & Aslami, N. (2022). Analisis Dampak Manajemen Perubahan pada Organisasi atau Perusahaan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(2), 2514–2522.
- Pabundu, Tika. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ke-3. Jakarta : PT. Bumi Aksara

- Potts, Rebecca and LaMarsh, (2004). *Managing for Success*, London :Duncan Baird Publishers
- Rahardjo, M. (2010). *Triangulasi dalam penelitian kualitatif*.
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani. Jakarta : P, Erlangga,
- Silalahi. (2010). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Soehatono. (1999). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : PT Alfabeta.
- Sweeney, PD, & McFarlin, DB (1993). *Evaluasi para pekerja atas "tujuan" dan "sarana": Pemeriksaan empat model keadilan distributif dan prosedural. Perilaku organisasi dan proses keputusan manusia*, 55(1) : 23-40.
- Toha Miftah, M. P. A. (2016). *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia Edisi Kedua*. Prenada Media.
- Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K. (2021). Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 3(1) : 57–70.
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik, 1-180.
- Wibowo. (2005). *Manajemen Perubahan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Wibowo. (2007). *Manajemen Perubahan*, Edisi Kedua. Jakarta : Raja grafindo Persada
- Winardi, J. (2005). *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Winardi, J. (2005). *Pemikiran sistemik dalam bidang organisasi dan manajemen*.
- Yuliana, L., Ida Trigani, & Wulan Aditya Putri. (2021). Analisis Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pt Solusi Bangun Indonesia Tbk. *Jurnal Bisnis Terapan*, 5(1) : 47–56. <https://doi.org/10.24123/jbt.v5i1.4014>