

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Birokrasi bersih, profesional, dan berorientasi pada pelayanan merupakan pondasi kuat agar terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Yasin et al., 2024). Pemerintah Indonesia telah menerbitkan sejumlah kebijakan strategis guna memperkuat reformasi birokrasi, dimulai dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menekankan peningkatan profesionalisme ASN dimana kebijakan tersebut langsung berkorelasi dengan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 yang menetapkan visi, arah, dan strategi reformasi secara menyeluruh, serta Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024 yang memuat program-program konkret beserta target capaian yang terukur. (Widyastuti, 2023)

Atas dasar tersebut, Presiden Joko Widodo melalui agenda “Nawacita” melalui pidato nya pada tanggal 20 Oktober 2019. Menyampaikan secara konsisten menstimulasi untuk menciptakan pegawai pemerintah yang lebih berkualitas, terstruktur, dan terkelola secara efisien. Melalui beberapa kesempatan, Presiden Jokowi menyelipkan pesan bahwa birokrasi pemerintahan Indonesia saat ini harus segera dipangkas dan disederhanakan agar tidak lagi berbelit-belit, lambat, dan tidak efisien. Presiden Joko Widodo menegaskan pentingnya memangkas birokrasi yang terlalu panjang, dengan menyederhanakan jumlah eselon yang dianggap terlalu berlebihan menjadi hanya dua level saja.

Presiden Jokowi mengarahkan agar jabatan-jabatan struktural secara bertahap diganti dengan jabatan fungsional, dengan pertimbangan bahwa sistem ini lebih menghargai keahlian, kompetensi, dan kinerja nyata aparatur sipil negara. Meskipun *grand design* Reformasi Birokrasi beserta *roadmap*-nya telah berjalan cukup lama dan menghasilkan banyak kemajuan, namun sejumlah indikator menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia di sektor publik yang menjadi kunci keberhasilan reformasi sistem pemerintahan belum sepenuhnya tercapai. Masih terdapat kelemahan yang cukup signifikan pada aspek pelayanan publik, penataan kelembagaan, profesionalisme aparatur, tata kelola pemerintahan, serta etika dan budaya organisasi (Nalien, 2021).

Berdasarkan arahan tersebut, pada tanggal 6 Desember 2019, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) menerbitkan Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Peraturan ini bertujuan melahirkan birokrasi yang lebih ringkas, profesional, efektif, juga efisien melalui penyederhanaan SOTK (Struktur Organisasi dan Tata Kerja), dengan mengalihkan posisi struktural yang disetarakan ke dalam posisi fungsional yang lebih berorientasi pada kompetensi dan keahlian. Untuk menyempurnakan aspek teknis dan operasional dari proses pengalihan tersebut, pada tanggal 12 April 2021 Menpan RB kemudian mengeluarkan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Peraturan ini memberikan pedoman yang lebih rinci dan jelas mengenai kriteria penyetaraan, mekanisme pengalihan, penetapan angka kredit, penyusunan peta jabatan dan

kebutuhan formasi, serta ketentuan-ketentuan teknis lainnya agar perpindahan dari posisi struktural menjadi posisi fungsional dapat berjalan secara tertib, transparan, dan akuntabel.

Berikutnya, pada tanggal 1 Mei 2021, Menpan RB menerbitkan Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah. Peraturan ini menjadi langkah lanjutan dalam agenda penyederhanaan birokrasi, dengan fokus pada penyesuaian dan pengurangan eselon serta pengalihan ini sudah sesuai dengan desain organisasi yang lebih ramping dan efektif. Sebagai penyempurna akhir dari rangkaian regulasi tersebut, pada tanggal 6 Januari 2023, diterbitkanlah Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Peraturan ini ibarat payung hukum utama dan paling komprehensif yang mengatur secara menyeluruh tentang jabatan fungsional, mencakup kedudukan, ruang lingkup tugas dan tanggung jawab, klasifikasi dan kategori jabatan, jenjang kepangkatan, mekanisme pengusulan, penetapan, pemberhentian, penilaian angka kredit, serta standar kompetensi yang harus dipenuhi. Semua ketentuan tersebut dirancang untuk memperkuat profesionalisme, akuntabilitas kinerja, dan daya saing aparatur sipil negara guna melaksanakan reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Reformasi birokrasi ini pendorong utama dari kebijakan penyederhanaan struktur dengan mengalihkan jabatan administratif (struktural) menjadi jabatan fungsional. Birokrasi pemerintahan di Indonesia selama ini kerap dikritik sebagai lembaga yang kaku, birokratis berlebihan, bertele-tele dalam koordinasi, kurang inovatif, serta tidak responsif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pembaharuan dan penyesuaian kemampuan aparatur negara menjadi sangat mendesak dan tidak

dapat ditunda lagi bahkan dapat disebut sebagai syarat mutlak (*condition sine qua non*) bagi perbaikan sistem pemerintahan (Zauhar, 2019). Pada kondisi Republik Indonesia saat ini, reformasi birokrasi menjadi salah satu pilar dari agenda pembaruan nasional yang bersifat menyeluruh, mencakup bidang politik, hukum, ekonomi keagamaan, juga sosial-budaya. Tujuan utamanya adalah membangun sistem negara yang demokratis, sehingga dapat menyegerakan tercapainya kesejahteraan rakyat, tegaknya prinsip tata kelola yang baik, serta mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Polidano & Hulme, 1999).

Fenomena penyederhanaan dan peniadaan jabatan administratif atau biasa dikenal sebagai jabatan struktural yang kemudian disertakan menjadi jabatan fungsional. Merupakan sebuah wujud dari reformasi birokrasi yakni reformasi dalam bentuk kelembagaan. Dengan adanya hal tersebut sebuah sistem tata kelola dapat mewujudkan sebuah birokrasi yang efisien. Reformasi kelembagaan birokrasi bertujuan membentuk organisasi pemerintahan yang lebih tangguh, modern, dan adaptif menghadapi tantangan masa depan, tegas Menteri PANRB Tjahjo Kumolo.

Oleh sebab itu, pengimplementasian Reformasi Birokrasi harus dirancang secara sistematis dan terkoordinasi dengan baik. Selain memerlukan kesiapan internal dari masing-masing instansi, prosesnya juga mengharuskan adanya pengusulan, persetujuan, serta evaluasi dari berbagai pihak terkait. Untuk itu, seluruh instansi pemerintah wajib memahami dan menjadikan prosedur, standar, serta mekanisme yang telah ditetapkan terutama dalam Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 sebagai pedoman utama dalam melaksanakan penyetaraan posisi struktural menjadi fungsional. Regulasi ini menjadi fondasi awal dari seluruh

rangkaian kebijakan penyederhanaan dan penyetaraan jabatan fungsional di Indonesia. Jabatan fungsional sendiri menurut Permenpan RB No 28 Tahun 2019, pada pasal satu menjelaskan bahwa:

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. (Permenpan RB No 28 Tahun 2019)

JF (Jabatan Fungsional) ialah posisi jenjang karier bagi pegawai pemerintahan yang menjalankan tugas, fungsi teknis-spesialistik berdasarkan keahlian dan kompetensi tertentu. Jabatan ini berfungsi sebagai pelaksana utama fungsi-fungsi teknis di dalam ranah Instansi Pemerintah. Berdasarkan Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2023, Pejabat Fungsional secara hierarki berada di posisi yang bertanggung jawab langsung kepada pejabat pimpinan tinggi (madya/pratama), pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang membawahi bidang tugasnya. Namun, dalam kondisi tertentu dan sesuai peraturan perundang-undangan, seorang yang menduduki posisi fungsional dapat ditunjuk untuk memimpin suatu unit organisasi. Jika hal itu terjadi, maka Pejabat Fungsional lainnya yang berada di unit tersebut akan berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepadanya. Sehingga jabatan fungsional tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga dapat mengemban tugas kepemimpinan organisasional.

.Menurut Permenpan RB No 28 Tahun 2019, pada Pasal 2 Bab II tentang Ruang Lingkup dan Kriteria menegaskan bahwa cakupan penyederhanaan jabatan di organisasi perangkat daerah meliputi:

a. Eselon III (administrator)

b. Eselon IV (pengawas)

c. Eselon V (pelaksana)

Berdasarkan kebijakan tersebut, ketiga jenjang jabatan struktural (Administrator, Pengawas, dan Pelaksana/Eselon V) di seluruh organisasi perangkat baik pusat maupun daerah, dialihkan menjadi Jabatan Fungsional. Cakupan pengalihan ini sangat luas, mencakup:

- Pusat: 34 kementerian, 7 sekretariat lembaga negara, 93 sekretariat lembaga nonstruktural, 29 lembaga pemerintah nonkementerian, serta 2 lembaga penyiaran publik.
- Daerah: 34 provinsi serta 514 kabupaten/kota.

Penyetaraan jenjang jabatan struktural ke jabatan fungsional diatur secara tegas dalam Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2023 Pasal 6, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Posisi Admintrator (Eselon III) → disetarakan menjadi fungsional jenjang Ahli Madya.
- b. Posisi Pengawas (Eselon IV) → disetarakan menjadi fungsional jenjang Ahli Muda.
- c. Posisi Pelaksana (Eselon V/staf pelaksana tertentu) → disetarakan menjadi fungsional jenjang Ahli Pertama.

Penyederhanaan yang dipaparkan di atas merupakan salah satu langkah strategis utama dalam agenda reformasi birokrasi pemerintahan Indonesia. Kebijakan ini dirancang untuk menciptakan birokrasi yang lebih ringkas, lincah, dan efisien, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat sasaran. Meski demikian, transformasi ini membawa sejumlah tantangan besar, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Proses penyederhanaan birokrasi yang berimplikasi pada pengurangan jabatan Eselon IV perlu disusun secara menyeluruh dan dilaksanakan dengan penuh kehati-hatian, sehingga tidak menimbulkan dampak sosial maupun psikologis yang merugikan bagi para pegawai (Juhendi et al., 2025). Keberhasilan reformasi ini sangat bergantung pada perencanaan yang matang, pemetaan kebutuhan jabatan fungsional yang akurat, serta pendampingan dan pelatihan yang memadai bagi aparatur. Jika dikelola dengan baik, penyederhanaan birokrasi ini akan mempercepat pelayanan publik, meningkatkan akuntabilitas kinerja, dan pada akhirnya mewujudkan birokrasi yang lebih profesional tanpa mengorbankan kualitas dan kontinuitas layanan kepada masyarakat.

Tabel 1.1
Rekap Jumlah Penyetaraan Pejabat Fungsional di Kota Semarang Tahun 2021

NO	JABATAN	JUMLAH
1	Administrator Database Kependudukan Muda	1
2	Administrator Kesehatan Muda	9
3	Adyatama Kepariwisata dan Ekonomi Kreatif Ahli Muda	8
4	Analisis Akuakultur Ahli Muda	3
5	Analisis Hukum Ahli Muda	2
6	Analisis Kebakaran Ahli Muda	4
7	Analisis Kebijakan Muda	102
8	Analisis Kepegawaian Muda/Analisis SDM Aparatur Ahli Muda	10
9	Analisis Ketahanan Pangan Muda	12
10	Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Muda	5
11	Analisis Pasar Hasil Pertanian Muda	3
12	Analisis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Ahli Muda	3
13	Analisis Perdagangan Muda	9
14	Analisis Prasarana dan Sarana Pertanian Ahli Muda	3
15	Apoteker Muda/Apoteker Ahli Muda	1
16	Arsiparis Muda	5
17	Epidemiolog Kesehatan Muda	2
18	Instruktur Muda	3
19	Mediator Hubungan Industrial Muda	3
20	Medik Veteriner Muda	1
21	Pamong Budaya Ahli Muda	7
22	Pekerja Sosial Muda	11
23	Pembina Industri Muda	12
24	Pembina Jasa Konstruksi Muda	1
25	Pembina Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan Ahli Muda	3
26	Pemeriksa Perlindungan Varietas Tanaman Muda	1

NO	JABATAN	JUMLAH
27	Penata Kependudukan & Keluarga Berencana Muda	12
28	Penata Penanggulangan Bencana Ahli Muda	6
29	Penata Ruang Muda	3
30	Peneliti Muda	2
31	Pengantar Kerja Muda	6
32	Pengawas Benih Tanaman Muda	2
33	Pengawas Bibit Ternak Muda	1
34	Pengawas Koperasi Ahli Muda	3
35	Pengawas Lingkungan Hidup Muda	3
36	Pengawas Perdagangan Muda	3
37	Pengelola Pengadaan Barang/ Jasa Muda	2
38	Pengelola Produksi Perikanan Tangkap Ahli Muda	3
39	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda	3
40	Pengendali Dampak Lingkungan Muda	3
41	Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan Muda	1
42	Penggerak Swadaya Masyarakat Ahli Muda	2
43	Penyuluh Lingkungan Hidup Muda	3
44	Penyuluh Pertanian Muda	3
45	Perancang Peraturan Perundang	3
46	Perawat Muda/Perawat Ahli Muda	2
47	Perekayasa Muda	3
48	Perencana Muda	43
49	Perisalah Legislatif Ahli Muda	1
50	Polisi Pamong Praja (Pol PP) Ahli Muda	4
51	Pranata Hubungan Masyarakat Muda	11
52	Pranata Komputer Muda	6
53	Pustakawan Muda	6
54	Sanitarian Muda	1

NO	JABATAN	JUMLAH
55	Statistisi Muda	3
56	Teknik Jalan dan Jembatan Muda	4
57	Teknik Pengairan Muda	4
58	Teknik Penyehatan Lingkungan Muda	1
59	Teknik Tata Bangunan dan Perumahan Muda	11
		388

Sumber: BKPP Kota Semarang 2021

Tabel data di atas berisikan rekapitulasi jumlah pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan jabatan di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Semarang, mencakup beragam posisi seperti Analis Kebijakan Muda hingga Teknik Tata Bangunan dan Perumahan Muda dengan total keseluruhan mencapai 388 orang. Pelaksanaan pelantikan pertama yang dilaksanakan pada tanggal 30 Desember tahun 2021 dengan melantik sebanyak 388 pejabat fungsional di setiap Organisasi Perangkat Daerah se-Kota Semarang Hal ini merupakan langkah strategis dalam rangka implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional, yang bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik di tengah tuntutan reformasi birokrasi. Proses penyetaraan ini melibatkan telaahan rekomendasi yang merujuk pada regulasi, penyesuaian rekomendasi dari Instansi Pembina dan Kementerian Dalam Negeri, melalui proses validasi, hingga pengangkatan dan pelantikan, di mana jabatan dengan jumlah terbesar adalah Analis Kebijakan Muda sebanyak 102 orang, diikuti Perencana Muda dengan 43 orang, serta bidang lain seperti kesehatan dan pertanian yang mendukung pembangunan kota.

Secara normatif, kebijakan penyederhanaan birokrasi berlandaskan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2018 yang menjelaskan ruang lingkup penyederhanaan jabatan dalam struktur organisasi pemerintahan, mulai dari jenjang eselon II hingga eselon V. Kebijakan ini menjadi pijakan awal dalam mendorong transformasi struktur birokrasi menuju organisasi yang lebih ramping dan berbasis jabatan fungsional. Namun dalam perkembangannya, kebijakan tersebut mengalami penyesuaian melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 yang menegaskan penyederhanaan struktur menjadi dua level utama, sehingga setiap pemerintah daerah memiliki ruang untuk melakukan penyesuaian sesuai karakteristik, kebutuhan, dan beban kerja masing-masing instansi. Dengan demikian, terdapat pergeseran tidak hanya pada struktur formal, tetapi juga pada mekanisme kerja dan distribusi kewenangan dalam organisasi perangkat daerah.

Bertolak dari kerangka normatif tersebut, penelitian ini memfokuskan perhatian pada proses implementasi peralihan jabatan, khususnya di lingkungan Pemerintah Kota Semarang. Dalam konteks kebutuhan riil organisasi, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan tidak dapat dilepaskan dari dinamika internal, kesiapan sumber daya manusia, serta tuntutan efektivitas kinerja kelembagaan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah antara ketentuan normatif dan praktik empiris di daerah, dengan menelaah bagaimana Pemerintah Kota Semarang melaksanakan kebijakan penyetaraan jabatan serta mengelola dampak yang ditimbulkan. Secara substansial, penelitian ini berupaya menjawab proses implementasi kebijakan tersebut, termasuk faktor-faktor yang memengaruhi,

tantangan yang muncul, serta implikasinya terhadap tata kelola organisasi perangkat daerah

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana Pemerintah Kota Semarang merespons kebijakan penyederhanaan birokrasi khususnya dalam proses penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan analisa guna mengetahui langkah penyelesaian yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Semarang dalam menghadapi implementasi dari kebijakan penyederhanaan birokrasi, khususnya terkait dengan proses penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional, serta untuk memahami dampak, tantangan, yang terjadi dan strategi adaptasi yang diterapkan dalam implementasi kebijakan tersebut

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dijalankannya penelitian ini yakni untuk mengetahui apa saja persoalan yang sedang dihadapi sekaligus dari persoalan yang ditemukan, kita menjadi tahu tindakan seperti apa yang dilakukan Pemerintah Kota Semarang dalam menghadapi fenomena penyetaraan jabatan di dalam birokrasi kelembagaan-nya. Dengan adanya Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan wawasan kepada pembaca serta dijadikan sebagai referensi atau acuan bagi penelitian-penelitian mendatang yang berhubungan dengan Analisis Jabatan fungsional di Pemerintah Kota Semarang.

1.5 Penelitian Terdahulu

Subjek dari penelitian ini ialah segala elemen yang mengalami penyederhanaan birokrasi di Pemerintah Kota Semarang. Menindaklanjuti sebagai sebuah fenomena reformasi kelembagaan dengan tujuan menciptakan sebuah sistem yang lebih responsif, adil, dan efektif dalam melayani. Meskipun terdapat beberapa kesamaan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat perbedaan konsep, indikasi, dan indikator dalam penelitian ini. Berikut menampilkan penelitian yang digunakan untuk tinjauan literatur:

Berangkat dari dinamika kebijakan penyederhanaan birokrasi yang sedang berlangsung, Siti Mastoah dalam penelitiannya yang berjudul *"Implementasi kebijakan penghapusan jabatan eselon III dan IV ke dalam penyetaraan jabatan fungsional dalam perspektif hukum"*, yang diterbitkan dalam *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(5), 2023, menyoroti proses peralihan struktural ke fungsional di berbagai instansi pemerintah. Fokus utama penelitian ini adalah menelaah bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan dari sudut pandang hukum, sekaligus menilai sejauh mana peralihan jabatan tersebut mampu mendukung peningkatan profesionalisme ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya fenomena ini menghasilkan organisasi yang lebih dinamis dan responsif, tantangan hukum dan administratif masih menjadi hambatan signifikan, terutama dalam hal penyesuaian regulasi serta perlunya penguatan kapasitas ASN dalam jabatan fungsional baru. Temuan ini menjadi penting karena memberikan gambaran bahwa kebijakan penyetaraan jabatan tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktur

organisasi, tetapi juga menyangkut aspek legalitas dan kesiapan individu ASN dalam menjalankan fungsi barunya secara professional.

Studi lain yang dilakukan oleh Irfan Setiawan, Rahmawati Sururama, dan Ismail Nurdin dalam penelitiannya yang berjudul *“Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi”*, yang dipublikasikan dalam *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 2(1), 2022, mengkaji secara mendalam proses dan tahapan implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan kementerian tersebut. Fokus penelitian ini terletak pada analisis langkah-langkah strategis yang dilakukan dalam merasionalisasi jabatan eselon, termasuk bagaimana kebijakan tersebut diterjemahkan ke dalam praktik organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penyederhanaan organisasi dilakukan melalui tiga tahap utama, yakni pemetaan jabatan, penyusunan peta jabatan fungsional, dan penguatan peran manajerial pada pejabat pimpinan tinggi. Meskipun kebijakan ini berjalan cukup sistematis, ditemukan tantangan dalam hal kesiapan sumber daya manusia serta keterbatasan dalam pemahaman atas peran jabatan fungsional yang baru. Penelitian ini memperkaya diskursus penyederhanaan birokrasi dengan menekankan pentingnya kesinambungan.

Melengkapi kajian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Marthalina dalam artikel berjudul *“Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural ke Jabatan fungsional”*, yang diterbitkan dalam jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur), 9(1), 2021, menyoroti aspek pengembangan karir ASN pasca pelaksanaan perampingan

birokrasi. Fokus penelitian ini adalah pada dampak alih jabatan dari posisi struktural, terutama eselon 3 (tiga) dan 4 (empat), ke fungsional terhadap pola karier pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola karier baru yang diterapkan mengacu pada prinsip kepastian, Profesionalisme, transparansi, keadilan, dan rasionalitas. Meskipun bertujuan untuk menciptakan sistem karier berbasis kinerja dan kompetensi, penelitian ini mengungkapkan bahwa dalam praktiknya masih terdapat tantangan, terutama dalam hal persepsi keadilan serta pemahaman pegawai terhadap mekanisme karier fungsional. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi perlu ditopang oleh sistem pengembangan karier yang adaptif dan berpihak pada kompetensi.

Lanjutan dari kajian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Budi Fernando Tumanggor dan Eddy Kusponco Wibowo dalam jurnal yang berjudul “Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural”, yang diterbitkan dalam Jurnal Sumber Daya Aparatur, Vol. 3 No. 1, 2021, memberikan fokus pada dampak psikologis dan performa pegawai setelah kebijakan penyederhanaan jabatan eselon II, IV, dan V ke jabatan fungsional. Penelitian ini menyoroti bagaimana aspek motivasi kerja terutama rasa aman, yang memainkan peran sentral dalam respon ASN terhadap kebijakan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa munculnya kekhawatiran atas kehilangan penghasilan dan kewenangan menjadi hambatan psikologis yang signifikan. Kinerja ASN juga mengalami perubahan, dimana penekanan bergeser pada kemampuan teknis dan kompetensi individu yang sesuai dengan peran fungsional. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan

penyederhanaan birokrasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, serta pentingnya dukungan kelembagaan yang mampu menjaga keseimbangan antara restrukturisasi dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Sebagai pelengkap dari pembahasan penelitian terdahulu yang penulis cantumkan, penelitian ini dilakukan oleh Bambang Wardoyo, Athira Setira Adil, dan Hardiyono dengan fokus untuk menganalisis faktor yang memengaruhi peluang karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kementerian Ketenagakerjaan setelah terjadinya perubahan jabatan dari struktural ke fungsional. Dalam jurnal *Analisis Peluang Karier Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Ketenagakerjaan Akibat Perubahan Jabatan dari Struktural Menjadi Fungsional* yang diterbitkan dalam *Accounting Profession Journal* (2023), penelitian ini bertujuan untuk menggali pengaruh faktor karakteristik personal, peluang yang ada, serta syarat terhadap pengembangan karier PNS. Hasil penelitian menerangkan bahwa berbagai faktor yang ada berpengaruh sekali terhadap perkembangan karier PNS di Kemnaker, terutama dalam menghadapi perubahan struktur jabatan yang berdampak pada pengembangan karier mereka.

Berdasarkan hasil telaah berbagai studi kasus sebelumnya, tampak bahwa implementasi penyederhanaan birokrasi melalui peralihan jabatan telah dikaji dari berbagai sudut pandang. Mulai dari aspek hukum, teknis pelaksanaan, hingga dampak terhadap motivasi karier ASN. Penelitian dari Siti Mastoah menekankan pentingnya landasan hukum dan profesioanlisme dalam proses alih jabatan, sedangkan Irfan Setiawan, menggaris bawahi tiga tahapan strategis yang menjadi landasan dalam penyederhanaan organisasi dan berfokus pada aspek manajerialnya.

Selanjutnya, Marthalina (2021) menyoroti bagaimana sistem karier ASN berubah dan menuntut prinsip transparansi serta profesionalisme, sementara Tumanggor dan Wibowo (2021) menekankan pengaruh psikologis terhadap motivasi dan kinerja ASN setelah peralihan jabatan.

Kesamaan dari seluruh penelitian tersebut terletak pada pengakuan bahwa transisi jabatan membawa dampak yang kompleks terhadap struktur organisasi dan SDM ASN, serta menuntut kesiapan institusional dan individu. Namun, belum adanya secara spesifik untuk meneliti proses keberjalanan dan proses terjadinya implementasi peralihan jabatan terkhusus nya di Wilayah Kota Semarang, apalagi dalam konteks kebutuhan riil sebuah instansi. Sehingga penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut, dengan fokus bagaimana pemerintah kota Semarang merespon kebijakan penyetaraann jabatan mengelola dampaknya. Penelitian ini mencoba menjawab proses implementasi kebijakan ini berlangsung seperti apa untuk di Kota Semarang dan formasi-formasi baru yang ada apakah memang dibutuhkan secara substansial, dan apakah benar- benar dibutuhkan untuk memenuhi struktur peta jabatan.

1.6 Landasan Teori

1.6.1 Teori Manajemen Organisasi

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management*" yang diturunkan dari kata kerja "*to manage*" yang artinya mengelola atau mengurus. Menurut beberapa ahli, manajemen secara khusus merujuk pada proses kepemimpinan atau pimpinan, yaitu individu yang bertugas memimpin dan menjalankan fungsi manajerial, yang disebut sebagai "manajer". Berdasarkan arti tersebut, manajemen organisasi ialah serangkaian aktivitas meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*. (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan). Berbagai proses tersebut dijalankan secara berkesinambungan dan sistematis guna mencapai target sebuah organisasi (Terry, 2006).

Pemahaman lain juga menjelaskan bahwa Manajemen Organisasi adalah semua aktivitas yang berhubungan dengan pengorganisasian dimana dalam pengimplementasiannya terdapat prinsip-prinsip seperti perencanaan, pengorganisasian, melengkapi tenaga kerja (*staffing*), mengarahkan (*directing*) dan pengawasan (Koontz dan O'Donnel, 1996). Berbagai definisi yang dipaparkan setelah ditelaah dapat ditarik menjadi satu kesimpulan yakni menurut penulis, bahwa manajemen organisasi suatu kegiatan manajerial di internal sebuah organisasi yang terdiri dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penggerakan, dan pengawasan. Fungsi-fungsi manajerial tersebut dijalankan untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya manusia di dalam organisasi.

a. Perencanaan (*planning*)

Tahapan ini merupakan fungsi dasar manajemen yang menjadi sebuah pondasi awal dalam pengelolaan kepegawaian. Aktivitas perencanaan pada dasarnya adalah proses penetapan langkah-langkah yang nantinya diambil untuk mencapai tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Koontz, perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu apa saja yang akan dilakukan, kapan akan dilaksanakan, serta bagaimana eksekusi pelaksanaannya. Tahapan ini berfungsi sebagai jembatan yang nantinya menghubungkan kondisi saat ini dengan sebuah keidealan yang ingin dicapai di masa depan. Sehingga perencanaan menjadikan sebuah proses berpikir yang sistematis mengenai cara dan bagaimana seharusnya sumber daya diperlukan untuk mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan. Tahapan ini benar-benar menjadi sesuatu yang krusial karena menjadi dasar pengambilan keputusan untuk aktivitas kedepan agar mencegah adanya kebingungan dan ketidakpastian dalam pelaksanaannya.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah proses menyatukan dan menyeleraskan sumber daya, manusia, uang serta sarana lainnya untuk membangun hubungan yang dirasa produktif dan sesuai diantara berbagai elemen agar tujuan organisasi dapat terus relevan dan efektif. Proses ini mencakup tahapan-tahapan yang semestinya dilakukan, seperti mengelompokkan kegiatan-kegiatan tersebut secara logis, menetapkan dan membagikan tugas kepada individu atau unit, mendelegasikan wewenang yang sesuai, menetapkan tanggung jawab, mengoordinasikan struktur

kewenangan, serta memastikan keseimbangan antara wewenang dan pertanggungjawaban (Supanto, 2019). Menurut penulis, pengorganisasian yang dijalankan dengan efektif akan menjadi sebuah elemen kunci dalam membentuk struktur kerja yang tertata dan tepat guna sekaligus terarah. Tanpa proses pengorganisasian yang tepat, upaya pencapaian tujuan organisasi bisa menjadi tidak terkoordinasi dan tidak terarah. Sehingga penting bagi seorang pimpinan untuk memastikan bahwa pembagian tugas dilakukan secara adil, setiap individu memahami perannya, serta terdapat jalur komunikasi yang jelas antar bagian. Sehingga, sinergi antar sumber daya dapat terbentuk dan organisasi mampu untuk dapat menyesuaikan dan beradaptasi terhadap segala bentuk dinamika serta tantangan yang terus berkembang.

c. Kepegawaian (*staffing*)

Kepegawaian menjadi sebuah elemen yang menjalankan struktur dari organisasi dan bertugas untuk menjaga nya tetap terjaga. *Staffing* bertugas memposisikan orang yang tepat pada pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan kebutuhannya. Kegiatan *staffing* ini melibatkan pegawai dalam pengelolaan susunan organisasi melalui rekrutmen, penilaian, bagaimana individu berkembang dan melihat ke efektivitas-an untuk mengisi peran yang dirancang dalam struktur yang ada (Koontz dan O'Donnel, 1996).

Menurut peneliti, aspek *staffing* menjadi sebuah strategi dalam menjaga keberlangsungan dan efektivitas suatu organisasi, termasuk dalam sektor pemerintahan. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasinya menjadi kunci menciptakan struktur organisasi yang adaptif dan responsif dalam menghadapi permasalahan dan dinamika yang terjadi. Terlebih, dalam persoalan ini, peran *staffing* menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa transformasi tersebut tidak mengganggu kinerja organisasi, melainkan justru meningkatkan efisiensi dan profesionalisme aparatur sipil negara. Sehingga strategi penempatan pegawai ini tepat perlu dilakukan secara sistematis dan berbasis pada analisis kebutuhan sebenar organisasi, serta potensi individu yang dimiliki pegawai.

d. Pengarahan (*directing*)

Tahapan dari manajemen organisasi bertujuan menjadi motor/penggerak agar dapat melaksanakan aktivitas birokrasi secara efisien sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Tahapan pengarahan ini dilakukan oleh seorang pimpinan atau atasan yang bertugas memastikan target yang jelas bagi anggota tim di dalamnya. Kegiatan *directing* ini berguna sebagai acuan apa yang benar dalam situasi tertentu. Menurut penulis pimpinan atau atasan harus mampu memberikan arahan yang jelas, sistematis dan tegas mengenai apa saja *step-step* yang perlu diambil para pegawai bawahnya untuk mengatasi masalah dan mencapai tujuan. Hal ini termasuk dalam *skill* bagaimana seorang pemimpin organisasi publik dalam menentukan strategi yang tepat, memberikan motivasi kepada anggota tim, serta memastikan setiap

individu anggotanya memiliki pemahaman yang sama mengenai peran dan kontribusi mereka dalam instansi.

e. Pengawasan (*controlling*)

Tahapan yang bertujuan sebagai acuan segala sesuatu agar berjalan sesuai standarisasi yang berlaku. Pengimplementasian dengan memeriksa ada atau tidaknya sebuah peningkatan, serta tindakan yang dibutuhkan. Koontz dan O'Donnel menyatakan, "Pengawasan alah aktivitas mengukur serta memperbaiki kinerja karyawan bawahan agar tujuan organisasi dan rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik." Maka dari itu hal ini melibatkan beberapa tahapan penting, antara lain menetapkan standar kinerja yang diharapkan serta mengukur kinerja aktual yang benar-benar terjadi. Penulis berharap bahwa tahapan pengendalian atau evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sarana untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Dengan adanya proses pengawasan yang efektif, pimpinan dapat mengidentifikasi deviasi dari rencana, menganalisis penyebab suatu permasalahan, dan mengambil tindakan korektif yang tepat. Pengendalian ini juga membantu menciptakan sebuah kondisi disiplin kerja sehingga memastikan bahwa setiap individu yang dipimpin berada pada jalur yang selaras dengan visi misi organisasi.

1.6.2 Manajemen Strategi Sektor Publik

Manajemen strategi mengacu pada sebuah cara yang nantinya digunakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Manajemen strategi merujuk pada tindakan yang harus diambil atau dilakukan seorang pimpinan untuk memastikan bahwa apa yang telah dilakukan dalam tujuannya tercapai. Sehingga menurut penulis kedua teori ini menjadi *match*, karena dengan pedoman manajemen strategi, manajemen strategi ini ibarat sebuah peta jalan yang memberikan arah dan panduan bagi organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya dengan segala tahapan/aspek dasar yang telah diketahui dalam manajemen organisasi sebagai acuan dasar pengelolaan pegawai.

Manajemen strategi dalam sektor publik tidak menggaris bawahi pada tujuan instansi dalam mencapai keuntungan namun lebih memberikan pelayanan kepada pengguna layanan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa sektor publik tidak memiliki orientasi untuk memperoleh keuntungan seperti sektor swasta. Fokus utama kegiatan sektor publik hanyalah pada pelayanan kepada publik, tanpa adanya motif komersial. Dalam pelaksanaannya, sektor publik banyak didominasi oleh para *expertise* yang memiliki keahlian di bidangnya, namun tentunya tak lepas dari besarnya pengaruh politik yang sering kali mempengaruhi arah kebijakan dan strategi organisasi secara keseluruhan (Supanto, 2019). Dalam pelaksanaan manajemen strategi terdapat tiga tahapan utama. Tahapan ini saling berkaitan dan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa strategi yang dirumuskan dapat berjalan dengan efektif dan tujuan jangka panjang sebuah instansi dapat tercapai, beberapa tahapan diantaranya sebagai berikut

1. Formulasi Rumusan Strategi

Tahapan ini adalah proses menetapkan misi organisasi, merumuskan tujuan, serta memilih strategi-strategi alternatif yang dirasa akan digunakan. Hal ini merupakan pengembangan dari perencanaan berjangka panjang. Langkah awalnya mencakup menyusun visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal, serta analisis kekuatan dan kelemahan internal organisasi (Wheelen and Hunger, 2012).

2. Implementasi Strategi

Tahap dimana mengubah strategi dan kebijakan menjadi tindakan nyata melalui penyusunan program, alokasi anggaran, serta penetapan prosedur kerja. Pada tahap ini sering kali diperlukan penyesuaian atau perubahan terhadap budaya organisasi, struktur, dan sistem manajemen secara menyeluruh (Wheelen and Hunger, 2012). (Wheelen and Hunger, 2012)

3. Evaluasi strategi

Tahapan ini memainkan peran krusial bagi pimpinan untuk mengetahui sejauh mana strategi yang telah dijalankan berhasil mencapai tujuan. Proses ini meliputi beberapa aktivitas utama, yaitu meninjau ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur capaian kinerja organisasi, serta melakukan langkah-langkah perbaikan atau koreksi bila diperlukan.

1.6.3 Manajemen PNS

Menurut Maimun Bahrin (2007), PNS merupakan sebuah kegiatan sangat penting dan menjadi unsur vital dalam menggerakkan roda birokrasi pemerintahan. Ketika kinerja yang dijalankan aparatur sipil negara itu baik dan sesuai dengan norma, etika yang berlaku, tentunya hal ini akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi sebuah birokrasi yang ada. Kedudukan dan peran dari PNS ini dinilai strategis, mengharuskan adanya upaya terstruktur dan sistemik untuk mendayagunakan secara optimal. Sehingga Manajemenn PNS ini menjadi sebuah proses yang sangat diperlukan sebagai alat implementasi sekaligus kekuatan pendorong utama untuk menciptakan pegawai aparatur sipil yang profesional.

1.6.3.1 Cakupan Manajemen PNS

Manajemen pegawai negeri sipil merupakan akumulasi dari berbagai rangkaian yang berupaya untuk menunjang persentase efektivitas, efisiensi, dan profesionalisme dalam implementasian tugas, fungsi dan kewajiban, menyangkut pola kepegawaian (Bahrin, 2007). Pada dasarnya, terdapat tiga lingkup/cakupan yang menjelaskan runtutan dari proses manajemen PNS, yaitu:

- a. Manajemen Pendayagunaan PNS, merupakan sisi administratif dari proses manajemen PNS guna memastikan bahwa pegawai yang nantinya diperlukan oleh organisasi haruslah sesuai dengan apa yang benar-benar dibutuhkan, ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai keahlian, dihargai kontribusi kinerja yang dilakukan agar senantiasa tetap bertahan di dalam organisasi, dibina

kariernya hingga dilakukan pemutusan kerja apabila memang benar benar harus dilakukan.

- b. Manajemen Pengembangan Kualitas PNS, merupakan upaya mengakomodasikan gagasan yang telah didapat dari proses pemahaman pembelajaran untuk dilaksanakan secara terorganisir dalam kurun waktu tertentu, guna kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat berkembang dalam organisasi.
- c. Manajemen Pembinaan Lingkungan kerja PNS, merupakan sebuah upaya guna menciptakan lingkungan kerja baik itu fisik maupun non fisik dapat direalisasikan secara kondusif bagi pegawai aparatur sipil untuk berkinerja secara produktif untuk mendukung kesejahteraan PNS.

1.6.3.2 Konsep Manajemen PNS

Berdasarkan cakupan di atas, lalu ditelaah kembali secara terperinci untuk mengetahui klasifikasi seputar ruang lingkup aparatur pegawai menurut UU No. 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara yang menjadi landasan dan tolak ukur dalam menilai proses melakukan Manajemen Pegawai Aparatur Sipil Negara meliputi:

a. Perencanaan PNS

Proses Manajemen Pegawai Aparatur selalu diawali dengan tahapan perencanaan, guna mengawali berbagai kegiatan administrasi kepegawaian. Perencanaan pegawai ini bertujuan agar ketersediaan unit kerja pegawai selalu jumlah dan kompetensi yang dibutuhkan. Kegiatan Perencanaan ini meliputi

penetapan formasi pegawai dan rencana pengalokasian kebutuhan dana. Pengalokasian ini dibutuhkan untuk memudahkan instansi memperoleh gambaran menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilaksanakan nantinya. Sedangkan proses penetapan formasi pegawai perlu dilakukan oleh setiap instansi pada awal tahun anggaran. Adapun faktor-faktor penentu formasi seperti jenis, sifat, beban kerja, jenjang, serta jumlah pangkat dan jabatan.

b. Pengadaan PNS

Pengadaan pegawai aparatur menjadi salah satu tahapan yang sangat penting dalam keseluruhan proses manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), karena melalui tahapan ini instansi pemerintah dapat memenuhi dan memperkirakan dengan pasti kebutuhan akan kriteria tenaga kerja yang profesional, berkompeten, dan sesuai dengan tuntutan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan. Maka dari itu dalam tahapan ini disusun pedoman serta ditetapkan persyaratan kualifikasi yang harus dipenuhi oleh setiap calon Pegawai Aparatur Sipil kelak, hal ini dimaksudkan agar proses seleksi dapat berjalan secara objektif, transparan dan akuntabel. Menurut penulis, setiap instansi diwajibkan untuk mengumumkan secara terbuka kepada publik seluas-luasnya agar kesempatan dalam hal memperoleh informasi sama dan adil. Adapun tahapan-tahapan dalam proses perekrutan Pegawai Aparatur seperti pengumuman lowongan jabatan kepada publik, penerimaan dan seleksi berkas dari para pelamar, pelaksanaan tahapan penyaringan, serta pengangkatan calon Pegawai Negeri Sipil berdasarkan hasil yang telah memenuhi seluruh persyaratan yang ditentukan.

c. Penempatan PNS

Tahapan proses ini tidak hanya berfokus pada penempatan individu pada posisi tertentu saja, melainkan juga mencakup seputar pengelolaan pola karier pegawai. Pola karier pegawai ini menjadi pola dasar yang mengatur penempatan atau perpindahan Pegawai Aparatur dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan. Dalam tahapan ini pegawai akan dikelompokkan, ditempatkan sesuai dengan hasil kualifikasi dari tahapan sebelumnya. Melalui proses penilaian yang cermat, serta mempertimbangkan aspek keseimbangan organisasi dan kebutuhan strategis dari instansi yang bersangkutan. Penulis berasumsi dengan menerapkan pola karier yang terencana, diharapkan Pegawai Aparatur dapat mengembangkan kapasitas dan profesionalisme nya secara optimal, sehingga dapat memberikan kontribusi terbaik dalam menjalankan tugas pemerintahan sebagai pelayan publik

d. Pengembangan Kualitas Karier PNS

Pengembangan kualitas dinilai menjadi sebuah pilihan yang tepat untuk meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Manajemen pengembangan karier ini dilakukan dalam bentuk promosi dan mutasi. Dimana promosi berhubungan dengan kenaikan pangkat sedangkan mutasi berkorelasi dengan penugasan khusus. Kedua hal ini dilakukan guna mencapai efektivitas dan efisiensi yang optimal. Dalam pengembangan kualitas ini diperlukan melihat kondisi pegawai yang ditentukan melalui serangkaian tahapan berdasarkan kualifikasi, peningkatan kompetensi, dan penilaian kinerja melalui penyelenggaraan program

pendidikan dan pelatihan jabatan bagi PNS. Serangkaian ini bertujuan untuk meningkatkan dedikasi pengabdian, kualitas keahlian, kemampuan, dan ketrampilan mereka.

e. Kenaikan Pangkat PNS

Kenaikan pangkat pegawai negeri sipil merupakan sebuah penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi dan sudah melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan standar, norma dan aturan yang ada. Penghargaan ini bisa dalam sebuah bentuk kenaikan, yang dimaksudkan sebagai pendorong motivasi bagi pegawai negeri sipil untuk lebih meningkatkan pengabdian-nya dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Menurut penulis tahapan ini merupakan sebuah bentuk apresiasi yang berkorelasi dengan instrumen pengembangan karier pegawai, sehingga memicu pegawai untuk berpikir mendapat tantangan baru dan pada akhirnya memperluas kompetensinya di bidang masing-masing. Proses kenaikan pangkat ini harus dilakukan secara selektif dengan melihat penilaian kinerja, masa kerja, integritas. serta kesesuaian poin poin kompetensi dengan jabatan yang diemban.

f. Penggajian PNS

Penggajian merupakan salah satu hal yang wajib diberikan kepada Pegawai Aparatur sebagai bentuk balas jasa atau penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapai. Pemberian gaji ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan Pegawai Aparatur, dengan ini diharapkan dapat mendorong peningkatan produktivitas kinerja dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam tahapan penggajian.

penulis berasumsi bahwa harus ada pengelolaan yang adil dan layak pada setiap Pegawai Aparaturnya, dengan melihat beban kerja, tanggung jawab. Serta risiko yang melekat pada pekerjaannya. Keadilan dalam penggajian ini menjadi faktor penting untuk menjaga motivasi, loyalitas dan kepuasan kerja para Pegawai Aparatur. Selain gaji pokok dalam proses penggajian juga diberikan berbagai tunjangan, seperti tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, serta jaminan kesehatan dan perlindungan lainnya sebagai bentuk dukungan instansi pemerintah terhadap kesejahteraan pegawainya.

g. Pemberhentian PNS

Merupakan tahapan akhir dalam manajemen kepegawaian, menandai berakhirnya seluruh kegiatan kepegawaian bagi seorang Pegawai Aparatur, Pemberhentian PNS ini dibagi menjadi beberapa klasifikasi berdasarkan alasan yang melatarbelakanginya. Seorang Pegawai Aparatur dapat diberhentikan dengan hormat apabila memenuhi persyaratan yang sudah ditentukan peraturan perundang undangan. PNS juga dapat diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, misalnya karena kondisi kesehatan yang tidak memungkinkan untuk melaksanakan tugas atau alasan lainnya yang diatur dalam ketentuan yang berlaku. Di sisi lain, terdapat pula pemberhentian dengan tidak hormat, yang dilakukan terhadap PNS yang melakukan pelanggaran berat atau tindak pidana serius yang mencoreng integritas dan disiplin sebagai abdi negara.

1.6.4 Analis Jabatan

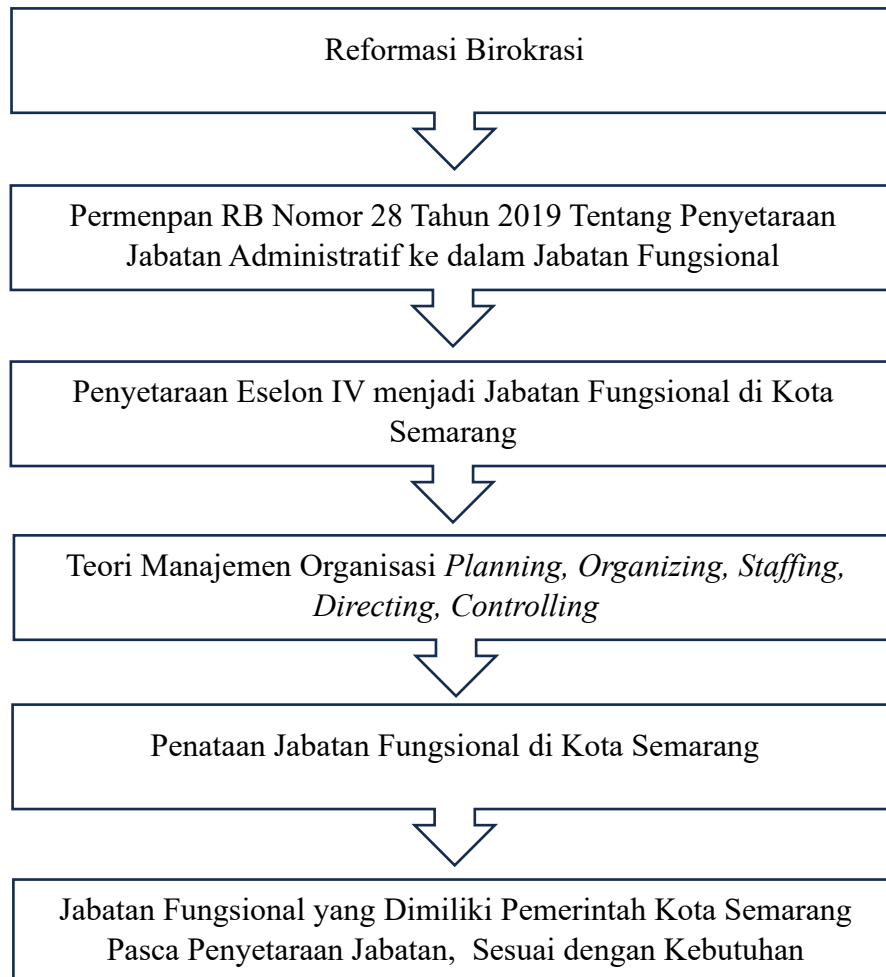
Analisis jabatan merupakan bagian dari tahapan perencanaan dalam proses pengelolaan pegawai negeri sipil (PNS). Analisis sangat penting untuk menempatkan sumber daya manusia dalam pada suatu jabatan/pekerjaan. Aspek-aspek fundamental seperti mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup calon pegawai menjadi sebuah alasan yang sangat diperlukan di dalam tahapan perencanaan manajemen kepegawaian (Pasarela, 2023).

Analisis adalah aktivitas berpikir yang bertujuan untuk membedah suatu permasalahan menjadi sub-sub bagian, serta melihat adanya keterkaitan fungsionalnya. Sementara itu, jabatan ialah kumpulan tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang, atau telah dilaksanakan oleh tenaga kerja dalam jangka waktu tertentu. Adapun tujuan dari proses ini meliputi:

1. Menciptakan Pegawai Negeri Sipil tepat secara posisi dan kondisi aktual.
2. Muwujudkan dan meningkatkan kepuasan Pegawai Negeri Sipil.
3. Menciptakan kondisi kerja dan iklim yang kondusif.
4. Menciptakan Pegawai yang tepat guna dan tepat posisi.

1.7 Kerangka Berpikir

Bagan 1.1
Kerangka Berpikir



Kerangka berpikir ini bertujuan untuk menggambarkan proses Analisis Jabatan Fungsional di Pemerintah Kota Semarang, dengan fokus pada fenomena penyetaraan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Pendekatan ini akan dianalisis menggunakan teori Manajemen Organisasi dalam konteks pengelolaan dan pendayagunaan pegawai Aparatur Sipil Negara (PNS), berdasarkan prinsip Perencanaan, Pengorganisasian, Kepegawaian, Pengarahan dan Pengawasan

Pegawai Negeri Sipil (PNS). Selanjutnya, setelah proses penyetaraan tersebut dianalisis, diakhiri dengan pembuatan kesimpulan dan saran. Kesimpulan akan menyatukan temuan-temuan dari analisis yang telah disusun secara padat dan jelas terkait pengelolaan kepegawaian di Pemerintah Kota Semarang. Kesimpulan dan saran ini diharapkan dapat memberikan acuan pelaksanaan penyederhanaan birokrasi pada sektor publik dalam lingkup pengelolaan kepegawaian secara berkelanjutan.

1.8 Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini memiliki tujuan guna mengetahui langkah penyelesaian yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Semarang dalam menghadapi implementasi dari kebijakan penyederhanaan birokrasi, Dengan implikasi apakah sudah benar- benar sesuai dengan kebutuhan dan tupoksi di setiap bagian yang ada, akibat pasca fenomena penyetaraan jabatan struktural. Operasionalisasi konsep dalam penelitian ini disusun dengan mengelaborasi konsep manajemen menurut Koontz & O'Donnell yang meliputi fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan tenaga kerja (*staffing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*). Konsep tersebut kemudian dikontekstualisasikan dengan ketentuan manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, khususnya Pasal 2 yang menegaskan bahwa manajemen PNS diselenggarakan berdasarkan sistem merit dengan prinsip profesionalitas, proporsionalitas, efektif dan efisien. Selain itu, operasionalisasi konsep ini juga mengintegrasikan beberapa prinsip penyederhanaan birokrasi yang ditetapkan di

dalam Surat Edaran Kementerian Dalam Negeri No. B/467 yang dikeluarkan 27 Mei 2021, sebagai Berikut

1. Memperpendek dan menyederhanakan proses pengambilan keputusan agar pelayanan menjadi lebih cepat;
2. mengurangi risiko penyimpangan dalam memahami tujuan organisasi maupun dalam pengelolaan sumber daya;
3. menyederhanakan proses koordinasi dalam pelaksanaan tugas sehingga tercapai efisiensi yang tinggi;
4. serta pembatasan struktur organisasi maksimal dua level, kecuali bagi perangkat daerah yang memenuhi kriteria khusus dapat memiliki tiga level struktur.

Tabel 1.2
Operasionalisasi Konsep

Prinsip	Indikator
<i>Planning</i>	• Mengidentifikasi dasar hukum perubahan jabatan struktural ke fungsional • Merencanakan alokasi sumber daya dalam rangka efisiensi di organisasi perangkat daerah • Menganalisis dan memetakan potensi resiko dari penyederhanaan jabatan • Merencanakan strategi komunikasi dan sosialisasi terhadap fenomena penyederhanaan jabatan
<i>Organizing</i>	• Melakukan penyusunan dan menata ulang struktur organisasi agar selaras dengan peta jabatan fungsional yang baru. • Memastikan hasil pemetaan tugas, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan kebutuhan • Melaksanakan program pelatihan untuk mendukung profesionalitas jabatan fungsional • Koordinasi Lintas Unit Mendukung Jabatan Fungsional

Prinsip	Indikator
<i>Staffing</i>	• Melakukan penyesuaian ASN dengan kriteria jabatan fungsional. • Mewujudkan suksesi sebagai upaya menjaga keberlanjutan karier ASN dalam jabatan fungsional. • Menyelenggarakan penunjukan dan dasar pertimbangan menjadi Ketua Tim Kerja • Menyesuaikan kompetensi terhadap kompensasi beban kerja sebagai Ketua Tim Kerja
<i>Directing</i>	• Mekanisme Arah dan Koordinasi tanpa Struktur Hierarkis Formal yang Memperpendek Alur pengambilan Keputusan • Mengelola kepemimpinan dalam Tim tanpa legitimasi struktural • Membangun penerimaan terhadap model kerja berbasis Tim • Mengelola proses <i>coaching</i>, <i>mentoring</i>, dan efektivitas perubahan <i>mindset</i> ASN
<i>Controlling</i>	• Melakukan proses kontrol dalam tim kerja tanpa hierarki formal • Menyusun pelaporan dan pertanggungjawaban hasil kerja sebagai Ketua Tim Kerja • Melakukan pemantauan efektivitas penataan kelembagaan pasca penyederhanaan • Evaluasi hasil penyetaraan terhadap Kinerja Organisasi

1.9 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan alat atau cara yang dipakai oleh peneliti untuk memahami, mendalami, dan menggambarkan secara mendalam permasalahan yang menjadi objek kajian. Pada hakikatnya, penelitian adalah proses ilmiah untuk menjawab atau menyelesaikan suatu permasalahan keilmuan (Sugiyono, 2015). Penelitian dapat dikatakan ilmiah apabila memenuhi tiga ciri utama, yaitu rasional (dilakukan dengan logika dan penalaran yang masuk akal), empiris (dapat diamati dan dibuktikan melalui panca indra manusia), serta sistematis dilaksanakan melalui tahapan-tahapan yang teratur dan logis. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Pendekatan kualitatif berfokus untuk mengungkap dan memahami fenomena atau situasi sosial secara mendalam melalui deskripsi yang utuh dan akurat, disampaikan dalam bentuk kata-kata, dengan memanfaatkan teknik pengumpulan serta analisis data yang relevan yang diperoleh langsung dari *setting* atau kondisi alami.

1.9.1 Tipe Penelitian

Mengacu pada rumusan permasalahan yang telah ditemukan, penelitian ini mengarah pada penelusuran dan deskripsi situasi sosial secara komprehensif dan mendalam. Sehingga penulis menggunakan tipe kualitatif deskriptif, guna memperoleh substansi dan menemukan wawasan melewati pengamatan secara langsung di lokasi penelitian. Dengan penelitian deskriptif penulis dapat menghasilkan temuan yang terinci dan menyeluruh. Melalui metode penelitian deskriptif kualitatif penulis berharap dapat menganalisis dan mendeskripsikan

fenomena Penyetaraan Jabatan Struktural-Fungsional di Pemerintah Kota Semarang. Dalam posisi jabatan fungsional dan yang baru saja menduduki jabatan fungsional. Dengan implikasi apakah sudah benar- benar sesuai dengan kebutuhan dan tupoksi di setiap bagian yang ada, akibat pasca fenomena penyetaraan jabatan struktural di Pemerintah Kota Semarang.

1.9.2 Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Semarang, dan Sekretariat Daerah Kota Semarang Bagian Organisasi yang berlokasi di Jl. Pemuda No.148, Sekayu, Kec. Semarang Tengah, Kota Semarang, Jawa Tengah 50132. Lokasi tersebut dipilih untuk mencari sebanyak mungkin substansi dan informasi yang nantinya relevan. Fokus utama penelitian ini adalah Analisis Jabatan Fungsional di Pemerintah Kota Semarang.

1.9.3 Subjek Penelitian

Pemilihan subjek penelitian ini dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yakni teknik memilih sumber data atas dasar kriteria yang sudah ditentukan. Kriteria yang dimaksudkan itu dimisalkan, dengan memilih subjek yang diyakini mempunyai otoritas relevan dengan topik yang sedang dibahas oleh peneliti, Sehingga memudahkan dalam melakukan kegiatan analisis informasi sosial yang menjadi pokok bahasan penelitian.(Sugiyono, 2015). Untuk mendukung penyelidikan, peneliti akan melibatkan beberapa informan yang dirasa memiliki pengetahuan dan tanggung jawab terkait pengelolaan Jabatan Fungsional di Pemerintah Kota Semarang sebagai sumber data kunci dalam penelitian ini yaitu:

1. Analis Kompetensi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang
2. Ketua Tim kerja Kelembagaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang
3. Analis Kelembagaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang
4. Analis SDM Aparatur BKPP Kota Semarang
5. Sub Koor Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional BKPP Kota Semarang

1.9.4 Jenis Data

Peneliti ini melakukan metode secara kualitatif dalam konteks alamiah atau sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada (Sugiyono, 2015). Data lapangan dikumpulkan di lokasi di mana informan dapat menghadapi isu atau permasalahan yang nantinya dibahas di dalam penelitian. Dalam *setting* alamiah, peneliti berinteraksi langsung dengan informan pada sepanjang penelitian, dengan melakukan penggalan informasi yang dijalankan melalui dokumentasi, dan wawancara dengan para informan. Dengan digunakannya metode penelitian kualitatif, maka bentuk data yang didapatkan berupa tulisan, frasa, atau ciri-ciri yang menggambarkan seseorang, tindakan, serta kejadian pada fenomena sosial. Substansi yang didapatkan dalam penelitian ini berupa transkrip atau gambar (Sugiyono, 2015). Sumber data yang dijadikan acuan dalam penelitian ini mencakup:

a) Data Primer

Data Primer merupakan sumber informasi yang diperoleh langsung pengumpul data (Sugiyono, 2015). Kegiatan ini dapat dilakukan melalui kegiatan pengamatan langsung/ observasi lapangan dan wawancara dengan informan. Dalam konteks ini, peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap kondisi dan lingkungan subjek yang sedang diteliti.

b) Data Sekunder

Data Sekunder merujuk pada sumber informasi yang didapatkan secara tidak langsung oleh pengumpul data, melainkan melalui individu lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2015). Jenis data ini didapatkan atau berasal dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti atau pihak lain. Dalam mengumpulkan data sekunder, peneliti memanfaatkan macam-macam sumber, seperti regulasi jurnal, artikel, dan buku. Dengan ini diharapkan berisi informasi yang sesuai dengan tujuan. Data sekunder berfungsi untuk memberikan konteks serta pemahaman tambahan guna mendukung analisis dan hasil penelitian.

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam ranah penelitian, hal ini menjadi tahapan sangat penting. Bertujuan untuk memperoleh substansi sesuai dengan standar yang ditentukan, dan menjadi penentu keabsahan dan validitas penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan. Aspek-aspek yang diterapkan dalam penelitian yakni:

a. Observasi

Kegiatan ini dilakukan untuk mendapatkan data secara faktual (Sugiyono 2015). Peneliti akan melakukan kegiatan observasi yang bersifat non-partisipatif yakni hanya mengamati sekilas tanpa ikut terlibat, dilakukannya tahapan ini guna memperoleh gambaran yang valid dan aktual bagaimana Pemerintah Kota Semarang menghadapi pelaksanaan penyederhanaan birokrasi akibat adanya fenomena penyederhanaan ini. Peneliti akan mengamati beberapa aspek penting. Aspek-aspek tersebut meliputi mengamati secara seksama perubahan struktur organisasi setelah penyetaraan jabatan, pola komunikasi dan bagaimana koordinasi antarpegawai, dinamika pelaksanaan tugas pokok dan fungsi ASN fungsional yang baru, serta respons internal para pegawai terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi. Peneliti juga akan mencermati apakah terdapat perubahan signifikan dalam efektivitas pelayanan publik dan pengambilan keputusan di lingkungan instansi pemerintahan yang terdampak langsung oleh kebijakan ini.

b. Wawancara

Wawancara merupakan sebuah cara pengumpulan data yang menciptakan interaksi antara dua individu dalam rangka sebagai cara dalam bertukar ide, gagasan dan informasi melalui pertanyaan serta jawaban guna membangun pemahaman tentang suatu bahasan yang di teliti (Sugiyono, 2015). Dalam proses pencarian informan, peneliti telah memilih beberapa subjek yang dianggap relevan untuk diwawancarai sebagai bagian dari teknik pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

1. Analis Kompetensi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang
2. Ketua Tim kerja Kelembagaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang
3. Analis Kelembagaan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Semarang
4. Analis SDM Aparatur BKPP Kota Semarang
5. Sub Koor Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional BKPP Kota Semarang.

Penelitian ini melibatkan wawancara untuk memperoleh wawasan atau data yang dari subjek yang diteliti atau para informan tersebut. Teknik pemilihan informan yang dipakai adalah *purposive sampling*, metode pengambilan data berdasarkan uji khusus, seperti memilih individu yang dianggap memiliki pengetahuan relevan atau peran penting dalam konteks penelitian (Sugiyono, 2015). Melalui pendekatan ini, peneliti memilih individu tertentu yang dipercaya dapat memberikan sebuah informasi yang diperlukan untuk substansi penelitian. Proses pengambilan sampel dihentikan setelah informasi atau data yang diperoleh dianggap mencukupi.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksudkan dalam penelitian ini merupakan tahapan yang dilakukan setelah metode observasi dan wawancara, dimana data yang disajikan dapat berupa gambar, tulisan, atau karya karya monumental (Sugiyono, 2015) Hal ini dilakukan dalam konteks guna melengkapi lubang-lubang dalam metode wawancara. Langkah lain yang dapat diterapkan untuk mengumpulkan data yakni dengan mengambil foto dari dokumen pendukung dalam bentuk hard file dan mengumpulkan salinan data jika dalam bentuk soft file.

1.9.6 Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Sugiyono (2015), adalah mekanisme yang dilakukan dengan sangat sistemik untuk mengumpulkan dan mengatur informasi dari wawancara, notulensi lapangan, serta sumber lainnya yang kemudian dikelompokkan agar jelas hasilnya dan tentunya dapat dipahami pesan yang disampaikan kepada pembaca oleh peneliti. Miles dan Huberman (1984), menegaskan juga bahwa analisis data kualitatif melibatkan proses interaktif yang dilakukan berulang hingga data mencapai titik kejenuhan. Analisis data terbagi dalam tiga tahapan yakni:

a. Reduksi Data

Reduksi yaitu mengurangi data, melibatkan proses kondensasi, identifikasi dan mengkalsifikasikan hal-hal pokok. Proses ini membantu penelitian menjadi lebih terfokus, sehingga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi tambahan apabila diperlukan (Sugiyono, 2015).

b. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses penghimpunan data dan informasi sistemik, penjelasan singkat, bagan, keterkaitan antar kategori, guna dijadikan sebagai tahapan untuk men-sinkronasikan data-data yang tersaring. Sehingga dapat dipakai sebagai bahan dalam penarikan kesimpulan yang disajikan dalam teks naratif supaya mendapat sebuah keselarasan dalam menjawab permasalahan penelitian. Dengan penyajian data yang tepat memungkinkan peneliti untuk lebih mudah memahami konteks serta merumuskan langkah-langkah selanjutnya berdasarkan pemahaman yang diperoleh dari data yang telah disusun.

c. Penarikan Kesimpulan

Dalam penelitian kualitatif, Kesimpulan merujuk pada informasi atau temuan baru yang belum diketahui atau belum ada sebelumnya. Kesimpulan yang dihasilkan dapat berupa pengembangan teori, hipotesis, atau identifikasi hubungan sebab-akibat maupun interaksi. Proses ini juga dapat berbentuk dalam sebuah deskripsi atau penggambaran yang memperjelas suatu objek yang sebelumnya kurang dipahami. Apabila kesimpulan berupa hipotesis yang didukung oleh data dari berbagai objek lain yang relevan, hipotesis tersebut berpotensi berkembang menjadi teori, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2015).

1.9.7 Kualitas Data

Validitas penelitian ditandai oleh kualitas dan ketepatan metode yang digunakan. Menurut Creswell (2009), validitas dalam penelitian kualitatif merujuk pada upaya memastikan keakuratan hasil penelitian melalui penerapan prosedur-prosedur tertentu. Data dianggap valid jika informasi yang diperoleh dari sumber-sumber terkait tidak menunjukkan perbedaan dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

Dengan ini peneliti menerapkan uji kredibilitas data menggunakan metode *triangulasi* untuk memverifikasi keakuratan informasi, yang artinya membandingkan data yang telah didapat dari berbagai sumber pada waktu yang berbeda. Dengan kata lain, cara ini dilakukan melalui waktu, sumber, dan teknik pengumpulan data (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini, *triangulasi* data digunakan sebagai metode untuk menguji validitas data. Proses *triangulasi* dilakukan dengan memeriksa atau membandingkan data yang diperoleh dengan sumber eksternal untuk meningkatkan keabsahan data.