

Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah

Budi Fernando Tumanggor, Eddy Kusponco Wibowo
Politeknik STIA LAN Jakarta
budi.tumanggor@lan.go.id, edy_kusponco@yahoo.com

Abstract

The policy of bureaucratic downsizing by transferring Echelon III, IV, and V positions are implemented with the demand to reduce the range of decision making so that the government can move more quickly and agile. The negative impact of this policy is the psychological impact of echelon III, IV, and V officials who will lose their positions. The other thing that needs to consider is the readiness of the government in facing organizational changes due to this bureaucratic downsizing. This research seeks to find out how the work motivation and performance of Civil Servant in the central and local government after the implementation of the policy of eliminating echelon III, IV, and V position. The security aspect of the work motivation actually plays a role in the responses of civil servants in the echelon III, IV, and V positions affected by this policy. Employee performance factor that is more dominantly affected by the implementation of this policy is more visible in the individual dimension in performance aspect related to ability or expertise that is more emphasized in bureaucratic downsizing policy or the transfer of echelon III, IV and V position.

Keywords: *bureaucratic downsizing, civil servant work motivation, civil servant performance.*

Abstrak

Kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan pengalihan jabatan Eselon III, IV dan V diimplementasi dengan adanya tuntutan untuk mengurangi rentang pengambilan keputusan sehingga pemerintah dapat bergerak lebih cepat dan lincah. Dampak negatif muncul dari kebijakan ini adalah dampak psikologis pejabat eselon III, IV, dan V yang akan kehilangan jabatan. Hal lain lagi yang perlu diperhatikan adalah kesiapan instansi pemerintah dalam menghadapi perubahan organisasi akibat penyederhanaan birokrasi ini. Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di pemerintah pusat dan daerah setelah diimplementasikannya kebijakan penghapusan jabatan eselon III, IV dan V. Aspek rasa aman dari motivasi kerja sangat memainkan peran dalam tanggapan para PNS jabatan eselon III, IV, dan V yang terkena dampak kebijakan ini. Faktor kinerja pegawai yang lebih dominan terimbas dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada dimensi individu dalam aspek kinerja terkait dengan kemampuan atau keahlian yang lebih ditekankan dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V.

Kata Kunci: penyederhanaan birokrasi, motivasi kerja PNS, kinerja PNS.

PENDAHULUAN

Kebijakan restrukturisasi birokrasi dengan penghapusan jabatan Eselon III, IV dan V yang sebelumnya sudah pernah digagas sejak tahun 2012, kembali dijalankan oleh pemerintahan Presiden Joko Widodo. Tuntutan untuk mengurangi rentang pengambilan keputusan sehingga pemerintah dapat bergerak lebih cepat dan lincah menjadi alasan

utama dari ide perampingan birokrasi ini. Kenyataan yang terjadi selama ini, tingkatan eselon yang banyak kerap membuat instruksi pimpinan melalui rantai birokrasi yang terlalu panjang.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan&RB) mengeluarkan Surat Edaran (SE) Menteri PAN dan RB Nomor 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi. Sementara itu Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) mengeluarkan Surat Edaran (SE) Menteri Dalam Negeri Nomor 130/13989/SJ Tahun 2019 tentang Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi dan Surat Edaran (SE) Menteri Dalam Negeri Nomor 130/14106/SJ Tahun 2019 tentang Tindak Lanjut Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah.

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), per 30 Juni 2019, total PNS di seluruh Indonesia sebanyak 4.286.918 orang yang terbagi dengan 968.736 orang PNS di lingkungan Pemerintah Pusat dan 3.318.182 orang di Pemerintah Daerah. Dari total jumlah PNS di seluruh Indonesia tersebut terdapat 98.658 orang pegawai eselon III, 327.058 orang pegawai eselon IV dan 14.313 orang pegawai eselon V. Jumlah pegawai eselon III dan IV yang tidak sedikit ini apabila akan disederhanakan memerlukan strategi yang sangat hati-hati dan dilakukan secara bertahap agar tidak terjadi gejolak yang berarti dan penolakan dari para pegawai PNS.

Menurut Wibisana (2019) terdapat 6 (enam) alasan perlu dilakukannya penyederhanaan birokrasi, yaitu: perlunya birokrasi yang dinamis dan *agile* (lincah), percepatan sistem kerja, fokus pada pekerjaan fungsional, perlunya efektivitas dan efisiensi, perlunya kinerja yang optimal dan mendorong terciptanya profesionalitas ASN. Berbagai reaksi muncul dari para Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkup pemerintah pusat maupun daerah terkait kebijakan ini baik itu menolak ataupun menerima. Dalam upaya untuk mengimplementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi ini perlu dilakukan dengan sangat hati-hati agar tidak menimbulkan gejolak dan penolakan.

Berkaitan dengan tahapan dalam penyederhanaan birokrasi ini, Prasajo (2020) merekomendasikan beberapa tahapan, yaitu:

1. identifikasi jabatan melalui panduan Kementerian PAN&RB, K/L mengidentifikasi dan mengusulkan jabatan eselon 3, 4, dan 5 yang dapat disederhanakan. Kriteria jabatan diprioritaskan untuk Jabatan yang memiliki kedekatan dengan jabatan fungsional;
2. pemetaan nasional: Kebutuhan jabatan fungsional dan dapat disebar ke berbagai K/L/P (mengurangi *silo mentality* dan *ego sectoral*);
3. persiapan jabatan fungsional: Pola karir yang jelas, insentif yang memadai, motivasi ASN, dan membangun kebanggaan bekerja dalam jabatan fungsional;
4. manajemen perubahan: Termasuk skema mekanisme gaji, tunjangan, kesempatan, dan pengajuan pensiun dini bagi ASN yang tidak lagi memiliki kompetensi dan berkeinginan memilih karir di swasta.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi ini bukan merupakan kebijakan yang baru karena pada 2012 yang lalu kebijakan ini sudah pernah dimunculkan oleh KemenpanRB. Hal tersebut dikemukakan oleh Wakil Menteri PAN&RB, Eko Prasajo, yang mengatakan bahwa program penghapusan jabatan eselon III dan IV mulai dijalankan tahun 2012. "Tujuannya untuk memindahkan orientasi pegawai dari jabatan struktural ke jabatan

fungsional. Penghapusan diharapkan mampu mengurangi biaya yang tidak diperlukan untuk memberikan fasilitas dinas dan jabatan kepada pejabat eselon III dan IV” (dalam Irfan, 2013). Kebijakan ini dinilai oleh banyak pihak agak terkendala dan menuai berbagai penolakan dari pegawai PNS saat itu. Kebijakan tersebut pada saat ini diusung kembali oleh Presiden Joko Widodo sebagai salah satu program percepatan reformasi birokrasi.

Berbagai reaksi muncul dari para pegawai PNS di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah terkait kebijakan ini baik itu menolak ataupun menerima. Dalam upaya untuk mengimplementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi ini perlu dilakukan dengan sangat hati-hati agar tidak menimbulkan gejolak dan penolakan. Wakil Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mengingatkan akan ada permasalahan demoralisasi terhadap sekitar 420.000 orang yang kehilangan jabatan. Mereka bisa saja akan kehilangan motivasi dan semangat kerja. Di sisi lain, dikhawatirkan juga akan terjadi disfungsi organisasi dalam beberapa waktu akibat adanya perubahan organisasi.¹ Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Walikota Tangerang Arief Wismansyah. Menurut beliau, pemangkasan jabatan eselon III dan IV di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang dipastikan mengubah struktural secara besar-besaran. Kondisi penghapusan jabatan eselon setingkat Kepala Seksi dan Kepala Bidang akan berdampak bagi jenjang karir pegawai sehingga dikhawatirkan akan memengaruhi motivasi para pegawai dalam bekerja dan melayani masyarakat.²

Sekalipun aturan tentang penyederhanaan birokrasi ini sudah dikeluarkan, namun pemerintah sampai saat ini masih berproses dalam menentukan strategi implementasi kebijakan yang tepat agar tidak sampai terjadi gejolak atau retensi dari para Abdi Negara atau PNS. Dampak negatif yang perlu diantisipasi dari kebijakan ini adalah dampak psikologis pejabat eselon III, IV, dan V yang akan kehilangan jabatan. Hal lain lagi yang perlu mendapat perhatian adalah kesiapan instansi pemerintah dalam menghadapi perubahan organisasi yang terjadi karena penyederhanaan birokrasi ini. Penelitian ini akan mencari tahu bagaimana motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkup pemerintah pusat dan daerah setelah diimplementasikannya kebijakan penghapusan jabatan eselon III, IV dan V. Harapannya hasil penelitian ini nantinya dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam menentukan bagaimana strategi implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi ini yang lebih tepat dan kondusif sehingga tidak berdampak negatif terhadap motivasi dan kinerja para PNS baik di lingkup pemerintah pusat dan daerah.

KAJIAN LITERATUR

Restrukturisasi (Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi/Penghapusan Jabatan Eselon III, IV dan V)

Pemerintah saat ini menginginkan birokrasi yang dinamis, lincah, dan professional dalam upaya meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja pemerintah kepada publik. Kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang cepat, kinerja PNS yang optimal dan penggunaan anggaran yang efektif dan efisien turut mendorong pula dilakukannya suatu

¹<https://www.kasn.go.id/details/item/533-penghapusan-eselon-ksn-ingatkan-soal-demoralisasi>, diakses pada 17 Februari 2020.

²<https://tangerangnews.com/kota-tangerang/read/28996/Wali-Kota-Tangerang-Sebut-Dampak-Jika-Eselon-III-IV-Dihapus>, diakses pada 17 Februari 2020.

reformasi birokrasi yang mengarah pada deregulasi dan debirokratisasi. Saat ini ada sekitar 4,2 juta PNS di seluruh Indonesia. Sebanyak 39 persen di antaranya merupakan jabatan pelaksanaan administrasi, sedangkan PNS yang mengisi jabatan teknis, termasuk tenaga kesehatan, hanya 15 persen atau sekitar 643.129 orang. Restrukturisasi sangat mendesak dilakukan agar PNS didominasi jabatan fungsional teknis berkeahlian.³

Proses reformasi birokrasi yang telah dan terus dilakukan sekarang ini di Indonesia untuk mewujudkan *good governance* meliputi baik aspek organisasi maupun aspek manajemen pemerintahan. Menurut Sedarmayanti (2009), reformasi birokrasi pada aspek organisasi adalah melakukan restrukturisasi atau penataan kembali organisasi dari birokrasi itu sendiri. Sedangkan reformasi pada aspek manajemen pemerintahan dilakukan dengan penyempurnaan pengelolaan sumber daya aparatur birokrasi, penyempurnaan pengelolaan keuangan, penyempurnaan pengelolaan sarana dan prasarana, dan penyempurnaan prosedur kerja yaitu hubungan kerja dan koordinasi. Kebijakan penyederhanaan birokrasi merupakan bentuk implementasi dari proses restrukturisasi organisasi.

Kondisi restrukturisasi merupakan suatu proses perubahan dari kondisi sebelumnya yang dinilai tidak mampu memfasilitasi kebutuhan organisasi yang tidak lagi sama dengan sebelumnya. Dalam setiap perubahan akan menimbulkan dampak, baik itu dampak positif maupun dampak negatif. Menurut Siagian (2002) ada berbagai kemungkinan yang dapat ditimbulkan oleh suatu kebijakan restrukturisasi organisasi, yaitu: (a) kemungkinan mengubah tipe dan struktur organisasi birokrasi menjadi struktur fungsional atau lebih datar; (b) pengurangan jumlah satuan kerja dalam organisasi secara keseluruhan berarti ada satuan kerja yang dihapuskan sehingga susunan organisasi lebih sederhana; (c) penggabungan beberapa satuan kerja; (d) pengurangan kompleksitas spasial.

Restrukturisasi juga berdampak terhadap sistem sosial dan perilaku dalam organisasi. Menurut Follz Harvey dan Oclaughin (dalam Thoha, 1996): “*Restrukturisasi dan pembinaan organisasi merupakan salah satu cara mengubah sistem sosial dan perilaku aslinya ketatanan perilaku baru. Hal ini meliputi perubahan cara kerja, prosedur kerja bagian dari tindakan.*” Restrukturisasi tidak dapat dilihat hanya dari segi perampingan organisasi, SDM, atau kinerjanya saja akan tetapi juga harus diperhatikan bahwa restrukturisasi adalah suatu sistem yang saling memengaruhi satu sama dengan lainnya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Susanto (2006) dalam penelitiannya sebelumnya yang berjudul “Pengaruh Restrukturisasi terhadap Motivasi Pegawai pada Biro Umum dan Hubungan Masyarakat Sekretariat Jenderal Departemen Perdagangan”, restrukturisasi pada biro umum dan hubungan masyarakat sekretariat jenderal Departemen Perdagangan sudah dilaksanakan dengan baik. Tingkat motivasi pegawai pada biro umum dan hubungan masyarakat sudah termasuk tinggi. Hubungan restrukturisasi dengan motivasi pegawai pada biro umum dan humas sudah cukup kuat dan signifikan. Berarti dilaksanakannya restrukturisasi diikuti perubahan motivasi pegawai. Hal ini terjadi pada semua pegawai yang ada di biro umum dan humas. Jadi, restrukturisasi berpengaruh positif terhadap motivasi semua pegawai.

Motivasi Kerja

³<https://www.jawapos.com/nasional/17/11/2019/kondisi-asn-pelaksana-administratif-dan-teknis-tidak-seimbang/>, diakses pada 27 Februari 2020.

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Steers & Porter (dalam Miftahun & Sugiyanto, 2010) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu usaha yang dapat menimbulkan suatu perilaku, mengarahkan perilaku, dan memelihara atau mempertahankan 8 (delapan) perilaku yang sesuai dengan lingkungan kerja dalam organisasi. Motivasi kerja merupakan kebutuhan pokok manusia dan sebagai insentif yang diharapkan memenuhi kebutuhan pokok yang diinginkan, sehingga jika kebutuhan itu ada akan berakibat pada kesuksesan terhadap suatu kegiatan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan berusaha agar pekerjaannya dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain, motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Menurut George dan Jones (2005) terdapat tiga (3) aspek dalam motivasi kerja yaitu: (a) perilaku (*direction of behavior*); (b) tingkat usaha (*level of effort*); (c) tingkat kegigihan (*level of persistence*). Selain itu, Winardi (2001) juga mengungkapkan ada tiga (3) aspek motivasi yang mengarah tercapainya tujuan tertentu, yaitu:

- a) Keinginan, ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya;
- b) Kebutuhan, seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik;
- c) Rasa aman, seseorang akan berusaha melakukan sesuatu juga disebabkan ketakutan saat orang tersebut tidak melakukan sesuatu sehingga alasan motivasi muncul karena ketika seseorang melakukan sesuatu dirinya merasa aman.

Berdasarkan pengukuran yang telah disebutkan sebelumnya dapat disimpulkan motivasi diukur dengan lima kebutuhan yaitu: rasa aman, fisiologi, sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi.

Kinerja

Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian atau prestasi yang bisa diraih oleh pegawai atau suatu organisasi berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah ditentukan. Menurut Afandi (2018) kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sementara itu, menurut Mangkunegara (2009) pengertian kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Simamora (dalam Mangkunegara, 2012), kinerja pegawai pada umumnya dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu: (a) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi; (b) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi; (c) Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan desain pekerjaan.

Penelitian Irfan (2013) tentang pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional sebagai suatu studi atau telaah terkait penghapusan jabatan eselon III dan IV di lingkungan Badan Kepegawaian Negara berfokus pada kompensasi atau penghasilan

yang diterima PNS yang berpindah dari jabatan struktural ke jabatan fungsional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima pegawai struktural eselon III lebih besar dari pada pegawai dalam jabatan fungsional yang relevan di BKN, meski untuk struktural Eselon III dan IV kelas jabatannya sama dengan jabatan fungsional tingkat ahli. Kemudian disimpulkan juga bahwa beberapa jabatan fungsional tertentu besaran tunjangannya belum didasarkan pada perhitungan bobot jabatan. Selain itu, berkenaan dengan wacana kebijakan penghapusan jabatan eselon III dan IV di lingkungan instansi pemerintah, maka yang perlu dipikirkan adalah bagaimana organisasi dapat memilih dan menentukan jabatan fungsional apa yang sesuai atau relevan dengan tugas pokok dan fungsi organisasi itu sendiri.

Penelitian ini lebih ditujukan untuk menganalisa bagaimana motivasi kerja dan kinerja para PNS di lingkungan Pemerintah Pusat dan Daerah setelah diimplementasikannya kebijakan penghapusan jabatan eselon III, IV dan V ini. Hal ini menjadi penting untuk diteliti karena kekhawatiran para pegawai PNS tidak hanya terkait dengan kemungkinan penurunan kesejahteraan setelah diimplementasinya kebijakan ini namun juga ada kekhawatiran tentang masa depan karier selanjutnya bagi PNS dan kesulitan untuk beradaptasi dengan budaya atau kondisi baru nantinya. Hal ini terjadi karena implementasi kebijakan ini juga nanti mendorong terjadinya perubahan pola kerja atau tugas pokok dan fungsi para pejabat eselon III, IV dan V saat dialihkan menjadi pejabat fungsional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2006) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena peneliti menganggap permasalahan yang diteliti cukup kompleks dan dinamis sehingga data yang diperoleh dari para narasumber tersebut dijangar dengan metode yang lebih alamiah yakni *interview* langsung dengan para narasumber sehingga didapatkan jawaban yang alamiah.

Metode analisis kualitatif merupakan kajian yang menggunakan data-data teks, persepsi, dan bahan-bahan tertulis lain untuk mengetahui hal-hal yang tidak terukur dengan pasti (*intangible*). Dalam penelitian kualitatif, metode analisis data lebih banyak dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data. Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2008), analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif melalui proses *data reduction*, *data display*, dan *verification*.

Desain penelitian ini pada tahap pembahasan penelitian, akan berisi uraian–uraian tentang objek yang menjadi fokus penelitian yang ditinjau dari sisi–sisi teori yang relevan dengannya dan tidak menutup kemungkinan bahwa desain penelitian ini akan berubah sesuai dengan kondisi atau realita yang terjadi di lapangan.

Adapun lokus penelitian ini adalah instansi pemerintah pusat dan daerah yang diwakili oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) dan Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri). Alasan pemilihan KemenpanRB sebagai lokus penelitian ini adalah implementasi penyederhanaan birokrasi dengan penghapusan jabatan eselon III, IV dan V sudah tuntas dilakukan di KemenpanRB sampai saat ini. Alasan memilih Kemendagri sebagai lokus penelitian ini karena peneliti ingin mendalami bagaimana hasil implementasi kebijakan sesuai dengan strategi yang

disusun oleh Kemendagri sebagai instansi pemerintah yang menjadi koordinator dalam hal implementasikan kebijakan ini di berbagai Pemerintah Daerah (Pemda).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat 3 (tiga) tahapan yang direkomendasikan oleh KemenpanRB sebagai peta jalan penyederhanaan birokrasi ini, yaitu: jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Tahap jangka pendek dilakukan dengan mengeluarkan Surat Edaran Menteri PAN&RB untuk dapat melakukan identifikasi dan kajian instansi pemerintah, pemetaan jabatan, serta penyusunan kebijakan. Tahap jangka menengah dilakukan dengan penyesuaian kebijakan jabatan fungsional (JF) untuk penilaian kinerja JF, penyesuaian kebijakan JF dan kurikulum pelatihan kepemimpinan, serta implementasi pengangkatan/perpindahan jabatan administrasi ke fungsional di instansi pemerintah. Tahap jangka panjang adalah dengan penerapan Birokrasi Smart Office melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE (*e-Government*) secara nasional serta pengawasan dan evaluasi pelaksanaannya. Proses penyederhanaan birokrasi yang terjadi di KemenPAN&RB sudah dijalankan dan dinyatakan saat ini sudah rampung dilakukan. Dalam proses itu, ada sekitar 63 orang PNS dengan jabatan eselon III dan 96 orang PNS dengan jabatan eselon IV yang terkena imbas kebijakan ini dan dialihkan ke jabatan fungsional.

Dalam mengantisipasi reaksi atau tanggapan negatif dalam proses implementasi penyederhanaan birokrasi atau transformasi pengembangan karier dari jabatan administrator ke jabatan fungsional ini, ada beberapa strategi atau upaya yang dilakukan oleh KemenpanRB, yaitu:

1. Dalam konteks pelaksanaan penataan atau perubahan organisasi:
KemenpanRB berusaha membangun pemahaman tentang pengembangan karier dalam jabatan fungsional, termasuk kesetaraan dan kesempatan dalam pengembangan karier;
2. Dalam konteks adanya kekhawatiran apabila beralih ke jabatan fungsional akan mengalami penurunan pendapatan:
KemenpanRB melakukan percepatan penyelesaian Rancangan Peraturan Presiden tentang Penyesuaian Penghasilan bagi Pejabat Administrasi yang dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional (telah mendapatkan izin prinsip dari Presiden).

Kemendagri sebenarnya sudah merasakan atau mengalami euphoria terkait implementasi penyederhanaan birokrasi ini sejak awal amanat ini disampaikan oleh Pak Presiden Joko Widodo dalam pidato pelantikan sebagai presiden terpilih pada bulan Oktober 2019 yang lalu. Berkaitan dengan hal ini, terdapat 2 (dua) tugas utama yang langsung dijalankan oleh Kemendagri yaitu:

1. Melakukan penyederhanaan struktur organisasi di lingkup Kemendagri;
2. Memfasilitasi pemerintah daerah dalam melaksanakan penyederhanaan birokrasi.

Lebih lanjut lagi, dalam memastikan proses penyederhanaan birokrasi ini berjalan baik, Kemendagri pada tahap awal proses implementasi kebijakn ini mengadakan workshop penyederhanaan birokrasi pemerintah daerah pada 24 Januari 2020 yang lalu dan dihadiri oleh Kepala Biro Organisasi dari 34 Provinsi yang ada di Indonesia serta Kabupaten dan Kota yang terpilih dengan hasil sebagai berikut:

1. Penyederhanaan birokrasi tidak diberlakukan pada Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (Eselon II) dan Jabatan Administrator (eselon III), hanya diberlakukan pada jabatan pengawas (eselon IV) dengan ketentuan lebih detail:
 - a. Pejabat pengawas pada seluruh bidang DPMPTSP ditiadakan, tetap dipertahankan pada Sekretariat;
 - b. Pejabat pengawas pada Dinas/Badan penerbit rekomendasi teknis ditiadakan;
 - c. Pejabat pengawas Seksi pada UPTD ditiadakan, sehingga UPTD terdiri dari Kepala UPTD dan Kasubbag Tata Usaha dan UPTD tidak lagi menggunakan Tipe A dan Tipe B;
 - d. Pejabat Pengawas (Seksi) pada Cabang Dinas dipertimbangkan secara proporsional
2. Penyederhanaan birokrasi Pejabat Pengawas dan tahapan pelaksanaan memerhatikan keistimewaan dan Otonomi Khusus Daerah
3. Penyederhanaan birokrasi secara bertahap dilakukan sebagai berikut:
 - a. Tahap pertama (target jangka pendek). Penyederhanaan birokrasi difokuskan pada Perangkat Daerah yang membidangi Penanaman Modal/Investasi, Perizinan dan PTSP dan Perangkat Daerah penerbit rekomendasi/pertimbangan teknis;
 - b. Tahap kedua. Penyederhanaan birokrasi (penghapusan pengawas) pada UPTD dengan klasifikasi tertentu;
 - c. Tahap ketiga. Penyederhanaan birokrasi pada Cabang Dinas.
4. Penyederhanaan birokrasi dilaksanakan secara simultan dengan pembentukan jabatan fungsional baru untuk memwadhahi peralihan Pejabat Pengawas yang ditiadakan, misalnya Penata Kelola Penanaman Modal dan Penata Kelola Perizinan
5. Transformasi jabatan pengawas ke jabatan fungsional dilakukan dengan kebijakan afirmasi serta memberikan masa transisi kepada daerah, untuk:
 - a. Menetapkan sementara jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan nyata masing-masing daerah;
 - b. Memberikan penghasilan setara kepada pejabat fungsional yang beralih dari pejabat pengawas sesuai dengan penghasilan jabatan pengawas;
 - c. Mempermudah proses alih status dari Pejabat Pengawas ke Pejabat Fungsional tertentu melalui kebijakan *inpassing* khusus.
6. Kemendagri akan menerbitkan Surat Edaran sebagai panduan penyederhanaan birokrasi.
7. Penyederhanaan birokrasi dilaksanakan secara simultan diikuti dengan peningkatan tunjangan pejabat fungsional.
8. Penyederhanaan birokrasi diikuti dengan perbaikan TPP.

Dalam pelaksanaan identifikasi awal yang dilakukan, Kemendagri menemukan ada kebutuhan sekitar 301 nama jabatan fungsional baru setelah dilakukan identifikasi dalam rangka penyederhanaan birokrasi ini. Hal ini menurut Kemendagri dari daftar kurang lebih 200 jabatan fungsional yang ada saat ini di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah belum dapat memwadhahi kebutuhan 301 jabatan fungsional baru dari hasil penyederhanaan birokrasi di Kemendagri. Saat ini karena keterbatasan pilihan jabatan fungsional yang ada di lingkup Kemendagri terdapat sekitar 60% memilih jabatan fungsional sebagai analisis kebijakan.

Dari hasil wawancara dalam kaitannya dengan hubungan antara restrukturisasi (kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V) dengan motivasi

kerja ditemukan bahwa para PNS pejabat eselon III, IV dan V yang menolak kebijakan ini karena khawatir atau gelisah akan kemungkinan penurunan atau kehilangan gaji dan fasilitas yang diterima dari jabatan sebelum dialihkan. Dari penuturan di atas, dampak negatif implementasi kebijakan ini terhadap motivasi kerja lebih terlihat pada bagaimana para pejabat eselon III, IV dan V yang terkena dampak mengkhawatirkan hilangnya penghasilan yang sebelumnya diterima dan otoritas yang dimiliki saat menjabat sebagai pejabat eselon III atau eselon IV.

Tabel Penyederhanaan Birokrasi Sesuai Kebutuhan

79 % Eselon 4

4 % Eselon 3

NO	UNIT KERJA	JUMLAH		ESELON III		ESELON IV	
		ES III	ES IV	PINDAH	TETAP	PINDAH	TETAP
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sekretariat Jenderal	40	115	4	36	83	32
2	Ditjen Polpum	28	65	0	28	54	11
3	Ditjen Bina Adwil	29	67	1	28	56	11
4	Ditjen Ottda	29	67	0	29	56	11
5	Ditjen Bina Bangda	29	67	0	29	56	11
6	Ditjen Bina Pemdes	33	80	0	33	65	15
7	Ditjen Bina Keuda	29	67	0	29	56	11
8	Ditjen Dukcapil	29	67	1	28	56	11
9	Inspektorat Jenderal	4	13	0	4	4	9
10	BPP	16	40	4	12	29	11
11	BPSDM	29	84	1	28	61	23
12	IPDN	36	154	2	34	69	85
13	Sekretariat DKPP	6	24	0	6	8	16
14	Sekretariat Kopri Kemendagri	3	6	2	1	5	1
Total		340	916	15	325	658	258
Persentase				4%	96%	72%	28%

Sekretariat Jenderal | Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia

Gambar 1. Penyederhanaan Birokrasi Sesuai Kebutuhan di Lingkup Kemendagri

Indikator rasa aman dari salah satu indikator atau aspek motivasi kerja yang ternyata sangat memainkan peran atau terkait dengan tanggapan para PNS jabatan eselon III, IV dan V yang terkena dampak kebijakan ini. Sosialisasi dan jaminan yang diberikan oleh KemenpanRB melalui percepatan penyelesaian Rancangan Peraturan Presiden tentang Penyelarasan Penghasilan bagi Pejabat Administrasi yang dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional (telah mendapatkan izin prinsip dari Presiden) masih belum memberikan ketenangan bagi para PNS jabatan eselon III, IV dan V yang akan dialihkan.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V ini perlu mempertimbangkan juga hak yang diterima oleh PNS sebelumnya saat menjabat eselon III atau IV terkait gaji dan fasilitas. Pada saat dialihkan, kekhawatiran hilangnya gaji dan fasilitas yang sama ternyata lebih mengemuka ketimbang indikator atau aspek lain dari motivasi kerja yang berkaitan dengan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi ini seperti halnya keinginan dan kebutuhan. Apabila dilihat substansi dari aspek atau indikator lainnya dari motivasi kerja terkait keinginan (*ketika seseorang memiliki keinginan maka motivasinya terpacu untuk melakukan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai yang diinginkannya*) dan kebutuhan (seseorang memiliki motivasi yang tinggi bila seseorang butuh. Ketika seseorang membutuhkan sesuatu misalnya gaji, kompensasi maka pekerjaan akan terpacu untuk melakukan pekerjaannya dengan baik akan dengan otomatis ikut menjadi terdukung bila aspek atau indikator sosial atau rasa aman tidak mendapatkan dampak negatif. Dalam hal implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi ini ternyata memberikan dampak negatif pada aspek atau indikator rasa aman dalam variabel motivasi kerja.

Dari hasil wawancara kepada *key informant* dengan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V ini ditemukan bahwa dengan kebijakan ini para PNS eselon III, IV dan V tersebut terbebas dari beban tugas administrasi dan lebih fokus bekerja sesuai kemampuan dan kompetensi. Menurut pengakuan *key informant* di Kemendagri kerap kali para pejabat eselon III dan IV di daerah kerap kali terlibat masalah hukum yang muncul dari beban tugas administrasi yang mereka harus laksanakan dan tidak sepenuhnya pahami. Hal ini terjadi biasanya terkait dengan urusan administrasi untuk pengadaan barang dan jasa di pemerintah daerah.

Faktor atau dimensi individu dalam aspek atau indikator kinerja terkait dengan kemampuan atau keahlian yang lebih ditekankan dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V ini menjadi faktor cukup signifikan dalam menunjukkan adanya hubungan yang saling mendukung antara restrukturisasi dengan optimalisasi atau penekanan akan keahlian dan kompetensi individu dalam meningkatkan kinerja.

Selain sambutan positif dari para PNS dengan jabatan eselon III, IV dan V yang dialihkan tersebut, ada juga dampak negatif dari kebijakan restrukturisasi dengan penyederhanaan birokrasi ini dengan kinerja para PNS yang terkena dampaknya terutama dalam hal adanya kebingungan yang terjadi atas tugas dan fungsi yang baru. Kebingungan tersebut khususnya dalam hal penentuan jabatan fungsional yang sesuai dengan tugas dan pokok sebelumnya yang diemban oleh PNS jabatan eselon III, IV dan V yang dialihkan tersebut. Selain hal tersebut, termasuk juga kebingungan mereka dalam memenuhi angka kredit untuk jabatan fungsional yang baru diemban dan apabila nantinya angka kredit tidak dapat dikumpulkan maka mereka dapat terjadi akan stagnan atau tidak dapat melakukan proses kenaikan pangkat.

PENUTUP

Simpulan

Hasil penelitian ini menekankan beberapa temuan atau hal penting dalam kaitannya dengan motivasi kerja dan kinerja PNS di lingkungan pemerintah pusat dan daerah dalam kaitan dengan diimplementasikannya kebijakan penghapusan jabatan eselon III, IV dan V. Dalam prakteknya, pihak KemenpanRB lebih menekankan penggunaan istilah kebijakan ini bukan semata-mata penghapusan jabatan eselon III, IV, dan V namun lebih kepada pengalihan jabatan eselon III dan IV ke jabatan fungsional yang juga memiliki tahapan karier yang sama baiknya dengan tahapan karier jabatan struktural yang sebelumnya diemban oleh para pejabat struktural yang dialihkan tersebut.

Faktor motivasi kerja yang dipengaruhi dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada bagaimana para pejabat eselon III, IV dan V yang terkena imbas dari implementasi kebijakan tersebut lebih mengkhawatirkan hilangnya penghasilan yang sebelumnya diterima dan otoritas yang dimiliki saat menjabat sebagai pejabat eselon III, IV atau V. Indikator rasa aman dari salah satu indikator atau aspek motivasi kerja yang ternyata sangat memainkan peran atau terkait dengan tanggapan para PNS jabatan eselon III, IV, dan V yang terkena dampak kebijakan ini. Sosialisasi dan jaminan yang diberikan oleh KemenPAN&RB melalui percepatan penyelesaian Rancangan Peraturan Presiden tentang Penyelarasan Penghasilan bagi Pejabat Administrasi yang dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional (telah mendapatkan izin prinsip dari Presiden) diharapkan dapat memberikan ketenangan bagi para PNS jabatan eselon III dan IV yang akan dialihkan tersebut.

Faktor kinerja pegawai yang lebih dominan terimbas dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada dimensi individu dalam aspek atau indikator kinerja terkait dengan kemampuan atau keahlian yang lebih ditekankan dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V. Hal ini menjadi faktor yang cukup signifikan dalam menunjukkan adanya hubungan yang saling mendukung antara restrukturisasi dengan optimalisasi atau penekanan akan keahlian dan kompetensi individu dalam meningkatkan kinerja.

Dalam implementasi kebijakan ini perlu dibangun sikap atau pola pikir atau *mindset* bahwa ini adalah momentum yang harusnya dianggap sebagai suatu sikap dari Negara untuk memfasilitasi pengembangan karier dan kompetensi ASN bukan malah untuk mengurangi apa yang ada atau diperoleh saat ini. Penyederhanaan birokrasi secara substansial, tidak hanya terbatas pada struktur, tetapi juga aspek kultur dan inovasi kerja. Membangun birokrasi yang dinamis, antara lain: fleksibilitas yang tinggi, kapabilitas yang baik, dan budaya yang unggul. Atas alasan ini, langkah yang dilakukan dalam proses awal implementasi kebijakan adalah dengan menata organisasi dan mengidentifikasi jenis jabatan fungsional yang sesuai untuk nantinya dialihkan dari jabatan struktural eselon III, IV dan V yang ada sehingga memudahkan pejabat itu nantinya dalam pengumpulan Angka Kredit pada Jabatan Fungsionalnya yang baru dialihkan atau diemban.

Saran

Dari hasil analisis dan pembahasan hasil wawancara dari berbagai *key informan*, peneliti merekomendasikan beberapa saran yang kiranya dapat dijadikan pertimbangan terkait dengan tema penelitian yang diangkat, yaitu:

- a) dalam proses pelaksanaan identifikasi awal terkait dengan jabatan fungsional apa yang akan dialihkan dari para pejabat eselon III, IV, dan V yang terkena imbas dari implementasi kebijakan dan dalam proses pengangkatan serta pelantikan para pejabat yang dialihkan tersebut harus sesuai dengan rekomendasi dari KemenpanRB;
- b) Perlu memberikan jaminan bahwa penghasilan pejabat fungsional dalam masa transisi disesuaikan dengan penghasilan pejabat administrasi;
- c) Pejabat administrasi (Eselon III – V) yang dialihkan dapat dimasukkan dalam kelompok kerja yang nantinya dapat dimintakan bantuannya oleh pejabat eselon II dalam proses transisi menjalankan tambahan tugas baru yang diberikan kepadanya pasca peralihan para pejabat eselon III dan IV menjadi pejabat fungsional;
- d) Perlu adanya sosialisasi dan pendampingan teknis yang intensif terkait *inpassing* dan bagaimana mendapatkan angka kredit bagi para pejabat eselon III, IV dan V yang baru dialihkan ke jabatan fungsional tertentu;
- e) Sebagai tindak lanjut dari hasil identifikasi jabatan fungsional apa yang sesuai nantinya dalam proses pengalihan dan penataan organisasi yang dilakukan, perlu diusulkannya penambahan jabatan fungsional baru ke KemenpanRB apabila memang tidak ada jabatan fungsional yang sudah ada dan sesuai dengan karakteristik tupoksi para pejabat eselon III, IV dan V tersebut sebelum dialihkan;
- f) Memaksimalkan dan mengoptimalkan peran akademisi dalam memberikan rekomendasi strategi dalam implementasi kebijakan yang akan lebih mulus dan mudah nantinya di Kementerian, Lembaga dan Pemda yang ada di seluruh Indonesia;

- g) Dalam penelitian selanjutnya, ada baiknya dilakukan analisa mendalam atau pembahasan dengan tema yang sama namun dengan metode penelitian kuantitatif agar didapatkan data kuantitatif yang dapat menjadi tambahan data yang menguatkan penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Cahyani, Ati. (2003). *Dasar-Dasar Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Cooper, D.R., and Schindler, P.S. (2008). *Business Research Methods, 10th edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- George, J. M., & Jones, G. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, Imam. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2006). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irfan, Muhlis. (2013). "Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara" *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 7, Nomor 1, Juni 2013.
- Istijanto. (2008). *Riset Sumber Daya Manusia (Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan)*. Jakarta: Gramedia.
- Malik, Akmal. (2020). "Perampingan Struktur dan Pengkayaan Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah." Dipresentasikan pada Rapat Koordinasi Penyederhanaan Birokrasi di Daerah, Hotel Bidakara Jakarta, 16 Januari 2020.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S., dan A. Vitayala Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalila Indonesia.

- Miftahun dan Sugiyanto. (2010). "Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja." *Jurnal Psikologi* volume 37, No. 1, 94 – 109.
- Moleong, Lexy. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Pamela, A.O., & Oloko. (2015). "Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Banks in Kenya: A Case Study of Kenya Commercial Bank in Migori County." *Journal of Human Resource Studies* 5 (2).
- Prasojo, Eko. (2020). "Penyederhanaan Birokrasi," Dipresentasikan pada Rapat Koordinasi Penyederhanaan Birokrasi di Daerah, Hotel Bidakara Jakarta, 16 Januari 2020.
- Rofik, Ediy. (2020). "Motivasi dan Kinerja PNS Pemerintah Pusat Dalam Kaitannya dengan Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV," Dipresentasikan pada saat FGD *online* dengan Politeknik STIA LAN Jakarta, 15 Juli 2020.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Setiawan, B. (2001). "Hubungan Faktor Struktural Organisasi dengan Kinerja BUMN Jasa Keuangan Non-Bank: Ukuran Persepsional Eksekutif Fungsi Lini." Tesis pada Fakultas Ilmu Ekonomi. Universitas Indonesia, Depok.
- Siagian, S.P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Subagja, Abba. (2020). "Transformasi Jabatan Fungsional: Tantangan dan Peluang Pengembangan Karier (Perspektif Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019)," Dipresentasikan pada saat FGD *online* dengan Politeknik STIA LAN Jakarta, 15 Juli 2020.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Susanto, H. (2006). "Pengaruh Restrukturisasi terhadap Motivasi Pegawai pada Biro Umum dan Hubungan Masyarakat Sekretariat Jenderal Departemen Perdagangan" Tesis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia: Depok.
- Thoah, Miftah. (1996). *Pembinaan Organisasi Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Torang, Dr. Syamsir. (2016). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta.

Wibisana, Bima Haria. (2020). “Penyederhanaan Struktur Birokrasi dalam Perspektif Kepegawaian Negara,” Dipresentasikan pada Rapat Koordinasi Penyederhanaan Birokrasi di Daerah, Hotel Bidakara Jakarta, 16 Januari 2020.

<https://kumparan.com/kumparanbisnis/penghapusan-pns-eselon-iii-dan-iv-di-kemenpan-rb-tuntas-1sPYe2lkpE7>, diakses pada 17 Februari 2020.

<https://www.kasn.go.id/details/item/533-penghapusan-eselon-ka-sn-ingatkan-soal-demoralisasi>, diakses pada 17 Februari 2020.

<https://tangerangnews.com/kota-tangerang/read/28996/Wali-Kota-Tangerang-Sebut-Dampak-Jika-Eselon-III-IV-Dihapus>, diakses pada 17 Februari 2020.

<https://www.jawapos.com/nasional/17/11/2019/kondisi-asn-pelaksana-administratif-dan-teknis-tidak-seimbang/>, diakses pada 27 Februari 2020.

[tentang restrukturisasi organisasi http://2frameit.blogspot.com/2011/11/tentang-restrukturisasi-organisasi](http://2frameit.blogspot.com/2011/11/tentang-restrukturisasi-organisasi), diakses 27 Februari 2020.