

PENGUATAN JABATAN FUNGSIONAL UNTUK MENDUKUNG PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

*Oleh Perdhana Ari Sudewo
Pegawai Aparatur Sipil Negara Badan Pengawas Obat dan Makanan*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Undang-undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menyebutkan bahwa jabatan Pegawai ASN terdiri dari 3 (tiga) jenis, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional. Jabatan-jabatan tersebut dibentuk dengan tujuan, pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing. Pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing jabatan disusun saling membantu dan melengkapi, bergerak bersama untuk mewujudkan visi dan misi organisasi pemerintahan yang bermuara pada terwujudnya tujuan pembangunan nasional Indonesia. Apabila salah satu dari jabatan tersebut tidak berkontribusi maksimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi dan menjadi beban bagi jabatan lain. Dengan kata lain, untuk dapat berkontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi, jabatan tersebut harus 'sehat' agar dapat berperan sesuai tugas dan tanggung jawab jabatannya.

Suatu jabatan dibentuk memiliki tugas, fungsi, peran dan tanggung jawab pekerjaannya masing-masing sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan. Untuk Jabatan Fungsional, sesuai dengan PP Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 10 Tahun 2010, dinyatakan bahwa Jabatan Fungsional ditetapkan dengan kriteria mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi. Dalam pelaksanaan pekerjaan bersifat mandiri. Selain itu, sesuai nilai dasar ASN dalam UU ASN, setiap Pegawai ASN wajib mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada masyarakat.

Pejabat Fungsional memiliki kewenangan, tanggung jawab pekerjaan dan hasil pekerjaan secara mandiri, tetapi dalam pelaksanaan pekerjaan dapat dibantu oleh tenaga fungsional yang lain. Meskipun demikian, tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan dan kewenangannya tetap melekat pada Pejabat Fungsional tersebut. Penetapan Jabatan Fungsional dan pengangkatan Pegawai dalam Jabatan Fungsional dalam suatu unit Instansi Pemerintah dimungkinkan sepanjang Jabatan Fungsional tersebut sesuai dengan tugas dan fungsi dari Instansi tersebut.

Apabila dicermati lebih jauh terhadap tugas, pekerjaan dan tanggung jawab seorang Pejabat Fungsional sebagaimana dinyatakan dalam PP tersebut, Pemerintah telah menyiapkan dan memfasilitasi setiap Instansi Pemerintah untuk berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu manajemen dan organisasi. Telah dilakukan pemisahan yang jelas terhadap tugas dan tanggung

jawab masing-masing Jabatan. Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi memiliki tugas dan tanggung jawab pekerjaan manajerial serta Jabatan Fungsional memiliki tugas dan tanggung jawab pekerjaan teknis dan fungsionalnya sesuai dengan dasar keilmuan dan spesialisasi keahlian/keterampilan masing-masing. Melalui pemisahan tersebut, seharusnya tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan dalam satu Instansi yang sama. Pimpinan dan masing-masing pemegang jabatan dapat fokus dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab jabatan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Manajemen juga dapat mengembangkan sistem manajemen sesuai dengan perkembangan ilmu manajemen dan organisasi.

Ilmu manajemen dan organisasi telah berkembang dan berubah dibanding dengan beberapa dekade waktu yang lalu. Peter F. Drucker, seorang ahli manajemen dari Harvard University menyampaikan bahwa organisasi dan manajemen telah berevolusi, dan saat ini organisasi berkembang ke arah organisasi berbasis informasi.

1. Evolusi organisasi yang pertama terjadi antara tahun 1895-1905. Evolusi ini memisahkan manajemen organisasi dengan kepemilikan organisasi, dan menetapkan manajemen sebagai sebuah pekerjaan dan tugas yang dilaksanakan oleh orang-orang yang profesional.
2. Evolusi organisasi yang kedua terjadi sekitar tahun 1930. Evolusi ini memperkenalkan manajemen organisasi perintah dan kendali, atau lebih dikenal sebagai organisasi yang menekankan pada desentralisasi, pelayanan karyawan terpusat, manajemen personalia, anggaran dan pengendalian secara keseluruhan dilakukan terpusat, serta pemisahan antara kebijakan dan pelaksanaan.
3. Evolusi organisasi yang ketiga terjadi mulai tahun 1988 sampai saat ini, yaitu pergeseran dari organisasi yang berbentuk perintah dan kendali yang terdesentralisasi menjadi organisasi berbasis informasi, sebuah organisasi yang terdiri dari spesialis berpengalaman dengan pegawainya yang mayoritas adalah *knowledge worker*. Pada organisasi jenis ini, informasi adalah kekuatan utama organisasi. Setiap pegawai diharuskan untuk menguasai pengetahuan baru walaupun pengetahuan tersebut mungkin akan usang dalam 5 atau 6 tahun.

Organisasi yang berbasis pada informasi menekankan pentingnya pengetahuan bagi anggotanya. Salah satu ciri organisasi yang berbasis pada informasi adalah tumbuhnya jumlah pegawai berpengalaman (*knowledge worker*) yang identik dengan pengetahuan dan kompetensi, yang menolak model perintah dan kendali. *Knowledge worker* adalah pegawai dengan pengetahuan dan kompetensi yang terspesialisasi. Mereka bekerja dengan spesialisasi ilmu pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang dimiliki. Hubungan pekerjaan yang dilakukan oleh *knowledge worker* lebih banyak bersifat kemitraan, kerjasama dan koordinasi, baik hubungan antar *knowledge worker*, hubungan dengan pegawai lainnya maupun hubungan dengan atasan/penyelianya. *Knowledge worker* bukan seorang bawahan, tetapi rekan kerja bagi pegawai lainnya, termasuk bagi atasan/penyelia. Walaupun secara administrasi dan struktur, *knowledge worker* bekerja dibawah

penyelia, tetapi untuk bidang keahliannya, *knowledge worker* dapat memberikan perintah kepada penyelia. Memperhatikan definisi dan uraian tentang *knowledge worker*, dapat dikatakan bahwa pembentukan Jabatan Fungsional dalam manajemen kepegawaian di Instansi Pemerintah adalah untuk menjawab perkembangan ilmu manajemen, sekaligus dapat mewedahi dan memfasilitasi kemunculan kelompok *knowledge worker* ini.

Selain untuk menjawab perkembangan ilmu manajemen, Jabatan Fungsional dibentuk untuk mendukung profesionalisme Pegawai dan menjamin pengembangan karier bagi Pegawai ASN selain pengembangan karier melalui Jabatan Struktural. Saat ini, beberapa Instansi Pemerintah masih terfokus pada Jabatan Struktural untuk pengembangan karier pegawainya, padahal jumlah formasi Jabatan Struktural cenderung terbatas dan statis. Seringkali Jabatan Fungsional hanya diberikan porsi yang kecil atau sebagian kecil dari bidang tugas pokok organisasi. Jika dilihat kembali dengan lebih mendalam, Jabatan Fungsional dengan Pejabat yang memiliki pengetahuan, keilmuan dan keahlian yang terspesialisasi dapat menjadi tumpuan untuk mewujudkan profesionalisme Pegawai ASN serta mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Instansi Pemerintahan.

Sampai saat ini, belum semua Jabatan Fungsional dikelola dan berperan sesuai dengan tujuan dibentuknya Jabatan Fungsional. Beberapa Instansi Pemerintah masih menerapkan sistem manajemen dan organisasi perintah dan kendali yang terdesentralisasi, padahal sistem tersebut telah ditinggalkan sejak 25 tahun yang lalu. Masih terdapat dikotomi atasan bawahan, bahkan beberapa Pejabat dalam Instansi Pemerintah masih memandang haram hukumnya jika bawahan lebih berpengetahuan dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi dibanding atasan. Belum semua Pejabat Fungsional berperan dan menjadi *knowledge worker* yang bekerja menggunakan kompetensi, keilmuan dan pengetahuan sesuai dengan spesialisasinya.

Meskipun demikian, beberapa Jabatan Fungsional telah dikelola dan berperan sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya, misalnya Jabatan Fungsional Dokter di Rumah Sakit. Seorang Dokter dengan pengetahuan dan keahliannya memiliki kewenangan secara mandiri untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu terhadap pasiennya, dan dia bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan dan hasil pekerjaannya tersebut. Dokter juga memiliki penyelia, tetapi sifatnya lebih pada koordinasi dan administrasi, tidak dalam posisi mengintervensi dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan teknis sesuai dengan keahlian seorang Dokter. Apabila terdapat gugatan atau ketidakpuasan terhadap hasil pekerjaan Dokter, seorang Dokter mempunyai kewajiban untuk menghadapinya walaupun harus sampai pada Pengadilan. Untuk melindungi Pejabatnya, Jabatan Fungsional dokter tersebut memiliki kode etik profesi dan ikatan profesi sebagaimana diatur dalam PP.

Dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Instansi Pemerintah, sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan, sistem pengelolaan jabatan di Instansi Pemerintah dilaksanakan dengan menerapkan kelas dan harga jabatan. Penerapan kelas dan harga jabatan tersebut bertujuan untuk menentukan besaran gaji yang adil dan layak selaras

dengan beban pekerjaan dan tanggungjawab jabatan tersebut. Penetapan kelas dan harga jabatan tidak hanya terhadap Jabatan Fungsional, tetapi untuk semua Jabatan dan manajemen kepegawaian ASN. Sesuai dengan UU ASN, sistem penggajian akan diubah secara bertahap dari yang semula berbasis pangkat golongan dan masa kerja menuju ke sistem berbasis pada harga jabatan. Pegawai ASN juga memiliki hak atas tunjangan kinerja yang pembayarannya didasarkan pada kinerja pegawai, artinya Pegawai yang memiliki kinerja baik berhak atas tunjangan kinerja yang lebih tinggi dibanding dengan pegawai yang berkinerja kurang.

Dalam pelaksanaannya, tidak jarang terjadi kecemburuan antar pegawai terkait dengan penetapan kelas dan harga jabatan untuk masing-masing jabatan. Jabatan Fungsional dengan jenjang yang cukup tinggi, misalnya Ahli Madya bisa jadi memiliki kelas dan harga jabatan yang lebih tinggi dibanding dengan Jabatan Pengawas yang termasuk dalam kelompok Jabatan Administrasi. Karena hampir semua organisasi Pemerintah masih menerapkan sistem manajemen dan organisasi perintah dan kendali yang terdapat atasan dan bawahan, tidak jarang Pejabat Fungsional Ahli Madya ini ditempatkan dibawah Pejabat Pengawas sebagai atasan/penyelianya. Hal tersebut menimbulkan kecemburuan karena bawahan memiliki penghasilan lebih besar dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang bisa jadi lebih ringan dibanding dengan Pejabat Pengawas. Sebenarnya hal tersebut tidak perlu terjadi apabila masing-masing Jabatan ditempatkan sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawabnya masing-masing serta sistem manajemen dan organisasi diubah sesuai dengan perkembangan ilmu manajemen dan organisasi. Sebagaimana telah dinyatakan dalam PP, Pejabat Fungsional dalam pelaksanaan pekerjaannya bersifat mandiri dan bertanggung jawab secara teknis terhadap hasil pekerjaannya. Pejabat struktural bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan manajerial dalam organisasi.

Walaupun pembagian kerjanya sudah jelas, dalam kenyataan, sering dijumpai Pejabat Pengawas yang ditempatkan sebagai atasan harus bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan teknis dan fungsional yang seharusnya menjadi tanggung jawab Pejabat Fungsional. Sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, seharusnya Pejabat Pengawas hanya bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan manajerialnya. Karena harus ikut bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan teknis Pejabat Fungsional, pekerjaan manajerialnya terkadang justru terabaikan. Belum maksimal dan optimalnya peran masing-masing Jabatan dalam organisasi berdampak terhadap kinerja organisasi dan berpotensi menjadi beban bagi Jabatan lainnya. Beban kerja jabatan lain meningkat karena harus ikut menanggung beban tanggung jawab pekerjaan yang seharusnya menjadi tanggung jawab Pejabat lainnya. Selain itu, kondisi tersebut dapat berkontribusi terhadap tidak berkembangnya kompetensi dan rendahnya tanggung jawab Pejabat Fungsional terhadap pekerjaannya.

Masalahnya memang tidak selalu berada pada Pejabat Fungsionalnya. Lingkungan dan budaya kerja organisasi yang telah terbentuk sangat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan dan hubungan kerja antar Pejabat. Lingkungan dan budaya kerja yang baik, jujur, tulus, berdisiplin, saling menghormati

dan yang menyadarkan pegawai terhadap hak dan kewajibannya akan membuahkan pegawai dengan karakter yang baik, pegawai yang tidak hanya menuntut hak tetapi juga sadar dan bertanggung jawab dalam melaksanakan kewajibannya. Sebaliknya, lingkungan yang kurang mendukung dan tidak kondusif dapat menyebabkan matinya potensi dan kompetensi pegawai, serta menghasilkan sistem yang kurang baik dalam pekerjaan. Sekali sistem yang kurang baik telah menjadi sebuah budaya dalam organisasi, tidak mudah membongkarnya kembali. Terdapat resiko yang harus ditanggung oleh seluruh unsur dalam organisasi, dan itu akan berakibat sangat mahal bagi organisasi.

Masalah lainnya bisa jadi terdapat pada Pejabat Struktural sebagai atasan Pejabat Fungsional dan terkadang juga pada sistem yang dibangun dalam organisasi. Dengan berbagai alasan, terkadang Atasan tidak mau melepaskan dan menyerahkan pekerjaan teknis kepada Pejabat Fungsionalnya. Penyebabnya bisa karena ego jabatan, atau tidak ingin jika bawahan mempunyai penghasilan, kompetensi dan pengetahuan yang lebih tinggi. Yang lebih parah dan mungkin akan membutuhkan energi serta biaya yang besar untuk merubahnya adalah apabila hal tersebut telah menjadi budaya, dan didukung dengan sistem dan tata laksana organisasi, yaitu sistem dan tata laksana organisasi yang menyatakan bahwa hanya Pejabat Struktural yang bertanggung jawab terhadap semua pekerjaan teknis dan manajerial dalam organisasi, atau Pejabat Fungsional tidak diberikan porsi dan tanggung jawab pekerjaan, bahkan pekerjaan teknis sekalipun. Jika hal tersebut yang terjadi, hampir dapat dipastikan bahwa Pejabat Fungsionalnya hanya menjadi pelengkap organisasi, sebagai syarat untuk menggugurkan kewajiban dalam UU ASN bahwa Pegawai ASN harus diangkat dalam Jabatan. Karena Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi terbatas kotaknya, maka sisa pegawai diangkat dalam Jabatan Fungsional tetapi tidak dikelola dengan baik, tidak dikembangkan kompetensinya dan tidak diberikan pekerjaan serta tanggungjawab pekerjaan sesuai dengan Jabatannya.

Dalam manajemen kepegawaian, khususnya pengembangan kompetensi pegawai, beberapa pimpinan tinggi organisasi dan atasan pegawai masih menganggap bahwa pengembangan kompetensi pegawai cukup dilakukan melalui diklat atau pendidikan lanjutan. Setelah pegawai menyelesaikan diklat atau lulus pendidikan lanjutan, dianggap bahwa kompetensi pegawai telah meningkat dan tidak perlu diberikan intervensi lagi terkait dengan kompetensinya. Beberapa pegawai dibiarkan tanpa dilakukan evaluasi terhadap keberhasilan kegiatan pengembangan kompetensi yang diikuti pegawai. Kata-kata sakti bahwa mutiara akan tetap menjadi mutiara walaupun ditempat sampah dipegang erat-erat, tetapi lupa bahwa benih yang unggul akan membusuk jika lingkungan tidak mendukungnya untuk tumbuh. Setelah tumbuh, masih membutuhkan pupuk dan disirami agar tumbuh subur dan kuat. Pegawai yang memiliki potensi dan kompetensi, dimanapun berada dianggap tetap akan berkinerja baik walaupun hanya dibiarkan tanpa intervensi agar dapat berkembang lebih baik. Kalau hasilnya tetap rendah kinerjanya, berarti pegawainya yang salah, atau pegawai tersebut bukan merupakan bibit unggul tanpa pernah dilakukan evaluasi terhadap intervensi atasan dan lingkungan kerjanya.

Beberapa pimpinan tinggi organisasi dan pejabat struktural menganggap bahwa dengan mengirimkan pegawai dalam diklat atau pendidikan lanjutan maka kewajiban untuk mengembangkan kompetensi bawahan telah gugur. Sayangnya metode pengembangan kompetensi yang menganggap diklat/pendidikan lanjutan hanya satu-satunya metode pengembangan kompetensi pegawai telah dinyatakan usang dan tidak berlaku lagi sejak beberapa tahun yang lalu. Jika masih banyak pimpinan tinggi dan pejabat struktural yang model begini, bisa dibayangkan sudah berapa jauh organisasi tertinggal dengan perkembangan ilmu manajemen SDM. Disaat yang lain sudah membahas dan menerapkan manajemen *talent* dengan format pengelolaan generasi ke-4 untuk menyiapkan kader-kader pimpinan organisasi, pimpinan tinggi organisasi dan pejabat struktural model ini masih sibuk dengan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) untuk mengelola dan menyiapkan kader pimpinan organisasi.

Sesuai dengan perkembangan ilmu manajemen dalam bidang pengelolaan SDM, pengembangan kompetensi pegawai tidak hanya dilakukan melalui diklat dan pendidikan lanjutan. Hal tersebut juga telah dinyatakan dalam UU ASN, yaitu yang dimaksud dengan pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Dalam manajemen SDM modern, pimpinan unit organisasi dan pejabat struktural adalah manajer SDM di unitnya. Pimpinan unit organisasi dan pejabat struktural memiliki tanggung jawab untuk mengelola manajemen kepegawaian dan mengembangkan kompetensi pegawai di unitnya. Kenyataan di lapangan, belum semua pimpinan unit organisasi dan pejabat struktural sadar dan peduli terhadap hal tersebut. Dengan alasan kesibukan, terkadang pengelolaan SDM Aparatur hanya diserahkan kepada unit pengelola kepegawaian di Instansi Pusat, atau hanya diserahkan kepada salah satu staf di Tata Usaha untuk unit organisasi di daerah, padahal SDM adalah aset strategis yang menentukan maju mundurnya organisasi.

Tidak ada kebijakan yang dampaknya lebih besar selain kebijakan terkait dengan SDM. Tingginya teknologi dan bagusnya proses dalam organisasi hanya dapat berkontribusi maksimal jika didukung dengan SDM yang kompeten. Agar Instansi Pemerintah dapat menjawab tuntutan perubahan dan harapan masyarakat, maka membangun sistem manajemen yang mendukung peningkatan kualitas SDM Aparatur di semua Jabatan adalah sebuah kewajiban. Setiap Pimpinan tertinggi Instansi Pemerintah harus sadar terkait hal tersebut, bersedia turun gunung untuk menata SDMnya dengan memimpin sendiri pengembangan dan kaderisasi SDM di Instansinya. Pimpinan juga harus bersedia untuk belajar dan mengikuti perkembangan Ilmu manajemen SDM dan organisasi.

Ilmu manajemen SDM telah berkembang dari Personalia yang bersifat administratif, menjadi *Human Resouces* dimana SDM dianggap sebagai sumber daya bagi organisasi, dan saat ini berkembang menjadi *Human Capital* dimana SDM tidak hanya dianggap sebagai sumber daya, tetapi juga aset organisasi yang perlu dikembangkan dan dipelihara agar bertumbuh layaknya sebuah aset. Paulus Bambang (2014) menyatakan bahwa tidak cukup dengan *human resources* atau

human capital, tetapi diperlukan *human being*. Seseorang yang bekerja akan semakin membutuhkan sentuhan sebagai *human being*, makhluk spiritual yang membutuhkan kepuasan dari segi material, emosional, dan spiritual. Pimpinan tertinggi organisasi sangat menentukan keberhasilan manajemen SDM dalam sistem ini. Apapun bentuknya itu, terkadang organisasi hanya merubah nama saja dalam manajemen SDM tanpa merubah sistem dan metode kerja, apalagi struktur organisasi. Perubahan nama dilakukan hanya agar dianggap *up to date* dalam manajemen SDM, setidaknya apabila harus presentasi tentang sistem manajemen SDM atau berbicara dengan praktisi SDM dari organisasi lain, tetapi pekerjaannya masih administrasi lagi dan administrasi lagi.

Reformasi Birokrasi yang sedang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah bermaksud untuk mewujudkan pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi, yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi sangat tergantung terhadap kualitas dan kompetensi Aparatur Negara. SDM Aparatur merupakan faktor utama dan faktor kunci dalam keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi sehingga program utama Reformasi Birokrasi di Instansi Pemerintah adalah membangun Aparatur Negara.

Melalui area perubahan yang terkait dengan SDM Aparatur dan perubahan pada pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) oleh Aparatur Negara, pengelolaan kepegawaian di Instansi Pemerintah diharapkan dapat berubah dengan lebih dari sekedar pengelolaan administrasi kepegawaian. Bukan rahasia lagi jika manajemen kepegawaian di Instansi Pemerintah saat ini lebih banyak terkait dengan administrasi kepegawaian dan belum menyentuh pada hal-hal yang bersifat strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dan tujuan pembangunan Nasional Indonesia. Belum semua pimpinan organisasi, pimpinan unit dan atasan pegawai dan Aparatur Negara menyadari pentingnya keterlibatan semua pihak dalam manajemen kepegawaian. Manajemen kepegawaian masih dianggap sebagai pekerjaan unit yang bertanggung jawab terhadap kepegawaian. Pada akhirnya, sifat pekerjaan manajemen kepegawaian kembali lagi pada sekedar administrasi kepegawaian karena unit unit pengelola kepegawaian tidak memiliki cukup waktu untuk memikirkan hal-hal yang lebih bersifat strategis terkait dengan kepegawaian. Hal tersebut terkadang juga dipengaruhi oleh struktur organisasi pada instansi pemerintah yang menempatkan unit pengelola kepegawaian jauh dibawah pimpinan tertinggi organisasi.

Kondisi tersebut diperparah dengan budaya Pegawai ASN di Indonesia yang cenderung permisif, terutama apabila terkait dengan masalah kepegawaian dengan mengabaikan unsur kompetensi dan kinerja. Sifat permisif dilakukan dengan serba membolehkan pegawai untuk diusulkan atau diangkat dalam jenjang jabatan yang lebih tinggi tanpa memperdulikan kualifikasi, kompetensi dan pengalaman. Dalam penilaian prestasi kerja pegawai juga cenderung longgar dan tidak berdasarkan fakta yang sebenarnya. Data dukung dalam penilaian prestasi kerja pegawai dan penilaian angka kredit bagi Pejabat Fungsional disusun dengan sekedar 'yang penting ada' tanpa melihat kualitas

dan kebenaran dari data dukung tersebut. Berbagai hal sifat permisif tersebut kadang dilakukan dengan dalil pembenaran 'kebijakan atas dasar kemanusiaan'. Yang lebih memprihatinkan lagi terkadang karena adanya unsur kedekatan antara pegawai dengan pejabat pengambil kebijakan.

Manajemen Jabatan di Instansi Pemerintah belum semuanya sesuai dengan peraturan, tujuan dan semangat pembentukannya, khususnya Jabatan Fungsional. Pengangkatan Pegawai dalam Jabatan Fungsional sebagian masih dijadikan syarat untuk menggugurkan kewajiban dalam UU ASN bahwa setiap Pegawai ASN harus diangkat dalam Jabatan tanpa diiringi sistem manajemennya yang baik. Pemberian peran, tugas dan tanggung jawab jabatan belum sesuai dengan Peraturan yang mengaturnya. Pengelolaannya masih menggunakan ilmu dan sistem manajemen lama yang telah tertinggal. Semangat untuk berubah dalam manajemen SDM Aparatur melalui program Reformasi Birokrasi masih sebatas konsep dalam dokumen dan laporan, tetapi kenyataannya budaya lama masih kuat menancap dalam kehidupan berorganisasi. Perubahan *mind set* Pegawai ASN juga hanya menjadi materi yang disampaikan oleh para pemimpin Negeri dan pimpinan organisasi Pemerintahan, walaupun sudah dengan jargon-jargon yang 'wao', seperti 'Revolusi Mental', tetapi kenyataannya masih jauh dari harapan. Perkembangan ilmu manajemen dan organisasi hanya diambil pada penggunaan istilah-istilah baru agar terlihat bagus tetapi pelaksanaannya dalam pekerjaan tidak ada yang berubah. Manajemen SDM masih dianggap sebagai *supporting system* untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, akibatnya pengelolaan dan pengembangan kompetensi SDM belum menjadi prioritas utama.

Identifikasi dan Rumusan Masalah

Dari uraian tersebut, maka terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan Jabatan Fungsional, yaitu:

1. Pengelolaan Jabatan dalam Instansi Pemerintah belum dilakukan secara professional dan tertata dengan baik. Kecemburuan antar pejabat terkait dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan masih sering dijumpai dalam manajemen kepegawaian di Instansi pemerintahan.
2. Manajemen Jabatan Fungsional belum sepenuhnya dikelola dengan baik dan mengacu kepada aturan legal yang mendasari pembentukan Jabatan Fungsional.
3. Struktur organisasi, tata laksana pekerjaan dan budaya kerja yang dibangun dalam organisasi belum sepenuhnya mendorong setiap pegawai untuk berperan dan bekerja sesuai dengan potensi dan kompetensi serta tugas dan tanggung jawab jabatan masing-masing pegawai.
4. Belum semua Pejabat Fungsional berperan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab jabatannya sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan.
5. Pengembangan karier pegawai masih terfokus pada Jabatan Struktural yang cenderung terbatas dan Jabatan Fungsional belum dipandang sebagai alternatif pembinaan dan pengembangan karier pegawai.

6. Dengan pengetahuan, kompetensi, dan keilmuan yang terspesialisasi sesuai dengan kepakarannya, belum semua Pejabat Fungsional mampu berperan secara strategis untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.
7. Belum semua unsur dalam organisasi, mulai dari pimpinan tertinggi organisasi sampai pada pegawai pada level terendah sadar terhadap tanggung jawab untuk mengembangkan kompetensinya dan mengembangkan kompetensi bawahannya. Kegiatan pengembangan pegawai masih dianggap sebagai tugas unit pengelola kepegawaian.

Tujuan Penulisan

Melalui penulisan karya sederhana terkait dengan penguatan manajemen, peran dan kompetensi Pejabat Fungsional dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan masukan dalam perbaikan manajemen Kepegawaian, khususnya terkait dengan manajemen Jabatan Fungsional. Selain itu, untuk membuka salah satu sudut pandang baru dalam manajemen kepegawaian dalam Instansi Pemerintah bahwa Pegawai adalah aset strategis yang seharusnya dapat memberikan peran strategis juga dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

KONSEP DASAR JABATAN FUNGSIONAL

Jabatan didefinisikan sebagai sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu sama lain, dan dalam pelaksanaannya dituntut kecakapan, pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang sama pula meskipun tersebar diberbagai tempat (buku klasifikasi jabatan Indonesia). Dalam sistem manajemen Kepegawaian di Instansi Pemerintah, secara umum Jabatan dibagi menjadi Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional.

Jabatan Fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai dalam satu kesatuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian/dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Jabatan Fungsional biasanya tidak tercantum dalam struktur organisasi tetapi dari sudut pandang tugas dan fungsi pekerjaannya tidak bisa terlepas dari struktur organisasi dan sangat diperlukan oleh organisasi, pelaksanaannya merupakan satu kesatuan seluruh proses pekerjaan (*business process*) dalam organisasi. Jabatan Fungsional terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Aturan legal yang mengatur tentang Jabatan Fungsional adalah PP Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 40 Tahun 2010 dan Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan keputusan Presiden Nomor 97 Tahun 2012.

Dalam PP Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, dinyatakan bahwa Jabatan Fungsional ditetapkan dengan kriteria:

1. Mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi
2. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi
3. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan tingkat keahlian atau tingkat keterampilan
4. Pelaksanaan tugas bersifat mandiri
5. Keberadaan jabatan fungsional harus mendukung dan diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Pengangkatan pegawai dalam Jabatan Fungsional didasarkan pada penilaian prestasi kerja bagi Pejabat Fungsional yang ditetapkan dengan angka kredit oleh Pejabat yang berwenang setelah mendapat pertimbangan dari Tim Penilai Angka Kredit. Untuk dapat naik jenjang dalam Jabatan Fungsional, seorang Pejabat Fungsional wajib memenuhi syarat angka kredit dan syarat lainnya sebagaimana telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Selain itu, jabatan fungsional dihimpun dalam rumpun jabatan fungsional yang dalam pelaksanaannya dapat berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi. Dalam Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999, Jabatan Fungsional dibagi kedalam 25 rumpun jabatan sesuai dengan bidang tugas dan pekerjaannya. Pengembangan Jabatan Fungsional dapat dilakukan melalui pengembangan dari spesialisasi kearah sub spesialisasi, misalnya dokter spesialis bedah dapat berkembang menjadi sub spesialis bedah jantung atau sub spesialis bedah otak. Untuk pengembangan keahlian seperti tersebut pada dasarnya bertumpu pada jabatan yang sama.

Dalam pelaksanaan pekerjaan, Pejabat Fungsional mempunyai tanggung jawab terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan dan kewenangannya secara mandiri, walaupun dalam pelaksanaan pekerjaan dapat dibantu oleh tenaga fungsional yang lain. Meskipun demikian, tanggung jawab hasil pelaksanaan pekerjaan dan kewenangannya tetap melekat pada pejabat fungsional tersebut. Penetapan Jabatan Fungsional dalam suatu unit organisasi Pemerintah dimungkinkan sepanjang Jabatan Fungsional tersebut sesuai dengan tugas dan fungsi dari organisasi yang bersangkutan.

Jabatan Fungsional dibentuk sebagai salah satu jalur pengembangan karier ASN. Jabatan Fungsional adalah Jabatan pertama yang diberikan kepada Pegawai ASN sebelum berkarier dalam Jabatan lainnya (baca Struktural). Jabatan Fungsional pada dasarnya diproyeksikan sebagai jalur pengembangan profesionalisme bagi ASN. Dengan kata lain, konsepsi Jabatan Fungsional mengandung strategi pembinaan karier dan profesionalisme ASN dari awal kariernya sebagai ASN. Pembinaan karier dan profesionalisme ASN tersebut dimaksudkan agar pembinaan kepangkatan setiap ASN dapat berkorelasi dengan peningkatan keahlian dan keterampilan dalam suatu bidang pekerjaan tertentu. Melalui jabatan fungsional, diharapkan keseluruhan ASN benar-benar menjadi aparatur Negara yang berwibawa, berdaya guna dan berhasil guna. Mampu menjalankan tugas dan

pekerjaan di masing-masing bidang secara profesional, adaptif terhadap perkembangan lingkungan, serta terbina karier jabatannya.

Sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan dalam pembentukan Jabatan Fungsional, Pejabat Fungsional adalah kelompok Pegawai dengan pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang terspesialisasi, atau sering disebut kelompok *knowledge worker*. Pejabat Fungsional bekerja dengan spesialisasi pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya. Dengan pengetahuan, kompetensi, dan keilmuannya tersebut, seorang Pejabat Fungsional dituntut untuk dapat profesional dan berkinerja sesuai dengan tugas jabatan dan spesialisasinya. Pejabat Fungsional juga dituntut untuk mempertanggung jawabkan kinerjanya kepada masyarakat, profesi dan Instansi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dalam jenjang jabatannya.

Jabatan Fungsional dibagi dalam 2 jenis Jabatan, yaitu Jabatan Fungsional dengan Keahlian dan Jabatan Fungsional dengan Keterampilan. Jabatan fungsional keahlian adalah kedudukan yang menunjukkan tugas yang dilandasi oleh pengetahuan, metodologi dan teknis analisis yang didasarkan atas disiplin ilmu yang bersangkutan dan/atau berdasarkan sertifikasi yang setara dengan keahlian dan ditetapkan berdasarkan akreditasi tertentu. Sedangkan jabatan fungsional ketrampilan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas yang mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu serta dilandasi kewenangan penanganan berdasarkan sertifikasi yang ditentukan.

Jabatan Fungsional ahli dibagi dalam 4 jenjang jabatan, dari yang terendah adalah jenjang Pertama, fungsi utamanya bersifat operasional; jenjang Jabatan Muda, fungsi utamanya bersifat taktis operasional; jenjang Jabatan Madya, fungsi utamanya bersifat strategis sektoral; dan jenjang jabatan ahli yang terakhir adalah jenjang Utama, fungsi utamanya bersifat strategis nasional. Jabatan Fungsional terampil juga dibagi dalam 4 jenjang jabatan, dari yang terendah adalah jenjang pelaksana pemula, jenjang pelaksana, jenjang pelaksana lanjutan dan yang terakhir jenjang penyelia.

Dalam PP Nomor 16 Tahun 1994 dinyatakan bahwa pegawai yang duduk dalam Jabatan Fungsional harus lulus uji sertifikasi keahlian dan/atau keterampilan, atau seorang Pejabat Fungsional harus memenuhi syarat kompetensi jabatan yang dipersyaratkan untuk dapat menduduki Jabatan Fungsional tertentu. Sesuai dengan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, kompetensi jabatan meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Untuk dapat diangkat dan menduduki Jabatan Fungsional, pegawai harus mengikuti dan lulus diklat fungsional, sedangkan Pejabat Fungsional yang akan naik jenjang jabatan setingkat lebih tinggi harus mengikuti dan lulus diklat penjurangan.

Setiap Jabatan Fungsional memiliki Instansi pembina masing-masing, disebut sebagai Instansi pembina Jabatan Fungsional. Instansi pembina Jabatan Fungsional adalah instansi yang menggunakan jabatan fungsional yang mempunyai bidang kegiatan sesuai dengan tugas pokok

Instansi tersebut atau Instansi yang apabila dikaitkan dengan bidang tugasnya dianggap mampu untuk ditetapkan sebagai pembina Jabatan Fungsional. Instansi pembina Jabatan Fungsional bertanggung jawab terhadap kebijakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan penjenjangan teknis fungsional serta sertifikasi keahlian atau keterampilan terhadap kompetensi masing-masing Pejabat Fungsional.

REFORMASI BIROKRASI DALAM INSTANSI PEMERINTAH

Reformasi Birokrasi di Indonesia dilaksanakan melalui penerapan prinsip-prinsip *clean government* dan *good governance* secara universal untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi pada tahun 2025. Reformasi Birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan. SDM Aparatur merupakan faktor utama dan faktor kunci dalam keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi sehingga program utama Reformasi Birokrasi di Instansi Pemerintah adalah membangun Aparatur Negara.

Reformasi Birokrasi di Indonesia dilaksanakan bersifat Nasional dan Instansional dengan visi 'Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia', yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi, mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Adapun sasaran Reformasi Birokrasi adalah:

1. Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme.
2. Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada Masyarakat.
3. Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Reformasi Birokrasi di Instansi Pemerintah difokuskan pada 8 (delapan) area perubahan, yaitu:

No	Area Perubahan	Hasil yang Diharapkan
1	Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>).
2	Tatalaksana	Sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
3	Peraturan Per-UU	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
4	Sumber Daya Manusia Aparatur	SDM Aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
5	Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme
6	Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
7	Pelayanan Publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
8	Pola Pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>)	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi dengan budaya kerja Aparatur yang lebih profesional, produktif dan akuntabel.

Reformasi Birokrasi dilaksanakan dengan tujuan, antara lain sebagai berikut:

1. Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di Instansi Pemerintah.
2. Menjadikan Negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*.
3. Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat.
4. Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program Instansi.
5. Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi.
6. Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Arah kebijakan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah:

1. Pembangunan Aparatur Negara dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme Aparatur Negara dan mewujudkan tata Pemerintahan yang baik agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya.
2. Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan Aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Untuk mencapai visi, sasaran dan tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, perlu dilakukan penataan ulang proses birokrasi dari tingkat (*level*) terendah hingga tertinggi. Selain itu, diperlukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir diluar kebiasaan/rutinitas yang ada, perubahan paradigma, dan upaya yang luar biasa oleh Birokrat atau Aparatur Negara.

Melalui Reformasi Birokrasi diharapkan akan menghasilkan sistem manajemen SDM Aparatur yang profesional, yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antar daerah, antar pusat, antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. SDM Aparatur diharapkan semakin profesional dengan *mind set* dan *culture set* yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi.

Sesuai dengan *grand design* Reformasi Birokrasi Nasional, tujuan akhir yang ingin diwujudkan dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah terwujudnya tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi Negara pada tahun 2025.

PENGUATAN MANAJEMEN, PERAN DAN KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL

Melakukan penguatan manajemen, peran dan kompetensi Jabatan Fungsional dalam sebuah Instansi Pemerintah artinya membuat perubahan dalam Instansi tersebut. Perubahan dalam suatu organisasi akan mengancam pekerjaan, status, dan kesempatan dari sebagian anggota organisasi,

khususnya pegawai yang telah lama bekerja dan berada pada usia yang cenderung sulit bergerak, merasa nyaman dalam pekerjaannya, posisi, hubungan, dan perilakunya dalam organisasi. Hal lainnya yang membutuhkan usaha lebih organisasi dalam melakukan perubahan adalah pada saat harus menghentikan kebiasaan organisasi demi sebuah perubahan. Kebiasaan tersebut bisa jadi adalah kebiasaan yang sangat familiar dan selama ini tidak menjadi masalah bagi organisasi, tetapi hukum perubahan adalah berubah secara sadar dan mandiri atau dipaksa berubah oleh zaman. Dampak dari keduanya tentu berbeda bagi organisasi.

Penguatan manajemen, peran dan kompetensi Jabatan Fungsional melalui kegiatan revitalisasi Jabatan Fungsional mengandung beberapa implikasi perubahan bagi organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Rasionalisasi Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional (*right sizing*).
2. Manajemen karier, pola karier dan rencana karier pegawai.
3. Program diklat yang terstruktur berdasarkan kebutuhan pembinaan karier pegawai dan pengembangan profesionalisme setiap jabatan yang didukung oleh lembaga penyelenggaraan diklat yang *establish*.
4. Harga jabatan dan harga kinerja jabatan.
5. Penerapan prinsip '*the right person on the right place and the right time*'.
6. Penyelarasan pengelolaan kinerja pegawai dan penilaian prestasi kerja pegawai.
7. Penghargaan kepada pegawai, baik penghargaan yang bersifat finansial maupun non finansial, dan
8. Sistem, budaya kemitraan dan kerjasama antara Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional berdasarkan kode etik yang berlaku.

Sesuai dengan kajian teori dan memperhatikan permasalahan dalam manajemen Jabatan Fungsional, beberapa hal yang dapat dilakukan untuk penguatan manajemen, peran dan kompetensi Pejabat Fungsional dalam mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pembentukan organisasi yang mendukung pembinaan dan penguatan peran Jabatan Fungsional
Organisasi didefinisikan sebagai kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Stepen P. Robins). Dalam organisasi terdapat hubungan sosial antar anggotanya sehingga manajemen dalam organisasi dituntut untuk memiliki keterampilan sosial disamping keterampilan teknis, agar mampu membina munculnya ikatan sosial yang baik dalam organisasi.

Dalam perkembangan organisasi dan ilmu manajemen, organisasi telah mengalami perubahan dan pergeseran dari organisasi tradisional yang memiliki struktur kaku, bersifat perintah dan

kendali yang terdesentralisasi menjadi organisasi berbasis informasi, sebuah organisasi yang terdiri dari spesialis berpengetahuan dengan pegawainya yang mayoritas adalah *knowledge worker*. Organisasi berbasis informasi menekankan pentingnya pengetahuan bagi anggotanya dan perputaran informasi dalam organisasi. Anggota dalam organisasi yang berbasis informasi diharuskan menguasai pengetahuan baru walaupun pengetahuan tersebut akan usang dalam 2 atau 3 tahun kemudian.

Dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, penataan dan penguatan organisasi dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi instansi pemerintah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga organisasi instansi pemerintah menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran. Target yang ingin dicapai melalui penataan organisasi adalah menurunnya tumpang tindih tugas pokok dan fungsi internal instansi pemerintah dan meningkatnya kapasitas instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Istilah organisasi 'miskin struktur kaya fungsi' sering dikemukakan dalam penataan organisasi pada instansi pemerintah pasca pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yaitu sebuah organisasi dengan struktur yang kecil tetapi memiliki fungsi yang besar.

Sebagai pelaksanaan Reformasi Birokrasi, penataan dan penguatan organisasi harus disesuaikan dengan perkembangan ilmu manajemen dan organisasi serta perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Salah satu tantangan dalam penataan organisasi adalah bagaimana organisasi mampu mendukung penguatan dan peningkatan peran Jabatan Fungsional sehingga organisasi yang kaya fungsi benar-benar terwujud. Jabatan Fungsional yang dibentuk mengacu kepada fungsi organisasi harus menjadi representasi dari organisasi yang kaya fungsi melalui pekerjaan yang dilaksanakan oleh Pejabat Fungsional. Untuk dapat menjadi representasi dari organisasi yang kaya fungsi, tentunya peran dan kompetensi Pejabat Fungsional dalam organisasi harus dikuatkan dan ditingkatkan. Salah satunya adalah dengan melakukan penataan dan penguatan organisasi dengan mewajibkan Pejabat Fungsional untuk berperan lebih banyak dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Telah dibahas sebelumnya bahwa salah satu implikasi dari program revitalisasi Jabatan Fungsional adalah perubahan terhadap struktur organisasi melalui rasionalisasi Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional (*right sizing*). Sistem dan struktur yang dibangun dalam organisasi harus dapat membagi pekerjaan secara proporsional kepada Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Pejabat Struktural fokus pada pekerjaan manajerial dan Pejabat Fungsional fokus pada pelaksanaan pekerjaan teknis sesuai dengan spesialisasi pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya. Sistem, tata laksana dan tata hubungan kerja organisasi harus diatur sedemikian rupa agar budaya kemitraan dan kerjasama dalam pelaksanaan pekerjaan antara Pejabat Struktural dan Pejabat Fungsional dapat berjalan efektif sehingga kinerja organisasi dapat meningkat.

Pembagian pekerjaan antara Pejabat Struktural dan Fungsional harus tertuang dalam Keputusan yang mengatur tentang organisasi dan tata laksana untuk menghindari permasalahan baru dikemudian hari yang disebabkan karena kecemburuan antar Pejabat. Selain itu, Pejabat Fungsional juga memiliki payung hukum dalam melaksanakan pekerjaan dan dalam mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya. Mekanisme pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi dapat disusun melalui sistem yang memungkinkan budaya kemitraan dan kerjasama antar Pejabat dan menghasilkan 'role' yang dapat disepakati bersama. Agar Pejabat Fungsional dapat berperan lebih banyak sesuai dengan spesialisasi pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya, sedapat mungkin sistem dan tata laksana organisasi disusun dengan memfasilitasi Pejabat Fungsional dapat berhubungan lintas fungsi dan lintas struktur secara fleksibel. Hal tersebut juga bertujuan agar informasi dan pengetahuan dalam organisasi dapat terkelola dengan baik dan terintegrasi dengan tugas-tugas dalam organisasi.

Pejabat Fungsional sebagai *knowledge worker* dengan pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya hanya dapat produktif jika pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki Pejabat Fungsional diintegrasikan kedalam suatu tugas dan pekerjaan sehingga semua potensi yang dimiliki organisasi dapat berkontribusi maksimal bagi organisasi. Hal tersebut menjadi alasan lain pentingnya membangun organisasi yang dapat mengakomodir anggotanya untuk menampilkan pekerjaan terbaik sesuai dengan potensi dan kompetensinya. Faktor kuncinya adalah bagaimana pimpinan dalam organisasi mampu menata ulang atau meredesain 'box' struktur organisasi, meredefinisi peran masing-masing fungsi dalam kotak organisasi seiring dengan perubahan visi, misi, strategi dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Meredesain struktur organisasi membutuhkan kemampuan yang sangat berbeda dibandingkan dengan mengisi kotak organisasi. Meredesain organisasi membutuhkan kemampuan dan sertifikasi dari pengalaman langsung pemimpin organisasi, serta ketajaman untuk dapat mengerti peran, tugas dan tanggung jawab serta peranan masing-masing anggota organisasi dalam konteks kelompok. Semakin fokus dan terspesialisasi fungsi organisasi, maka pelaksanaan pekerjaan akan semakin efektif dan kapasitas untuk melaksanakan tugas organisasi akan semakin besar. Tidak mudah, tetapi harus dilakukan apabila cita-cita memiliki organisasi yang 'miskin struktur kaya fungsi' sebagaimana tuntutan Reformasi Birokrasi dapat diwujudkan.

2. Penetapan dan penerapan standar kompetensi Jabatan Fungsional secara konsisten

UU tentang ASN telah menyatakan bahwa setiap Jabatan dalam manajemen ASN ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Kompetensi dalam manajemen ASN dibagi menjadi 3 (tiga), yaitu kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosial kultural. Agar Pejabat Fungsional dapat memberikan kontribusi maksimal dalam kinerja organisasi, maka Pejabat Fungsional tersebut harus kompeten sesuai dengan spesialisasi dan keilmuannya untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Untuk mewujudkan hal tersebut, maka diperlukan standar kompetensi Jabatan Fungsional sebagai acuan dalam melakukan penilaian kompetensi terhadap Pejabat Fungsional. Penilaian kompetensi Jabatan bertujuan untuk mengetahui apakah Pejabat tersebut kompeten atau tidak untuk dapat melaksanakan pekerjaan Jabatannya. Pemenuhan kompetensi sesuai dengan standar kompetensi adalah syarat minimal yang harus dimiliki seorang pegawai sebelum diangkat dalam suatu Jabatan Fungsional atau untuk dapat naik jenjang dalam Jabatan Fungsional.

Selain sebagai acuan dalam melakukan penilaian kompetensi, standar kompetensi Jabatan juga bermanfaat dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawai. Bagi pegawai yang belum memenuhi syarat kompetensi, pengembangan kompetensi pegawai dilakukan mengacu kepada standar kompetensi jabatan dengan harapan kompetensi Pegawai meningkat dan dapat memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan oleh Jabatan. Bagi Pegawai yang telah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dan telah menduduki Jabatan, pengembangan kompetensi dilakukan untuk mendukung pengembangan karier Pegawai, terutama apabila dilakukan mutasi pada Jabatan lain yang setara atau dipromosikan untuk naik pada jenjang Jabatan yang lebih tinggi.

Berbeda dengan Jabatan Struktural yang semakin tinggi jenjang jabatan struktural membutuhkan kompetensi manajerial yang semakin tinggi, pada Jabatan Fungsional, semakin tinggi jenjang jabatan maka membutuhkan kompetensi teknis yang semakin tinggi. Hal tersebut disebabkan Jabatan Fungsional dibentuk dengan kriteria mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan dan/atau pelatihan teknis tertentu. Setiap Jabatan Fungsional membutuhkan pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang terspesialisasi sesuai dengan fungsinya. Sifat pekerjaan Jabatan Fungsional mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat dasar untuk jenjang Jabatan Fungsional keahlian Pertama sampai pada tingkat pakar untuk jenjang Jabatan Fungsional keahlian Utama. Untuk Jabatan Fungsional keterampilan, pekerjaan dilaksanakan dengan kompetensi yang bersifat dasar untuk Jabatan Fungsional keterampilan Pemula sampai pada kompetensi yang bersifat koordinatif untuk Jabatan Fungsional keterampilan Penyelia. Semakin tinggi jenjang Jabatan Fungsional, maka akan semakin spesifik dan terspesialisasi pengetahuan, kompetensi, keilmuan dan keahlian/keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang Pejabat Fungsional.

Untuk mewujudkan Pejabat Fungsional yang memiliki pengetahuan, kompetensi dan keahlian/keterampilan yang terspesialisasi, bersifat profesional sesuai dengan kepakaran dan keilmuannya, harus didukung beban pekerjaan yang sesuai dan relevan dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan untuk masing-masing jenjang Jabatan Fungsional. Hal tersebut diperlukan agar kompetensi yang dimiliki Pejabat Fungsional dapat terjaga dan semakin meningkat, saling terkait antara jenjang yang dibawah dengan jenjang diatasnya.

Penerapan standar kompetensi secara konsisten, didukung dengan komitmen dari pimpinan organisasi dan pihak-pihak terkait diperlukan untuk mewujudkan Pejabat Fungsional yang berpengetahuan, kompeten dan menguasai keilmuan sesuai dengan spesialisasi dan kepakarannya. Sifat permisif, yaitu bersifat terbuka atau serba membolehkan atau mengizinkan dengan argumen 'kebijaksanaan atas dasar kemanusiaan' dalam manajemen kepegawaian dan penerapan standar kompetensi jabatan harus dihilangkan. Hanya Pegawai yang telah memenuhi standar kompetensi yang berhak untuk diangkat dalam Jabatan dan hanya Pejabat yang memenuhi standar kompetensi yang berhak untuk naik jenjang Jabatan. Jika belum memenuhi standar kompetensi yang dipersyaratkan, maka pengembangan kompetensi yang harus dilakukan, atau melakukan evaluasi ulang dengan menata kembali penempatan dan pengangkatan pegawai dalam jabatan dengan memperhatikan potensi, kompetensi dan kinerja Pegawai. Melakukan penataan kembali pegawai terkait dengan penempatan dan pengangkatan dalam jabatan juga dalam rangka memperbaiki manajemen karier dan kaderisasi organisasi untuk mengurangi permasalahan dikemudian hari akibat kesalahan dalam menempatkan Pegawai atau kesalahan dalam mengangkat pegawai dalam Jabatan.

Dalam PP Nomor 16 Tahun 1994 juga telah dinyatakan bahwa Pejabat Fungsional dibentuk dengan syarat sertifikasi bagi Pejabatnya. Melalui penerapan standar kompetensi jabatan secara konsisten dalam manajemen kepegawaian, diharapkan sistem manajemen SDM Aparatur yang profesional, yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi sesuai dengan cita-cita Reformasi Birokrasi dapat terwujud.

3. Mengembalikan peran dan tanggung jawab Pejabat Fungsional sesuai dengan tujuan dibentuknya Jabatan Fungsional

Sesuai dengan PP Nomor 16 Tahun 1994, Jabatan Fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai dalam satu kesatuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian/dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Seorang Pejabat Fungsional harus memenuhi syarat kompetensi jabatan yang dipersyaratkan untuk dapat menduduki Jabatan Fungsional tertentu, dibuktikan dengan sertifikasi kompetensi keahlian/keterampilan. Untuk dapat menduduki Jabatan Fungsional atau naik jenjang Jabatan, seorang Pegawai harus mengikuti dan lulus Diklat untuk menduduki Jabatan atau Diklat penjurangan Jabatan Fungsional. Dalam pelaksanaan pekerjaan, Pejabat Fungsional bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya secara mandiri, tetapi dalam pelaksanaan pekerjaan dapat dibantu oleh Pejabat Fungsional yang lainnya. Meskipun demikian, tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan tetap melekat pada Pejabat Fungsional tersebut

Belum semua manajemen Jabatan Fungsional dan pekerjaan yang dilakukan oleh Pejabat Fungsional di Instansi Pemerintah sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah

tersebut. Pada beberapa Instansi Pemerintah, masih terdapat permasalahan terkait dengan Jabatan Fungsional, antara lain:

- a. Belum semua Instansi Pembina Jabatan Fungsional menetapkan dan memiliki diklat Jabatan dan jenjangnya sebagai syarat pegawai untuk dapat diangkat dalam Jabatan atau naik jenjang Jabatan. Bagi yang telah memiliki diklat Jabatan, tidak jarang dalam pelaksanaan Diklat hanya sekedar formalitas untuk menggugurkan kewajiban agar dapat diangkat dalam Jabatan atau naik jenjang Jabatan, tetapi kualitas lulusan diklatnya tidak sesuai dengan standar pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang dipersyaratkan. Selain itu, belum semua Instansi Pemerintah melaksanakan evaluasi pasca diklat sehingga kesesuaian antara kebutuhan dan tujuan dilaksanakan diklat dengan hasil diklat serta *return of training investment* dari diklat tersebut tidak terukur, akibatnya efektifitas dan efisiensi diklat tidak pernah diketahui.
- b. Belum semua Jabatan Fungsional memiliki standar kompetensi Jabatan. Beberapa Jabatan Fungsional yang telah memiliki standar kompetensi, belum diterapkan secara konsisten. Hal tersebut berakibat pada tidak dapat dilaksanakannya sertifikasi kompetensi jabatan dan program pengembangan kompetensi Pejabat tidak terarah. Dampaknya adalah profesionalisme Pejabat Fungsional dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan spesialisasi pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya masih dipertanyakan.
- c. Belum semua Jabatan Fungsional memiliki organisasi profesi sebagaimana diamanahkan dalam PP Nomor 16 Tahun 1994. Dalam UU tentang ASN juga telah dinyatakan bahwa ASN adalah sebuah profesi, hal tersebut memperkuat ketentuan bahwa seharusnya setiap Jabatan Fungsional memiliki organisasi profesi. Ketiadaan organisasi profesi tersebut menyebabkan tidak semua Jabatan Fungsional memiliki kode etik profesi dan kode etik Jabatan. Pelaksanaan pekerjaan oleh Pejabat Fungsional hanya didasarkan pada etika pribadi dan sebagian etika organisasi yang cenderung tidak sama antara Pejabat Fungsional satu dengan yang lainnya karena sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dipegang oleh masing-masing Pejabat Fungsional. Ketiadaan kode etik profesi dan kode etik Jabatan tidak jarang berakibat pada rendahnya rasa tanggung jawab Pejabat Fungsional dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan.
- d. Struktur organisasi dan tata laksana, prosedur kerja, tata hubungan kerja, serta budaya kerja di Instansi Pemerintah tertentu belum memfasilitasi Pejabat Fungsionalnya untuk mengaktualisasikan diri sesuai dengan potensi dan kompetensinya. Tidak jarang pekerjaan dalam organisasi dibagi habis kepada Pejabat Strukturalnya sesuai dengan struktur organisasi, Pejabat Fungsional tidak memiliki kewenangan tanggung jawab terhadap pekerjaan dalam organisasi, walaupun itu adalah pekerjaan teknis. Seringkali juga Jabatan Fungsional hanya diberikan porsi yang kecil atau sebagian kecil dari pekerjaan dalam organisasi. Hal tersebut berakibat pada tidak berkembangnya Jabatan Fungsional dalam

organisasi, mulai dari kompetensi, tanggung jawab pekerjaan sampai pada loyalitas Pegawai kepada organisasi.

- e. Pengangkatan Pegawai dalam Jabatan Fungsional seringkali hanya dijadikan syarat untuk menggugurkan kewajiban bahwa sesuai dengan Peraturan, semua Pegawai harus diangkat dalam Jabatan. Karena kotak Jabatan Struktural dalam organisasi terbatas, maka pegawai diangkat dalam Jabatan Fungsional. Pengangkatan Pegawai dalam Jabatan tidak dimaknai sebagai sebuah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab sebagian pekerjaan organisasi kepada Pegawai. Hal tersebut terkadang tidak disadari oleh organisasi dan Pegawai yang diangkat dalam Jabatan Fungsional, akibatnya pekerjaan yang dilakukan oleh Pejabat Fungsional dilaksanakan hanya untuk memenuhi angka kredit jabatan dan mengharapkan imbalan. Dalam Pelaksanaan pekerjaan tidak terdapat pemaknaan lebih dalam bahwa terdapat tanggung jawab moral, etika dan kualitas hasil kerja yang harus diimbangi dari setiap pekerjaan yang dilakukan dan imbalan yang diterima.
- f. Sifat permisif yang telah membudaya di sebagian Instansi Pemerintah yang tidak ditempatkan pada tempatnya. Sifat permisif dengan pembenaran 'kebijaksanaan atas dasar kemanusiaan' terkadang menjadi dasar untuk mengusulkan atau mengangkat Pegawai dalam Jabatan Fungsional tanpa melihat kualifikasi serta spesialisasi pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang dipersyaratkan. Tidak jarang seorang Pegawai diusulkan untuk diangkat dalam Jabatan Fungsional atau diberikan kenaikan jenjang Jabatan adalah untuk memfasilitasi Pegawai tersebut agar mendapatkan penghasilan yang lebih besar tanpa mempertimbangkan kualifikasi serta spesialisasi pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang dipersyaratkan. Analisis Beban Kerja (ABK) yang menjadi dasar penentuan formasi Jabatan Fungsional diatur sedemikian rupa untuk memfasilitasi pegawai tertentu agar dapat diangkat dalam Jabatan atau naik jenjang Jabatan. Akibatnya kualitas pekerjaan dan tanggung jawab Pejabat dalam pekerjaan rendah. Akibat lainnya, sebagian Pejabat Fungsional dibebaskan sementara atau diberhentikan selamanya dari Jabatan Fungsionalnya karena tidak mampu memenuhi angka kredit dan target kinerja sesuai dengan jenjang Jabatannya.

Permasalahan tersebut diatas seharusnya dapat dikurangi, atau minimal tidak menjadi masalah yang besar dikemudian hari apabila sejak awal manajemen Jabatan Fungsional telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Tidak mudah, tetapi harus dilakukan karena telah diatur dalam peraturan. Untuk melakukan penguatan manajemen, peran dan kompetensi Pejabat Fungsional, diperlukan komitmen dari semua pihak dalam organisasi, mulai dari Pimpinan tertinggi organisasi sampai pada Pejabat Fungsional sendiri untuk mengembalikan sistem pengelolaan dan manajemen Jabatan Fungsional sesuai dengan peraturan yang mendasarinya.

4. Hanya penugasan yang kompeten yang diberikan kepada Pejabat Fungsional

Dalam UU Aparatur Sipil Negara (ASN) ditegaskan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan atas kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Kata profesional menjadi landasan penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN. Layaknya sebuah Profesi, dibutuhkan profesionalisme dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan profesinya. Sebagai seorang yang profesional, seorang Pejabat Fungsional dituntut untuk dapat fokus terhadap hasil pekerjaan dengan tidak mengabaikan proses pelaksanaan pekerjaan. Pejabat Fungsional harus dapat mengungkapkan perannya dalam konteks kinerja organisasi, menciptakan mekanisme kerjanya sendiri sehingga mampu berkontribusi dalam pencapaian kinerja organisasi, harus belajar untuk mengukur hasil kerjanya dalam konteks organisasi serta harus dapat bertransformasi dan adaptif saat menghadapi perubahan dalam organisasi atau perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Salah satu instrumen penting membentuk profesionalisme ASN adalah pembentukan Jabatan Fungsional.

Untuk dapat berperan sebagai seorang yang profesional, dibutuhkan lingkungan pekerjaan yang mendukung Pejabat Fungsional untuk dapat bertumbuh sebagai seorang profesional sesuai dengan pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya. Setelah organisasi ditata agar menjadi lebih ramah terhadap Pejabat Fungsional, standar kompetensi Jabatan Fungsional ditetapkan dan diterapkan secara konsisten dan Pejabat Fungsional berperan sesuai dengan 'yang seharusnya', hal selanjutnya yang tidak kalah penting adalah memastikan bahwa Pejabat Fungsional hanya mendapatkan penugasan yang kompeten dari Pejabat yang kompeten dalam melaksanakan pekerjaan. Penugasan yang kompeten adalah penugasan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan potensi dan kompetensi pegawai dengan instruksi dan arahan yang jelas, serta mempertimbangkan pengalaman dan kinerja pegawai sebelumnya. Selain itu penugasan yang kompeten juga dapat diartikan bahwa penugasan diberikan sesuai dengan jenjang jabatan Pejabat Fungsionalnya, sehingga potensi, kompetensi dan kinerja Pejabat Fungsional dapat terjaga dan berkembang sesuai dengan jenjang jabatannya.

Belum ada standar khusus untuk jenis penugasan yang kompeten yang berlaku umum. Standar penugasan yang kompeten berada pada Pejabat yang memberi penugasan dan pegawai yang menerima penugasan. Bagi pegawai tertentu, penugasan dengan instruksi 'untuk ditindaklanjuti' sudah cukup jelas dan kompeten, tetapi bagi sebagian pegawai mungkin perlu ditambah dengan instruksi dan arahan yang jelas melalui penambahan langkah-langkah yang harus dilakukan, referensi yang harus dibaca dan batasan pelaksanaan pekerjaan. Disamping kompleksitas setiap penugasan yang diberikan, perbedaan kompetensi setiap pegawai berpengaruh terhadap penerimaan dan pelaksanaan penugasan atau pekerjaan oleh pegawai. Hal tersebut seharusnya membuat setiap Pejabat yang memberikan penugasan memperhatikan instruksi dari setiap penugasan yang diberikan kepada pegawai.

Karena sifat jabatan yang terspesialisasi sesuai dengan pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya, penugasan yang diberikan kepada Pejabat Fungsional tentunya juga harus spesifik sesuai dengan spesialisasinya. Pengetahuan dan kompetensi yang terspesialisasi hanya dapat produktif jika diintegrasikan dalam tugas pekerjaan dalam organisasi. Bagaimana sebuah organisasi didesain dan dapat mendesaian sistem kerja sedemikian rupa agar pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang dipersyaratkan dalam Jabatan Fungsional dapat diintegrasikan dengan tugas dan fungsi organisasi sangat menentukan. Hal tersebut untuk memastikan bahwa Pejabat Fungsional hanya mendapatkan penugasan yang kompeten dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kegagalan seorang Pejabat Fungsional dalam melaksanakan tugas pekerjaannya juga merupakan kegagalan Pejabat yang memberikan penugasan dan Pejabat yang mengangkat pegawai tersebut dalam Jabatan Fungsional. Tidak adil jika kegagalan tersebut hanya dibebankan oleh Pejabat Fungsional saja mengingat terdapat faktor lain diluar Pejabat Fungsional yang berpengaruh dalam keberhasilan melaksanakan pekerjaan. Poniman (2015) dalam bukunya menyebutkan terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seorang pegawai, yaitu: 1) Kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan/kompetensi (*ability to do the work*); 2) Tingkat usaha (*level of effort*); dan 3) Dukungan yang diberikan (*supporting given to that person*).

Untuk dapat melakukan penguatan manajemen, peran dan peningkatan kompetensi Pejabat Fungsional dalam mendukung kinerja organisasi, peningkatan kinerja Pejabat Fungsional menjadi suatu hal yang wajib untuk dilakukan. Tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tersebut harus diperhatikan dan dicermati secara mendalam. Ketiganya memiliki keterkaitan satu sama lainnya. Faktor kemampuan/kompetensi sangat dipengaruhi keberhasilan dalam melakukan perencanaan, rekrutmen dan pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan organisasi. Faktor tingkat usaha sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang dibangun dalam organisasi dan motivasi yang diberikan oleh atasan serta lingkungan kerjanya dalam meningkatkan *self motivation* pegawai. Faktor yang terakhir sangat dipengaruhi oleh pimpinan organisasi dan atasan pegawai, termasuk salah satunya adalah penugasan yang diberikan kepada pegawai. Penugasan yang terukur dengan instruksi dan arahan yang jelas sesuai dengan potensi, kompetensi, dan jenjang jabatan pegawai merupakan dukungan yang berarti bagi pegawai untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dukungan lainnya dapat berupa pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi lainnya, serta dukungan dalam bentuk penilaian kinerja yang obyektif.

Kemampuan pimpinan organisasi dan para manajer sangat menentukan keberhasilan dalam mengelola pegawainya. Sebagian orang mungkin akan menganggapnya sepele dan hal yang mudah, tetapi kenyataannya pengambilan keputusan terkait dengan pegawai adalah keputusan dengan resiko tinggi yang mau tidak mau harus dilakukan. Pegawai adalah faktor utama yang

berpengaruh terhadap kapabilitas organisasi. Kegagalan dalam mengelola faktor utama ini dapat diartikan bahwa organisasi sedang merancang kehancurannya. Sebuah studi yang dilakukan oleh Peter F. Drucker menyatakan bahwa hanya sepertiga dari keputusan terkait dengan promosi pegawai yang berhasil, sepertiganya hanya sedikit efektif dan sepertiganya gagal total. Hal tersebut mengindikasikan bahwa membuat keputusan terkait pegawai bukanlah pekerjaan yang mudah.

Pegawai adalah aset yang unik bagi organisasi. Menghadapi aset pegawai tidak dapat disamakan dengan menghadapi aset lainnya. Sebuah perlakuan sama yang diberikan kepada lebih dari satu pegawai, hasil yang didapatkan bisa jadi juga berbeda sesuai dengan jumlah pegawai yang diberikan perlakuan. Hal tersebut berbeda tentunya jika memberikan perlakuan sama yang diberikan kepada lebih dari satu peralatan atau mesin yang sama, hampir dapat dipastikan hasil yang akan diperoleh adalah hasil yang sama dari alat-alat tersebut. Membuat keputusan terkait pegawai dengan benar adalah alat terbaik untuk mengendalikan organisasi dan membangun organisasi masa dengan dengan baik. Keputusan terkait dengan pegawai yang diambil organisasi secara tidak langsung juga menunjukkan kompetensi dan nilai-nilai yang dipegang manajemen organisasi, dan apakah manajemen melakukan pekerjaannya dengan serius.

Salah satu dampak buruk dari kegagalan dalam pengambilan keputusan terkait pegawai adalah penciptaan pegawai yang tidak produktif baru akibat adanya promosi jabatan. Pegawai yang sebelumnya dikenal kompeten dan berkinerja bagus pada jabatan sebelumnya, bisa saja akan menjadi tidak kompeten dan berkinerja buruk setelah diberi jabatan yang baru. Kesalahannya tidak selalu berada pada pegawai, tetapi bisa jadi terletak pada desain struktur organisasi dan penugasan pada jabatan baru tersebut. Indikasinya dapat dilihat dari persentase pegawai yang berhasil sebelumnya pada jabatan tersebut. Apabila persentase keberhasilannya rendah, maka desain dan jenis penugasan dalam jabatan tersebut harus *direview* ulang daripada hanya akan menciptakan pegawai yang tidak produktif baru.

Kesalahan dalam pemberian penugasan yang dilakukan pimpinan organisasi dan atasan pegawai, serta kesalahan dalam mengambil keputusan terkait dengan pegawai berarti organisasi sedang mengambil resiko yang besar. Resiko tersebut tidak hanya berdampak pada kinerja organisasi, tetapi juga resiko hilangnya respek pegawai terhadap manajemen dan organisasi. Dampaknya tentu tidak perlu diperdebatkan lagi apabila respek pegawai telah hilang. Salah satu dampak terburuknya adalah kehancuran organisasi.

5. Perbaiki manajemen Jabatan Fungsional

Sudah bukan rahasia lagi jika manajemen kepegawaian pada beberapa Instansi Pemerintah lebih banyak bersifat administratif, seperti administrasi penilaian angka kredit, kenaikan pangkat, pembebasan sementara, dll. Dengan tuntutan dan harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang semakin meningkat, ditambah dengan perkembangan ilmu manajemen

SDM dan teknologi, mau tidak mau berdampak pada manajemen kepegawaian di Instansi Pemerintah. Manajemen kepegawaian harus diubah mengikuti zamannya agar dapat menjawab berbagai tuntutan masyarakat terhadap eksistensi dan peran Instansi Pemerintah. Kegiatan administrasi yang menyita banyak waktu dan energi dalam manajemen kepegawaian secara perlahan harus diubah dengan mengoptimalkan dan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi.

Tuntutan terhadap peran dan tanggung jawab pekerjaan Pejabat Fungsional terus meningkat, beban kerja semakin bertambah, dan besarnya harapan masyarakat terhadap peningkatan kualitas Instansi Pemerintah seharusnya dapat menjadi momentum untuk merubah manajemen Jabatan Fungsional. Alternatif solusi yang dapat dilakukan adalah menambah jumlah Pejabat Fungsional agar beban pekerjaan yang bertambah dapat diselesaikan atau merubah cara kerja melalui inovasi agar pelaksanaan pekerjaan dapat lebih efektif dan efisien sehingga beban pekerjaan dapat diselesaikan walaupun jumlah Pejabat Fungsional tetap. Alternatif yang pertama membutuhkan usaha dan energi karena untuk menambah jumlah pegawai pada Instansi Pemerintah tidak mudah karena harus mendapat persetujuan dari Kementerian PAN dan RB, dan berpotensi untuk menambah beban anggaran Negara dengan cukup besar. Pilihan alternatif yang kedua dapat dipertimbangkan, yaitu merubah cara kerja melalui inovasi agar pelaksanaan pekerjaan dapat lebih efektif dan efisien. Konsekuensinya adalah perlu penguatan dan peningkatan peran setiap anggota organisasi, salah satunya adalah Pejabat Fungsional melalui peningkatan kualitas, kualifikasi dan kompetensi dari Pejabat Fungsional untuk menghasilkan dan mendukung kegiatan inovasi.

Fokus manajemen Jabatan Fungsional perlu diubah, tidak lagi terkait dengan administrasi kepegawaian, tetapi bergeser dengan fokus pada potensi, kompetensi, dan apa yang dapat diberikan Pejabat Fungsional terhadap organisasi. Cara pandang terhadap manajemen kepegawaian diubah, bahwa Pejabat Fungsional tidak hanya dipandang sebagai pegawai saja, tetapi sebagai aset berharga organisasi yang merupakan faktor utama penentu baik buruknya organisasi. Pegawai yang sebelumnya hanya dianggap sebagai *tangible aset* yang dinilai berdasarkan berapa jumlah pegawai, kualifikasi pendidikan yang dimiliki setiap pegawai dan sudah berapa diklat yang diikuti oleh pegawai, harus diubah cara pandang dan fokusnya bahwa Pegawai harus dikembangkan sebagai *intangibile aset* yang memiliki kualitas yang tinggi, unik, penuh dengan dedikasi dan loyalitas, mampu mengaktualisasikan bakat dan kemampuannya, serta dapat bekerja dengan penuh semangat dengan etos kerja yang tinggi. Manajemen Jabatan Fungsional harus mampu mengoptimalkan potensi, pengetahuan, kompetensi dan kemampuan Pejabat Fungsional sesuai spesialisasinya masing-masing untuk menghasilkan pelayanan terbaik dengan penuh tanggung jawab serta dengan kompetensi dan kemampuannya dapat menghasilkan inovasi-inovasi baru untuk mendukung pelaksanaan pekerjaannya.

Manajemen karier Jabatan Fungsional harus diubah cara pandang dan sudut pandangnya dengan tujuan agar pengetahuan, kompetensi dan keilmuan Pejabat Fungsional dapat terus berkembang sesuai dengan potensi dan spesialisasinya, serta berperan optimal dalam berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Sebagai kelompok *knowledge worker* dengan pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang terspesialisasi, seorang Pejabat Fungsional harus memahami bahwa Pejabat Fungsional dikenal karena spesialisasi dan kepakarannya dalam suatu bidang atau fungsi pekerjaan tertentu. Konsekuensinya adalah dampak terhadap perencanaan dan jenjang karier seorang Pejabat Fungsional. Peluang karier seorang Pejabat Fungsional keahlian diisi dengan pergerakan dari jenjang Pertama menjadi jenjang Muda sampai jenjang terakhir yaitu Utama yang semakin terspesialisasi pengetahuan, kompetensi maupun keilmuannya, begitu pula dengan jenjang karier Jabatan Fungsional keterampilan yang jenjang kariernya adalah dari jenjang Pemula sampai jenjang Penyelia yang terakhir. Seharusnya itu disadari sejak awal oleh pegawai yang diangkat dalam Jabatan Fungsional. Hal tersebut tidak terlepas dari tujuan pembentukan Jabatan Fungsional, yaitu menghasilkan pegawai yang memiliki spesialisasi dan kepakaran sesuai dengan pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya dalam suatu bidang atau fungsi tertentu.

Selain manajemen karier Pejabat Fungsional, harus diperhatikan juga terkait dengan kaderisasi Jabatan. Bagaimana organisasi dapat menjamin kelangsungan kaderisasi Jabatan Fungsional sangat menentukan keberlangsungan hidup organisasi, sehingga organisasi selalu memiliki pegawai yang memiliki kepakaran dan terspesialisasi saat dibutuhkan. Telah dibahas sebelumnya bahwa organisasi dewasa ini telah berkembang menjadi organisasi yang berbasis pada informasi. Dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, tidak mungkin seluruh informasi yang dibutuhkan oleh organisasi dikuasai oleh satu orang atau segelintir orang dalam organisasi. Hal ini tentunya berbeda dengan organisasi zaman dulu yang memusatkan informasi hanya pada pimpinan tertinggi organisasi saja. Organisasi berbasis informasi sangat tergantung pada keberadaan *knowledge worker*. Dalam Instansi Pemerintah, peran Pejabat Fungsional dengan kepakaran dan spesialisasi pengetahuan, kompetensi dan keilmuannya sangat menentukan terhadap informasi dan kualitas informasi yang beredar dalam organisasi. Apabila Instansi Pemerintah yang biasanya terdiri dari berbagai macam fungsi tidak memiliki kader Pejabat Fungsional yang kompeten, dapat dipastikan informasi yang sampai pada Pejabat pengambil kebijakan dalam organisasi adalah informasi yang tidak kompeten. Apabila informasi yang tidak kompeten menjadi dasar suatu kebijakan organisasi, bisa dibayangkan kualitas dari kebijakan tersebut dan dampaknya bagi organisasi di masa yang akan datang.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka kaderisasi Pejabat Fungsional adalah penting untuk dilakukan, sama pentingnya dengan kaderisasi Pejabat Struktural bagi organisasi. Salah satu hal yang dapat dilakukan terkait dengan kaderisasi Pejabat Fungsional adalah dengan melakukan manajemen talenta pada pengelolaan Jabatan Fungsional. Dalam melakukan manajemen talenta,

hal penting dan krusial untuk dilakukan karena sangat menentukan keberhasilan manajemen talenta adalah bagaimana melakukan identifikasi pegawai yang akan dimasukkan dalam kelompok *talent*, atau kelompok calon suksesi. Identifikasi *talent* harus dilakukan secara hati-hati, cermat dan tepat karena kelompok *talent* ini nantinya yang akan menggantikan Pejabat pada jenjang yang lebih tinggi apabila ada Pejabat yang mendapatkan promosi atau telah purna bakti. Hal penting lainnya yang harus dilakukan dalam manajemen talenta adalah melakukan pengembangan pegawai, khususnya pegawai yang telah ditetapkan dalam kelompok talent agar pengetahuan, kompetensi dan keilmuan pegawai tersebut terjaga dan meningkat.

Berbeda dengan kelompok *talent* dalam Jabatan Struktural yang bersifat manajerial, kelompok *talent* dalam Jabatan Fungsional lebih bersifat teknis fungsional sesuai dengan spesialisasi pengetahuan, kompetensi dan keilmuan masing-masing Jabatan Fungsional. Karena sifatnya tersebut, kelompok *talent* Jabatan Fungsional dapat sekaligus dijadikan sebagai tim elit organisasi yang memiliki kualifikasi, pengetahuan, kompetensi, dan keilmuan di atas rata-rata pegawai pada umumnya. Layaknya sebuah tim elit, penugasannya pun seharusnya juga berbeda dibanding dengan pegawai lainnya sebagaimana sering dilihat kelompok satuan elit dalam militer. Kelompok *talent* Jabatan Fungsional dapat ditugaskan dalam menyelesaikan masalah-masalah khusus yang dihadapi organisasi yang membutuhkan spesialisasi pengetahuan dan kompetensi. Karena sifat masalahnya yang bersifat khusus, tentunya tidak dapat diselesaikan sendiri oleh Pejabat Struktural dengan kompetensi manajerialnya yang lebih bersifat umum dan meluas, tetapi juga dibutuhkan kompetensi teknis fungsional yang lebih spesifik dan terspesialisasi yang dimiliki oleh Pejabat Fungsional. Penugasan yang bersifat khusus tersebut juga sebagai bentuk pengembangan kompetensi pegawai kelompok *talent* sekaligus sebagai ujian dalam pencapaian prestasi kerja seorang Pejabat Fungsional.

Penilaian prestasi kerja Pejabat Fungsional saat ini dilakukan melalui angka kredit jabatan yang diturunkan dari butir-butir pekerjaan dalam Jabatan Fungsional sesuai dengan peraturan yang mendasarinya. Kabarnya ketentuan tersebut akan diganti melalui penilaian kinerja yang berfokus pada output hasil kerja dari Pejabat Fungsional. Hasil penilaian prestasi kerja Pejabat Fungsional adalah salah satu dasar dalam mengangkat seorang pegawai dalam Jabatan Fungsional atau naik jenjang Jabatan bagi seorang Pejabat Fungsional. Terlepas dari kelebihan atau kekurangan dari masing-masing sistem tersebut, jangan sampai pengelolaan penilaian prestasi kerja Pejabat Fungsional terjebak hanya dalam urusan administrasi sehingga energi dan waktu untuk mengelola manajemen kepegawaian Jabatan Fungsional habis hanya untuk mengurus administrasi. Perkembangan teknologi informasi seharusnya dapat digunakan untuk mendukung manajemen Jabatan Fungsional agar pekerjaan manajemen kepegawaian tidak lagi terjebak pada administrasi dan dapat lebih berkontribusi dalam urusan strategis organisasi.

Hal lainnya yang harus diperhatikan dalam manajemen Jabatan Fungsional adalah terkait dengan pola hubungan Pejabat Fungsional dengan atasan atau penyelia yang biasanya diduduki oleh

Pejabat Struktural. Walaupun bersifat mandiri dalam pelaksanaan pekerjaan, seorang Pejabat Fungsional tetap membutuhkan penyelia yang memahami pekerjaannya, meskipun pekerjaan penyeliannya lebih bersifat manajerial dan tidak terlibat banyak dalam pekerjaan teknis fungsionalnya. Fungsi manajerial dalam organisasi lebih banyak melekat pada tugas dan fungsi Pejabat Struktural. Mengingat sifat pekerjaan antara Jabatan Fungsional dan Jabatan Struktural yang berbeda, maka diperlukan manajemen dan mekanisme kerja yang dapat memfasilitasi kemitraan dan kerjasama antara keduanya. Mekanisme kerja tersebut sangat dipengaruhi oleh desain organisasi yang dibangun oleh organisasi sebagaimana telah dibahas sebelumnya.

6. Optimalisasi peran lembaga penyelenggara pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional

Dalam organisasi yang menganggap pegawai sebagai aset utama sekaligus faktor utama dalam keberhasilan organisasi, kegiatan pengembangan kompetensi pegawai adalah tulang punggung yang menentukan keberhasilan dalam pengelolaan aset pegawai. Mengingat pengembangan kompetensi pegawai adalah kegiatan penting untuk menghasilkan pegawai yang profesional dan kompeten, maka sudah seharusnya organisasi memperhatikan sarana, prasarana dan infrastruktur organisasi untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai tersebut.

Bagi seorang Pejabat Fungsional, mengembangkan kompetensi melalui pembelajaran berkelanjutan seumur hidup seharusnya sudah menjadi moto hidup dan dalam bekerja. Apabila terdapat Pejabat Fungsional yang tidak bersedia untuk mengembangkan kompetensinya, maka perlu dipertanyakan perencanaan, seleksi, dan pengangkatan pegawai dalam Jabatan yang dilakukan oleh organisasi. Tugas organisasi adalah memastikan dan memfasilitasi Pejabat Fungsionalnya untuk dapat belajar sepanjang kariernya dalam organisasi. Selain itu, organisasi juga harus dapat memastikan bahwa hanya orang yang ahli/terampil dengan pengetahuan, kompetensi dan keilmuan yang terspesialisasi yang dapat meraih jabatan puncak pada jalur karier Fungsional.

Meskipun pengembangan kompetensi pegawai adalah kegiatan penting dalam manajemen kepegawaian, tetapi belum semua Instansi Pemerintah pembina Jabatan Fungsional memiliki unit penyelenggara diklat bagi Pejabat Fungsional. Unit penyelenggara diklat memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi pegawai, sekaligus sebagai *quality control* terhadap kompetensi Pejabat Fungsional. Unit penyelenggara diklat harus dapat memastikan bahwa Pejabat Fungsional yang telah lulus diklat untuk diangkat dalam Jabatan Fungsional dan diklat penjenjangan telah memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Konsistensi lembaga penyelenggara diklat untuk menghasilkan Pejabat Fungsional yang kompeten sangat diperlukan untuk membantu Pejabat Fungsional dalam menjalankan tugas, pekerjaan dan tanggung jawabnya, serta memastikan bahwa organisasi hanya mendapatkan pegawai yang kompeten untuk diangkat dalam Jabatan Fungsional.

Keberadaan unit penyelenggara diklat bagi Pejabat Fungsional oleh Instansi pembina Jabatan Fungsional diperlukan karena Instansi pembina Jabatan Fungsional bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan diklat teknis fungsional serta sertifikasi keahlian/keterampilan terhadap kompetensi Pejabat Fungsional. Sudah bukan rahasia lagi jika pendidikan umum di Indonesia belum mampu menyediakan lulusan sesuai dengan kualifikasi serta pengetahuan, kompetensi, dan keilmuan yang dipersyaratkan oleh masing-masing Jabatan Fungsional Pemerintah sehingga diperlukan pelatihan tambahan bagi Pejabat Fungsional agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya.

Unit penyelenggara diklat bersama unit penelitian dan pengembangan harus dapat berperan dalam *up date* perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya terkait dengan pekerjaan yang dilakukan oleh Pejabat Fungsional yang menjadi binaannya. Sebagai seorang *knowledge worker*, Pejabat Fungsional harus *up to date* terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama terkait dengan pengetahuan dan keilmuan yang menjadi kepakaran dan spesialisasinya. Hal tersebut akan sangat terbantu apabila unit penyelenggara diklat dapat berperan optimal dalam mendukung pengembangan kompetensi pegawai.

Selain untuk melatih dan mendidik Pejabat Fungsional, unit penyelenggara diklat juga diperlukan untuk melatih Tim Penilai Prestasi Kerja Jabatan Fungsional yang saat ini masih dilakukan berdasarkan angka kredit. Pelatihan bertujuan agar Tim Penilai memiliki persepsi yang sama dalam memahami tools penilaian dan dalam melakukan penilaian, memiliki kompetensi dan kemampuan dalam melakukan penilaian sehingga hasil penilaian lebih obyektif dan menghasilkan Pejabat Fungsional yang kompeten dan pantas untuk duduk dalam Jabatan Fungsional.

7. Komitmen Pimpinan tertinggi Organisasi

Pengembangan kompetensi dan karier pegawai seringkali hanya dianggap menjadi tugas dan pekerjaan unit yang bertanggung jawab dalam mengelola kepegawaian. Urusan terkait dengan pegawai, mulai dari yang sangat administratif seperti mangkir, sakit dan pelanggaran disiplin sampai yang sangat strategis seperti menyiapkan pengembangan kader pimpinan organisasi dianggap sebagai tugas dan tanggung jawab pejabat dan pegawai dalam unit pengelola kepegawaian. Disadari atau tidak, hal tersebut adalah kesalahan manajemen kepegawaian yang dapat mengancam kelangsungan kinerja organisasi, serta mengancam kaderisasi pemimpin dalam organisasi.

Ilmu manajemen dalam pengelolaan SDM telah berkembang. Setiap pimpinan unit kerja, atasan langsung pegawai dan penyelia adalah manajer SDM (*Every manager is HR manager*). Pimpinan unit kerja dan atasan langsung pegawai adalah pejabat yang berhubungan langsung dengan pegawai harus dapat menjadi manajer SDM yang baik, yaitu mengelola kepegawaian dengan perspektif kepentingan organisasi, bukan untuk kepentingan pribadi atau kepentingan pegawai. Pimpinan tertinggi organisasi, pimpinan unit kerja dan atasan langsung pegawai harus dapat

menjadi teladan yang baik bagi pegawai dan bertanggung jawab dalam mengembangkan bawahannya. Ketika pengembangan dan manajemen kepegawaian hanya dibebankan pada unit pengelola kepegawaian, maka manajemen kepegawaian tidak akan dapat berperan optimal dalam pencapaian visi dan misi organisasi serta kegiatan strategis organisasi lainnya. Waktu dan energi unit pengelola kepegawaian akan habis untuk melaksanakan pekerjaan yang sifatnya administrasi kepegawaian.

Selain peran sebagai seorang manajer SDM, setiap pimpinan dalam organisasi harus dapat berperan sebagai seorang model dan teladan bagi pegawai lainnya. Telah dinyatakan sebelumnya bahwa salah satu hal yang harus dilakukan dalam penguatan manajemen, peran dan kompetensi Jabatan Fungsional adalah bagaimana organisasi dapat membangun sistem dan tata laksana yang yang mengharuskan Pejabat Fungsional untuk berperan lebih banyak dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Dengan kata lain, bagaimana budaya kerja yang dibangun dalam organisasi mampu mendorong Pejabat Fungsional untuk berperan lebih banyak bagi organisasi. Tidak hanya budaya kerja yang tertulis rapi dalam dokumen atau poster, tetapi jauh lebih penting adalah budaya kerja yang benar-benar terbentuk dalam praktek pekerjaan sehari-hari di kantor. Dalam hal ini, para pimpinan dalam organisasi harus menyadari bahwa mereka adalah model dan lambang budaya kerja dalam organisasi. Pegawai akan berperilaku seperti yang telah dilakukan oleh pimpinan, bukan apa yang telah dikatakan oleh pimpinannya. Kegagalan dalam membangun budaya organisasi terkadang disebabkan oleh perilaku pimpinan yang tidak konsisten dalam menerapkan sistem, tata laksana dan budaya organisasi yang telah disepakati dalam organisasi.

Disadari atau tidak, perkembangan organisasi untuk masa yang akan datang sangat tergantung dari kinerja para pegawainya, termasuk kinerja para Pejabat Fungsional yang masuk dalam kategori *knowledge worker*. Setiap pimpinan dalam organisasi seharusnya sadar terhadap hal tersebut dan harus bersedia meluangkan waktu untuk pengembangan Pejabat Fungsionalnya, bertemu, berdiskusi, membimbing dan mendengarkan. Selain agar saling mengenal antara pimpinan dengan pegawainya, kegiatan tersebut juga dapat digunakan untuk menumbuhkan kepercayaan antara pimpinan dengan pegawainya, serta memberi tantangan dan motivasi kepada bawahannya, terutama pegawai yang masuk dalam kategori talent.

Berdasarkan uraian tersebut, maka komitmen pimpinan dalam organisasi sangat dibutuhkan dalam melakukan penguatan manajemen, peran dan kompetensi Jabatan Fungsional. Tidak hanya komitmen dalam bentuk kata-kata, tetapi juga komitmen dalam perilaku nyata dalam pekerjaan. Komitmen untuk membuat suatu kebijakan yang akan berdampak terhadap penguatan dan peningkatan peran serta kompetensi pegawai. Kenyataannya, terdapat kebijakan yang hanya menjadi kewenangan seorang pimpinan dalam organisasi, seperti melakukan restrukturisasi organisasi atau menetapkan sistem, tata laksana dan tata hubungan kerja pegawai dalam organisasi. Tanpa komitmen dari pimpinan, hampir dapat dipastikan program

penguatan manajemen, peran dan kompetensi Pejabat Fungsional dalam mendukung Reformasi Birokrasi tidak akan pernah terjadi.

KESIMPULAN DAN PENUTUP

Berdasarkan dari uraian tersebut diatas, *review* ulang sistem manajemen SDM Aparatur pada Instansi Pemerintah menjadi sebuah keharusan. Manajemen Jabatan, pengangkatan pegawai dalam suatu Jabatan, pemberian penugasan/pekerjaan dan tanggung jawab Jabatan, khususnya Jabatan Fungsional harus dievaluasi kembali dan dikembalikan kepada tujuan dan semangat awal pembentukan Jabatan Fungsional dengan tetap melakukan penyesuaian dengan perkembangan organisasi dan ilmu manajemen.

Untuk meningkatkan kapasitas kinerja organisasi dan mewujudkan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat, tidak cukup dengan upaya biasa-biasa saja dan melakukan upaya yang sama dengan yang saat ini telah dilakukan. Zaman akan berubah dan terus berubah, cara-cara yang saat ini dilakukan dalam manajemen SDM Aparatur akan segera ketinggalan sehingga suka tidak suka birokrasi harus berubah, manajemen SDM Aparatur harus berubah dan SDM Aparatur juga harus berubah. Tidak cukup hanya dengan wacana dan perbaikan validitas tampang organisasi agar 'seolah-olah' organisasi telah melakukan reformasi, tetapi perlu inovasi baru dan perbaikan menyeluruh melalui tindakan nyata dari seluruh anggota organisasi, mulai dari pimpinan tertinggi organisasi sampai pada pegawai level terendah. Semua pegawai dengan jabatannya masing-masing harus dapat menjadi seorang yang profesional, pegawai yang cerdas, berpengetahuan dan kompeten yang bekerja tulus sepenuh hati, berdedikasi mengabdikan diri untuk memajukan negeri, dan mampu berperan maksimal dalam meningkatkan kinerja organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Penataan organisasi dan kelembagaan melalui *right sizing* dengan membentuk organisasi yang 'miskin struktur kaya fungsi' harus benar-benar terimplementasi dengan baik dengan didukung Pejabat Fungsional yang professional sesuai dengan spesialisasi dan kepakarannya serta standar kompetensinya. Kolaborasi kinerja antar Pejabat harus mampu menciptakan budaya kemitraan dan kerjasama yang kondusif dan bersinergi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Penugasan dan pekerjaan kepada setiap Pejabat diberikan dengan kompeten, sesuai dengan potensi, kompetensi, tugas dan fungsi masing-masing pejabat. Kepegawaian harus dikelola dengan baik sehingga mampu berkontribusi positif dalam pencapaian visi dan misi organisasi, tidak hanya mengurus hal-hal yang bersifat administratif yang mengurus waktu dan energi. Pimpinan harus dapat berperan sebagai seorang pemimpin sekaligus guru yang mengayomi, arif dan bijaksana, memberi tauladan dalam mengimplementasikan nilai-nilai organisasi dalam pekerjaan. Setiap anggota organisasi yang tergabung dalam korps Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memiliki pengetahuan, kompetensi dan ilmu sekaligus kebenangan hati, menjadi penyelenggara negara dengan integritas yang terjaga

sempurna dan bersedia bekerja keras untuk mentransformasi negeri melalui kereta Reformasi Birokrasi di masing-masing Instansinya.

Untuk mewujudkan semua impian tersebut, visi, sasaran, dan tujuan Reformasi Birokrasi kembali lagi ditekankan perlunya komitmen dan aksi nyata dari semua pihak dalam Instansi Pemerintah. Tidak lain dan tidak bukan karena semua pembahasan tersebut diatas akan menjadi tidak berguna dan tidak berarti apa-apa jika masih terdapat politik organisasi dalam manajemen kepegawaian. Semua teori dan bahasan tentang profesionalisme pegawai, integritas, kredibilitas, kompetensi, penempatan pegawai yang berprinsip pada *'the right person on the right place and the right time'* dan lainnya akan runtuh dan tidak berguna. Seorang pegawai yang mendapatkan promosi karena menguasai politik organisasi, pegawai lainnya akan tahu dan dampaknya kurang baik bagi organisasi. Para pegawai akan memandang rendah manajemen dan organisasi karena memaksa mereka untuk menjadi politikus, dan mereka akan keluar atau pada akhirnya akan menjadi politikus juga.

Kebiasaan permisif yang salah tempat, dan terkadang membuat para Pejabat tidak konsisten memperlakukan semua pegawai di Instansi Pemerintah harus mulai dikikis habis. Pegawai dalam organisasi adalah cenderung untuk meniru perilaku pegawai yang lama dan kebiasaan pimpinan atau pegawai lainnya yang mendapatkan penghargaan. Pemberian promosi Jabatan kepada pegawai adalah salah satu penghargaan. Apabila penghargaan tersebut diberikan kepada pegawai karena sifat permisif yang salah tempat, pegawai yang berkinerja buruk, pegawai yang suka menjilat, atau pegawai yang sesungguhnya tidak pandai, maka dengan sendirinya organisasi akan mengalami kemunduran berupa kinerja buruk, gemar menjilat dan kekurangcerdasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang WS, Paulus. 2014. *As CEO'S Soulmate, Peran Baru Praktisi SDM di Lanskap Baru Bisnis Global*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo (Kompas Gramedia).
- Drucker, Peter F. 2007. *Classic Drucker, Dari Sang penemu Manajemen (Edisi Terjemahan)*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer
- Kamus Besar bahasa Indonesia (KBBI), dalam jaringan Edisi III.
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 - 2025
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 27/PMK.01/2014 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembentukan dan Penggunaan Jabatan Fungsional Tertentu di Lingkungan Kementerian Keuangan

Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan.

Poniman, Farid dkk. 2015. Manajemen HR STIFIn, Terobosan untuk Mendongkrak Produktivitas. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Ulrich, Dave. 2008. *Human Resource Champions*, Kiat Menjadi Profesional SDM Handal (Edisi Terjemahan. Yogyakarta: Tugu Publisher

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Website: <http://jabatanfungsional.com/>