

URGENSI PENYEDERHANAAN BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Teknis Substantif Pemantauan, Analisis dan Pelaporan

TIM PENULIS
AHMAD BRAMANTYO
MARDJOEKI



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA
2020**

MODUL BEST PRACTICE

URGENSI PENYEDERHANAAN BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Teknis Substantif Pemantauan, Analisis dan Pelaporan

**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG HAK CIPTA**

Pasal 1

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MODUL BEST PRACTICE

URGENSI PENYEDERHANAAN BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Teknis Substantif Pemantauan, Analisis dan Pelaporan

**TIM PENULIS
AHMAD BRAMANTYO
MARDJOEKI**

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA
2020**

MODUL BEST PRACTICE
URGENSI PENYEDERHANAAN BIROKRASI
DALAM MENINGKATKAN
KINERJA ORGANISASI

Teknis Substantif Pemantauan, Analisis dan Pelaporan

TIM PENULIS: AHMAD BRAMANTYO
MARDJOEKI

BPSDM KUMHAM Press

Jalan Raya Gandul No. 4 Cinere – Depok 16512

Telepon (021) 7540077, 754124 Faksimili (021) 7543709, 7546120

Laman: <http://bpsdm.kemenkumham.go.id>

Cetakan ke-1 : September 2020

Perancang Sampul : Yulius Purnomo

Penata Letak : Yulius Purnomo

Sumber Ilustrasi : tax-consultant-1149300_1280.jpg (cdn.pixabay.com)

xii+46 hlm.; 18 × 25 cm

ISBN: 978-623-6869-72-7

Hak cipta dilindungi Undang-Undang.

Dilarang mengutip dan mempublikasikan
sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin dari Penerbit

Dicetak oleh:

PERCETAKAN POHON CAHAYA

isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA SAMBUTAN

Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya *Modul Best Practice Urgensi Penyederhanaan Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi* telah terselesaikan. Modul ini disusun untuk membekali para pembaca agar mengetahui dan memahami salah satu tugas dan fungsi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Modul *Best Practice* merupakan strategi pendokumentasian pengetahuan *tacit* yang masih tersembunyi dan tersebar di banyak pihak, untuk menjadi bagian dari aset intelektual organisasi. Langkah ini dilakukan untuk memberikan sumber – sumber pengetahuan yang dapat disebarluaskan sekaligus dipindah tempatkan atau replikasi guna peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Keberadaan Modul *Best Practices* dapat mendukung proses pembelajaran mandiri, pengayaan materi pelatihan dan peningkatan kemampuan organisasi dalam konteks pengembangan kompetensi yang terintegrasi (*Corporate University*) dengan pengembangan karir.

Modul *Best Practices* pada artinya dapat menjadi sumber belajar guna memenuhi hak dan kewajiban pengembangan kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran (JP) bagi setiap pegawai. Hal ini sebagai implementasi amanat Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam kesempatan ini, kami atas nama Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan Hak Asasi Manusia menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak atas dukungan dan kontribusinya dalam penyelesaian modul ini. Segala kritik dan saran sangat kami harapkan guna peningkatan kualitas

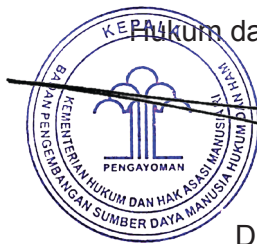
publikasi ini. Semoga modul ini dapat berkontribusi positif bagi para pembacanya dan para pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Selamat Membaca... Salam Pembelajar...

Jakarta, Agustus 2020

Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hukum dan Hak Asasi Manusia,



Dr. Asep Kurnia

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karena atas kehendak dan perkenan-Nya masih diberikan kesempatan dan kesehatan dalam rangka penyusunan Modul *Best Practice* berjudul *Urgensi Penyederhanaan Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*.

Modul *Best Practice Urgensi Penyederhanaan Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi* sebagai sumber pembelajaran dalam meningkatkan pemahaman dan pengetahuan terhadap keberagaman bidang tugas dan fungsi serta kinerja organisasi Kemenkumham. Selain itu upaya untuk memperkuat dan mengoptimalkan kegiatan pengabdian aset intelektual dari pengetahuan *tacit* individu menjadi pengetahuan organisasi. Pengetahuan *tacit* yang berhasil didokumentasikan, akan sangat membantu sebuah organisasi dalam merumuskan rencana strategis pengembangan kompetensi baik melalui pelatihan maupun belajar mandiri, serta implementasi Kemenkumham *Corporate University (CorpU)*.

Demikian Modul *Best Practice Urgensi Penyederhanaan Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi* disusun, dengan harapan modul ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi bagi pembaca khususnya pegawai di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

Depok, 19 Oktober 2020

Kepala Pusat Pengembangan Diklat

Teknis dan Kepemimpinan,



Hantor Situmorang

NIP 196703171992031001



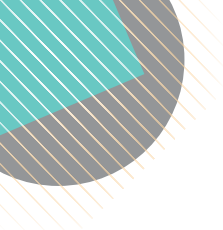
DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	v
KATA PENGANTAR KAPUS TEKPIM	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	5
C. Manfaat.....	5
D. Tujuan Pembelajaran.....	5
E. Materi Pokok.....	6
F. Petunjuk Belajar.....	6
BAB 2 KONSEP DASAR HUMAS PEMERINTAH	7
A. Konsep Dasar Humas.....	7
B. Konsep Hubungan Masyarakat Pemerintah	12
C. Konsep Humas Kemenkumham dalam Menghadapi Tantangan Digital	18
BAB 3 PRAKTIK KEHUMASAN ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0	25
A. Analisis dari Kewajiban Tugas Humas Pemerintah	25
B. Analisa Permasalahan Tugas Kerja.....	30
C. Akselerasi Pencapaian Target Kinerja	31

BAB 4	STRATEGI PENCAPAIAN BIRO HUMAS, HUKUM DAN KERJASAMA DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL.....	33
A.	Capaian Pelaksanaan Biro Humas, Hukum dan Kerjasama dalam Menghadapi Era Digital.....	34
B.	Strategi Identifikasi Hambatan dan Kendala Biro Humas, Hukum dan Kerjasama dalam Menghadapi Era Digital	37
C.	Strategi Praktis dan Efektif Mencapai Citra Positif Kemenkumham di Era Digital	38
BAB 5	KEBERHASILAN BIRO HUMAS DI ERA DIGITAL.....	41
A.	Kesuksesan yang Bisa Dibagi	41
B.	Tantangan dan Peluang yang Lebih Baik Lagi	44
BAB 5	PENUTUP	47
A.	Simpulan.....	47
B.	Saran dan Rekomendasi	47
DAFTAR PUSTAKA.....		49
LAMPIRAN		50

DAFTAR GAMBAR

Grafik: 1.1	GRAFIK PERTUMBUHAN PNS.....	2
Grafik: 1.2	JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN JABATAN.....	3
Gambar: 4.1	POLA STRUKTUR PASCA PENYEDERHAANAN.....	29
Gambar: 4.2	POLA KERJA PASCA PENYEDERHAANAN	30
Gambar: 4.3	PERUBAHAN KONSEP ORGANISASI PEMERINTAHAN ..	31
Gambar: 4.4	TRANSFORMASI MENUJU SPBE	32
Gambar: 5.1	POLA KERJA PASCA PENYEDERHAANAN	38
Gambar: 5.2	PERUBAHAN KONSEP ORGANISASI PEMERINTAHAN ..	39



DAFTAR TABEL

Tabel: 1.1	STATISTIK PNS PER DESEMBER 2019.....	2
Tabel: 5.1	RUMPUN JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN KEMENKUMHAM.....	40

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Penyederhanaan dalam tubuh birokrasi menjadi salah satu fokus dari 5 (lima) program prioritas Kabinet Indonesia Maju di bawah kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Ma'ruf Amin dan sebagai mandat presiden yang merupakan *eksekutif order* yang harus dilaksanakan. “Penyederhanaan birokrasi harus terus kita lakukan besar-besaran, Investasi untuk penciptaan lapangan kerja harus diprioritaskan. Prosedur yang panjang harus dipotong”, hal itu disampaikan Presiden Joko Widodo dalam pidato pertamanya sebagai Presiden RI 2019-2024 saat sidang paripurna MPR di kompleks parlemen, Senayan, Jakarta, pada hari Minggu tanggal 20 Oktober 2019. Presiden mengarahkan penyederhanaan birokrasi menjadi 2 (dua) level eselon, serta mengganti Jabatan Administrator (eselon III) dan Pengawas (Eselon IV) dengan Jabatan Fungsional (JF) yang menghargai keahlian dan kompetensi.

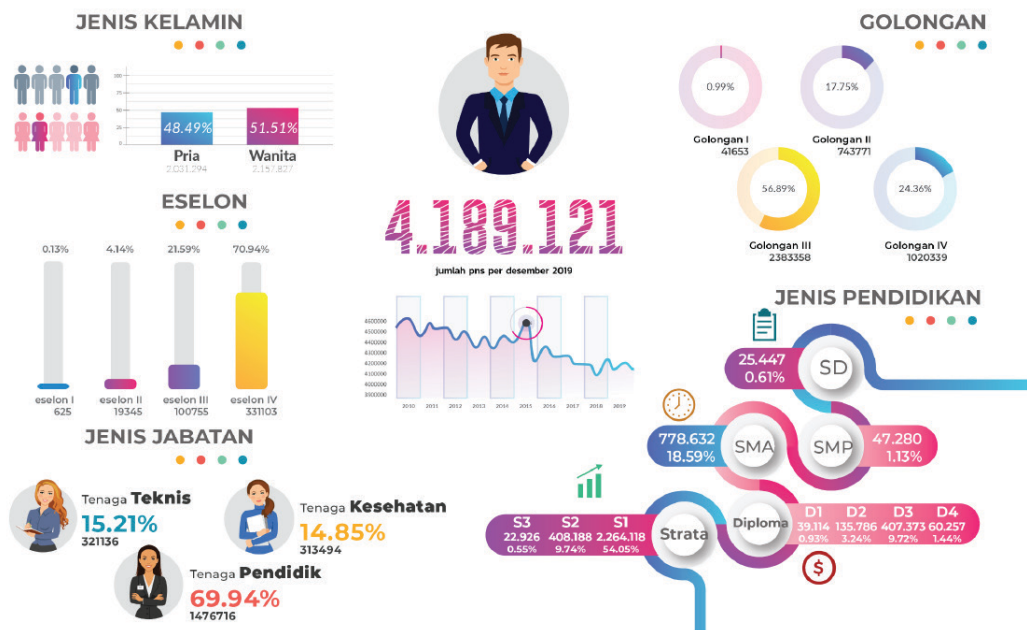


Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) per Desember 2019, jumlah pegawai negeri sipil (PNS) di Indonesia mencapai 4.189.

121 orang. Dengan komposisi jabatan PNS seluruh Indonesia yang terdiri dari 11% pejabat struktural, 50,4% pejabat fungsional dan, 38,5% adalah fungsional umum.

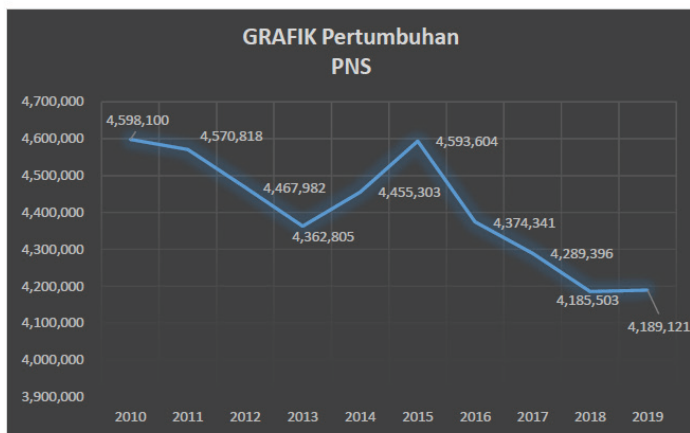
Tabel: 1.1

STATISTIK PNS PER DESEMBER 2019



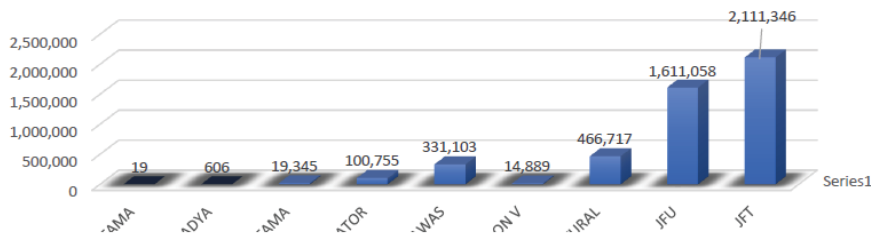
Grafik: 1.1

GRAFIK PERTUMBUHAN PNS



Grafik: 1.2

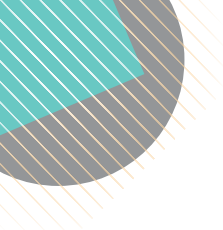
JUMLAH PEGAWAI BERDASARKAN JABATAN



Sebaran PNS berdasarkan jabatan pada Desember 2019 terlihat bahwa Jabatan Fungsional Tertentu mendominasi jumlah tertinggi yaitu 2.111.346 orang atau 50,4% dari keseluruhan jumlah PNS. Peringkat kedua diduduki oleh Jabatan Fungsional Umum sejumlah 1.611.058 orang atau sebesar 38,5% dan sisanya merupakan jabatan struktural yaitu sejumlah 466.717 atau sejumlah 11,1%. Secara detail jumlah sebaran jabatan struktural adalah JPT Utama sejumlah 19 orang, JPT Madya sejumlah 606 orang, JPT Pratama sejumlah 19.345 orang, administrator 100.755 orang, pengawas 331.103 orang dan eselon V sejumlah 14.889 orang.

Data statistik ASN menunjukkan penyederhanaan birokrasi juga menjawab kelemahan yang lahir dari struktur birokrasi sekarang ini. Struktur birokrasi sangat gemuk sehingga menimbulkan kelambanan pengambilan kebijakan dan keputusan. Miskomunikasi dan miskoordinasi, semakin besar terjadi. Kerja birokrasi pun kian tidak fleksibel dan mahal biaya. Penyederhanaan birokrasi dua level juga untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintahan, karena harus diakui indikasi budaya birokrasi yang koruptif yang memanfaatkan dan menyalahgunakan jabatan masih kerap terjadi.

Sejarah birokrasi di Indonesia dimulai dari zaman kerajaan, zaman kolonial, zaman orde lama, zaman orde baru samapai pada zaman orde reformasi. Birokrasi pada masa Orde Baru menciptakan strategi politik korporatisme Negara yang bertujuan untuk mendukung penetarsinya ke dalam masyarakat, sekaligus dalam rangka mengontrol publik secara penuh. Strategi politik birokrasi tersebut merupakan strategi dalam mengatur sistem perwakilan kepentingan melalui jaringan fungsional nonideologis, dimana sistem tersebut memberikan berbagai lisensi pada kelompok fungsional

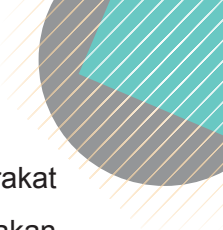


dalam masyarakat, seperti monopoli atau perizinan, yang bertujuan untuk meniadakan konflik antar kelas atau antar kelompok kepentingan dalam masyarakat yang memiliki konsekuensi terhadap hilangnya pluralitas social, politik maupun budaya. Pemerintahan Orde Baru mulai menggunakan birokrasi sebagai *premium mobile* bagi program pembangunan nasional yang diarahkan pada:

1. Memindahkan wewenang administratif kepada eselon atas dalam hierarki birokrasi;
2. Untuk membuat agar birokrasi responsif terhadap kehendak kepemimpinan pusat;
3. Untuk memperluas wewenang pemerintah baru dalam rangka mengkonsolidasikan pengendalian atas daerah-daerah.

Memasuki era reformasi, publik mengharapkan bahwa dengan terjadinya Reformasi, akan diikuti pula dengan perubahan besar pada desain kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, baik yang menyangkut dimensi kehidupan politik, sosial, ekonomi maupun kultural. Perubahan struktur, kultur dan paradigma birokrasi dalam berhadapan dengan masyarakat menjadi begitu mendesak untuk segera dilakukan mengingat birokrasi mempunyai kontribusi yang besar terhadap terjadinya krisis multidimensional yang tengah terjadi sampai saat ini.

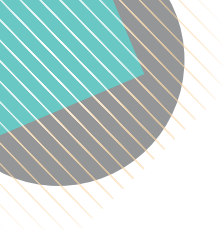
Namun, harapan terbentuknya kinerja birokrasi yang berorientasi pada pelanggan sebagaimana birokrasi di negara maju tampaknya masih sulit untuk diwujudkan, dimana kondisi birokrasi di negara berkembang saat ini sama dengan kondisi birokrasi yang dihadapi oleh para reformis di negara maju pada sepuluh dekade yang lalu. Persoalan birokrasi di negara berkembang, seperti merajalelanya korupsi, pengaruh kepentingan politik partisan, sistem *Patron-client* yang menjadi norma birokrasi sehingga pola perekrutan lebih banyak berdasarkan hubungan personal daripada faktor



kapabilitas, serta birokrasi pemerintah yang digunakan oleh masyarakat sebagai tempat favorit untuk mencari lapangan pekerjaan merupakan sebagian fenomena birokrasi yang terdapat di banyak Negara berkembang, termasuk di Indonesia.

Kecenderungan birokrasi untuk bermain politik pada masa reformasi, tampaknya belum sepenuhnya dapat dihilangkan dari kultur birokrasi di Indonesia. Perkembangan birokrasi kontemporer memperlihatkan bahwa arogansi birokrasi sering kali masih terjadi. Terdapat pula kecenderungan dari aparat yang kebetulan memperoleh kedudukan atau jabatan strategis dalam birokrasi, terdorong untuk bermain dalam kekuasaan dengan melakukan tindak KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme). Mentalitas dan budaya kekuasaan ternyata masih melingkupi sebagian besar aparat birokrasi pada masa reformasi. Kultur kekuasaan yang telah terbentuk semenjak masa birokrasi kerajaan dan kolonial ternyata masih sulit untuk dilepaskan dari perilaku aparat atau pejabat birokrasi. Masih kuatnya kultur birokrasi yang menempatkan pejabat birokrasi sebagai penguasa dan masyarakat sebagai pengguna jasa sebagai pihak yang dikuasai, bukannya sebagai pengguna jasa yang seharusnya dilayani dengan baik, telah menyebabkan perilaku pejabat birokrasi menjadi bersikap acuh dan arogan terhadap masyarakat.

Dalam kondisi pelayanan yang sarat dengan nuansa kultur kekuasaan, publik menjadi pihak yang paling dirugikan. Kultur kekuasaan dalam birokrasi yang dominan membawa dampak pada terabaikannya fungsi dan kultur pelayanan birokrasi sebagai abdi masyarakat. Pada tataran tersebut sebenarnya berbagai praktik penyelewengan yang dilakukan oleh birokrasi terjadi tanpa dapat dicegah secara efektif. Penyelewengan yang dilakukan birokrasi terhadap masyarakat pengguna jasa menjadikan masyarakat sebagai objek pelayanan yang dapat dieksploitasi untuk kepentingan pribadi pejabat ataupun aparat birokrasi. Inefisiensi kinerja birokrasi dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik masih tetap



terjadi pada masa reformasi. Birokrasi sipil termasuk salah satu sumber terjadinya inefisiensi pemerintahan. Inefisiensi kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik terlihat dari masih sering terjadinya kelambanan dan kebocoran anggaran pemerintah. Jumlah aparat birokrasi sipil yang terlampau besar merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi terhadap inefisiensi pelayanan birokrasi.

Lambannya kinerja pelayanan birokrasi dimanifestasikan pada lamanya penyelesaian urusan dari masyarakat yang membutuhkan prosedur perizinan birokrasi seperti pengurusan sertifikasi tanah, IMB, HO dan sebagainya. Sebagian besar aparat birokrasi masih memiliki anggapan bahwa eksistensinya tidak ditentukan oleh masyarakat dalam kapasitasnya sebagai pengguna jasa. Persepsi yang masih dipegang kuat aparat birokrasi adalah prinsip bahwa gaji yang diterima selama ini bukan dari masyarakat tetapi dari pemerintah sehingga konstruksi nilai yang tertanam dalam birokrasi yang sangat independen terhadap publik tersebut menjadikan birokrasi memiliki anggapan bahwa masyarakat-lah yang membutuhkan birokrasi, bukan sebaliknya. Kecenderungan perilaku birokrasi yang masih tetap korup dan belum mengubah kultur pelayanan kepada publik, semakin terlihat pada masa reformasi.

Birokrasi di Indonesia saat itu masih dikuasai oleh kekuatan yang begitu terbiasa berperilaku buruk selama puluhan tahun, birokrasi tidak hanya mengidap kleptomania tetapi juga antireformasi. Kontraproduktif dalam birokrasi tersebut sangat berpotensi untuk terjadinya penularan ke seluruh jaringan birokrasi pemerintah baik Pusat maupun Daerah, baik di kalangan pejabat tinggi maupun di kalangan aparat bawah. Masih belum efektifnya penegakkan hukum dan kontrol publik terhadap birokrasi, menyebabkan berbagai tindakan penyimpangan yang dilakukan aparat birokrasi masih tetap berlangsung.

B. DESKRIPSI SINGKAT

Pengesahan UU nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menandai dimulainya babak lanjutan pembenahan birokrasi pemerintah Indonesia. Tidak terasa fase pertama reformasi birokrasi yang diinisiasi melalui penerbitan Perpres nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 terdiri fase pertama (2014- 2019), fase kedua (2015-2019) dan masih ada satu fase reformasi birokrasi di depan yang masih menjadi pekerjaan rumah pemerintah hasil pemilihan umum, yaitu fase ketiga (2020-2024).

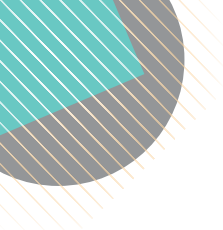
UU ASN dikatakan oleh para ahli menjadi tonggak sejarah reformasi birokrasi Indonesia mengingat UU ASN mengusung prinsip-prinsip *New Public Management (NPM)* dan mulai meninggalkan prinsip-prinsip lama model Webberian yang diusung UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas UU Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. **Dalam UU ASN tersebut penggolongan jabatan struktural dan fungsional bagi PNS diubah menjadi jabatan administrasi, jabatan fungsional, dan jabatan pimpinan tinggi.** Sementara itu di luar PNS terdapat pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (kontrak).

Materi ini membekali para pembaca agar dapat memahami serta mampu menjalankan konsep Birokrasi, Organisasi, serta Proses Penyederhanaan Birokrasi dalam meningkatkan Kinerja Organisasi

C. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti materi ini, para pembaca diharapkan dapat menjelaskan proses Penyederhanaan Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi.



2. Indikator Hasil Belajar

Setelah mempelajari materi ini, para pembaca diharapkan dapat:

- a. Memahami konsep Organisasi
- b. Memahami konsep Birokrasi
- c. Memahami konsep Penyederhanaan Birokrasi
- d. Memahami proses Penyederhanaan Birokrasi

D. MATERI POKOK

Materi pokok yang dibahas dalam modul ini adalah:

1. Konsep Organisasi dan Birokrasi
2. Hubungan Penyederhanaan Birokrasi dengan Peningkatan Kinerja
3. Strategi Penyederhanaan Birokrasi dalam meningkatkan kinerja Birokrasi
4. Implementasi Penyederhanaan Birokrasi

BAB II

KONSEP DASAR ORGANISASI DAN BIROKRASI

A. TEORI ORGANISASI

1. Pengertian Organisasi

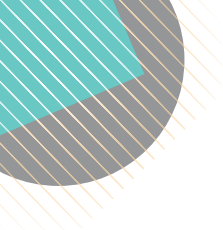
Organisasi adalah bentuk persekutuan dua orang atau lebih yang melakukan interaksi dan bekerja sama berdasarkan hubungan kerja serta pembagian kerja dan aktivitas yang tersusun secara hierarki dalam suatu struktur untuk mencapai serangkaian tujuan.

Istilah organisasi berasal dari bahasa Yunani, yaitu organon serta bahasa Latin yaitu organum yang artinya alat, bagian, anggota atau badan. Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama (Manullang, 2009).

Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana-prasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut definisi dan pengertian organisasi dari beberapa sumber buku:

- Menurut Hasibuan (2013), organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.
- Menurut Siagian (2008), organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama



serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/ beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

- Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2010), organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.
- Menurut Robbins dan Judge (2007), organisasi adalah suatu unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih, dikoordinir secara sadar, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai satu atau serangkaian tujuan

2. Unsur-unsur Organisasi

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2010), unsur-unsur organisasi adalah sebagai berikut:

a. Sistem organisasi

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari subsistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Organisasi sebagai suatu sistem adalah sistem terbuka, dimana batas organisasi adalah lentur dan menganggap bahwa faktor lingkungan sebagai input.

b. Pola aktivitas

Aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi dalam pola tertentu. Urut-urutan pola aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dilaksanakan secara relatif teratur dan berulang-ulang.

c. Sekelompok orang

Organisasi pada dasarnya merupakan kumpulan orang-orang. Adanya keterbatasan pada manusia mendorong untuk membentuk organisasi. Kemampuan manusia baik fisik maupun daya pikirnya terbatas, sementara aktivitas yang harus dilakukan selalu meningkat maka mendorong manusia untuk membentuk organisasi. Jadi dalam setiap organisasi akan terdiri dari sekelompok orang. Orang-orang yang ada dalam organisasi berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

d. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua yaitu tujuan yang sifatnya abstrak dan berdimensi jangka panjang, yang menjadi landasan dan nilai-nilai yang melandasi organisasi itu didirikan. Tujuan organisasi seperti itu disebut dengan misi organisasi. Jenis tujuan yang lain disebut dengan tujuan operasional atau sering disebut juga dengan objektif. Jenis tujuan ini sifatnya lebih operasional, yang menunjukkan apa yang akan diraih oleh organisasi. Tujuan operasional atau objektif biasanya merupakan tujuan jangka pendek yang lebih spesifik dan dapat diukur secara kuantitatif.

3. Bentuk-bentuk Organisasi

Menurut Manullang (2009), organisasi dapat dikelompokkan dalam empat bentuk, yaitu:

a. Organisasi Garis

Organisasi garis adalah bentuk organisasi yang tertua dan paling sederhana. Sering juga disebut organisasi militer karena digunakan pada zaman dahulu di kalangan militer.

b. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah organisasi di mana segelintir pimpinan tidak mempunyai bawahan yang jelas sebab setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut.

c. Organisasi Garis dan Staf

Bentuk organisasi ini pada umumnya dianut oleh organisasi besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit, serta jumlah pegawainya banyak. Pada bentuk organisasi garis dan staf, terdapat satu atau lebih tenaga staf.

d. Organisasi Staf dan Fungsional

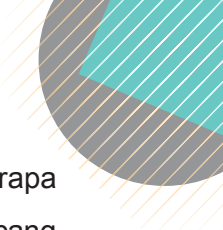
Bentuk organisasi staf dan fungsional merupakan kombinasi dari bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi garis dan staf.

B. ISTILAH BIROKRASI

1. Pengertian Birokrasi

Birokrasi berasal dari kata “bureau” yang berarti meja atau kantor; dan kata “kratia” (cratein) yang berarti pemerintah. Sementara itu, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, birokrasi didefinisikan sebagai:

- a. Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan.
- b. Cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban, serta menurut tata aturan (adat dan sebagainya) yang banyak likunya dan sebagainya.



Birokrasi berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli adalah suatu sistem kontrol dalam organisasi yang dirancang berdasarkan aturan-aturan yang rasional dan sistematis, dan bertujuan untuk mengkoordinasi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas kerja individu dalam rangka penyelesaian tugas-tugas administrasi berskala besar. Michael G. Roskin, et al. menyebutkan bahwa sekurang-kurangnya ada 4 fungsi birokrasi di dalam suatu pemerintahan modern. Fungsi-fungsi tersebut adalah:

a. Administrasi

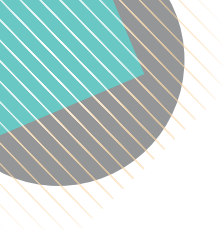
Fungsi administrasi pemerintahan modern meliputi administrasi, pelayanan, pengaturan, perizinan, dan pengumpul informasi. Dengan fungsi administrasi dimaksudkan bahwa fungsi sebuah birokrasi adalah mengimplementasikan undang-undang yang telah disusun oleh legislatif serta penafsiran atas UU tersebut oleh eksekutif. Dengan demikian, administrasi berarti pelaksanaan kebijaksanaan umum suatu negara, di mana kebijakan umum itu sendiri telah dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan negara secara keseluruhan.

b. Pelayanan

Birokrasi sesungguhnya diarahkan untuk melayani masyarakat atau kelompok-kelompok khusus. Badan meteorologi dan Geofisika (BMG) di Indonesia merupakan contoh yang bagus untuk hal ini, di mana badan tersebut ditujukan demi melayani kepentingan masyarakat yang akan melakukan perjalanan atau mengungsikan diri dari kemungkinan bencana alam.

c. Pengaturan (*regulation*)

Fungsi pengaturan dari suatu pemerintahan biasanya dirancang demi mengamankan kesejahteraan masyarakat. Dalam



menjalankan fungsi ini, badan birokrasi biasanya dihadapkan antara dua pilihan: Kepentingan individu versus kepentingan masyarakat banyak.

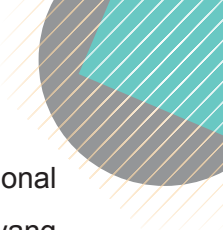
d. Pengumpul Informasi (*Information Gathering*)

Informasi dibutuhkan berdasarkan dua tujuan pokok: Apakah suatu kebijaksanaan mengalami sejumlah pelanggaran atau keperluan membuat kebijakan-kebijakan baru yang akan disusun oleh pemerintah berdasarkan situasi factual, oleh sebab itu birokrasi menjadi ujung tombak pelaksanaan kebijaksanaan negara untuk menyediakan data-data sehubungan dengan dua hal tersebut. Misalnya, pemungutan uang yang tidak semestinya (pungli) ketika masyarakat membuat SIM atau STNK tentunya mengalami pembengkakan. Pungli tersebut merupakan pelanggaran atas idealisme administrasi negara, oleh sebab itu harus ditindak. Dengan ditemukannya bukti pungli, pemerintah akan membuat prosedur baru untuk pembuatan SIM dan STNK agar tidak memberi ruang bagi kesempatan melakukan pungli.

2. Birokrasi dalam pengertian yang baik atau rasional (*bureau-rationality*)

a. HEGEL

Hegel berpendapat bahwa kalau warga dari sebuah dibiarkan mengatur dirinya sendiri, maka akan terjadi kekacauan karena masing-masing warga akan memperjuangkan kepentingan subyektifnya melawan kepentingan subyektif lainnya. Negara bagi Hegel merupakan penjelmaan kepentingan umum masyarakat. Kepentingan umum sebenarnya merupakan kepentingan warga juga, bukan sesuatu yang asing diluar individu tiap-tiap warga negara. Dengan mengikuti kepentingan umum warga sebenarnya juga membela kepentingannya sendiri. Karena bagi



Hegel negara merupakan penjelmaan dari kebebasan rasional yang menyatakan yang mengenali dirinya dalam bentuk yang konkrit dan obyektif. Jadi kesimpulannya, negara menurut Hegel yaitu sebuah lembaga yang mengatasi dan lebih sempurna dari masyarakat dan negara secara keseluruhan melayani kepentingan umum.

Inti dari konsep Hegelian Bureaucracy, yaitu melihat birokrasi sebagai yang menjembatani antara “negara” yang memanifestasikan kepentingan umum dan “*civil-society*” yang memanifestasikan kepentingan khusus dalam masyarakat.

b. MAX WEBER

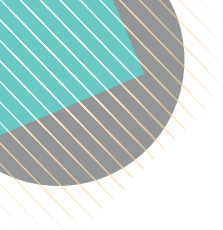
Weber membahas birokrasi dalam teori mengenai authority dan domination. Konsep authority dan domination membicarakan hubungan kekuasaan yang menyangkut kemampuan dari orang yang berkuasa untuk memaksa kehendaknya kepada orang yang dikuasai. Weber membagi authority dan domination kedalam tiga kategori yaitu tradisional, kharismatik dan legal-rasional.

Aparat administrasinya adalah “Birokrasi”.

Bagi Weber, birokrasi inilah yang merupakan unsur terpenting bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Baginya organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan tertentu.

Weber mengemukakan konsepnya tentang the *ideal type of bureaucracy* dengan merumuskan ciri-ciri pokok organisasi birokrasi yang lebih sesuai dengan masyarakat modern, yaitu:

- 1) *A hierarchical system of authority* (sistem kewenangan yang hierakis)
- 2) *A systematic division of labour* (pembagian kerja yang sistematis)

- 
- 3) *A clear specification of duties for anyone working in it* (spesifikasi tugas yang jelas)
 - 4) *Clear and systematic disciplinary codes and procedures* (kode etik disiplin dan prosedur yang jelas serta sistematis)
 - 5) *The control of operation through a consistent system of abstract rules* (kontrol operasi melalui sistem aturan yang berlaku secara konsisten)
 - 6) *A consistent applications of general rules to specific cases* (aplikasi kaidah-kaidah umum kehal-hal spesifik dengan konsisten)
 - 7) *The selection of employees on the basis of objectively determined qualification* (seleksi pegawai yang didasarkan pada kualifikasi standar yang objektif)
 - 8) *A system of promotion on the basis of seniority or merit, or both* (sistem promosi berdasarkan senioritas atau jasa, atau keduanya)

3. Birokrasi dalam pengertian sebagai suatu penyakit (*bureau-pathology*)

Birokrasi dianggap sebagai organisasi yang kejam yang mempunyai peraturan yang aneh-aneh dan sewenang-wenang serta menindas.

a. LASKI

Birokrasi merupakan suatu sistem pemerintahan di mana kekuasaan ada pada pejabat-pejabat negara yang diselenggarakan sedemikian rupa sehingga merugikan dan membahayakan warga negara.

b. ROBERT MICHELS

Melihat birokrasi sebagai suatu struktur yang mesti mengambil bentuk oligarki. Pandangan ini sering disebut *the iron law of oligarkhi*, hukum besi dari oligarki.

c. KARL MARX

Birokrasi alat kelas yang berkuasa yaitu kaum borjuis dan kapitalis untuk mengeksploitor kelas proletar. Birokrasi adalah parasit yang eksistensinya menempel pada kelas yang berkuasa dan dipergunakan untuk menghisap kelas proletar.

4. Birokrasi dalam pengertian netral (*value-free*)

Keseluruhan pejabat negara dibawah pejabat politik atau keseluruhan pejabat negara pada cabang eksekutif atau birokrasi bisa juga diartikan sebagai setiap organisasi yang berskala besar (*every big organization is bureaucracy*).

Berdasarkan tugas pokok atau misi yang mendasari suatu organisasi birokrasi dapat dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu:

a. Birokrasi pemerintah umum

Serangkaian organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintah umum termasuk memelihara ketertiban dan keamanan dari tingkat pusat sampai daerah. Tugas-tugas tersebut lebih bersifat mengatur atau *regulatif-function*.

b. Birokrasi Pembangunan

Organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu sektor yang khusus guna mencapai tujuan pembangunan seperti pertanian, kesehatan, pendidikan dan industri. Fungsi pokoknya adalah *development-function* atau *adaptive-function*.

c. **Birokrasi Pelayanan**

Unit organisasi pemerintahan yang pada hakikatnya merupakan bagian atau berhubungan dengan masyarakat. Fungsi utamanya adalah *service* (pelayan) langsung kepada masyarakat.

5. **Masalah Birokrasi Pemerintahan di Indonesia**

a. **Korupsi**

Permasalahan ini terjadi di semua organisasi pemerintahan. Biasanya korupsi terjadi pada tiga aktifitas utama, yaitu bidang pelayanan administrasi, pelaksanaan proyek pembangunan dan terakhir penegakan hukum, beribu-ribu kasus korupsi sejenis yang terjadi di Indonesia yang melibatkan birokratnya.

b. **Efisiensi**

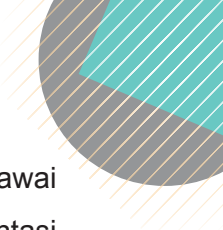
Jumlah lembaga-lembaga pemerintahan baik di pusat dan di daerah sangat banyak, yang dampaknya memperbesar jumlah PNS yang harus mengisinya. Data yang adalah jumlah PNS di Indonesia saat ini adalah sekitar 4,1 juta jiwa. Besarnya jumlah PNS, berdampak lurus dengan besarnya anggaran negara yang tersedot untuk membayar gaji mereka.

c. **Masalah efektivitas**

Menyangkut manfaat dari pekerja pemerintah tersebut bagi masyarakat. Sudah menjadi rahasia umum bahwa pelayanan birokrasi di Indonesia sangat lambat dan berbelit. Begitu pula masalah proyek-proyek pemerintah yang tidak tepat sasaran, sehingga tidak dirasakan manfaatnya.

d. **Munculnya birokrasi patrimonial**

Merupakan kelanjutan dan warisan dari sistem nilai tradisional yang tumbuh di masa kerajaan-kerajaan masa lampau dan

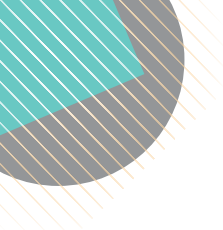


bercampur dengan birokrasi gaya kolonial. Semboyan pegawai negeri adalah abdi negara mengandung makna berorientasi ke atas, sehingga mirip dengan birokrasi kerajaan. Birokrasi lebih menekankan pada mengabdikan ke atas dari pada ke bawah sebagai pelayanan kepada masyarakat.

Dengan demikian birokrasi di Indonesia tidak berkembang menjadi lebih efisien, tetapi justru sebaliknya inefisiensi, berbelit-belit dan banyak aturan formal yang tidak ditaati. Birokrasi di Indonesia ditandai pula dengan tingginya pertumbuhan pegawai dan pemekaran struktur organisasi dan menjadikan birokrasi semakin besar dan membesar. Birokrasi juga semakin mengendalikan dan mengontrol masyarakat dalam bidang politik, ekonomi dan sosial.

Langkah-langkah dalam rangka pembenahan kelembagaan birokrasi yang harus mendapatkan perhatian antara lain (Kristiadi, 1996):

- a. Menyederhanakan struktur satuan organisasi melalui kajian kelembagaan yang cermat dan objektif dengan mengembangkan jabatan fungsional yang mengarah kepada spesialisasi dan prestasi.
- b. Mengembangkan jaringan kerja berdasarkan asas fungsional dan keterkaitan sehingga mendorong berkembangnya mekanisme kerjasama yang bersifat mutual adjustment dan networking model antara dan antarinstansi dilandasi dengan informal relations.
- c. Mengembangkan institusi dalam arti *capacity building* yang diimbangi dengan kualitas SDM yang makin meningkat melalui program pendidikan dan pelatihan dengan dukungan rencana dan pola karir yang jelas
- d. Menyusun berbagai *standard operating procedures* (SOP) dalam berbagai bidang kegiatan agar terdapat pedoman yang tetap, tanpa tergantung pada seorang pejabat sehingga memungkinkan



berlangsungnya sistem kerja yang mantap walaupun pejabatnya berganti karena mutasi atau promosi.

- e. Mengembangkan pembentukan kader pimpinan sedini mungkin untuk menempati posisi-posisi kunci berdasarkan sistem prestasi kerja, dibarengi dengan pengakuan dan penghargaan bagi yang berprestasi dan menindak bagi yang melanggar atau melakukan penyimpangan
- f. Mengembangkan keterbukaan dan peran serta dalam penyusunan rencana dan program kerja termasuk dalam pengambilan keputusan sehingga dapat menumbuhkan kebersamaan dan rasa memiliki tanggung jawab organisatoris.

Secara teoritis, salah satu model organisasi yang dapat diterapkan di birokrasi, diterapkan untuk memangkas *layer* birokrasi dan mengoptimalkan peran JF agar lebih berperan secara profesional sesuai kompetensi dan keahliannya, yakni holakrasi yang diperkenalkan Brian J Robertson pada 2009 dan ***agile organization*** yang merupakan hasil riset McKinsey 2018.

McKinsey 7s Framework atau Kerangka Kerja 7s McKinsey adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis aspek Internal organisasi sebuah perusahaan dengan menggunakan 7 elemen utama yaitu *Strategy* (Strategi), *Structure* (struktur), *Systems* (sistem), *Share-values* (nilai-nilai perusahaan), *Style* (gaya kepemimpinan), *Staff* (karyawan) dan *Skills* (ketrampilan). Model McKinsey 7s ini dapat diterapkan pada berbagai situasi dan merupakan sebuah alat yang sangat baik dalam merancang bentuk suatu organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, menguji faktor-faktor perubahan pada organisasi, menyelaraskan departemen dan proses selama akuisisi dan merger serta menentukan strategi yang terbaik untuk organisasi. Model organisasi tersebut sebenarnya memiliki kemiripan yakni sama-sama bekerja secara *teamwork* dengan mengedepankan kompetensi dan keahlian di masing-masing kelompok fungsionalnya sesuai tematik dan bersifat dinamis dalam merespons perubahan dan tantangan yang ada.

BAB III

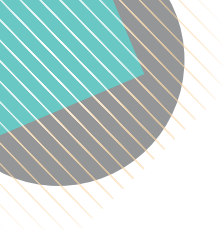
ISU STRATEGIS PENYEDERHANAAN BIROKRASI

A. KORELASI KONSEP DASAR BIROKRASI DENGAN PENYEDERHANAAN ORGANISASI

Meskipun sisi baik dari model Weberian ini adalah semua pekerjaan terbagi secara jelas dan merata, namun di era disrupsi dunia saat ini yang dikenal dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) di mana segala sesuatu harus bergerak cepat merespons berbagai perubahan, organisasi sektor publik pun tidak boleh kaku dan berjalan laksana mesin.

Meskipun tekanan yang dihadapi oleh organisasi sektor publik tidak sekuat tekanan pada sektor swasta, namun persaingan antarnegara dalam menarik investasi asing sangat ketat. Organisasi pemerintah yang lambat dalam merespons segala sesuatu tentu sangat tidak menarik bagi para investor. Dalam kasus Indonesia, kurangnya investor akan sangat mengganggu jalannya pembangunan, mengingat Indonesia masih banyak mengandalkan investasi asing dalam membangun.

Untuk itu, seluruh jajaran organisasi birokrasi harus bertransformasi menjadi organisasi yang lincah. Singapura, Swiss, Norwegia, Kanada, dan Finlandia adalah contoh negara maju yang sangat mengandalkan efektivitas birokrasi sebagai katalis layanan publik dan penunjang daya saing negaranya. Negara-negara tersebut adalah negara berperingkat tertinggi dalam Indeks Efektivitas Pemerintah (*Government Effectiveness Index*) meninggalkan Indonesia jauh di peringkat 86 dunia pada 2017.



Agar dapat mengoptimalkan peran JF dalam birokrasi seperti arahan Presiden dan amanat UU 5/2014, maka perlu alternatif untuk menggantikan model organisasi birokrasi ala Weber dengan model organisasi lain yang lebih adaptif dan responsive, seperti halnya model yang dirilis McKinsey lebih seperti organisasi yang lincah bagaikan organisme yang hidup (*living organism*). Organisasi memiliki sifat yang seakan-akan paradoks yakni stabil namun dinamis pada saat yang bersamaan. Dalam organisasi tersebut dirancang sebuah elemen tulang punggung yang bersifat stabil, yang berevolusi secara perlahan dan mendukung kemampuan dinamis yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan dan peluang baru.

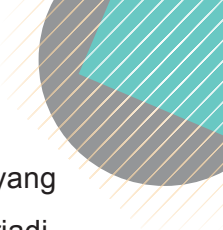
Dengan mengubah desain organisasi birokrasi di Indonesia mampu mereplikasi model-model **organisasi yang lebih lincah, dinamis, dan fleksibel** sehingga menjadi birokrasi yang responsif terhadap perubahan dan tantangan ke depan di era disruptif ini serta mampu menjadi katalisator pembangunan nasional.

B. KORELASI PENYEDERHANAAN BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Penyederhanaan birokrasi dua level merupakan amanat dari Presiden Joko Widodo (Jokowi) dalam pidato 14 Juli 2019 dan 20 Oktober 2019. Intinya melakukan penyederhanaan birokrasi menjadi dua level eselon dan peralihan jabatan struktural menjadi fungsional.

Penyederhanaan birokrasi juga menjawab kelemahan yang lahir dari struktur birokrasi sekarang ini. Saat ini birokrasi sangat gemuk sehingga menimbulkan kelambanan pengambilan kebijakan dan keputusan. Miskomunikasi dan miskoordinasi semakin besar terjadi. Kerja birokrasi pun kian tidak fleksibel dan mahal biaya.

Penyederhanaan birokrasi dua level menjadi hal yang mendesak dilakukan. Misalnya juga untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintahan.



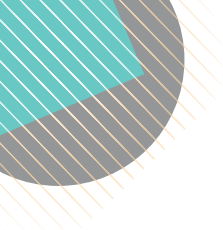
Karena harus diakui, indikasi budaya birokrasi yang koruptif yang memanfaatkan dan menyalahgunakan jabatan masih kerap terjadi. Dengan struktur yang disederhanakan, diharapkan kinerja birokrasi lebih efisien dan efektif. Selain itu proporsi aparatur sipil negara (ASN) masih didominasi jabatan pelaksana yang bersifat administratif. Tercatat ada 1,6 juta ASN yang mengisi jabatan pelaksana. Sementara untuk mendukung terwujudnya visi Indonesia Maju, diperlukan sumber daya manusia (SDM) berkeahlian, sehingga memberi kesempatan kepada para pelaksana untuk berkontribusi lebih cepat, maju, dan professional.

Kebijakan Presiden mengenai penyederhanaan birokrasi memberi peluang bagi jabatan fungsional memberikan dukungan terhadap kualitas ASN, mempercepat pengambilan keputusan bagi pimpinan, langkah untuk mempercepat proses perizinan dan juga pelayanan masyarakat di berbagai bidang, dan tercapainya tujuan organisasi (K/L) lebih efisien dan efektif.

Momentum penting penyederhanaan birokrasi ini juga bersamaan dengan pembangunan SDM dan pemindahan Ibu Kota Negara dalam menghadapi tantangan global yang ada pada saat ini. Tantangan tersebut dapat dilihat dari adanya perubahan cara kerja secara drastis melalui transformasi digital. Hal ini tentunya menuntut ASN sebagai SDM di pemerintahan untuk memiliki keahlian dan berkompeten agar dapat bekerja dengan cepat, adaptif, serta inovatif.

C. ISU-ISU STRATEGIS TERKAIT KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN BIROKRASI.

Jabatan Administrasi yang terdiri dari Jabatan Administrator (eselon III) dan Jabatan Pengawas (eselon IV) merupakan jabatan yang terdampak akibat kebijakan penyederhanaan birokrasi dialihkan ke dalam jabatan fungsional yang sesuai dengan bidang dan tugas jabatan fungsionalnya dengan memperhatikan jenjang jabatan, kelas jabatan dan penghasilan

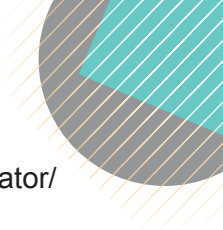


pejabat fungsional yang bersangkutan. Pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional tersebut melalui mekanisme pengangkatan inpassing/penyesuaian kedalam jabatan fungsional secara khusus atau disebut penyetaraan.

Lantas, apakah pemangkasan jenjang eselon itu memang efektif mengatasi persoalan birokrasi Indonesia serta bisa menyederhanakan rantai birokrasi? Jawabannya bisa iya bisa tidak. Disatu sisi, selain proses birokrasi menjadi lebih sederhana, ASN juga diharapkan akan bekerja lebih kompetitif serta dapat mempersempit ruang gerak korupsi. Namun di sisi lain penyederhanaan tersebut juga membawa serentetan konsekuensi dan pekerjaan rumah bagi Pemerintah.

Eselon III dan IV adalah Jabatan Administrasi yang bukan pengambil keputusan atau kebijakan, mereka adalah jabatan pendukung kebijakan yang diambil Eselon I dan Eselon II, sekaligus menjadi penjamin mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab eselon II dan I. Sehingga dari operasional serta pertanggungjawaban terhadap hal teknis dalam suatu pekerjaan pada rantai birokrasi sebenarnya memang ada pada tataran level Jabatan Administrator (eselon III) dan Jabatan Pengawas (eselon IV). Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas merupakan eksekutor pelayanan sekaligus memastikan administrasi berjalan sesuai prosedur.

Dari segi kewenangan dan tanggungjawab manajerial, Jabatan Fungsional memiliki beragam keterbatasan. Sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, Jabatan Fungsional hanya bekerja sesuai butir-butir kegiatan yang telah ditetapkan berdasarkan jenjang jabatannya. Sehingga apabila nantinya Jabatan Administrator (eselon III) dan Jabatan Pengawas (eselon IV) yang ada saat ini dialihkan ke dalam jabatan fungsional tentunya perlu ada perubahan dan penyesuaian terhadap regulasi yang mengatur terkait butir kerja, wewenang, tanggungjawab serta



tata kerja seorang Pejabat Fungsional yang ditunjuk sebagai koordinator/ penanggungjawab suatu unit kerja.

Selain itu mekanisme pola karir juga merupakan hal yang juga perlu menjadi perhatian pembuat kebijakan nantinya. Mengingat Jabatan Administrator (eselon III) dan Jabatan Pengawas (eselon IV) yang menduduki jabatan saat ini nantinya dialihkan ke dalam jabatan fungsional yang sesuai dengan bidang dan tugas jabatan fungsionalnya. Tentunya apabila nantinya Pejabat tersebut melakukan *tour of duty* ke unit kerja lain baik itu dalam rangka rotasi biasa, penyegaran maupun promosi tentunya mengalami kesulitan karena harus mencari unit kerja yang nama jabatan fungsionalnya sejenis dengan nama jabatan yang dipangku oleh pejabat tersebut. Hal tersebut tentunya secara tidak langsung dapat menghambat perkembangan karir dari ASN.

ASN merupakan ujung tombak Pemerintah dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Aspek psikologis dari ASN terdampak juga perlu menjadi perhatian perumus kebijakan, khususnya terkait dengan pendapatan dan kesejahteraannya. Apabila kebijakan penyederhanaan birokrasi ini justru mengakibatkan menurunnya pendapatan dan kesejahteraan mereka, tentu pada akhirnya justru mengakibatkan terjadinya resistensi dan turunnya kinerja mereka.

Selanjutnya, dilakukan penyesuaian kebutuhan anggaran terkait besaran penghasilan pada jabatan yang terdampak oleh kebijakan penyederhanaan birokrasi. Kemudian para pimpinan instansi harus melaksanakan sosialisasi dan memberikan pemahaman kepada seluruh pegawai di instansi masing-masing yang berkaitan dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi guna menciptakan sinergitas yang baik.

BAB IV

STRATEGI PELAKSANAAN PENYEDERHANAAN BIROKRASI

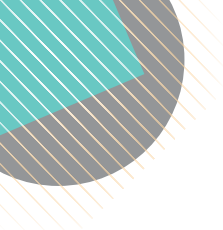
A. PENATAAN ORGANISASI

Penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan dan mempercepat pengambilan keputusan, sehingga terbentuk birokrasi yang lebih dinamis, *agile*, dan profesional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mendukung pelayanan publik. Akselerasi penyederhanaan birokrasi ini melalui lima tahap:

1. Identifikasi Jabatan Administrasi pada Unit Kerja yang dapat/tidak dapat disederhanakan
2. Pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak penyederhanaan birokrasi.
3. Pemetaan jabatan fungsional yang bisa ditempati oleh pejabat yang terdampak penyederhanaan birokrasi.
4. Penyelarasan tunjangan jabatan fungsional dengan tunjangan jabatan administrasi;
5. Penyelarasan kelas jabatan administrasi ke jabatan fungsional.

Meski penyederhanaan birokrasi dilakukan di seluruh jajaran pemerintahan, ada beberapa jabatan yang tidak bisa dialihkan. Tentu, pengecualian itu dengan sejumlah persyaratan atau kriteria bagi fungsi jabatan tersebut jabatan yang tidak terdampak penyederhanaan adalah:

1. Memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan penggunaan anggaran atau pengguna barang/jasa;

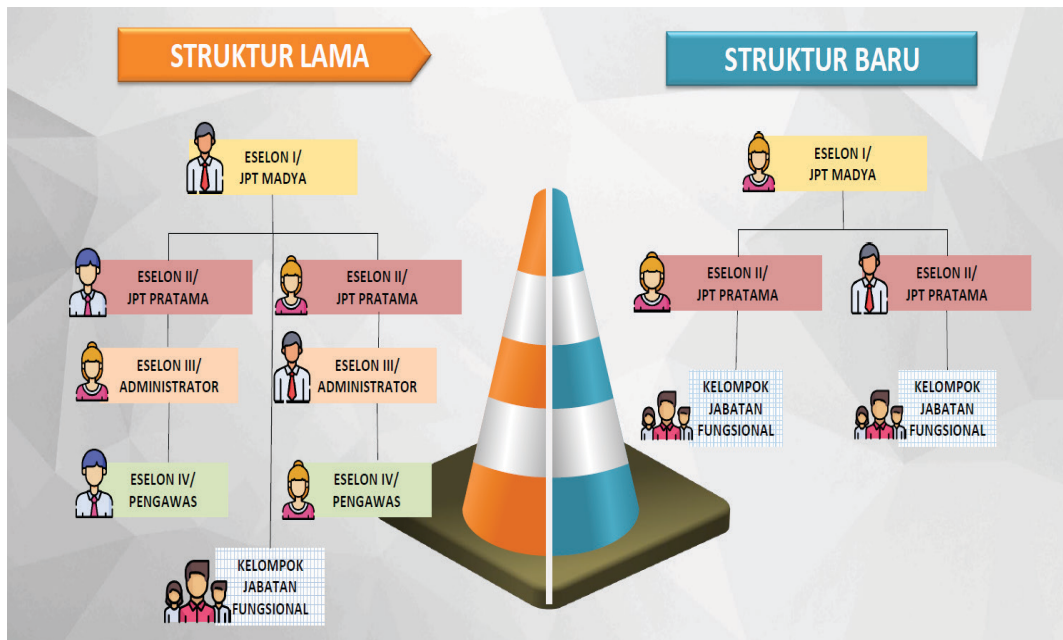
- 
2. Memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan;
 3. Memiliki tugas dan fungsi pengadaan barang/jasa;
 4. Kriteria dan syarat lain yang bersifat khusus berdasarkan usulan masing-masing kementerian/lembaga kepada Menteri PANRB.

Adapun kriteria fungsi jabatan yang berpotensi dialihkan adalah:

1. Tugas dan fungsi menyiapkan analisis dan penyiapan bahan kebijakan;
2. Tugas dan fungsi melaksanakan koordinasi, pemantauan dan pelaksanaan;
3. Melaksanakan tugas fungsi tertentu dalam mendukung urusan pemerintahan;
4. Melaksanakan tugas fungsi teknis yang bersesuaian dengan tugas fungsi jabatan nasional.

Penerapan penyederhanaan birokrasi membuat struktur organisasi lebih efisien dan efisien. Organisasi mengalami perubahan sehingga hierarki organisasi jadi lebih fleksibel, dan fokus pada aksi

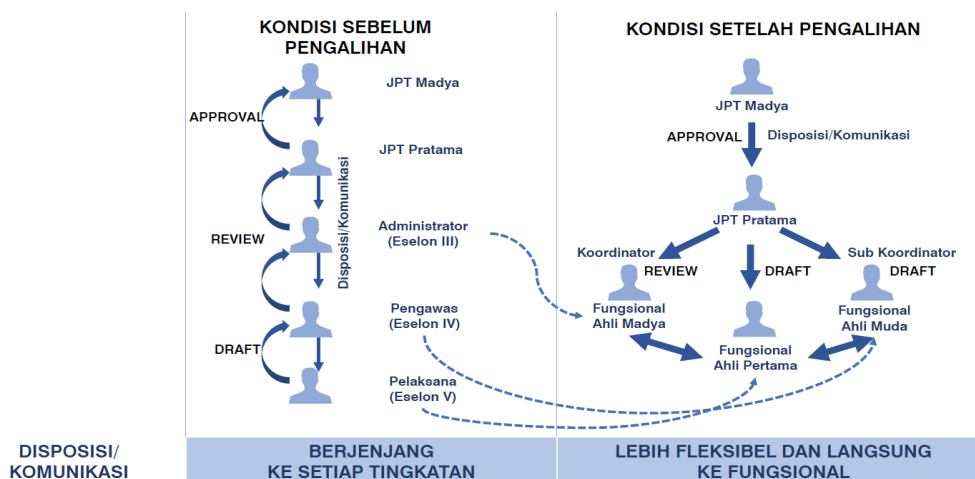
Gambar: 4.1
POLA STRUKTUR PASCA PENYEDERHAAN



Eselon II memberikan arahan dan koordinasi terkait pelaksanaan tugas. Selain itu, eselon II memiliki tugas menentukan koordinator dan subkoordinator, serta membuat kelompok kerja. Pejabat struktural yang terbiasa bekerja mandiri ketika beralih menjadi koordinator memerlukan kerja tim, karena koordinator bertanggung jawab untuk menyusun dan merencanakan pembagian tugas, bekerja dalam kelompok kerja jabatan fungsional maupun mandiri, memantau, mereview, dan menyampaikan hasil pelaksanaan tugas kepada Eselon II

Gambar: 4.2

POLA KERJA PASCA PENYEDERHAAN



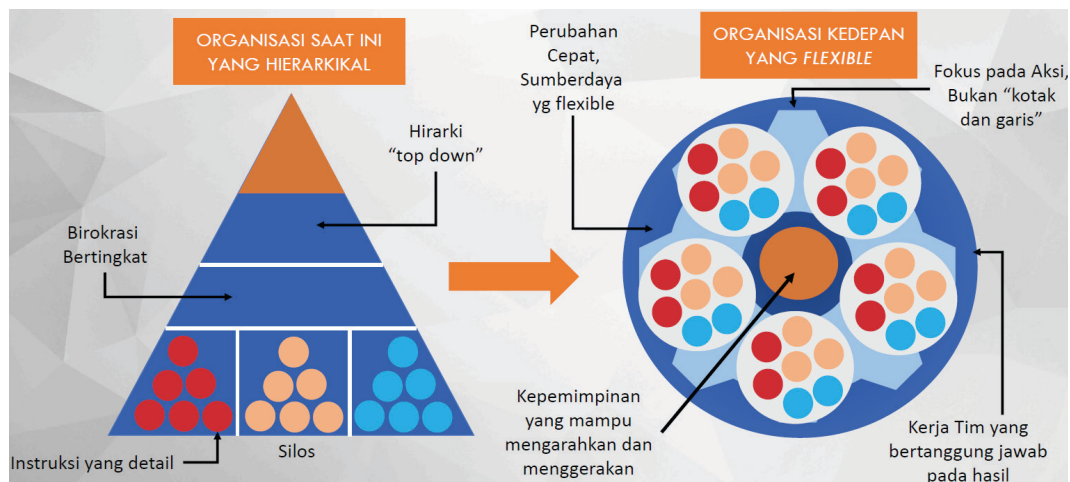
Pasca lahirnya UU No.5/2014 tentang ASN sudah tidak dikenal lagi istilah eselonisasi dalam birokrasi di Indonesia. Pasal 13 UU dimaksud menjelaskan, hanya ada 3 jenis jabatan dalam ASN yakni Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF), dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Ketiga jenis jabatan dalam ASN tersebut memiliki perannya masing-masing di dalam birokrasi.

JPT adalah jabatan tertinggi dalam birokrasi yang terdiri dari JPT Pratama (dulu dikenal Eselon II) dan JPT Madya-Utama (dulu dikenal Eselon I). JA adalah jabatan yang memberikan pelayanan dukungan administratif dalam birokrasi sehingga hanya ada pada unit-unit *supporting system* dalam birokrasi. Dan, JF adalah jabatan yang memberikan pelayanan fungsional berdasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu.

Dari skema jenis jabatan di birokrasi tersebut dapat disimpulkan bahwa JF merupakan **backbone** atau **tulang punggung dalam organisasi birokrasi di Indonesia** karena perannya yang menyokong dan memberikan *input* segala kebijakan pemerintah yang akan diputuskan oleh JPT.

Gambar: 4.3

PERUBAHAN KONSEP ORGANISASI PEMERINTAHAN



Roadmap penyederhanaan birokrasi dibagi menjadi tiga tahapan, yakni jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Jangka pendek mencakup mengeluarkan Surat Edaran Menteri PANRB, identifikasi dan kajian instansi Pemerintah, pemetaan jabatan, serta penyusunan kebijakan. Adapun jangka menengah mencakup penyelarasan kebijakan jabatan fungsional (JF) untuk penilaian kinerja JF, penyesuaian kebijakan JF dan kurikulum pelatihan kepemimpinan LAN (Lembaga Administrasi Negara), serta implementasi pengangkatan/perpindahan jabatan administrasi ke fungsional di instansi Pemerintah, sedangkan tahap jangka panjang dilaksanakan dengan penerapan birokrasi Smart Office melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE (e-Government) secara nasional serta pengawasan dan evaluasi pelaksanaannya.

Gambar: 4.4

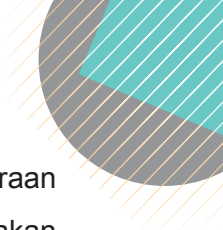
TRANSFORMASI MENUJU SPBE



B. PENATAAN SDM DALAM RANGKA TRANSFORMASI JABATAN FUNGSIONAL

Kebijakan penataan organisasi dalam rangka penyederhanaan birokrasi tidak terlepas dari kebijakan penataan SDM dengan adanya pengalihan jabatan administrasi ke jabatabn fungsional. Formulasi kebijakan, pemetaan jabatan di instansi pemerintah, serta implementasi pengangkatan jabatan fungsional ditargetkan selesai pada akhir Juni 2020, kemudian pertengahan tahun 2020 hingga Desember 2020 akan dilakukan pengangkatan jabatan fungsional di kementerian/lembaga, serta pemetaan dan pengangkatan pejabat fungsional di daerah setelah tahun 2020, akan dilakukan monitoring dan evaluasi.

Peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan percepatan pencapaian transformasi jabatan fungsional, telah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 sebagai Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS



dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional yang merupakan pendukung penyederhanaan birokrasi dari aspek SDM Aparatur. Dengan demikian, Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional adalah **instrumen untuk memberikan peluang pengembangan karier guna mendukung penyederhanaan birokrasi agar organisasi tetap dapat berjalan dengan sistem karier berbasis fungsional.**

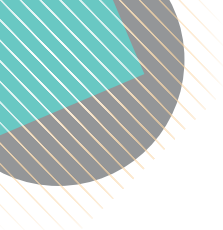
Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional diperuntukan bagi Jabatan Administrasi terdiri dari Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, Jabatan Pelaksana (Eselon V), sedangkan jabatan pimpinan tinggi tidak termasuk ke dalam mekanisme penyetaraan jabatan

Jabatan yang diusulkan dalam penyetaraan jabatan adalah jabatan yang terdampak (dihapus) dalam penyederhanaan birokrasi. Pejabat Pimpinan Tinggi dapat menduduki jabatan fungsional melalui mekanisme perpindahan atau promosi sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional.

Pejabat yang diusulkan dalam penyetaraan jabatan adalah pejabat administrasi yang saat penyederhanaan birokrasi duduk dalam jabatan yang terdampak (dihapus) dalam penyederhanaan birokrasi.

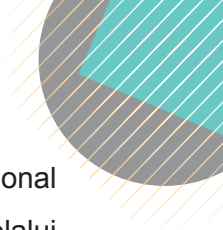
Penyetaraan Jabatan dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:

1. PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana (Eselon V) berdasarkan keputusan Pejabat yang Berwenang;
2. Berijazah paling rendah S-1 (Strata-Satu)/D-4 (Diploma-Empat)/S-2 (Strata-Dua) atau yang sederajat;

- 
3. Jabatan Administrasi memiliki kesesuaian dengan jabatan fungsional yang akan diduduki;
 4. Memiliki pengalaman atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional; dan
 5. Masa menduduki jabatan paling kurang 1 (satu) tahun sebelum Batas Usia Pensiun (BUP) jabatan Administrasi sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

Penyetaraan jabatan tidak menyetarakan pangkat yang melekat pada Pejabat Administrasi, apabila pangkat berada di bawah kepangkatan atau di atas kepangkatan dalam jenjang jabatan fungsional yang disetarakan. Pejabat fungsional tetap melaksanakan tugas jabatan fungsional pada jenjang jabatan yang disetarakan, sebagai berikut:

1. Apabila Administrator memiliki pangkat/golongan ruang di bawah pangkat/golongan ruang Pembina (IV/a), Administrator tetap disetarakan dalam Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya;
2. Apabila Pengawas memiliki pangkat/golongan ruang di bawah pangkat/golongan ruang Penata (III/c), Pengawas disetarakan dalam Jabatan Fungsional jenjang ahli muda;
3. Apabila Pengawas memiliki pangkat/golongan ruang di atas pangkat/golongan ruang Penata Tingkat I (III/d), Pengawas disetarakan dalam jabatan fungsional jenjang ahli muda;
4. Apabila Pelaksana (Eselon V) memiliki pangkat/golongan ruang di bawah pangkat/golongan ruang Penata Muda (III/a), Pelaksana (Eselon V) disetarakan dalam Jabatan Fungsional jenjang ahli pertama;
5. Apabila Pelaksana (Eselon V) memiliki pangkat/golongan ruang di atas pangkat/golongan ruang Penata Muda Tingkat I (III/b), Pengawas disetarakan dalam jabatan fungsional jenjang ahli pertama.



Dalam hal pejabat administrasi ingin menduduki jabatan fungsional sesuai dengan pangkatnya saat ini, maka dapat dilakukan melalui mekanisme penyesuaian atau inpassing sesuai dengan ketentuan inpassing dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/inpassing atau melalui inpassing sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB jabatan fungsional terkait jika jabatan fungsional yang akan diduduki adalah baru ditetapkan.

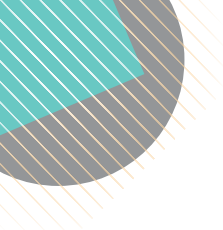
Pejabat Administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan diberikan penghasilan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, terdiri dari gaji, tunjangan jabatan, dan tunjangan kinerja atau penghasilan lain yang melekat pada jabatan. Kelas jabatan fungsional penyetaraan jabatan ditetapkan sama dengan kelas jabatan administrasi sebelumnya. Dalam hal kelas jabatan fungsional lebih tinggi, kelas jabatan fungsional penyetaraan jabatan dapat ditetapkan paling rendah sama dengan kelas jabatan administrasi sebelumnya, sampai dengan dengan ditetapkannya ketentuan penghasilan penyetaraan jabatan.

Pejabat Administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan dapat diberikan kegiatan tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya.

Pada masa transisi penyetaraan jabatan, pemberian tugas dan fungsi koordinasi dalam masa penyetaraan jabatan diberikan pada pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan. Pemberian tugas dan fungsi koordinasi tersebut diberikan dalam bentuk tugas tambahan sebagai:

- a. Koordinator; atau
- b. Sub Koordinator.

Pemberian tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan adalah sejak pejabat fungsional duduk dalam jabatan fungsional, yang



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

BAB V

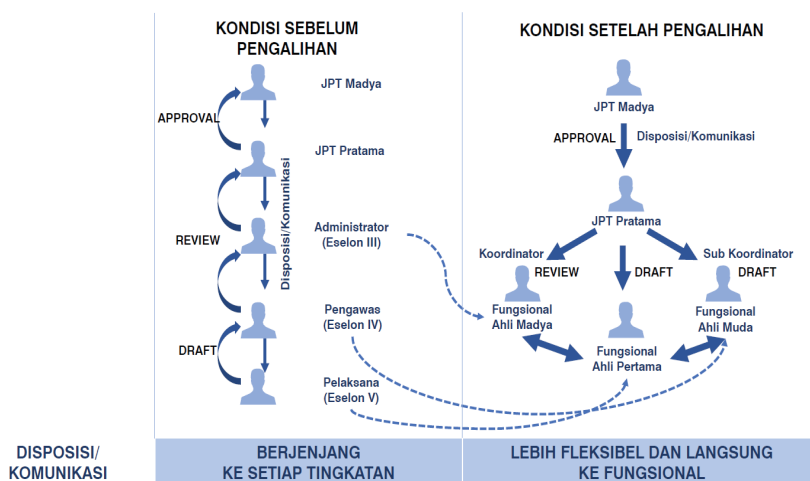
KEBERHASILAN PENYEDERHANAAN BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Penyederhanaan birokrasi di instansi pemerintah merupakan arahan Presiden Joko Widodo yang bertujuan untuk mempercepat pengambilan keputusan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) sebagai instansi yang diberikan kewenangan untuk pelaksanaan penyederhanaan birokrasi ini telah selesai melakukan penyederhanaan birokrasi pada awal Desember 2019 dan mendorong untuk instansi pemerintah agar dapat melakukan penyederhanaan birokrasi. Lebih lanjut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menerbitkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Regulasi itu menjadi dasar langkah strategis pemerintah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya akselerasi layanan publik.

Untuk pelaksanaannya, instansi pemerintah perlu melaksanakan beberapa tahapan. Tahapan itu antara lain identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja, pemetaan jabatan dan Pejabat Administrasi yang akan dialihkan, penyelarasan tunjangan dengan menghitung penghasilan dalam Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional, serta penyelarasan kelas Jabatan Fungsional dengan kelas Jabatan Administrasi. Dengan penyederhanaan birokrasi ini Indonesia diharapkan mampu mereplikasi model-model organisasi yang lebih lincah, dinamis, dan fleksibel sehingga menjadi birokrasi yang responsif terhadap perubahan dan tantangan ke depan di era disruptif ini serta mampu menjadi katalisator pembangunan nasional. Adapun pola kerja pasca penyederhanaan birokrasi seperti berikut.

Gambar: 5.1

POLA KERJA PASCA PENYEDERHAAN

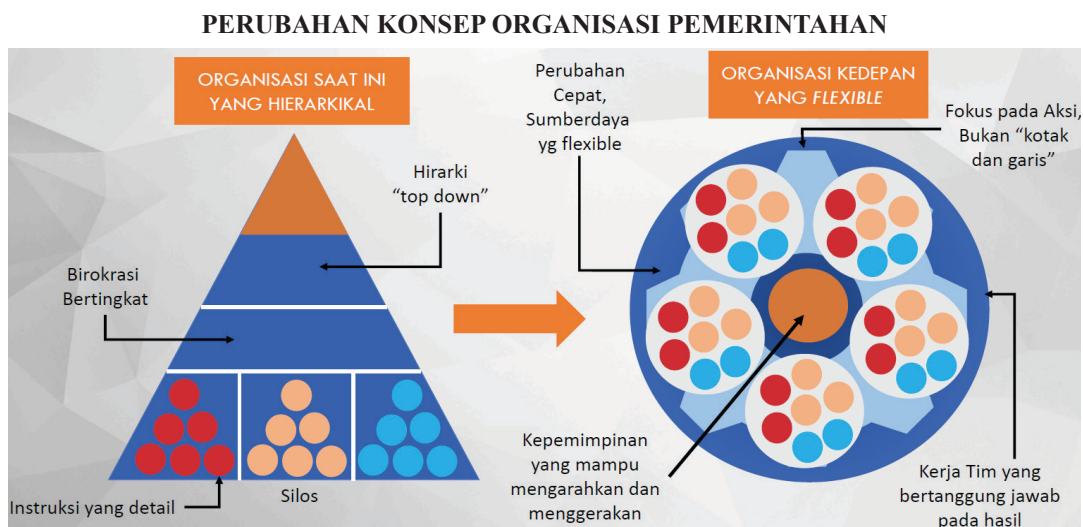


Pada pasal 13 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN hanya ada 3 jenis jabatan dalam ASN yakni Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF), dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Ketiga jenis jabatan dalam ASN tersebut memiliki perannya masing-masing di dalam birokrasi.

Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) terdiri dari dua macam yakni JPT Pratama (dulu dikenal Eselon II) dan JPT Madya-Utama (dulu dikenal Eselon I). Sedangkan Jabatan Administrasi (JA) hanya ada pada unit-unit *supporting system* dalam birokrasi. Dan, JF adalah jabatan yang memberikan pelayanan fungsional berdasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu.

Sehingga dari skema jenis jabatan di birokrasi tersebut dapat disimpulkan **bahwa JF merupakan *backbone* atau tulang punggung dalam organisasi birokrasi di Indonesia** karena perannya yang menyokong dan memberikan *input* segala kebijakan pemerintah yang akan diputuskan oleh JPT.

Gambar: 5.2



Untuk Perubahan Konsep Organisasi Pemerintahan dapat dilihat roadmap penyederhanaan birokrasi dibagi menjadi tiga tahapan, yakni jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Jangka pendek mencakup mengeluarkan Surat Edaran Menteri PANRB, identifikasi dan kajian instansi Pemerintah, pemetaan jabatan, serta penyusunan kebijakan. Adapun jangka menengah mencakup penyelarasan kebijakan jabatan fungsional (JF) untuk penilaian kinerja JF, penyesuaian kebijakan JF dan kurikulum pelatihan kepemimpinan LAN (Lembaga Administrasi Negara), serta implementasi pengangkatan/perpindahan jabatan administrasi ke fungsional di instansi Pemerintah, sedangkan tahap jangka panjang dilaksanakan dengan penerapan birokrasi Smart Office melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE (e-Government) secara nasional serta pengawasan dan evaluasi pelaksanaannya.

Menindaklanjuti arahan Presiden Joko Widodo untuk melakukan Reformasi Birokrasi berupa penyederhanaan Birokrasi guna meningkatkan Kinerja Organisasi, Kementerian Hukum dan HAM telah melakukan upaya penyederhanaan Birokrasi di tingkat pusat. Penyederhanaan Birokrasi yang telah dilakukan Kementerian Hukum dan HAM pada tahun 2020 antara lain menyederhanakan jabatan Eselon III dari semula 242 Jabatan menjadi 16 jabatan, sedangkan sebanyak 226 jabatan

Eselon III dialihkan ke jabatan fungsional. Untuk jabatan Eselon IV semula 690 Jabatan menjadi 87 jabatan, sedangkan sebanyak 603 jabatan Eselon IV dialihkan ke jabatan fungsional. Dengan melaksanakan amanat Presiden ini, Kementerian Hukum dan HAM berharap untuk dapat meningkatkan kinerja Organisasi sebagai hasil dari penyederhanaan eselonisasi.

Tabel: 5.1

RUMPUN JABATAN FUNGSIONAL DILINGKUNGAN KEMENKUMHAM

No.	Rumpun	Jabatan Fungsional
1.	Rumpun kekomputeran	Pranata Komputer
2.	Rumpun peneliti dan perekayasa	Peneliti
3.	Rumpun Kesehatan	1. Dokter Spesialis 2. Dokter Gigi Spesialis 3. Dokter 4. Dokter Gigi 5. Perawat 6. Perawat Gigi 7. Psikologi Klinis 8. Apoteker 9. Asisten Apoteker 10. Pranata Laboratorium Kesehatan 11. Fisioterapis 12. Radiografer 13. Rekam Medis 14. Nutrisi 15. Administrator Kesehatan 16. Bidan 17. Dokter Pendidik Klinis 18. Teknisi Elektromedis 19. Penyuluh Kesehatan Masyarakat
4.	Rumpun Pendidikan Tingkat Pendidikan Tinggi	Dosen

BAB VI

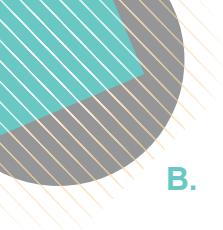
PENUTUP

A. KESIMPULAN

Kementerian Hukum dan HAM sebagai Organisasi Pemerintah yang bersifat Vertikal terdiri dari Unit Pusat, Kantor Wilayah serta Unit Pelaksana Teknis mempunyai rentang kendali yang cukup panjang. Pada era kepemimpinan Presiden Joko Widodo tahun 2019-2024, Presiden mengamanatkan untuk pelaksanaan Reformasi Birokrasi berupa penyederhanaan Eselonisasi.

Penyederhanaan Eselonisasi merupakan salah satu metode dalam meningkatkan Kinerja organisasi dengan meniadakan Jabatan Administrator (Jabatan Pengawas/Eselon IV dan Jabatan Administrator/Eselon V). Penyederhanaan Eselonisasi dalam rangka Reformasi Birokrasi mengubah model birokrasi dari model Struktur menjadi birokrasi model Fungsi.

Pelaksanaan penyederhanaan birokrasi ini adalah penataan organisasi dan pola kerja yang baru yang tentunya berpengaruh dengan penataan formasi dan peta jabatan yang terkait dengan pola karier. Selain itu, penyederhaan birokrasi dengan melakukan pengalihan jabatan ini juga dibarengi dengan pola pengembangan kompetensi serta manajemen kinerja. Struktur birokrasi di instansi pemerintah berpengaruh pada *Global Competitiveness Index*, yang menempatkan Indonesia di posisi 50. Salah satu indikator indeks tersebut adalah *human capital* dan *innovation ecosystem*. Hal ini menjadi penting untuk memahami keterkaitan urgensi pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional sebagai bentuk penyederhanaan birokrasi dalam rangka mewujudkan birokrasi yang efisien dan efektif.



B. SARAN

Penyederhanaan birokrasi merupakan hal yang sangat positif dalam memperbaiki kinerja birokrasi pada pemerintahan, namun harus direncanakan serta disusun secara matang dan tidak dilakukan terburu-buru tanpa konsep yang jelas. Kebijakan penyederhanaan birokrasi ini sendiri pada hakikatnya bukanlah hal yang sederhana, mengingat hal tersebut merupakan suatu tatanan yang telah lama menjadi bagian dalam tata kerja birokrasi di Indonesia.

Penyederhanaan birokrasi harus banyak mengubah regulasi yang ada. Formulasi kebijakan yang tidak matang dan tidak tepat tentunya dapat membawa dampak yang kurang baik dan justru kontra produktif terhadap kinerja Pemerintah itu sendiri di kemudian hari.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Kinerja akan meningkat apabila ada motivasi yang kuat secara keseluruhan, baik di pusat maupun di daerah. Motivasi akan muncul jika setiap program/kegiatan yang dilaksanakan menghasilkan keluaran (*output*), nilai tambah (*value added*), hasil (*outcome*), dan manfaat (*benefit*) yang lebih baik dari tahun ke tahun, disertai dengan sistem *reward* dan *punishment* yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 384 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi.
- Manullang, M (2009). *Dasar-dasar Manajemen*, Cetakan Keduapuluh Satu. Yogyakarta, Penerbit : Gadjah Mada University Press.
- Gitosudarmo, Indriyo, dan I Nyoman Sudita. 2010. *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan Ketiga. Jogjakarta : BPFE Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.



Ernawan, E. 1988. Peranan Birokrasi Terhadap Peningkatan Efektifitas Pengambilan Keputusan di Perusahaan Besar. Skripsi Tidak Diterbitkan. Jakarta: Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A.M. Henderson and Talcot Parsons. New York: Oxford University Press.

S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Siagian, Sondang., P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama)*. Jakarta: Binapura Aksara.

Michael G. Roskin, et al., Political Science: An Introduction, Bab 16.

Alrasyid, Harun,M, “Reformasi Birokrasi.” *Jurnal Madani* Edisi I/Mei 2007.

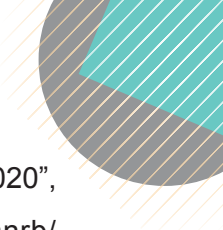
Martini, Rina.2012. *Birokrasi dan Politik*. Semarang: UPT UNDIP Press Semarang.

Kurniawan, Andhi. 2019. “Pemangkasan Birokrasi dan Desain Organisasi yang Profesional”, <http://griyaasn.lan.go.id/detailpage/22>, diakses pada 27 Oktober 2020 pukul 15.18.

Yuniningsih, Tri. 2019.Kajian Birokrasi.Semarang:Departemen Administrasi Publik Press DISIP-UDIP.

Arnani, Mela.2020.” Ditargetkan Rampung Tahun 2020, Ini 5 Tahap Perampingan Birokrasi Pusat dan Daerah”, <https://www.kompas.com/tren/read2020/01/18/131217765/ditargetkan-rampung-tahun-2020-ini-5-tahap-perampingan-birokrasi-pusat-dan?page=all>, diakses pada 27 Oktober 2020 pukul 14.32.

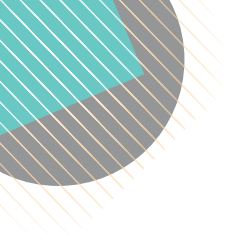
MenpanRB, Humas.2020.” Penyederhanaan Birokrasi Ditargetkan Selesai di Tahun 2020”,<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/penyederhanaan-birokrasi-ditargetkan-selesai-di-tahun-2020>, diakses pada 27 Oktober 2020 pukul 14.35.



MenpanRB, Humas.2020.” Rapat Kerja Kementerian Perdagangan Tahun 2020”,
<https://www.menpan.go.id/site/publikasi/galeri/sambutan-menteri-panrb/rapatkerja-kementerian-perdagangan-tahun-2020>, diakses pada 27 Oktober 2020 pukul 15.39.

MenpanRB, Humas.2020.” Keynote Speech Asosiasi Analis Kebijakan Indonesia”,<https://www.menpan.go.id/site/publikasi/galeri/sambutan-menteri-panrb/keynote-speech-asosiasi-analis-kebijakan-indonesia>, diakses pada 27 Oktober pukul 15.40.

Lestari, Bunga Suci.2019.” Menakar Efektifitas Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi”,
<https://www.covesia.com/warnawarni/baca/88929/menakar-efektifitas-kebijakan-penyederhanaan-birokrasi>, diakses pada 27 Oktober pukul 15.46.



URGENSI PENYEDERHANAAN BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI

Teknis Substantif Pemantauan, Analisis dan Pelaporan

Penyederhanaan Eselonisasi merupakan salah satu metode dalam meningkatkan Kinerja organisasi dengan meniadakan Jabatan Administrator (Jabatan Pengawas/Eselon IV dan Jabatan Administrator/Eselon V). Penyederhanaan Eselonisasi dalam rangka Reformasi Birokrasi mengubah model birokrasi dari model Struktur menjadi birokrasi model Fungsi.

Pelaksanaan penyederhanaan birokrasi ini adalah penataan organisasi dan pola kerja yang baru yang tentunya berpengaruh dengan penataan formasi dan peta jabatan yang terkait dengan pola karier. Selain itu, penyederhaan birokrasi dengan melakukan pengalihan jabatan ini juga dibarengi dengan pola pengembangan kompetensi serta manajemen kinerja. Struktur birokrasi di instansi pemerintah berpengaruh pada Global Competitiveness Index, yang menempatkan Indonesia di posisi 50. Salah satu indikator indeks tersebut adalah human capital dan innovation ecosystem. Hal ini menjadi penting untuk memahami keterkaitan urgensi pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional sebagai bentuk penyederhanaan birokrasi dalam rangka mewujudkan birokrasi yang efisien dan efektif.



BPSDM Hukum dan HAM
Jl. Raya Gandul No. 4, Gandul, Cinere
www.bpsdm.kemenkumham.go.id



ISBN 978-623-6869-72-7

