

**STRATEGI PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL PASCA
PENGHAPUSAN JABATAN STRUKTURAL ESELON III DAN IV PADA
BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA
MANUSIA KABUPATEN TUBAN**

Bagus Fabishadow Lusmono

NPP. 30.0781

Asdaf Kabupaten Tuban, Provinsi Jawa Timur

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email : bagushadow16@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. H. Azharisman Rozie, M.Si

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): *Apparatus resource management is one of the areas of change in bureaucratic reform to realize the professionalism of the apparatus in government agencies. This study discusses employee needs analysis by measuring workload analysis to obtain information on the quantity and quality of expected human resources.* **Objective:** *This study aims to identify and analyze coaching strategies, coaching inhibiting factors, and efforts made in fostering functional positions after the abolition of echelon III and IV structural positions at BKPSDM Tuban Regency.* **Theory:** *This study uses Koteen's theory with the dimensions of Organizational Strategy, Program Strategy, Resource Support Strategy, and Institutional Strategy.* **Method:** *This research uses a qualitative descriptive method with an inductive approach, using data triangulation techniques.* **Results/Findings:** *The results of the study concluded that the development of functional positions after the abolition of echelon III and IV structural positions had not been maximized. The obstacles are the work culture of new functional officials and the budget that has not been maximized. Efforts made are increasing employee motivation and maximizing the budget that has been set.*

Keywords : *Strategy, Coaching, Functional Position*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Rencana besar yang dilakukan Presiden adalah menyederhanakan birokrasi dalam skala besar. Berbagai prosedur di birokrasi yang dianggap terlalu lama melakukan pemangkasan jabatan. Posisi yang dipangkas adalah jabatan struktural eselon III dan IV. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pembinaan, faktor penghambat pembinaan, dan upaya yang dilakukan dalam pembinaan jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV pada BKPSDM Kabupaten Tuban. **Teori:** Penelitian ini menggunakan teori Koteen dengan dimensi Strategi Organisasi, Strategi Program, Strategi Pendukung Sumber Daya, dan Strategi Kelembagaan. **Metode:** Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif, dengan teknik triangulasi data. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian disimpulkan bahwa pembinaan jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV belum maksimal. Hambatannya yaitu pada budaya kerja pejabat fungsional baru dan anggaran yang belum maksimal realisasinya. Upaya yang dilakukan yaitu peningkatan motivasi pegawai dan pemaksimalan anggaran yang telah ditetapkan.

Kata Kunci : Strategi, Pembinaan, Jabatan Fungsional

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat usai dilantik menjadi Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo menyampaikan bahwa lima hal utama yang menjadi fokus pemerintahannya dalam lima tahun ke depan, salah satunya adalah menyederhanakan birokrasi dengan memangkas jumlah eselon secara besar-besaran. Pemerintah akan meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) pada masa pemerintahan Joko Widodo untuk masa jabatan lima tahun. Rencana besar yang dilakukan Presiden adalah menyederhanakan birokrasi dalam skala besar. Berbagai prosedur di birokrasi yang dianggap terlalu lama melakukan pemangkasan jabatan. Posisi yang dipangkas adalah jabatan struktural eselon III dan IV. Dalam pidatonya, Joko Widodo menilai struktur birokrasi yang ada saat ini terlalu panjang. Presiden mengatakan, posisi Aparatur Sipil Negara (ASN) hanya akan didasarkan pada jabatan fungsional yang membutuhkan keahlian dan kompetensi lebih.

Tidak mudah mengubah mindset pejabat struktural menjadi pejabat fungsional dalam waktu singkat, karena sebelumnya berada pada zona nyaman (tidak ada kewajiban mengumpulkan angka kredit). Ditambah lagi proses penyetaraan jabatan yang dilakukan tanpa memandang pangkat dan golongan juga menimbulkan konflik tersendiri. Pejabat struktural dengan golongan IV/a memiliki angka kredit yang sama dengan pejabat struktural dengan golongan III/b yang baru

dalam hitungan bulan dilantik menjadi eselon IV. Memberi kesan ketidakadilan antara mantan pejabat struktural yang sudah lama mengabdikan dengan yang baru beberapa bulan menjadi pejabat struktural yang memiliki angka kredit sama. Untuk menghadapi situasi seperti itu, diperlukan ruang konseling sehingga para pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan mendapatkan informasi atau bahkan berkonsultasi terkait apa yang perlu mereka lakukan.

Evaluasi pelaksanaan penyetaraan jabatan memang diperlukan, mengingat beberapa pejabat yang disetarakan tidak sesuai latar belakang pendidikannya. Jika diabaikan akan menyulitkan yang bersangkutan untuk berkarir sebagai pejabat fungsional. Oleh karena itu, diperlukan pemberian kesempatan bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan yang tidak sesuai latar belakang pendidikan untuk beralih ke jabatan fungsional yang sesuai latar belakang pendidikannya. Jabatan fungsional dipilih berdasarkan keahlian sedangkan jabatan struktural adalah diarahkan/ditugaskan oleh pimpinan. Dengan demikian, saat pengangkatan ke pejabat fungsional yang tidak sesuai dengan keahliannya, dapat mengajukan permohonan mutasi atau perpindahan jabatan ke jabatan fungsional yang dianggap lebih sesuai tanpa harus menunggu 1 (satu) tahun. Tentu saja pembinaan pada pegawai yang terkena perombakan jabatan akan berbeda dengan pembinaan jabatan struktural dan jabatan fungsional.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil

Selesainya penyetaraan jabatan, bukan berarti masalah penyederhanaan birokrasi telah selesai. Akibat penyetaraan tersebut, muncul permasalahan baru terkait pengembangan kompetensi masing-masing pejabat fungsional hasil penyetaraan. Mereka diminta segera mengembangkan dirinya agar memenuhi standar kompetensi minimal pada jabatan masing-masing, salah satunya melalui diklat fungsional. Proses penyetaraan jabatan yang dilakukan mengakibatkan membengkaknya kebutuhan anggaran diklat fungsional. Sehingga, perlu disusun roadmap pengembangan sumber daya manusia untuk pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan. Maka dari itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia seharusnya mempunyai strategi untuk dapat menyesuaikan pemberian pembinaan pegawai agar tepat sasaran.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sebuah penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang linier dengan tema penelitian yang diangkat dan dapat dijadikan sebuah rujukan serta acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya. Adapun referensi pada penelitian ini yaitu berdasarkan penelitian Budi Fernando Tumunggo, Eddy Kusponco Wibowo (2021) dengan judul penelitian 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. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa hal penting yang berkaitan dengan motivasi serta kinerja PNS di lingkungan pemerintah pusat dan daerah yang berkaitan dengan implementasi kebijakan penghapusan jabatan eselon III, IV dan V. Kemudian penelitian oleh Fahmi Aulia Rakhman (2020) dengan judul Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional : Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwasannya Transformasi organisasi pemerintah harus ditandai dengan pengembangan kepemimpinan transformasi dengan visioner yang terukur pada berbagai level kepemimpinan dalam organisasi pemerintah. Selanjutnya penelitian oleh Muhlis Irfan (2013) dengan judul Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional : Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil Penelitian menunjukkan bahwasannya penghasilan yang diterima oleh para pegawai dalam pelaksanaan jabatan struktural eselon III yang cukup jauh berbeda daripada tunjangan yang diterima sebelumnya.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian ini didasari oleh situasi dan peristiwa yang terjadi sebagaimana permasalahan yang diangkat yakni Pembinaan Jabatan Fungsional Pasca Penghapusan Jabatan Struktural Eselon III dan IV pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban dalam mengatasi permasalahan terkait pembinaan pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV dengan menggunakan teori Koteen:2006 sehingga menjadi kebaruan dari penelitian sebelumnya sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh (Budi Fernando Tumango, Eddy Kusponco Wibowo, 2021), (Fahmi Aulia Rakhman, 2020), dan (Muhlis Irfan, 2013). Adapun berdasarkan teori yang digunakan terdapat empat dimensi yang digunakan dalam pengukuran penelitian ini yaitu Strategi Organisasi, Strategi Program, Strategi Pendukung Sumber Daya, dan Strategi Kelembagaan.

1.5 Tujuan

Penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis dan mengetahui Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Pasca Penghapusan Jabatan Struktural Eselon III Dan IV pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban.

II. METODE

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif dikarenakan metode ini merupakan metode yang tepat dalam membahas permasalahan yang diangkat pada

penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono dalam bukunya metodologi penelitian kombinasi yaitu terdapat tiga teknik pengumpulan data yakni dengan wawancara, dokumentasi, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini sehingga dapat mengolah seluruh hasil temuan atau penelitian dan menyajikan dalam bentuk karya ilmiah yang sistematis, rapi dan mudah dipahami yakni dengan melakukan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana berdasarkan pendapat dari Miles and Huberman. Dalam penelitian ini menggunakan teori strategi yang dikemukakan oleh Koteen dalam Salusu:2006 dengan dimensi Strategi Organisasi, Strategi Program, Strategi Pendukung Sumber Daya, dan Strategi Kelembagaan serta indikatornya yaitu perumusan visi dan misi, pengimplementasian visi dan misi, faktor internal, faktor eksternal, pemanfaatan SDM, pemanfaatan sumber dana, inisiatif strategi baru.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Pasca Penghapusan Jabatan Struktural Eselon III dan IV pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban

Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan kalaender akademik Institut Pemerintahan Dalam Negeri dan surat izin penelitian nomor 4000.1/1962/IPDN yang dilaksanakan mulai tanggal 6 Januari 2023 sampai dengan 21 Januari 2023 adapun lokus pada penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban. Fokus permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yakni strategi pembinaan jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV merupakan rencana Presiden Joko Widodo setelah diberikan kepercayaan oleh rakyat agar menciptakan manajemen kepegawaian yang lebih kompleks dan berkompentensi.

Demi merealisasikan rencana tersebut, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Perubahan jabatan struktural eselon III sampai eselon V ke dalam jabatan fungsional merupakan bentuk komitmen pemerintah dalam menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dan berkarakter.

Guna membahas penelitian ini digunakan teori strategi yang dikemukakan oleh Koteen: 2015 yang terdiri dari empat dimensi yaitu strategi organisasi, strategi program, strategi pendukung sumber daya, dan strategi kelembagaan yang

kemudian dihubungkan dengan pembinaan jabatan fungsional baru di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban.

A. Strategi Organisasi

Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, tujuan, nilai-nilai, dan inisiatif-inisiatif strategi yang baru. Adapun batasan-batasan yang dibutuhkan, yaitu tentang apa yang harus dilakukan dan untuk siapa sehingga nantinya tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam strategi organisasi terdapat dua indikator yang digunakan yakni perumusan visi dan misi dan pengimplementasian visi dan misi.

1. Perumusan Visi dan Misi

Menjalankan suatu organisasi atau lembaga pasti diperlukan adanya tujuan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, harus memiliki landasan yang kuat dan jelas berupa visi disertai dengan misinya. Visi misi ini sangat berguna untuk dapat mencapai tujuan dengan lebih mudah. Visi berfungsi sebagai pandangan ke depan atau tujuan di masa depan yang ingin dicapai bersama. Sementara misi berupa poin-poin penting mengenai apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh sebab itu, dengan adanya visi dan misi ini organisasi dapat bergerak secara konsisten untuk terus maju ke depan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban memiliki tujuan “Mewujudkan Manajemen Kepegawaian yang Akuntabel dan Aparatur yang Profesional”. Dari tujuan tersebut ditetapkan visi guna memfokuskan tujuan agar selalu terarah, visi yang ditetapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban ialah “Terwujudnya Manajemen Kepegawaian dan Membentuk Sumber Daya Manusia Bertanggung Jawab, Bersih, Berwibawa, Disiplin, dan Profesional.”

Sementara itu, untuk mencapai tujuan serta visi yang telah ditetapkan, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban menyusun misi agar mempermudah tercapainya visi tersebut. Misi tersebut ialah

1. Mewujudkan manajemen kepegawaian yang handal
2. Mewujudkan profesionalisme aparatur pemerintah daerah dan peningkatan kepribadian sumber daya aparatur ke depan
3. Melakukan pengembangan dan pembinaan pegawai serta mengelola sistem informasi kepegawaian

Pengembangan dan pembinaan pegawai khususnya pada pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan dapat meningkatkan kualitas diri pada pejabat tersebut dan akan menimbulkan aparatur yang profesional. Pengaruh pada BKPSDM sendiri yakni semakin banyaknya pegawai ahli di bidangnya akan memperlancar jalannya program yang ada. Mereka akan memberikan kontribusi

yang besar pada kinerja BKPSDM. Dari misi tersebut dapat merealisasikan visi yang berbunyi “Membentuk Sumber Daya Manusia Bertanggung Jawab, Bersih, Berwibawa, Disiplin, dan Profesional.”

Guna memperkuat pengamatan, peneliti melakukan wawancara dengan Fien Roekmini Koesnawangsih selaku Kepala BKPSDM, beliau menyatakan bahwa

“Visi ini saya tetapkan agar ASN yang ada di BKPSDM lebih profesional dan dapat menyesuaikan dengan pola bekerja jaman ini yang kebanyakan berbasis teknologi, juga sekarang terjadi perombakan jabatan yang memaksa pejabat struktural berpindah menjadi pejabat fungsional yang memerlukan keahlian yang mendalam. Saya ingin mewujudkan ASN yang lebih profesional dengan cara memberikan pengembangan kompetensi dan pembinaan yang dapat menunjang kualitas diri ASN yang berguna untuk dirinya sendiri maupun untuk BKPSDM. Khususnya untuk pejabat fungsional yang baru ini, kita harus lebih memfokuskan ke mereka agar mendapat pembinaan yang tepat sasaran sesuai bidang mereka yang baru. Guna mewujudkan misi BKPSDM, kita telah memetakan ASN yang ada dan mendata untuk yang perlu mengikuti pembinaan. Kita lebih fokuskan lagi ke pejabat fungsional baru, pasti lebih membutuhkan pembinaan karena mereka perlu menyesuaikan dengan jabatan mereka yang baru apalagi tugas dan fungsi mereka pasti berbeda dengan sebelumnya”

Dari hasil wawancara tersebut dan juga hasil pengamatan peneliti, dapat disimpulkan bahwa visi dan misi BKPSDM sudah dikerjakan dengan baik walaupun masih terdapat hambatan yang membuat pelaksanaan misi tersebut sedikit lambat apalagi setelah terjadinya perombakan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional yang mengharuskan pejabat tersebut memiliki keahlian lebih dalam bidangnya. Menurut saya, pimpinan BKPSDM bergerak cepat dalam perubahan tersebut dengan memberikan pejabat fungsional baru pengembangan kompetensi dan pembinaan agar dapat menyesuaikan dengan kompetensi standar pejabat fungsional.

2. Pengimplementasian Visi dan Misi

Setelah dilakukannya perumusan visi dan misi, pihak BKPSDM perlu mengimplementasikannya. Dalam pengimplementasiannya, telah berjalan cukup baik dan tertuang pada Rencana Strategis (Renstra) BKPSDM selama kurun waktu 2021-2026. Tujuan dari penyusunan Renstra tersebut agar memberi arah tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pada urusan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan dalam menjalankan misi yang telah ditetapkan. Renstra ini berisikan strategi dan arah kebijakan dalam rangka mengimplementasikan agenda 5 tahun yang diperlukan sebagai berikut ini

Visi :	Mewujudkan Manajemen Kepegawaian yang Akuntabel dan Aparatur yang Profesional
Misi 3 :	Melakukan pengembangan dan pembinaan pegawai serta mengelola sistem informasi kepegawaian
Strategi :	Peningkatan sumberdaya aparatur yang memiliki keterampilan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan
Arah Kebijakan :	Penyelenggaraan Diklat sesuai dengan kompetensi

Sumber : Rencana Strategis (Renstra) 2021-2026 dan diolah oleh peneliti

Dari keterangan tabel di atas, telah dijabarkan mengenai strategi apa yang diterapkan dan kebijakan apa yang dikeluarkan oleh BKPSDM dalam pembinaan pegawai khususnya bagi jabatan fungsional hasil penyetaraan agar memiliki keterampilan sesuai dengan kompetensinya. Peneliti melakukan wawancara dengan Fien Roekmini Koesnawangsih selaku Kepala BKPSDM, beliau menyampaikan :

“Cara kami mengimplementasikan visi dan misi BKPSDM ini dengan membuat strategi dan arah kebijakan terkait pembinaan pegawai khususnya pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan struktural. Kami tuangkan strategi tersebut dalam Renstra 2021-2026 agar tercipta aparatur yang profesional”

Dari hasil wawancara tersebut, disimpulkan bahwa . Strategi dan arah kebijakan tersebut sebagai bentuk pengimplementasian visi dan misi BKPSDM. Renstra yang disusun menyesuaikan dengan kebutuhan sekarang dan menjamin pedoman oleh bidang-bidang pada BKPSDM dan yang sangat relevan dengan penelitian saya yakni Bidang Pengembangan Kompetensi.

B. Strategi Program

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban dalam rencananya mengadakan program pembinaan untuk pejabat fungsional baru yang semula menduduki jabatan struktural. Mereka yang terdampak awalnya tidak memiliki keahlian yang mendalam dan sekarang akibat penghapusan jabatan struktural tersebut dipaksa untuk mendalami keahlian sesuai jabatan fungsional mereka yang baru.

1. Faktor Internal Pelaksanaan Program

Program pembinaan jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV memberikan dampak yang cukup dapat dirasakan baik

untuk diri pejabat tersebut maupun OPD. Pastinya ada unsur faktor internal yang memengaruhi pelaksanaan program tersebut. Fien Roekmini Koesnawangsih selaku Kepala BKPSDM mengatakan bahwa

“Faktor internal yang dapat mendukung maupun menghambat pelaksanaan program telah tercantum di Renstra BKPSDM 2021-2026. Faktor internal dapat berupa faktor pendorong yang menjadi kekuatan BKPSDM dan faktor penghambat yang menjadi kelemahan BKPSDM. Pada faktor pendorong yang relevan dengan program pembinaan pegawai ialah meningkatnya tingkat pendidikan Aparatur BKPSDM Kabupaten Tuban, sedangkan faktor penghambatnya ialah rendahnya motivasi kerja aparatur. Untuk faktor pendorong kita akan terus tingkatkan dan jalankan semaksimal mungkin sedangkan untuk faktor penghambat kita akan berusaha menanggulangnya.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa faktor internal pelaksanaan program berisikan faktor pendorong dan faktor penghambat yang telah tercantum pada Renstra BKPSDM 2021-2026. Faktor pendorong dari pelaksanaan program yakni meningkatnya tingkat pendidikan Aparatur BKPSDM Kabupaten Tuban, bila didayagunakan pemanfaatan dan pendayagunaan secara optimal, maka akan turut menjadi daya dorong yang tinggi untuk mempercepat terwujudnya visi, misi, tujuan dan sasaran. Sedangkan faktor penghambatnya yakni rendahnya motivasi kerja aparatur, jika faktor penghambat tersebut segera diatasi dan dilakukan penanganan secara optimal akan mampu turut memiliki daya dorong untuk turut menentukan percepatan pencapaian terwujudnya visi, misi, tujuan, dan sasaran.

2. Faktor Eksternal Pelaksanaan Program

Menurut wawancara peneliti bersama Fien Roekmini Koesnawangsih selaku Kepala BKPSDM bahwa

“Bukan hanya faktor internal saja yang dapat memengaruhi pelaksanaan program pembinaan, tetapi faktor eksternal juga berperan besar. Faktor ini berasal dari luar organisasi yang dapat berpengaruh bagi pelaksanaannya. Faktor eksternal tersebut meliputi faktor peluang dan faktor tantangan. Faktor peluang yang memengaruhi pelaksanaan program pembinaan ialah tersedianya berbagai lembaga pendidikan berkualitas yang menawarkan berbagai macam kerja sama jenis Pelatihan dan Kursus. Sedangkan faktor tantangannya yakni tingginya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas.”

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa faktor eksternal tersebut tercantum dalam Renstra 2021-2026 berpengaruh dalam pelaksanaan program pembinaan. Dua faktor yakni peluang dan ancaman memengaruhi

pelaksanaan program. Pada faktor peluang ialah dengan memberi kemudahan terkait pembinaan pegawai karena tersedia berbagai lembaga pendidikan yang mendukung jalannya program pembinaan. Sedangkan ancamannya yakni tuntutan yang diluapkan oleh masyarakat guna peningkatan baik pelayanan maupun kualitas pegawai.

C. Strategi Pendukung Sumber Daya

Berlangsungnya strategi tidak lepas dari peran sumber daya pada organisasi atau instansi. Fokus dari strategi pendukung sumber daya ini yaitu strategi yang memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki. Aspek dari sumber daya disini dapat berupa sumber daya manusia dan sarana prasana.

1. Pemanfaatan SDM

Keberhasilan penerapan strategi bergantung pada sejauh apa fungsi dan peranan sumber daya manusia yang ada. Pada manajemen strategi, SDM disini berperan penuh dalam segala tahapannya. Pada BKPSDM Kabupaten Tuban, sumber daya manusia yang ada cukup mumpuni dalam mengemban tugas yang diberikan dan akan terus ditingkatkan. Penempatan pegawai pada BKPSDM dirasa sudah baik walapun belum semua sesuai dengan kompetensi yang dimiliki karena terdapat pegawai yang baru dipindahkan ke BKPSDM yang sebelumnya tidak ada kaitannya dengan bidang kepegawaian. Terdapat juga pejabat fungsional baru hasil dari penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV yang menuntut pemberian pembinaan agar dapat sesuai dengan kompetensi fungsional. Jabatan fungsional ini memerlukan keahlian khusus pada satu bidang yang di alami dan dia akan sangat paham terkait urusan itu. Tetapi, penyesuaian pejabat fungsional yang baru ini cukup lama dan cukup memerlukan usaha yang besar. Menurut Fien Roekmini Koesnawangsih selaku Kepala BKPSDM bahwa

“Pegawai di BKPSDM ini sudah cukup baik kualitasnya saya rasa. Banyak saya mendapat pegawai baru yang sebelumnya mereka bekerja di dinas lain yang tidak berkaitan dengan urusan kepegawaian. Saya apresiasi mereka karena cepat dalam menangkap ilmu dan mau terus belajar sehingga mereka tidak tertinggal dengan pegawai lama yang sudah bekerja di BKPSDM ini dari awal, walaupun masih terdapat kekurangan tetap saya dan bu sekretaris badan akan selalu berusaha membimbing dan memberikan arahan yang bersifat membangun untuk mereka agar lebih baik lagi kedepannya.”

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa peranan SDM yang ada sangat berpengaruh pada keberhasilan strategi pembinaan pegawai. Peranan ini dapat berupa inisiatif mengajukan pengembangan kompetensi atau pembinaan khususnya pejabat fungsional yang baru karena dia sadar diri dan merasa bahwa kompetensi yang dia miliki belum sesuai standar. Jadi mereka mengajukan

pengembangan kompetensi atau pembinaan guna menyetarakan kompetensi mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2. Pemanfaatan Sumber Dana

Sumber dana merupakan komponen penting dalam penyelenggaraan strategi karena berjalannya strategi yang berisi beberapa program memerlukan dana yang cukup untuk merealisasikannya. Pemanfaatan sumber dana secara maksimal dapat memicu sebuah program berjalan dengan baik dan lancar. Adanya sumber dana diperlukan manajemen penggunaan dana tersebut sehingga dapat digunakan secara efektif, efisien, dan produktif dalam pelaksanaan program pembinaan. Program pembinaan bagi pegawai BKPSDM cukup banyak dan memerlukan dana yang cukup banyak juga. Kendala yang dialami oleh pihak BKPSDM adalah kurang memaksimalkan anggaran untuk pengembangan kompetensi serta pembinaan pegawai agar tercipta program baru demi menunjang penyetaraan kompetensi dan peningkatan kinerja pegawai. Menurut Agus Heru Purnomo selaku Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur bahwa

“Saya mendiskusikan mengenai pembinaan jabatan fungsional yang baru dan kita merekomendasikan beberapa program diklat yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Saya kurang mengerti mengenai realisasi anggaran yang ditujukan untuk pengembangan kompetensi dan pembinaan pegawai. Saya rasa mungkin masih kurang maksimal dalam realisasinya. Anggaran tersebut kemungkinan ditujukan untuk peralihan semenjak terjadinya kasus covid-19 yang memaksa terjadi pengeluaran diluar perkiraan.”

Dari hasil wawancara tersebut disimpulkan bahwa masih belum maksimal realisasi anggaran dari anggaran yang telah ditetapkan menyebabkan kurangnya pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan kompetensi dan pembinaan pegawai. Padahal hal yang sangat diperlukan setelah terjadinya perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional ialah program pembinaan pegawai khususnya bagi pejabat fungsional yang baru.

D. Strategi Kelembagaan

Strategi ini berbicara tentang bagaimana mengembangkan kemampuan sebuah organisasi untuk melaksanakan atau menjalankan inisiatif-inisiatif strategi. Pada umumnya bentuk-bentuk strategi yang telah dikemukakan di atas, secara garis besar menjelaskan tentang strategi apa saja yang dapat digunakan dalam mencapai suatu tujuan pada sebuah organisasi khususnya pada BKPSDM termaksud siapa yang bertanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas.

1. Strategi Baru

Dalam rangka penyesuaian dengan lingkungan baru yang memiliki perbedaan situasi, diperlukannya pembaruan terhadap strategi. Seiring berjalannya

waktu maka perubahan-perubahan banyak bermunculan dan memicu masalah baru lagi. Maka dari itu, pembaruan strategi ini dimaksudkan agar dapat menyelesaikan masalah yang ada dengan efektif dan efisien dibandingkan dengan strategi yang lama. Mengenai fenomena baru yang ditetapkan oleh Bapak Presiden Joko Widodo terkait penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV diganti dengan jabatan fungsional yang memicu perubahan strategi pada OPD yang menangani masalah kepegawaian yakni BKPSDM. BKPSDM Kabupaten Tuban mencetuskan strategi dalam penyesuaian jabatan fungsional yang baru tersebut seperti perombakan SOTK, penempatan pegawai sesuai dengan jabatan mereka yang baru, dan juga pasti sesuai perubahan jabatan tersebut diperlukannya pembinaan agar dapat memenuhi standar kompetensi yang harus dimiliki. Menurut Agus Heru Purnomo selaku Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur bahwa

“Saat masa transisi seperti ini yang menimbulkan strategi baru agar dapat mengatasi permasalahan yang ada. Pejabat fungsional yang baru ini saya rasa masih ada beberapa yang belum sesuai dengan jabatan sebelumnya dan juga mereka tidak mengerti tugas dan fungsi sebenarnya mereka seperti apa sehingga masih kebingungan. Maka dari itu kita rencananya memberikan pembinaan awal yang berisi pengenalan jabatan fungsional serta bagaimana tugas dan fungsinya. Hal dasar seperti itu diperlukan untuk mengarahkan lebih lanjut pemberian pembinaan sesuai jabatan mereka. Rencana lain terkait pembinaan jabatan fungsional akan kami adakan di tahun depan (2023). Kita juga tidak bisa mengadakan program pembinaan secara berturut-turut karena memerlukan dana yang cukup banyak.”

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa strategi baru yang diterapkan oleh BKPSDM Kabupaten Tuban difokuskan untuk pengembangan kompetensi jabatan fungsional dari hasil penyetaraan jabatan struktural eselon III dan IV. Pemberian pembinaan maupun pengembangan kompetensi bagi jabatan fungsional baru diharapkan menjadi pembangkit motivasi mereka agar dapat menyesuaikan diri dengan jabatan yang baru dan mengetahui tugas dan fungsi sebenarnya mereka seperti apa.

3.2 Faktor Penghambat Pembinaan Jabatan Fungsional Pasca Penghapusan Jabatan Struktural Eselon III dan IV pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban

Hasil penelitian yang di dapatkan penulis ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor yang menghambat pembinaan jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV di Kabupaten Tuban diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Budaya Kerja

Hal yang paling melekat dengan pegawai yakni budaya bekerja. Budaya bekerja adalah nilai yang dimiliki suatu organisasi dan diamalkan oleh hampir setiap anggotanya. Budaya bekerja bukan hanya yang baik saja, tetapi ada juga yang kurang baik. Dalam fenomena penyetaraan jabatan ini, mulai muncul budaya yang kurang baik oleh pegawai BKPSDM Kabupaten Tuban. Budaya tersebut antara lain malas terhadap terjadinya perubahan. Budaya tersebut menjadi pemicu resistensi kebijakan perubahan jabatan. Mereka sudah merasa nyaman dengan jabatan sebelumnya dan tidak ingin belajar kembali mengenai jabatan yang baru, padahal pejabat fungsional memerlukan keahlian lebih dalam bidangnya. Faktor malas dari dalam diri mereka lah yang menjadi penghambat paling berat karena dari diri mereka sendiri saja tidak mau mengembangkan kompetensi, bagaimanapun lingkungan memberikan masukan juga ada beberapa yang memaksa tetap tidak akan bertindak. Penjelasan yang diberikan sewaktu peneliti mewawancarai Agus Heru Purnomo selaku Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur terkait pembinaan jabatan fungsional bahwa

“Kita sudah berusaha memberikan mereka pembinaan sesuai dengan bidang mereka, tetapi mereka masih enggan untuk melaksanakannya. Alasan mereka yakni karena belum terpapar dengan jelas bagaimana pembaruan jabatan ini, jabatan yang diemban sekarang pun seperti hanya jabatan sementara yang diberikan dan serta merta saja. Hampir seluruh pejabat tersebut diberikan jabatan sebagai analisis kepegawaian yang dirasa seolah mereka bekerja di bidang kepegawaian langsung diangkat menempati jabatan tersebut. Semestinya tidak semua dilantik menjadi analisis kepegawaian, jadi saya rasa memang belum jelas struktur pejabat fungsional yang baru ini.”

Dapat disimpulkan melalui wawancara peneliti bahwa hambatan pelaksanaan pembinaan jabatan fungsional ini dipicu oleh budaya kerja pegawai yang enggan menerima perubahan jabatan yang dimana tidak sesuai dengan kompetensi mereka dan enggan menyesuaikan tugas dan fungsinya sesuai jabatan mereka yang baru. Hal lain lagi yang menjadi pemicu yakni masih belum jelasnya kestrukturannya jabatan fungsional yang baru dari pemerintah pusat dimana menjadikan pejabat baru tersebut merasa akan sia-sia jika mereka menyesuaikan secepat mungkin dengan jabatan baru mereka.

2. Anggaran

Pejabat fungsional hasil dari penyetaraan jabatan struktural eselon III dan IV menimbulkan strategi dalam penanganannya. Penanganan perubahan jabatan tersebut salah satunya yaitu dengan diadakannya pembinaan untuk pejabat baru tersebut. Dalam pelaksanaan pembinaan itu, pasti diperlukan dana yang cukup

banyak. Dari anggaran yang ada beserta realisasinya, masih dirasa kurang maksimal. Dapat ditinjau dari laporan anggaran dan realisasi pendanaan seperti berikut

No.	Uraian	Anggaran pada Tahun (Rp.)		Realisasi Anggaran pada Tahun (Rp.)	
		2021	2022	2021	2022
1.	Program Pengembangan dan Pembinaan SDM Aparatur	4.182.531.500	4.182.531.500	3.334.332.574	3.754.667.270
2.	Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai ASN	51.468.500	51.468.500	33.368.013	40.845.513

Sumber : Diolah oleh peneliti

Dari tabel di atas telah dipaparkan anggaran beserta realisasi anggaran untuk program pembinaan pegawai. Seperti apa yang dikatakan oleh Agus Heru Purnomo selaku Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur bahwa

“Dalam upaya meningkatkan kualitas pejabat fungsional yang baru, kita telah merencanakan pengadaan pembinaan. Akan tetapi, kita tidak bisa mengusulkan banyak kegiatan karena pasti membutuhkan cukup banyak dana. Kita akan ajukan lagi tahun depan dan akan masuk pada anggaran baru tahun depan. Inilah salah satu faktor yang membuat terhambatnya pengembangan kompetensi aparatur, bukan pimpinan yang tidak sigap akan tetapi karena terbatasnya dana untuk menyelenggarakannya.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat saya tarik kesimpulan yakni salah satu faktor kuat untuk menyelenggarakan kegiatan yakni dana. Akan nihil hasilnya jika hanya perencanaan kegiatan atau program tanpa memikirkan anggaran yang akan dibutuhkan guna melancarkan kegiatan tersebut. Bukan karena dana yang tidak cukup tetapi belum maksimalnya pemakaian anggaran tersebut sesuai rencana program.

3.3 Upaya Mengatasi Faktor Penghambat Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Pasca Penghapusan Jabatan Struktural Eselon III dan IV pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban

Beban yang dirasakan oleh BKPSDM tiap daerah karena mereka harus mengidentifikasi kembali tugas dan fungsi tiap jabatan fungsional baru itu dan menempatkan ke jabatan yang semestinya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, Pihak BKPSDM juga tentunya harus melakukan identifikasi guna pemberian pembinaan agar terciptanya ASN yang berkualitas tidak sekedar menempati jabatan kosong saja dan tidak mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebaik mungkin.

Dalam mengatasi hambatan dalam penyetaraan jabatan fungsional dan pemberian pembinaan bagi pejabat tersebut, diharuskan pihak BKPSDM Kabupaten Tuban untuk melakukan beberapa upaya untuk memaksimalkan pembinaan jabatan fungsional. Upaya-upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten antara lain sebagai berikut

1. Peningkatan Motivasi Pegawai

Hambatan yang dialami oleh BKPSDM dimana kurangnya motivasi pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan jabatan yang semula menduduki jabatan struktural eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional. Para pejabat fungsional baru ini juga masih enggan melaksanakan pembinaan atau pengembangan kompetensi guna menyetarakan kompetensi mereka dengan standar yang telah ditentukan. Maka pihak BKPSDM memberikan upayanya berupa peningkatan motivasi pegawai dengan pemberian reward untuk ASN yang memiliki kinerja baik seperti memberikan bonus selain gaji dan sebuah penghargaan dimana sebagai bentuk apresiasi organisasi terhadap anggotanya. Menurut Agus Heru Purnomo selaku Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur bahwa

“Sebenarnya cara paling ampuh agar dapat menyelenggarakan pembinaan bagi jabatan fungsional yang baru ini dengan cara peningkatan motivasi kerja mereka. Kita berikan pengertian dulu mengenai jabatan fungsional khususnya jabatan yang mereka emban sekarang dan berikan pengertian bahwa perubahan akan selalu terjadi, cepat atau lambat kita harus menyesuaikan.”

Dari wawancara tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa yang paling berpengaruh terhadap keinginan dan semangat para pegawai adalah adanya motivasi. Jika mereka termotivasi untuk dapat melaksanakan suatu kegiatan, maka mereka akan melakukannya dengan sepenuh hati dan secara maksimal

2. Pemaksimalan Anggaran Sesuai Program

Anggaran sangat berpengaruh dalam pelaksanaan program sesuai rencana strategi. setiap program telah ditetapkan anggarannya sesuai kebutuhan yang diajukan. Namun, BKPSDM Kabupaten Tuban masih belum maksimal dalam penggunaan anggaran tersebut, terkhususnya yang saya bahas terkait pengembangan kompetensi dan pembinaan pegawai. Terkait hambatan itu, pihak BKPSDM memberikan upaya seperti yang dijelaskan oleh Fien Roekmini Koesnawangsih selaku Kepala BKPSDM bahwa

"Anggaran untuk pengembangan kompetensi dan pembinaan pegawai saya rasa cukup. tetapi menurut pemaparan anggaran beserta realisasi

anggarannya belum mencapai kata maksimal. Masih tersisa banyak dana yang sebenarnya cukup untuk mengadakan pembinaan pegawai khususnya pejabat fungsional baru yang terdampak penyetaraan jabatan dari jabatan struktural. Dampak dari kurang maksimalnya realisasi anggaran tersebut menyebabkan terhambatnya pembinaan bagi pejabat fungsional yang baru.”

Dari hasil wawancara peneliti, dapat disimpulkan bahwa hambatan yang dirasakan oleh BKPSDM terkait pembinaan pegawai khususnya pejabat fungsional baru ialah kurang maksimalnya penggunaan anggaran yang ada. Upaya yang diberikan berupa pemaksimalan dana sesuai dengan programnya dan memantau pelaporan dana secara rutin. Upaya tersebut agar mencegah pengalihan penggunaan dana bukan sesuai dengan program yang telah di rencanakan.

IV. KESIMPULAN

Pembinaan jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV sejauh sudah cukup baik dengan strategi yang telah ditetapkan. Pada dimensi strategi organisasi, strategi program, dan strategi kelembagaan sudah cukup baik, tetapi masih belum optimal jika dilihat dari dimensi strategi pendukung sumber daya. Hal ini ditunjukkan dengan belum maksimalnya pemanfaatan SDM yang ada dan kurangnya realisasi anggaran.

Beberapa faktor penghambat dari pelaksanaan pembinaan jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban yaitu: a. Budaya kerja yang masih kurang baik menimbulkan terhambatnya pemberian pembinaan; b. Kurang maksimal realisasi anggaran yang telah ditetapkan.

Upaya pembinaan jabatan fungsional pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tuban yaitu: a. Peningkatan motivasi pegawai dengan pemberian reward dan penghargaan; b. Memaksimalkan kembali anggaran yang ada sesuai dengan programnya.

Keterbatasan Penelitian, Penelitian ini dilaksanakan dengan berbagai keterbatasan yang ada baik dalam hal waktu, biaya, dan keterbatasan lainnya. Penelitian ini juga hanya membahas dan meneliti pada salah satu perangkat dinas.

Arah Masa Depan Penelitian (Future work), Penulis menyadari bahwasannya pada penelitian ini masih terdapat kekurangan sehingga diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat mengembangkan, memperluas, memperdalam, serta mempertajam lagi penelitian ini.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat rahmat serta hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyusun karya ilmiah ini dengan tepat waktu dan lancar. Penelitian ini tidak dapat diselesaikan tanpa adanya pihak pendukung lainnya oleh karenanya peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian ini dan peneliti memohon maaf atas segala kesalahan dan kekurangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Irfan, Muhlis. 2013. *Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional : Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepagawaian Negara*. (Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS).
- Rakhman, Fahmi Aulia. 2020. *Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional : Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur*. (Jurnal Aparatur).
- Ramadhani, A. K. 2021. *“Analisis Kebutuhan Pegawai Di Dinas Ketahanan Pangan Kota Prabumulih Provinsi Sumatera Selatan”* (Doctoral dissertation, IPDN Jatinangor).
- Salusu. (2006). *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo
- Tumanggo, Budi Fernando, Eddy Kusponco Wibowo. 2021. *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*. (Jurnal Sumber Daya Aparatur).