

## Penguatan Fungsi Organisasi Melalui Jabatan Fungsional Studi Kasus Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Raja Ariza

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau

Email : [rajaariza1960@gmail.com](mailto:rajaariza1960@gmail.com)

Dikirim : 2 November 2021 | Direvisi : 23 November 2021 | Diterima : 29 November 2021

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Bagaimana strategi penguatan organisasi melalui pengangkatan jabatan fungsional di lingkungan sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Sebagian besar jabatan administrator dan seluruh jabatan Pengawas di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau akan diangkat dalam jabatan Fungsional. Sedangkan Jumlah jabatan Pengawas dan Jabatan Administrator yang ada saat ini lebih banyak dibanding formasi jabatan fungsional yang tersedia ditambah perbedaan tuntutan kompetensi jabatan. penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis *Leavitt's Diamond*. Dalam *Leavitt's Diamond*, sebuah organisasi adalah bagian yang terhubung, dan mengubah satu komponen dapat memengaruhi komponen lainnya. Ada 4 komponen analisis yang dilakukan yaitu komponen tugas (*task*), orang (*people*), teknologi (*technology*), tugas (*task*). Temuan dalam penelitian ini adalah, 50% responden ragu bahwa penyetaraan jabatan dapat memperkuat organisasi, 68,4% responden menganggap bahwa kebijakan penyetaraan jabatan sebagai tantangan baru, 64,8% responden menjawab akan mampu memenuhi kompetensi jabatan fungsional. hal ini dipertegas oleh 67,6% responden yang sangat berharap organisasi memiliki rencana pengembangan kompetensi dan berharap diikutsertakan dalam kegiatan pengembangan kompetensi tersebut. Berdasarkan realita diatas mendorong pemerintah provinsi Kepulauan Riau, melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi manajerial (kepemimpinan dan komunikasi), peningkatan anggaran, pengembangan kompetensi jabatan fungsional secara proporsional, penyusunan peta kerja yang adaptif dan dinamis, penyusunan dokumen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) dan melakukan seleksi internal penyetaraan jabatan fungsional dan evaluasi kegiatan penyetaraan jabatan tersebut. kedepannya diharapkan ada penelitian lanjutan terkait evaluasi gap kompetensi jabatan setelah diberlakukannya penyetaraan jabatan.

**Kata Kunci:** Penyetaraan, jabatan, Fungsional, Administrator, Penguatan, Organisasi, *Leavitt's Diamond*

### ABSTRACT

*This study aims to determine how the strategy to strengthen the organization through functional tasks in the regional secretariat of the Riau Islands Province. Most of the administrator positions and all supervisory positions within the Regional Secretariat of the Riau Islands Province will be appointed to functional positions. The number of Supervisory and Position Administrator positions currently available is more than the available functional positions plus the job competency requirements. This research is a quantitative research that uses Leavitt's Diamond analysis. In Leavitt's Diamond, an organization is a connected piece, and changing one component can affect another. There are 4 components of the analysis carried out, namely the components of the task (task), people (people), technology*

*(technology), tasks (task). The findings in this study are, 50% of respondents doubt that equalization can strengthen the organization, 68.4% of respondents consider that equalization policy is a new challenge, 64.8% of respondents will be able to fulfill functional position competencies. this is confirmed by 67.6% of respondents who really hope to have a competency development plan and hope to be included in these competency development activities. Based on the above reality, it encourages the Riau Islands provincial government to make efforts to develop human resources through increasing managerial competence, increasing competence, proportionally developing functional position competencies, compiling adaptive and dynamic work maps, compiling Competency Development Needs Analysis (AKPK) documents and conducting selections. internal equalization of functional positions and evaluation of the equalization of positions. In the future, it is hoped that there will be further research on evaluating the competency gap of positions after the implementation of the equalization of positions.*

**Keywords:** *Positions Equalization, Functional, Administrator, Strengthening Organizational, Leavitt's Diamond*

## **PENDAHULUAN**

Menurut UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), mengemukakan bahwa terdapat tiga jabatan ASN, yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional. Jabatan-jabatan tersebut mempunyai kedudukan yang sama dalam hal menyelenggarakan tugas kenegaraan. Perbedaan diantara ketiga jabatan ASN ini adalah pada fungsinya. Fungsi Jabatan Pimpinan Tinggi diarahkan pada upaya organisasi melalui penyusunan langkah dan strategi untuk mencapai visi. Sedangkan, Jabatan Administrasi bertujuan guna memberikan *support* bagi upaya pencapaian visi tersebut. Jabatan fungsional sendiri diarahkan pada upaya membentuk keahlian teknis sesuai kebutuhan negara. Ketiga jabatan ini memiliki tiga fungsi yang sama. Pertama, adalah sebagai pelaksana kebijakan publik. Fungsi kedua, sebagai pelayan publik dan fungsi ketiga adalah sebagai perekat persatuan bangsa.

Jabatan Fungsional, memiliki peran dalam menjalankan dan mengemban tugas dan tanggung jawab yang bersifat teknis. Dengan kata lain, pejabat fungsional ini adalah kumpulan para ahli seperti ahli irigasi, ahli penataan ruang, ahli perencanaan, ahli hidrologi, ahli pengadaan barang dan jasa, ahli air tanah, dan banyak lagi jenis bidang keahlian yang terus berkembang sesuai tuntutan zaman dan organisasi. Penyederhanaan Reformasi Birokrasi melalui inisiasi pemerintah berupa Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional merujuk pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 sebagai perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PAN

dan RB) Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Salah satu kelebihan jabatan fungsional, salah satunya bahwa komitmen jabatan fungsional yang tinggi akan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi (Rohida, 2011).

Dalam Permen PAN dan RB Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Pasal 6 (enam) Permen diatas menyebutkan penyetaraan jabatan dilaksanakan sebagai berikut: a. Pejabat administrator (Kepala Bidang/Kepala Bagian) disetarakan kedalam jabatan fungsional ahli Madya; b. sedangkan pejabat pengawas (Kepala Sub Bagian/Bidang/ seksi) disetarakan ke dalam jabatan fungsional ahli muda; dan c. pelaksana (eselon V) disetarakan dengan jabatan fungsional ahli pertama.

Pada hakekatnya penyetaraan melalui penghapusan eselon IV dan bahkan eselon III adalah sebuah kebijakan yang bertujuan untuk memangkas alur birokrasi. Karena melalui jabatan fungsional diharapkan ASN akan menjadi professional yang ahli pada satu bidang. Misal jafung pengadaan barang dan jasa untuk mendapatkan jabatan fungsional dia harus melewati proses seleksi yang cukup ketat sehingga pada saat dia dinyatakan lulus seleksi tersebut dia dapat diangkat sebagai jafung yang dipandang sebagai spesialisasi di bidang pengadaan barang dan jasa. Dan dia pun ditempatkan sesuai bidang jafungnya, tidak menyentuh pekerjaan diluar bidang jafungnya, sehingga spesialisasi ahli itu akan terwujud. Namun yang menjadi pertanyaan sejauh apa kesiapan daerah dan ASN itu sendiri dalam menyikapi wacana ini. Kebijakan dapat diartikan, sebagai sebuah implementasi kebijakan yang menghubungkan antara tujuan kebijakan, realisasi kegiatan dan hasil kegiatan pemerintah (Grindle, 2017). Kenapa demikian, karena keahlian seseorang tentunya harus mendapat penghargaan melalui pembayaran tunjangan yang pantas. Untuk itu sudah siapkah daerah dalam memenuhi tuntutan tersebut ini tentu menjadi PR kita bersama. Kemudian ASN, sejauh apa kesiapan ASN dalam mempersiapkan dirinya menjadi fungsional yang handal dan mumpuni. Bagaimana strategi penguatan organisasi melalui pengangkatan jabatan fungsional di lingkungan sekretariat daerah Provinsi Kepulauan Riau?. Hal ini dapat dilihat, karena strategi dapat diartikan sebagai sebuah rencana tindakan pada waktu akan datang yang dilakukan oleh pimpinan tingkat tinggi (Ritson, 2017).

Dari total pegawai ASN sebesar 2.835 orang, ASN yang bertugas di lingkungan sekretariat daerah Provinsi Kepulauan Riau berjumlah 332 orang, dengan jenjang jabatan pelaksana, Pengawas, Administrator, Jabatan Fungsional, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT) hingga JPT madya, dengan rincian sebagai berikut:

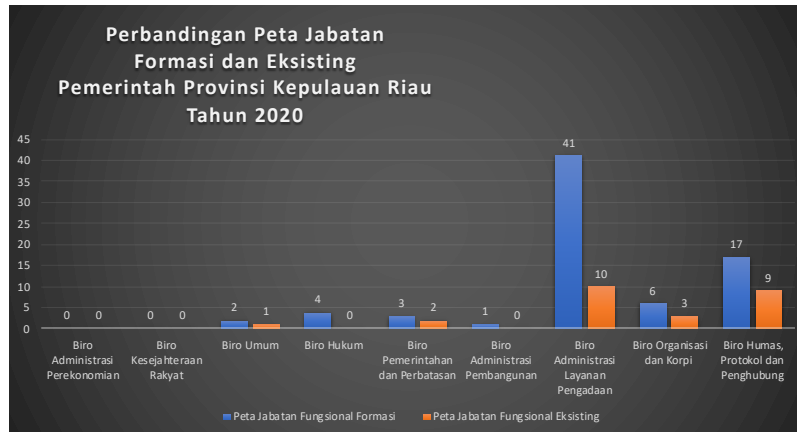
Gambar. 1 Profil Jabatan ASN di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau



Sumber: Sistem Informasi Layanan Aparatur Terpadu (SILAT) Tahun 2021

Dari jumlah tersebut, hanya 25 orang ASN yang sudah dilantik menjadi pejabat fungsional, sedangkan jumlah Jabatan administrator di Sekretariat daerah berjumlah 103 orang, jumlah pejabat administrator sesuai amanat Permen PAN dan RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dan Surat Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) Nomor 3130/1970/OTDA terkait Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi pada lingkup Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Berdasarkan surat diatas, maka diperlukan strategi dan analisis penguatan organisasi terkait pengangkatan 103 orang pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional dilingkungan Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Gambar 2. Perbandingan Peta Jabatan antara formasi dan Eksisting



Sumber : Sistem Informasi Layanan Aparatur Terpadu (SILAT) Tahun 2021

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menghasilkan metode deskriptif. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai sebuah penelitian yang akan digunakan memaknai fenomena yang dialami oleh subjek penelitian yang sedang dikaji, beberapa hal tersebut seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa yang dikemas suatu konteks spesifik dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2021).

Penelitian terdahulu memiliki arti penting yang kemudian dijadikan penulis sebagai pondasi dalam rangka pembentukan kerangka berpikir dalam penelitian ini. Sehingga dapat digunakan dalam menganalisis hasil yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti relevan sebelumnya. Penelitian terkait dengan upaya penguatan organisasi melalui jabatan fungsional, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian sebelumnya terkait dengan peran jabatan fungsional terhadap peningkatan kinerja organisasi, diantaranya dilakukan Pardosi (2018) tentang Peran Peran Jabatan Fungsional Auditor Terhadap Peningkatan Kinerja Birokrat Di Lingkungan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah menunjukkan peran jabatan fungsional Auditor, terhadap peningkatan kinerja Birokrat di lingkungan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah, adalah tumbuhnya peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan yang dilakukan kepala daerah (Gubernur/Walikota/Bupati), serta tumbuhnya peningkatan kualitas dan profesionalisme sumber daya aparatur pengawasan.
2. Miftahur (2016) Strategi Penguatan Organisasi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung. Hasil dari penelitian ini antara lain: (1) Strategi yang

digunakan dalam memperkuat organisasi oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung, dapat ditinjau dalam beberapa sudut pandang penguatan organisasi (Grindle, 2017). Pertama, pemanfaatan personil (SDM), pola kepemimpinan, budaya yang menjadi nilai organisasi, teknik/gaya komunikasi, dan struktur manajerial yang telah dilaksanakan dengan baik dan berhasil diterapkan; (2) Hasil dari penguatan organisasi yang dilakukan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung yang dilihat dari tercapainya tujuan organisasi antara lain terbentuknya kelembagaan yang efektif dan efisien, peningkatan kualitas pelayanan publik melalui sistem ketatalaksanaan yang professional dan responsif, serta upaya optimalisasi kualitas dan kapasitas organisasi yang telah terwujud dalam Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung.

3. Ramadani & Sofyaningrum (2020), Strategi Komunikasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional, mengungkapkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan melalui komunikator (Pimpinan Tinggi Madya Eselon I yang sebelumnya mendapat arahan dari Menteri ESDM, Eselon II, Eselon III, Pimpinan Unit dan Kepegawaian di unit-unit organisasi di lingkungan Kementerian ESDM.) yang menyampaikan kepada semua Pejabat Eselon III dan Eselon IV di Kementerian ESDM. Pesan dari komunikasikan yang disampaikan mengacu informasi dari Kemen PAN dan RB bahwa diharapkan tidak ada pegawai yang dirugikan, akibat penerapan kebijakan ini.
4. Kurniawan & Simandjorang (2020), Utilisasi Jabatan Fungsional Dalam Implementasi making Indonesia 4.0, penelitian ini menjelaskan bahwa perlunya memperkuat Jabatan Fungsional Ahli sebagai tulang punggung pelaksanaan birokrasi di Indonesia. Beberapa upaya dapat dilakukan dalam utilisasi tersebut diantaranya, Pertama, Upaya penguatan jabatan fungsional dapat dilakukan dengan memberikan perhatian dalam menentukan tunjangan bagi jabatan fungsional khususnya di lingkungan pemerintah daerah. Kedua, upaya selanjutnya dilakukan dengan peningkatan anggaran di bidang pengembangan Kompetensi ASN. Ketiga, mewujudkan birokrasi yang lincah (*agile bureaucracy*) melalui pemangkasan struktur (Jabatan Administrator dan Pengawas) ke dalam jabatan fungsional. keempat, adanya *link and match* pengembangan kompetensi (sertifikasi profesi) melalui optimalisasi kerjasama perguruan tinggi dan asosiasi profesi masing-masing jabatan fungsional.

5. Wati (2017), Pemberdayaan Pejabat Fungsional Tertentu dalam studi kasus Jabatan Fungsional Ahli Peneliti dan Jabatan Fungsional Ahli Perencana di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Bengkulu. Penelitian membahas tentang berhasil atau tidaknya pemberdayaan bagi pejabat fungsional sangat dipengaruhi oleh komitmen dan konsistensi pimpinan dan pejabat struktural lainnya, dalam memberikan ruang/kesempatan bagi pelaksanaan tupoksi jabatan fungsional yang diteliti, yakni Peneliti dan Perencana.

Hal yang membedakan dalam kegiatan penelitian ini, terletak pada perbedaan metode penelitian, lokus dan tujuan penelitian. Pada penelitian kali ini, penulis berupaya untuk mengetahui strategi penguatan organisasi melalui penyetaraan jabatan fungsional yang dilakukan pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dengan lokus Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Dalam menganalisis penguatan organisasi, penulis menggunakan metode *Leavitt's Diamond*.

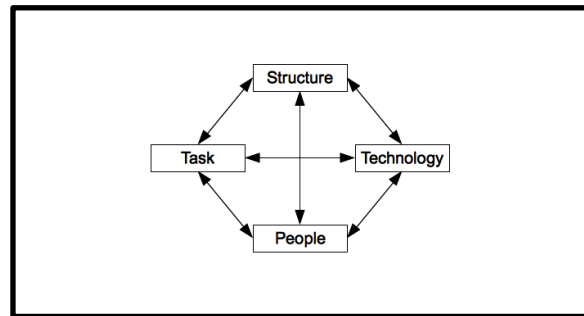
## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang penulis gunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Indriantoro & Supomo (2002) peneliti mendapatkan kumpulan data atau informasi secara langsung melalui penggunaan instrumentasi-instrumentasi yang ditetapkan sebelumnya. Survei pada kegiatan ini dilakukan melalui pengisian kuesioner terhadap pejabat Administrator dan Pengawas di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Menurut Sugiyono (2013) pengertian metode survei adalah kegiatan penelitian yang dilaksanakan dengan memanfaatkan dokumen angket sebagai alat penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari ialah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel, yang bersifat sosiologis maupun psikologis.

Informan yang penulis jadikan objek pada penelitian ini adalah sampling data yang terdiri dari Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian (Pejabat Administrasi) pada Biro-biro di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. Jumlah responden berjumlah 39 orang, terdiri dari 16 orang Pejabat Administrator (Kepala Bagian) dan 23 orang pejabat Pengawas (Sub Bagian). Observasi yang dilakukan pada kegiatan ini penulis lakukan secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Wasilah (2011), Observasi penelitian diartikan sebagai sebuah pengamatan yang dilakukan secara sistematis dan terencana serta ditujukan

untuk perolehan data yang dapat dikendalikan validitas atau reliabilitasnya. Metode yang digunakan pada penelitian kali ini adalah metode analisis *Leavitt's Diamond*. Penggunaan metode ini memungkinkan organisasi melakukan analisis dengan lebih baik. dampak dari Perubahan yang diusulkan dan menggunakan hasilnya dalam strategi implementasinya. Secara ringkas, Leavitt & Zarkasi (1992) membahas 4 komponen Strategi Perubahan yang semuanya saling bergantung, yakni :

Gambar 3. Komponen Levitt's Diamond Gambar 3. Komponen Levitt's Diamond



Sumber : Leavitt & Zarkasi (1992)

Menurut Leavitt, keempat faktor dalam *Leavitt's Diamond* memiliki interaksi satu sama lainnya, saling koheren, dan saling mempengaruhi. Ini berguna untuk membangun Strategi Perubahan yang terintegrasi. Pertimbangan inilah yang menuntun penulis untuk menggunakan metode analisis ini dalam mengetahui bagaimana strategi penguatan organisasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

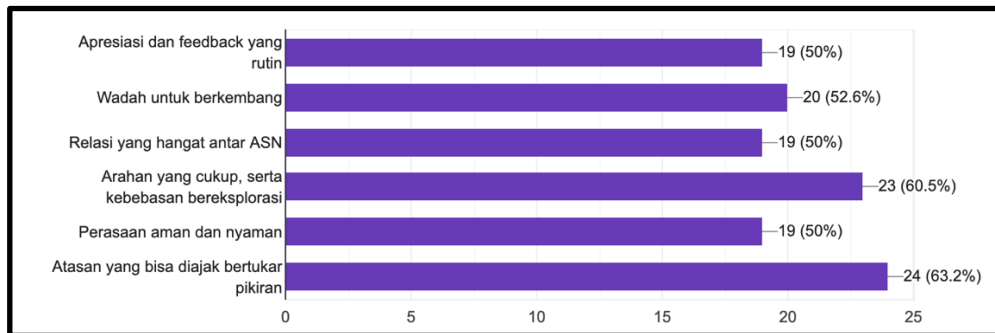
### Komponen Tugas (*Task*)

Komponen ini menganalisis beberapa aspek diantaranya tentang tujuan dan harapan administrator dalam bekerja, bagaimana seorang pegawai menggunakan metode dan cara Pejabat Administrasi menyelesaikan pekerjaan dan mengapa unit kerja dibutuhkan oleh organisasi. Temuan pada penelitian ini adalah secara umum kebijakan yang akan dilakukan pemerintah melalui kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tidak terlalu mempengaruhi penghasilan ASN, hal ini disebabkan ASN akan diangkat menjadi pejabat fungsional yang memiliki kelas jabatan yang sama dengan jabatan administrasi sebelumnya. Kelas jabatan mengacu pada Permen PAN dan RB Nomor 43 Tahun 2011 tentang Pedoman Kelas Jabatan Permen PAN RB Nomor 39 Tahun 2013 tentang Penetapan Kelas Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah serta Peraturan Gubernur Nomor 80 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Provinsi Kepulauan Riau, dimana setiap



Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Administrator diberikan penghasilan sesuai kelas jabatan. berdasarkan survei yang dilakukan penulis terhadap 39 pejabat administrator dan pengawas, terkait harapan pejabat tersebut terhadap organisasi, didapat data sebagai berikut:

Gambar 4. Diagram harapan ASN terhadap organisasi



Sumber: Data survei (diolah oleh penulis)

Harapan ASN terhadap organisasi secara umum terdistribusi rata dengan pilihan yang disediakan. Mayoritas pilihan Pejabat Administrasi mengharapkan atasan yang bisa diajak bertukar pikiran, apresiasi dan feedback yang rutin, wadah untuk berkembang, Relasi yang hangat antar ASN, Arahan yang cukup serta kebebasan eksplorasi, Perasaan aman dan nyaman hadir di dalam organisasi.

Dalam menyelesaikan pekerjaan, Pejabat Administrator mayoritas menyatakan bahwa saat bekerja mengacu kepada rencana kerja yang telah ditetapkan sebesar 63,2% responden, diikuti mengerjakan sesuai SOP sebesar 21,1% responden dan mengurutkan berdasarkan prioritas sebesar 15,8% responden. Apa yang dilakukan pejabat Administrasi sudah sesuai dengan dengan mekanisme Alur kerja, dimana penetapan rencana kerja melalui lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan/atasan kepada pimpinan jenjang dibawahnya untuk melaksanakan beberapa program dan kegiatan dilengkapi dengan indikator kinerja. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja. ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau mengacu pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh Sekretariat Daerah. Penulisan SOP yang disusun oleh Perangkat Daerah mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintah, standar kualitas pekerjaan baik output dan waktu juga telah ditetapkan dalam SOP tersebut.

57,9% responden memahami urgensi dibentuknya organisasi, 39,5% responden

menjawab sangat memahami dan hanya 2,6% responden yang menjawab kadang-kadang. Artinya, sebagian besar Pejabat Administrasi mengetahui tujuan dari masing-masing organisasi. Hadirnya perangkat Sekretariat Daerah Provinsi menjalankan tugas membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Pertimbangan pembentukan organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, mengacu pada faktor luas wilayah, jumlah penduduk, keuangan daerah serta besaran beban tugas sesuai dengan urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada daerah sebagai mandat yang wajib dilaksanakan oleh setiap daerah melalui Perangkat daerah. berdasarkan faktor tersebut sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah, Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau dipertimbangkan menjadi Tipe A, yang terdiri dari 3 asisten dan masing-masing membawahi 3 biro. selanjutnya, melalui Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau Nomor 07 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, terdiri dari 3 asisten dan 9 biro.

### **Komponen Orang (*People*)**

Analisis ini mengukur beberapa aspek diantaranya perubahan keyakinan, sikap dan perilaku pejabat administrator terhadap pekerjaan ketika nantinya diangkat menjadi pejabat fungsional, tanggapan mereka terhadap perubahan yang akan terjadi, pemahaman terkait tingkat keahlian pejabat administrasi saat ini, bagaimana orientasi pengembangan diri/kompetensi yang mereka ikuti selama ini. Temuan pada komponen ini adalah sebesar 31,6% responden ragu-ragu, 15,8% tidak yakin dan 2,6% sangat tidak yakin bahwa penyetaraan jabatan fungsional akan mampu memperkuat organisasi, namun terdapat 7,9% responden sangat yakin, 42,1% responden menyatakan yakin bahwa penyetaraan jabatan ke fungsional mampu memperkuat organisasi. Perubahan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional secara langsung akan mempengaruhi pola kerja pegawai, menjadi lebih jelas dan terukur. Jelas, hal ini disebabkan oleh masing-masing jabatan fungsional memiliki butir kegiatan/uraian pekerjaan serta ukuran output setiap hasil pekerjaan yang mengacu kepada Petunjuk Teknis (Juknis) instansi pembina Jabatan Fungsional. Terukur, orientasi pekerjaan jabatan fungsional adalah memenuhi target angka kredit sesuai jenjang jabatan pejabat fungsional yang bersangkutan.

Sebesar 68,4% responden menganggap bahwa kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional sebagai tantangan baru, 10,5% responden menjawab optimis akan berhasil, 28,9% responden menjawab kebijakan ini membingungkan dan 5,3%

persen saja responden yang menganggap bahwa kebijakan ini tidak pasti. Hal ini, menggambarkan bahwa kegiatan sosialisasi tentang penyederhanaan birokrasi melalui perpindahan jabatan administrator ke jabatan struktural, telah dilakukan dengan baik oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.

Terkait dengan penilaian mandiri terkait kompetensi jabatan fungsional yang akan diduduki, sebesar 7,9% responden sangat yakin dan 57,9% responden menjawab yakin. Sisanya sebesar 21,1% menjawab biasa saja dan 13,2% responden tidak yakin kompetensi mereka memenuhi kompetensi jabatan fungsional yang dibutuhkan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesiapan dan pemahaman pejabat Administrasi terkait kebutuhan kompetensi jabatan fungsional yang akan diduduki. Tuntutan jabatan fungsional menuntut beberapa kualifikasi, diantaranya: Pendidikan, Pelatihan, Uji Kompetensi dan beberapa persyaratan lainnya sesuai kompetensi jabatan yang dibutuhkan instansi pembina. Ditinjau dari kompetensi jabatan, maka berpotensi menimbulkan gap kompetensi antara jabatan fungsional yang akan di emban dengan jabatan administrasi sebelumnya. hal ini, disebabkan karena irisan jabatan struktural (Jabatan administrasi) dan jabatan fungsional yang akan diduduki tidak terlalu signifikan. semakin kecil signifikansi irisan tersebut menuntut organisasi untuk mendorong pejabat administrator memenuhi kompetensinya dalam batas waktu yang telah ditetapkan. hal ini sebagaimana Paparan "Perlu dilakukan penyederhanaan birokrasi pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah daerah" yang disampaikan Drs. Akmal Malik, M.Si selaku Direktur Jenderal Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri pada 12 April 2021, bahwa untuk perpindahan jabatan ini (Pejabat administrasi ke pejabat fungsional) "Untuk saat ini pengalihan jabatan fungsional dilakukan tanpa seleksi".

Selanjutnya, sebesar 10,8% responden menjawab sangat setuju, dan 56,8% responden menjawab setuju terkait penilaian responden bahwa organisasi sudah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi (pelatihan/Pendidikan) sesuai kebutuhan jabatan yang saya duduki saat ini. Seluruh pejabat administrasi di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, seyogyanya selalu diikutsertakan dalam pelatihan pengembangan kompetensi, yang bertujuan memenuhi kompetensi sesuai syarat jabatan. sejauh ini, keterbatasan anggaran pengembangan kompetensi ASN, disiasati pejabat administrator untuk menempuh beberapa upaya, diantaranya tetap mengupayakan mengikuti pelatihan yang menggunakan anggaran, belajar sendiri dan berkonsultasi dengan stakeholder/ teman sejawat yang berpengalaman (*data sharing*). Dalam penelitian ini juga, diketahui bahwa 55,3% responden telah mengetahui

jabatan fungsional yang akan diduki saat penyetaraan jabatan diberlakukan. Sisanya, 18,4% menjawab mungkin mengetahui dan 26,3% responden tidak mengetahui jabatan apa yang akan diduduki. Hal ini menjadi tantangan terkait perlunya sosialisasi penyetaraan jabatan kepada semua jabatan administrasi di lingkungan sekretariat daerah, dan mendorong kepedulian pejabat administrasi untuk berpartisipasi aktif.

### **Komponen Struktur (*Structure*)**

Komponen Struktur melakukan analisis terhadap bentuk struktur/hirarki organisasi; pola sentralisasi atau desentralisasi pola kerja dan penugasan; pola kendali setiap level jabatan; dasar pembentukan sub unit kerja; pengaruh kondisi geografis terhadap struktur; bagaimana pembagian tugas, alur kerja dan aliran komunikasi. temuan hasil analisis pada komponen ini, adalah walaupun struktur organisasi mengacu pada peraturan perundang-undangan, mayoritas 78,9% responden sangat setuju terhadap bentuk struktur organisasi dan 15,8% responden menilai bentuk struktur organisasi biasa-biasa saja serta hanya 5,3% responden yang tidak setuju. Hirarki kerja pejabat administrator saat ini, menyesuaikan dengan hirarki atau jabatan berjenjang sesuai struktur jabatan yang tertuang di dalam Peraturan Gubernur Nomor 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah. hasil pekerjaan pelaksana dilaporkan, kepada Pejabat Pengawas, output pekerjaan pejabat pengawas disampaikan kepada Pejabat Administrator, selanjutnya Pejabat Administrator menyampaikan Kepada Pejabat pimpinan tinggi secara hirarki, mulai Kepala Biro, Asisten terkait hingga ke Sekretaris Daerah.

Sebagian besar responden sebesar 47,4% menjawab bahwa pola kerja, pembagian tugas dan alur perintah di unit organisasi memiliki pola gabungan tersentralisasi (menyesuaikan keinginan pimpinan) dan Terdesentralisasi (menyesuaikan dengan tugas dan fungsi jabatan). Artinya masih ada perintah pimpinan yang diberikan kepada bawahan dipengaruhi unsur suka dan tidak suka atau kepercayaan penyelesaian tugas terhadap individu. Unit kerja sekretariat daerah berbeda dengan organisasi perangkat daerah lain, pekerjaan yang bersifat koordinatif dan administratif, sedangkan OPD bersifat teknis. Dilhat dari prosesnya, perangkat kerja sekretariat daerah berbentuk sentralisasi.

Sebanyak 2,6% responden sangat setuju dan 63,2% responden setuju bahwa pola kendali setiap level jabatan di lingkungan Sekretariat Daerah sudah berjalan dengan baik. Pengendalian setiap level jabatan saat ini dilakukan secara bertingkat, kontrol pejabat pelaksana dilakukan oleh pejabat pengawas, sedangkan pejabat pengawas dilakukan oleh pejabat Administrator. Selanjutnya, pengawasan jabatan Administrator dilakukan oleh pejabat

Pimpinan Tinggi dalam hal ini oleh Kepala Biro. pengendalian dilakukan secara teknis melalui Penetapan sasaran Kerja Pegawai yang berbentuk *Top Down* dan Penetapan Kinerja Pegawai. Pola Kerja seperti ini, akan berbeda dengan pola kerja Jabatan Fungsional yang diharapkan lebih cepat dan tepat melalui pendekatan kolaborasi kerja. Tipologi maupun Jumlah unit kerja dalam Perangkat Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, ditetapkan sesuai pembebanan yang telah mengacu peraturan perundang-undangan yang berlaku dan diverifikasi oleh kementerian Dalam Negeri, serta dituangkan Dalam Peraturan Daerah.

Sebesar 42,1% responden sama sekali tidak mengalami kendala kerja terhadap kondisi geografis, namun sebanyak 5,3% responden menjawab setuju, 26,3% menjawab setuju dan 23,7% menjawab biasa saja. Kondisi Geografis yang berbentuk kepulauan mempengaruhi beban kerja organisasi, namun secara struktur tidak terlalu mempengaruhi kinerja. Karena semua unit organisasi di lingkungan sekretariat daerah Kepulauan Riau, terintegrasi dalam satu kompleks pemerintahan yang berlokasi di Pulau Dompok, Kota Tanjungpinang.

Mayoritas responden sebesar 84,2%, setuju bahwa dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan selalu mengacu pada SOP (Standar Operasional Prosedur), sisanya 10,3% responden menyatakan sangat setuju. Arahan pimpinan kepada bawahan secara umum disampaikan melalui Tulisan dan Lisan, hal ini ditunjukkan oleh hasil survei sebesar 53,8% responden. Sedangkan 30,08% responden mendapat arahan dari melalui lisan dan tulisan. Komunikasi antara pejabat Pengawas dan administrator, umumnya dilakukan secara lisan maupun tulisan dalam bentuk non formal, baik melalui komunikasi langsung tatap muka, komunikasi suara (percakapan telpon) dan pemanfaatan sosial media *WhatsApp* (100%), *Short Messagge Service* (SMS) dan integrasi apalikasi pemanfatan teknologi lainnya. 82% responden menjawab telah mendapatkan Ketersediaan jaringan internet dan 48,8% responden juga memanfaatkan surel (email). Peralatan pendukung teknologi yang dimiliki responden didominasi oleh laptop sebesar 75% dan *Personal Computer* (PC) sebesar 52,5% serta printer sebesar 62,5%. Alur kerja dan aliran komunikasi ini, tidak terlalu mengalami perubahan dengan pengalihan jabatan, bahkan cenderung intensitas dan pemanfaatannya semakin dalam dan massif.

### **Komponen Teknologi (*Technology*)**

Komponen ini menganalisis beberapa aspek diantaranya, Peralatan dan proses utama yang mengaktifkan dan mendukung fungsi bisnis Anda, termasuk sistem komputer, perangkat lunak penting; Perangkat apa pun yang memungkinkan komunikasi dan alur kerja. temuan

hasil analisis adalah pemanfaatan teknologi yang digunakan jabatan administrasi saat ini dilakukan secara bervariasi dan adaptasi yang cepat. Dominasi usia jabatan Administrator dan pengawas di lingkungan sekretariat daerah tersebar secara merata, 5% responden berada di rentang umur 30 - 35 tahun, 25% responden berusia 36 – 40 tahun, 22,5% responden berusia 41-45 tahun, 27,5% responden berusia 46-50 tahun dan 20% responden berumur diatas 50 tahun.

Kemampuan pemanfaatan teknologi memudahkan organisasi melakukan adaptasi perubahan. masing-masing pejabat pengawas dan pejabat administrator saat ini ditunjang dengan ketersediaan perangkat keras teknologi informasi, diantaranya 100% responden, memanfaatkan Whatsapp sebagai media komunikasi yang digunakan dalam berkomunikasi dengan atasan, sejawat dan bawahan, sedangkan 80%, juga memanfaatkan panggilan telpon dalam melakukan komunikasi, serta 47,4% juga memanfaatkan *electronic mail* (email), dan masih ada responden yang memanfaatkan *Short Message Service* (SMS) dan sosial media lainnya seperti facebook, Instagram atau lainnya. Pejabat pengawas memiliki dan menggunakan Komputer/Laptop dan *Gadget Device* (*smartphone*). Dalam penelitian ini ditemukan 76,9% responden sudah memanfaatkan Laptop dan 3,5% *Personal Computer* (PC). Pengaruh ketergantungan penyelesaian pekerjaan terhadap ketersediaan jaringan internet menunjukkan kebutuhan yang tinggi. Sebesar 69,2% responden membutuhkan jaringan internet dalam menunjang tugas dan fungsi responden.

Melalui pengalihan jabatan fungsional, diperkirakan pemanfaatan dan kepemilikan Komputer/laptop akan semakin meningkat. hal ini dipengaruhi oleh pola kerja jabatan fungsional yang menuntut keahlian dan mengedepankan kolaborasi serta kecepatan pelayanan. Hal ini ditunjang dengan hasil survei yang menunjukkan 50% responden sangat dipengaruhi oleh ketersediaan teknologi dalam membantu penyelesaian pekerjaan, serta 35% responden menyatakan teknologi berpengaruh dalam penyelesaian pekerjaan.

Mengacu pada analisis Dalam *Leavitt's Diamond* organ dalam sebuah organisasi merupakan bagian terhubung, dan mengubah satu bagian dapat mempengaruhi organ lain. Oleh karena itu, Perubahan akan dapat berhasil jika semua bagian yang saling berhubungan turut dipertimbangkan. Secara umum responden dalam penelitian ini melihat penyetaraan jabatan sebagai sebuah tantangan yang harus dihadapi sebagai dampak hadirnya kebijakan pemerintah. Terkait dengan penguatan organisasi, kebijakan penyetaraan jabatan administrasi kedalam jabatan fungsional, penulis mendapatkan temuan penelitian dilihat dari komponen tugas (*task*), responden secara umum siap untuk bekerja dalam posisi struktural maupun fungsional, hal ini terlihat dari jawaban responden yang mayoritas menjawab bahwa

penyetaraan jabatan merupakan sebuah tantangan. responden membutuhkan adanya rencana kerja (63,2% responden), sebagai dasar bertindak (melaksanakan tugas dan fungsi). Kejelasan rencana kerja saat ini sudah baik ditunjang dengan komponen struktur organisasi (*structure*) yang sesuai dengan harapan responden dan aturan perundang-undangan. Namun perlu adanya penekanan dengan pembagian tugas yang lebih sesuai dengan tugas dan fungsi dibanding menyesuaikan dengan keinginan pimpinan.

Kemudian dilihat dari komponen orang (*people*), responden menganggap bahwa kompetensi yang mereka miliki saat ini tidak jauh berbeda dengan tuntutan kompetensi (65% responden) yang akan disetarakan dalam jabatan fungsional. hasil penelitian ini juga memperlihatkan masih adanya responden yang memiliki gap kompetensi terhadap jabatan fungsional yang akan mereka duduki nantinya. Penilaian kompetensi ini bersifat mandiri dan perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut. Pada komponen teknologi (*technology*), infrastruktur teknologi menjadi bagian yang sangat berkaitan erat pada komponen task dan komponen people. Survei menunjukkan sekitar 85% responden sangat bergantung pada teknologi informasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya, semakin meningkatnya beban pekerjaan responden maka kualitas infrastruktur teknologi informasi harus semakin baik. 76,9% responden bergantung pada perangkat laptop dan 69,2% responden bergantung pada jaringan internet. Jabatan fungsional yang menekankan pada pola kerja kolaboratif, cenderung akan meningkatkan arus komunikasi, saat ini 100% responden memanfaatkan sosial media whatsapp sebagai komunikasi ke atas, antar teman sejawat dan komunikasi ke bawah, disusul pemanfaatan telpon seluler (80%) dan pemanfaatan surel/email sebesar 47,5%.

## **PENUTUP**

Dalam penelitian ini terdapat 50% responden ragu bahwa penyetaraan jabatan dapat memperkuat organisasi, 68,4% responden menganggap bahwa kebijakan penyetaraan jabatan sebagai tantangan baru, 64,8% responden menjawab akan mampu memenuhi kompetensi jabatan fungsional. hal ini dipertegas oleh 67,6% responden yang sangat berharap organisasi memiliki rencana pengembangan kompetensi dan berharap diikutsertakan dalam kegiatan pengembangan kompetensi tersebut. Dilihat dari struktur mayoritas 78,9% responden puas dengan struktur organisasi saat ini dan ditinjau dari pola kendali setiap level jabatan di lingkungan sekretariat daerah Provinsi Kepulauan Riau, sebesar 65,8% responden menjawab sudah berjalan dengan baik. Berdasarkan realita di atas mendorong pemerintah provinsi Kepulauan Riau melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi manajerial (kepemimpinan dan komunikasi), peningkatan anggaran,

pengembangan kompetensi jabatan fungsional secara proporsional, penyusunan peta kerja yang adaptif dan dinamis, penyusunan dokumen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) dan melakukan seleksi internal penyetaraan jabatan fungsional dan evaluasi kegiatan penyetaraan jabatan tersebut. Kedepannya diharapkan ada penelitian lanjutan terkait evaluasi gap kompetensi jabatan setelah diberlakukannya penyetaraan jabatan. Saran/rekomendasi dalam penelitian ini diharapkan Kepala Daerah dapat membentuk dan memimpin sebuah Tim Khusus/ Satuan Tugas terkait percepatan dan manajemen penyetaraan jabatan fungsional di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Tim berisikan stakeholder lintas perangkat daerah, dimana Sekretaris Daerah dan BKPSDM menjadi *leading sector*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2002). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*.
- Kurniawan, A., & Simandjorang, B. M. T. V. (n.d.). *UTILISASI JABATAN FUNGSIONAL DALAM IMPLEMENTASI MAKING INDONESIA 4.0*.
- Leavitt, H. J., & Zarkasi, M. (1992). *Psikologi manajemen: sebuah pengantar bagi individu, dan kelompok di dalam organisasi*. Penerbit Erlangga.
- Miftahur, L. (2016). *Strategi Penguatan Organisasi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung*. Universitas Brawijaya.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Pardosi, D. A. (2018). Peran Jabatan Fungsional Auditor Terhadap Peningkatan Kinerja Birokrat Di Lingkungan Inspektorat Provinsi Jawa Tengah. *Soumatra Law Review*, 1(2), 251–266.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 sebagai perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional
- Ramadani, T., & Sofyaningrum, E. D. (2020). Strategi Komunikasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional Communication Strategy of the Ministry of Energy and Mineral Resources in Equalizing Administrative Position to Functional Position. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(2), 239–258.
- Ritson, N. (2017). *Strategic management*.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Wasilah, A. (2011). *Pokoknya Kualitatif*. Pustaka Jaya.
- Wati, R. (2017). PEMBERDAYAAN PEJABAT FUNGSIONAL TERTENTU. *Civil Service Journal*, 11(2 November).