

## Agility Organisasi Pasca Alih Jabatan Fungsional

**Marthalina**  
**Institut Pemerintahan Dalam Negeri**  
**marthalina@ipdn.ac.id**

### ABSTRAK

Pelaksanaan alih jabatan fungsional bertujuan untuk menciptakan profesionalitas ASN, struktur birokrasi yang dinamis, lincah serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pelayanan publik. Pelaksanaan alih jabatan fungsional masih terdapat beberapa kendala dalam proses penyesuaian alih jabatan fungsional baik itu yang dihadapi ASN maupun organisasi. Tujuan artikel ini adalah untuk mendeskripsikan agility organisasi pasca alih jabatan dengan subjek penelitian organisasi Kementerian PANRB. Metode penelitian adalah *mixed methode* dengan menggabungkan analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pelaksanaan alih jabatan fungsional dapat terlihat langsung dari restrukturisasi organisasi di Kementerian PANRB yang berimplikasi terhadap agility organisasinya yang berdampak terhadap ketertelusuran, ketergantungan dan pengalaman organisasi. Restrukturisasi organisasi di Kementerian PANRB membawa budaya kerja baru dan perilaku organisasi yang baru di internal organisasi, jenjang komando yang lebih singkat menghilangkan banyak tugas dan kewenangan dan tuntutan yang tinggi agar organisasi mampu bertransformasi lebih lincah yang mengakibatkan terjadinya turbulensi di dalam internal organisasi dan ASN yang secara umum belum siap menghadapi restrukturisasi organisasi.

**Kata kunci:** Agility Organisasi, organisasi, dampak

### ABSTRACT

*The implementation of the transfer of functional positions aims to create ASN professionalism, a dynamic, agile bureaucratic structure and improve the efficiency and effectiveness of public service performance. In the implementation of functional transfers, there are still several obstacles in the process of adjusting the transfer of functional positions, both those faced by ASN and organizations. The purpose of this article is to describe post-transfer organizational agility with the research subject of the Ministry of State Apparatus Utilization and Bureaucratic Reform. The research method is a mixed method by combining descriptive analysis with qualitative and quantitative approaches. The implementation of functional shifts can be seen directly from the organizational restructuring in the Ministry of State Apparatus Utilization and Bureaucratic Reform which has implications for organizational agility which has an impact on traceability, dependability and organizational experience. Organizational restructuring at the Ministry of State Apparatus Utilization and Bureaucratic Reform brought a new work culture and new organizational behavior in the internal organization, a shorter command line eliminates many tasks and authorities and high demands so that the organization is able to transform more agilely which results in turbulence within internally. organizations and civil servants who are generally not ready to face organizational restructuring.*

**Keywords:** *Organizational Agility, organization, impact*

**\*Corresponding author**

Marthalina  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri  
marthalina@ipdn.ac.id  
Phone: 08782225977

Received: Mei 21, 2022  
Revised: June 15, 2022  
Accepted: June 29, 2022  
Available Online: June 30, 2022

## **Pendahuluan**

Pelaksanaan alih fungsional ditandai dengan penyederhanaan birokrasi dan restrukturisasi di Kementerian PANRB dengan meniadakan eselon IV dan eselon III, serta pergeseran paradigma yang mengutamakan kompetensi dan pengalaman untuk menciptakan dinamika, lingkungan yang gesit dan profesional di lingkungan birokrasi dengan harapan lebih efektif dan efisien dalam pemberian pelayanan publik. Pelaksanaan alih jabatan fungsional bertujuan untuk menyusun jumlah dan kebutuhan ASN sesuai bidang kompetensi serta mempercepat penyelenggaraan pelayanan publik (Oktadiana, H, 2017). Perpindahan jabatan fungsional di Kementerian PANRB diperuntukan bagi pejabat eselon IV dan III sebanyak 141 orang dilakukan selama 1 (satu) bulan serta masih menyisakan kendala dan penyesuaian baru bagi para pejabat yang dimutasi untuk beradaptasi dengan cara kerja dan struktur organisasi baru. Hal ini tentu menjadi cukup berat karena Kementerian PANRB adalah leading sektor utama dan kementerian pertama yang melakukan alih jabatan fungsional sehingga pasti masih banyak kendala dalam pelaksanaannya. Organisasi belum siap untuk berubah dalam target periode tiga bulan. Pelaksanaan mutasi jabatan di Kementerian PANRB berdampak pada restrukturisasi organisasi dan transformasi kebijakan teknis untuk menciptakan tata kerja baru dalam organisasi serta pengembangan ASN.

Beberapa langkah strategis yang dilakukan Kementerian PANRB untuk memperkuat ASN dan membentuk birokrasi baru pasca pemindahan jabatan fungsional adalah: 1). penyusunan kompetensi ASN dilengkapi dengan pelatihan khusus; 2). berbagi pengetahuan; 3). membuka kesempatan melanjutkan pendidikan tinggi untuk meningkatkan jabatan fungsional karir; 4). mempersiapkan unit secara bertahap untuk pengembangan jabatan fungsional; 5). penguatan kapasitas sumber daya manusia ASN; 6). penambahan infrastruktur pendukung; 7). pengembangan pedoman kebijakan yang memotivasi karir ASN.

Alih jabatan fungsional telah membawa paradigma baru berbasis kompetensi dalam birokrasi yang dinamis atau model pengkaderan organisasi yang berjejaring, fleksibel dan kolaboratif dengan dominasi struktur model yang datar dan non hierarki yang menjadi prioritas utama dalam penataan organisasi di

Kementerian PANRB. Model Skuel dalam organisasi merupakan solusi atas permasalahan karir dan jabatan fungsional dengan mengutamakan fleksibilitas ASN dalam organisasi berbasis kompetensi.

Pada struktur organisasi Kementerian PANRB sebelumnya, 63 jabatan pemerintahan diisi dengan 53 jabatan, sedangkan setelah serah terima jabatan hanya 1 (satu) jabatan tata usaha, sehingga 52 jabatan tata usaha menjadi administrator diubah menjadi jabatan fungsional yaitu 1 jabatan analis manajemen, keuangan APBN, 1 jabatan legislatif author, 1 jabatan struktur IT, 2 jabatan arsiparis, 2 jabatan analis kepegawaian, 8 jabatan perencana, 2 jabatan lembaga humas dan 35 jabatan analis kebijakan. Sedangkan untuk jabatan pengawasan pada struktur yang lama pada organisasi Kementerian PANRB sebanyak 96 jabatan diisi dengan 91 jabatan, pasca alih jabatan fungsional yang tersisa hanya 2 (dua) jabatan pengawasan sedangkan 89 lainnya dialihkan menjadi jabatan fungsional, yaitu 2 jabatan Institusi IT, 1 jabatan pustakawan, 3 jabatan analis anggaran, 2 jabatan manajer pengadaan barang/jasa, 3 jabatan pengklasifikasi hukum, 3 jabatan analis kepegawaian, 4 jabatan lembaga humas, 3 jabatan posisi analis pengelolaan keuangan APBN, 10 jabatan arsiparis, 9 jabatan perencana dan 49 jabatan analis kebijakan.

Penataan organisasi Kementerian PANRB telah membawa perubahan terhadap agility (kelincahan) organisasi, yaitu kemampuan mengidentifikasi peluang inovasi serta menangkap peluang pasar yang kompetitif dengan mengakumulasi aset, pengetahuan, dan relasi yang diperlukan secara cepat dan efisien. Tiga dimensi konstruksi kelincahan adalah kelincahan pelanggan, kelincahan kemitraan, dan kelincahan operasional (Sambamurthy et al., 2003). Tujuan utama dari kelincahan organisasi (Kitzmilller et al., 2006) adalah untuk memberikan nilai yang memuaskan kepada pelanggan dengan cepat dan berkelanjutan. Hal ini diperlukan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi dalam persaingan yang berorientasi pasar dan dalam lingkungan yang berubah. Organisasi yang mencoba membangun kelincahan cenderung beralih ke manufaktur kustom (Kidd, 1995) untuk menjadi inovatif dan proaktif, menjaga

kualitas, mengamankan keuntungan, dan mewujudkan fleksibilitas volume (Yusuf et al. 1, 1999).

Struktur organisasi yang kreatif dan fleksibel diharapkan mampu menata kembali individu dan unit organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi (Wang dan Ahmed, 2003). Agar kepuasan konsumen tercapai, organisasi harus memiliki kemampuan untuk berinovasi. Kemampuan suatu organisasi untuk berinovasi memungkinkan organisasi untuk mengikuti dinamika kebutuhan konsumen sehingga konsumen tidak hanya puas tetapi juga senang (Raharso, 2005). Kelincahan organisasi adalah kemampuan untuk mengubah aturan organisasi dan bisnis yang membuatnya lebih efektif dan efisien ketika beroperasi dalam menghadapi berbagai jenis hal yang perlu dilakukan organisasi (Hayes, 2003). Organisasi yang mampu beradaptasi memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan strategis (Macheridis, 2009). Organisasi akan terus beradaptasi melalui restrukturisasi dan *reengineering* agar organisasi gesit dan bebas merespon perubahan lingkungan bisnis (Yaghoubi dan Dahmardeh, 2010)

Di era ekonomi baru dengan hadirnya globalisasi, krisis dan interkoneksi, organisasi dapat bertahan dalam satu lingkungan yang dinamis dengan menciptakan kelincahan untuk mengembangkan fleksibilitas dan daya tanggap organisasi sehingga dapat menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, dinamis dan bergejolak (Sharifi dan Zhang, 1999); Sambamurthy dkk, 2003; Lin dkk., 2006; Sambamurthy, 2007; Yaghoubi dan Dahmardeh, 2010; Chen, 2012). Kelincahan organisasi didefinisikan sebagai kapasitas organisasi, kemampuan untuk mengidentifikasi, menangkap, dan memanfaatkan peluang lebih cepat dari pada pesaing. Terdiri dari 2 (dua) dimensi, yaitu jangkauan untuk merasakan dan jangkauan untuk bereaksi, bukan skala untuk merasakan dan bereaksi seperti yang didefinisikan semula (Sull, 2009) serta menempatkan inovasi dan peluang di jantung pembangunan ekonomi dan pembangunan nilai masyarakat (Meta, 2013).

Kelincahan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan, yang sering terjadi secara tiba-tiba dalam lingkungan bisnis, melalui

respons yang cepat dan inovatif yang menggunakan perubahan sebagai peluang untuk berkembang dan sukses (Lu dan Ramamurthy, 2011). Pada saat yang sama, struktur ini juga diperlukan dalam organisasi berbasis pengetahuan (Yaghoubi dan Dahmardeh, 2011). Kemampuan mengenali dan merespon peluang dan ancaman dengan mudah, cepat, dan lincah dalam lingkungan yang menekankan pentingnya persepsi sederhana dan respons sederhana, sehingga kedua keterampilan tersebut diperlukan untuk menyeimbangkan aspek eksploitasi dan eksplorasi (Tallon dan Pinsonneault, 2011). Dimensi kelayakan dalam kelincahan organisasi didefinisikan sebagai penyesuaian tanggapan terhadap tujuan organisasi (Overby et al., 2006), sehingga agility dibangun sebagai fondasi organisasi (Sharp et al, 1999) dan diposisikan secara strategis (Zhang dan Sharifi, 2007; Margo, 2014).

Ada beberapa faktor kunci untuk kelincahan organisasi, yaitu kompetisi, organisasi virtual, kemampuan restrukturisasi dan organisasi berbasis pengetahuan. Pertama, kompetisi adalah konsep pertama di balik paradigma kelincahan. Misalnya, kompetensi inti anggota organisasi meliputi keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan pengalaman. Kedua, organisasi virtual yang memiliki sifat menggunakan struktur virtual menggunakan teknologi informasi seperti internet, email, dan penggunaan komputer secara luas telah menyebabkan bentuk organisasi menunjukkan sifat yang berbeda dari organisasi tradisional (Sanchuli dan Yazdani, 2015).

Ketiga, kemampuan untuk merestrukturisasi organisasi yang gesit dapat dengan mudah membuat perubahan signifikan dalam penyesuaian, diversifikasi, dan modernisasi bisnis untuk mempercepat proses pencapaian tujuan. Organisasi yang mampu melakukan restrukturisasi berada pada posisi yang baik dan memiliki keunggulan seperti kecepatan, dominasi lingkungan dan kelincahan dalam meluncurkan produk yang dibutuhkan konsumen sebelum menyuarakan kebutuhannya. Keempat, organisasi berbasis pengetahuan, artinya organisasi perlu meningkatkan kemampuan anggotanya agar termotivasi dengan baik dan dibekali dengan keterampilan, pengalaman dan pengetahuan yang tepat (Sanchuli dan Yazdani, 2015). Kemampuan ini membuat organisasi lebih responsif, fleksibel dan inovatif. Kelincahan organisasi dipandang sebagai kompetensi inti, keunggulan

kompetitif, dan pembeda yang membutuhkan pemikiran strategis, pola pikir inovatif, kapitalisasi perubahan, dan kebutuhan tanpa henti untuk beradaptasi dan proaktif (Harraf et al., 2015).

Restrukturisasi Kementerian PANRB berdampak pada kelincahan organisasi. Membangun kelincahan organisasi terkait dengan kegiatan berbagi pengetahuan yang merupakan faktor kunci bagi organisasi untuk berhasil menerapkan kelincahan organisasi (Sarshar dan Hezarjaribi, 2016), kunci utama untuk bereaksi cepat dan proaktif terhadap setiap perubahan dalam lingkungan bisnis (Almahamid, 2008: Razak el al 2016). Ada tiga jenis utama analisis dampak (Arnold dan Bohner, 1996):

- 1). **Analisis dampak ketertelusuran**, menangkap hubungan antara persyaratan, spesifikasi, elemen desain, dan pengujian, menganalisis hubungannya untuk menentukan ruang lingkup perubahan awal. Menentukan secara manual apa yang akan terpengaruh oleh perubahan bisa sangat memakan waktu dalam proyek yang kompleks; 2). **Analisis dampak ketergantungan**, digunakan untuk menentukan kedalaman dampak pada system; 3). **Analisis dampak pengalaman**, mempelajari apa yang terjadi dalam situasi serupa di masa lalu untuk menentukan apa yang mungkin terjadi di masa depan.

Alih jabatan fungsional telah membawa perubahan terhadap penataan kelas formasi, pengembangan kompetensi ASN, peta pekerjaan pengembangan karier, jabatan, dan pola karir jabatan yang menjadi prioritas organisasi (Marthalina, 2021). Kepemimpinan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama harus diperkuat karena rentang komando yang tidak lagi bersifat hierarkis atau berjenjang melainkan sudah bersifat melebar sehingga diperlukan dukungan kelompok kerja jabatan fungsional yang tidak ada atasan bawahan namun lebih mengutamakan tingkat jabatan dan kompetensi jabatan. Berdasarkan fenomena dan *research gab* di lapangan, penelitian ini akan mendeskripsikan tentang agility organisasi pasca alih jabatan fungsional di Kementerian PANRB.

## **Metode Penelitian**

Subyek yang akan diteliti adalah organisasi Kementerian PANRB pasca alih jabatan fungsional. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan metode campuran dengan memadukan analisis kualitatif dan kuantitatif dengan metode deskriptif yang mendalam. Metode deskriptif memungkinkan bukti lapangan dianalisis secara komprehensif untuk menggambarkan fenomena sosial secara objektif, sistematis dan jelas (Silalahi, 2010) dan digunakan untuk mengungkap temuan lapangan, fenomena dan hal-hal lain yang dipelajari secara mendalam (Creswell, 2009). Penelitian metode campuran ini dilakukan dalam 3 (tiga) tahap yaitu tahapan orientasi dan telaah dengan sumber penelitian berupa angket, wawancara, analisis dokumentasi, triangulasi hasil penelitian hingga tahap terakhir penarikan kesimpulan. Metode deskriptif bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan secara rinci fenomena sosial yang diteliti dan diperkuat dengan data guna memberikan gambaran penelitian sehingga subjek penelitian dapat dijelaskan secara sistematis dan faktual sesuai dengan permasalahannya sehingga hasil kajian tentang kelincahan organisasi pasca serah terima jabatan fungsional di Kementerian PANRB dapat lengkap dan mendalam.

## **Hasil dan Pembahasan**

Restrukturisasi organisasi di Kementerian PANRB telah diselesaikan dengan 3 (tiga) tahapan berupa: 1). melakukan inventaris jabatan eselon III, jabatan eselon IV serta jabatan pelaksana; 2). melakukan penyederhanaan dan mengalihkan jabatan eselon III, jabatan eselon IV serta jabatan pelaksana menjadi jabatan fungsional; 3). melakukan proses alih jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Setelah kebijakan alih jabatan fungsional, prioritas selanjutnya adalah penyederhanaan birokrasi dengan melakukan pertimbangan dan perhitungan jumlah dan jenis jabatan di Kementerian PANRB.

Restrukturisasi organisasi di era digital saat ini tidak terlepas dari pemanfaatan teknologi informasi digital mengingat cara bekerja dalam posisi jabatan fungsional yang berkaitan dengan sistem pengaturan kerja yang lebih sederhana dan fleksibel dalam proses bisnis (Delisi, M, 2015). Restrukturisasi

organisasi akan berimplikasi terhadap proses pengelolaan sumber daya manusia baru (Mangkunegara. 2013) untuk mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi baru menjadi salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir pegawai adalah bagaimana proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia khususnya di sektor publik. Kebijakan pelaksanaan model manajemen di Kementerian PANRB harus mempertimbangkan potensi dan kualifikasi kinerja ASN dengan harapan dengan meningkatnya kebutuhan jabatan fungsional ASN akan berkontribusi meningkatkan kualitas pelayanan publik bagi masyarakat, para pemangku kepentingan, dan sektor swasta.

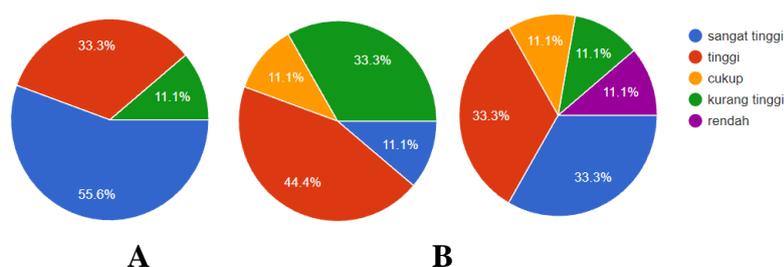
Berdasarkan hasil wawancara diperoleh beberapa temuan yaitu: **pertama**, beberapa ASN tidak memiliki keahlian khusus merasa "dipaksa" beralih ke jabatan fungsional berbasis keterampilan dengan risiko tinggi terhadap manajemen SDM padahal jabatan fungsional dipilih berdasarkan keterampilan dan kompetensi ASN. Keterpaksaan ini dikhawatirkan akan ketidakmampuan ASN jabatan fungsional baru untuk memperoleh angka kredit sebagai syarat promosi jabatan karena apabila terjadi penumpukan jabatan fungsional baru dengan keterampilan yang masih belum jelas pasti akan mengakibatkan masalah baru dalam organisasi. **Kedua**, beberapa ASN masih belum memiliki kepercayaan diri dan cenderung merasa bingung terkait pelaksanaan alih jabatan fungsional karena merasa takut atau khawatir jabatan fungsional yang identik dengan keahlian, sedangkan secara umum iklim birokrasi masih mengedepankan strukturalisme yang tidak berbanding lurus dengan ketampilan dan kapasitas.

**Ketiga**, beberapa ASN yang sebelumnya berada pada jabatan fungsional belum maksimal menunjukkan kinerja sesuai bidang keahlian karena disibukkan dengan tugas tambahan lainnya yang menimbulkan bias. Seperti diangkat sebagai bendahara pengeluaran, pengawasan pencairan keuangan, penyusunan laporan keuangan, mengetik surat, dan lain-lain yang kurang relevan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai fungsional saat ini ataupun melaksanakan pekerjaan sampingan. **Keempat**, fenomena beberapa ASN yang cenderung memilih jabatan fungsional karena "keinginan" tanpa mempertimbangkan kebutuhan organisasi

yang akan berdampak pada kinerja individu dan kinerja organisasi yang belum optimal.

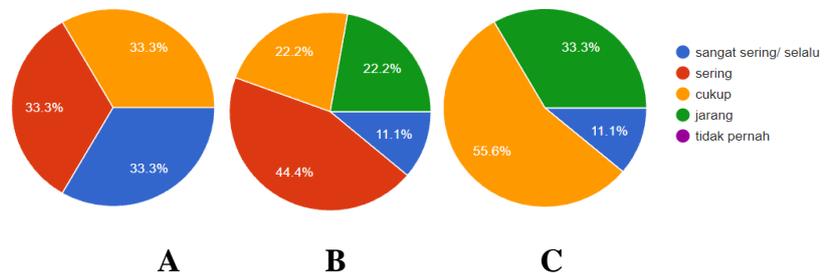
**Kelima**, ada kekhawatiran tentang pola karir masa depan setelah alih jabatan fungsional tertentu yang dianggap tidak ada kejelasan tentang syarat, tingkat dan proses untuk naik posisi atau promosi. Beberapa ASN bersikap pesimis yang dapat ditafsirkan secara psikologis adalah cerminan ketidakpercayaan terhadap fakta yang ada. Fenomena ini terjadi bagi ASN dengan latar belakang keahlian, keterampilan dan ilmu pengetahuan yang telah diinisiasi. Munculnya respon ASN yang mengatakan bahwa "sudah mengikuti aja karena tidak ada pilihan lain" telah bertentangan dengan prinsip utama dalam menduduki jabatan fungsional berdasarkan uji kompetensi, adanya standar minimal, hingga pemenuhan hak tunjangan yang sesuai berdasarkan kompetensi dan kinerja. Munculnya keresahan atas nasib atau pola karier di masa depan.

Berdasarkan hasil survei yang dilaksanakan oleh peneliti terhadap 32 orang ASN diperoleh informasi bahwa organisasi Kementerian PANRB telah melakukan orientasi terhadap kepuasan pelanggan terhadap ASN, Kementerian, Lembaga, Pemda, masyarakat (gambar 1.A). Hal ini dapat terlihat dari hasil orientasi kepuasan pelanggan yang sudah sangat tinggi (55,6%) begitupun kolaborasi dengan sektor privat (gambar 1.B) yang juga tinggi (44,4%), sedangkan untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional operasional organisasi dapat berjalan secara fleksible (gambar 1.C) sudah sangat tinggi (33,3%) dengan berorientasi *out come* dan *feed back* artinya agility organisasi yang berkaitan dengan orientasi kepuasan pelanggan, kolaborasi sektor privat dan fleksibilitas organisasi data dikatakan memiliki nilai rata-rata tinggi.



**Gambar 1. Orientasi Kepuasan Pelanggan (A), Kolaborasi Sektor Privat (B) dan Fleksibilitas Organisasi (C)**

Adanya pandemi covid 19 juga memaksa Kementerian PANRB bertransformasi menjadi organisasi yang berbasis virtual dengan mengedepankan penggunaan teknologi informasi dalam operasionalisasi organisasi. Hal ini dapat terlihat dari hasil kuesioner yang menunjukkan nilai tinggi (33,3%) (gambar 2.A) untuk penggunaan teknologi berbasis virtual. Hal ini secara bertautan akan mendorong organisasi dalam lingkup lingkungan internal untuk meningkatkan pengetahuan yang hasilnya menunjukkan nilai yang tinggi (44,4%) (gambar 2.B). sementara untuk agility organisasi dalam hal restrukturisasi organisasi di Kementerian PANRB sebelum dilaksanakannya alih jabatan fungsional (gambar 2.C) masih kategori cukup (55,6%). Masih terjadi turbulensi daptasi bagi ASN dan organisasi terkait perubahan atau restrukturisasi organisasi.



**Gambar 2. Penggunaan teknologi berbasis virtual (A), Peningkatan pengetahuan ASN (B) dan Restrukturisasi Organisasi (C)**

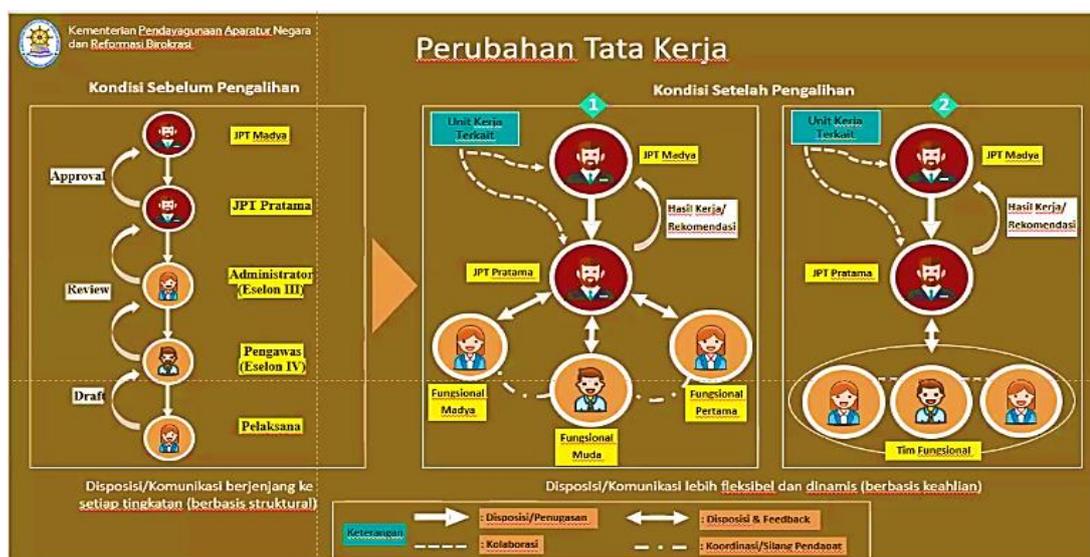
Berdasarkan hasil kuesioner di atas dapat kita simpulkan bahwa agility organisasi di Kementerian PANRB sudah memiliki nilai-rata tinggi, hanya saja untuk restrukturisasi organisasi yang masih belum menunjukkan nilai tinggi. Hal ini kemungkinan terjadi karena masih sulitnya proses belajar dan beradaptasi mengingat waktu yang ditargetkan hanya sekitar 3 bulan. Pelaksanaan alih jabatan secara umum masih mengalami berbagai kendala yang berkaitan dengan organisasi, seperti hasil wawancara dengan salah satu ASN yang menyebutkan bahwa:

“Sistem kerja yang masih total *football* dan adanya struktur organisasi yang tidak jelas, individu melapor kepada lebih dari 1 atasan. Kami masih sulit mengumpulkan angka kredit karena masih terkendala kesibukan evaluasi, mengurus internal organisasi. Sebelum menjadi kasubag perencanaan kinerja, saya pernah menjadi analis kebijakan. Setelah jadi fungsional saya justru mendapat jabatan fungsional yang berbeda lagi sehingga saya menganggap banyak hal yang tidak sesuai antara pekerjaan struktural dengan fungsional. Pengumpulan angka kredit dan koordinasi masih cukup sulit karena harus melalui instruksi langsung dari JPT, masalah pimpinannya dalam memberikan motivasi kepada staf kejelasan SOP dalam melaksanakan pekerjaan pembagian tugas sesuai dengan substansinya tidak dengan sistem sapu jagad dengan perubahan kebijakan yang dinamis maka diperlukan kemampuan analitik yang baik untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dan belum ada kesempatan diklat, dan tidak semua atasan memahami jabatan fungsional.”

Agility organisasi di Kementerian PANRB telah menimbulkan beberapa dampak perubahan yang dapat dirasakan oleh ASN maupun organisasi, sebagai berikut:

#### A. Dampak ketertelusuran

Pelaksanaan alih jabatan struktural eselon III dan IV ke dalam jabatan fungsional telah memberikan dampak terhadap dimensi kompetensi organisasi dan kemampuan restrukturisasi. Terdapat banyak perubahan dalam pengelolaan unit kerja eselon I tingkat eselon II, khususnya pada aspek perubahan organisasi dan tata kerja, pelayanan publik, anggaran dan budaya kerja pegawai itu sendiri. Pada aspek perubahan organisasi dan tata kerja, perubahan yang paling terlihat adalah pengurangan jumlah struktur organisasi serta mekanisme tata kerja. Untuk struktur organisasinya sendiri, dengan mengurangi pengurangan besar pejabat eselon III dan IV dan hanya menyisakan satu pejabat pejabat eselon III dan IV.



Gambar 3. Perubahan tata Kerja Organisasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Regormasi Birokrasi

Dengan adanya pejabat eselon III dan IV juga berdampak pada mekanisme tata kerja yang sebelumnya mekanisme kerja melalui disposisi berjenjang dari eselon I ke eselon II, III, IV dan ke staf pelaksana, menjadi hanya dari eselon I ke eselon II dan ke masing-masing kelompok jabatan fungsional sehingga diharapkan setiap pekerjaan yang ada dapat segera ditindaklanjuti. Posisi dan tugas koordinator dan sub koordinator di Kementerian PANRB merupakan *win win solution* untuk menyikapi restrukturisasi organisasi. Hal ini disukung oleh hasil wawancara dengan Koordinator Substansi Organisasi dan Reformasi Birokrasi Bapak Arif pada tanggal 5 Juni 2021 melalui media zoom, mengatakan bahwa:

“Jika kita lihat tugas koordinator dan subkoordinator memang tidak dapat dikatakan sebagai pekerjaan wajib. Akan tetapi posisi mereka justru menjadi posisi strategis yang dapat meminimalisir kekosongan celah komunikasi dan koordinasi antar eselon I dan II jika langsung kepada jabatan fungsional sehingga diperlukan exit atau landsan sebelum langsung turun ke jabatan fungsional. Peran mereka masih sangat dominan dalam hal manajerial terutama fungsi perencanaan, monitoring dan evaluasi meskipun peran tersebut tidak memiliki hubungan keterkaitan dengan tugas pokoknya dalam jabatan fungsional. Tantangannya peran ini harus dapat dijalankan dengan seimbang dan sinkron satu sama lain. Karena pada kenyataannya ada ASN yang peran koordinatornya jalan tetapi tugas jabatan fungsionalnya terabaikan. Hal ini akan berdampak terhadap

pengembangan karirnya sendiri, atau sebaliknya. ASN terlalu fokus menjalankan tugas jabatan fungsional tetapi abai dalam menjalankan tugas coordinator, akibatnya organisasi menjadi tidak berjalan sebagaimana mestinya. Sehingga diperlukan cek and balance dalam pelaksanaan kedua tugas tersebut (sebagai coordinator sekaligus sebagai jabatan fungsional)”



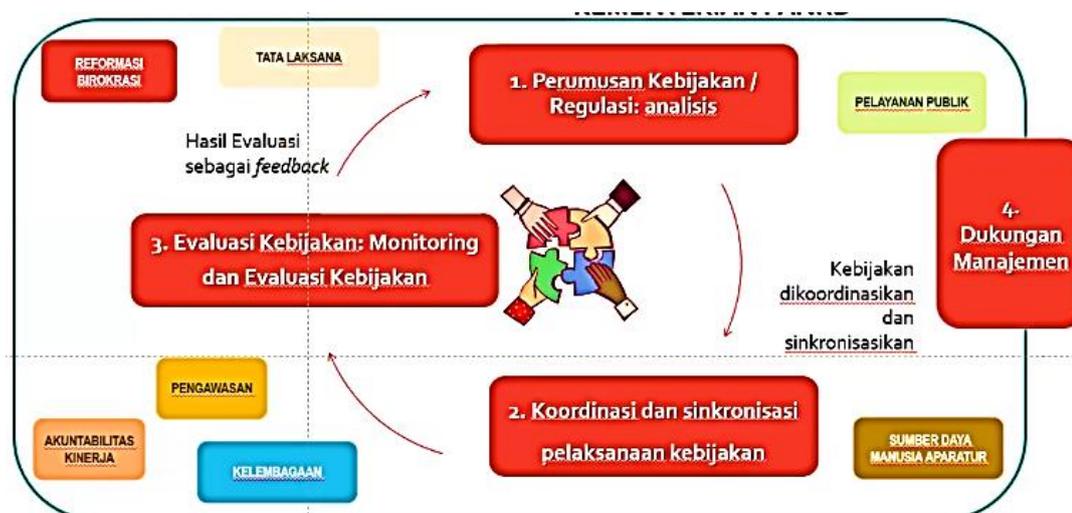
Gambar 4 Alur Kerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Regormasi Birokrasi

Adanya penyetaraan terhadap pemangkasan organisasi juga memberikan dampak dalam hal pelayanan publik. Dari sisi pemberi layanan dapat lebih responsif di mana setiap pekerjaan yang ada dapat segera didisposisikan langsung dari pimpinan unit kerja eselon II ke pejabat pejabat fungsional untuk segera ditanggapi dan ditindaklanjuti keputusannya. Dari sisi penerima, baik itu masyarakat maupun industri akan mendapatkan keuntungan kemudahan dalam koordinasi layanan, ketepatan waktu dan kecepatan penyelesaian pekerjaan dibidang industri.

**B. Dampak ketergantungan**

Pelaksanaan alih jabatan juga berdampak terhadap dimensi organisasi virtual yang mana saat ini birokrasi di Indonesia sedang menghadapi tatanan baru dari birokrasi 4.0 menuju 5.0 yang sudah tidak bisa terelakkan lagi, bahkan kehidupan *new normal* pandemi covid 19 telah memaksa pemerintah di setiap negara untuk melakukan transformasi pelayanan ke dalam teknologi informasi. Pada

kenyataanya kultur birokrasi di Pemerintah Daerah menganut design organisasi weberian dan belum fokus melakukan pengembangan organisasi dan ASN nya sehingga masih sangat kuat iklim politisnya. Birokrasi yg bergerak maju dan sigap terhadap segala perubahan sebagai tuntutan bagi ASN sekarang membuat organisai harus mampu berlari pada beradaptasi. Hal ini membuat nyaris tidak ada lagi zona nyaman pada lingkungan ASN yang berkewajiban terhadap tugas dan fungsi menggerakkan roda birokrasi sehingga transformasi birokrasi sebagai tantangan tersendiri pada internal pemerintah. Birokrasi yang kaya fungsi adalah gagasan reformasi birokrasi yang sederhana. Pemangkasan struktur organisasi telah dilakukan Kementerian dan Lembaga pada Instansi Pusat tahun 2020 secara bertahap membawa konsekuensi yang sulit bagi pejabat struktural (administrator & pengawas) maupun organisasi pemerintah.



Gambar 5. Aktivitas atau Tugas Fungsi dan Obyek Utama di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Regormasi Birokrasi

Sistem pekerjaan fungsional terkait erat dengan era digitalisasi melalui sistem organisasi kerja yang fleksibel dengan regulasi proses bisnis yang sederhana. Sebagai *leading sector* dalam pemanfaatan aparatur negara dan bentuk birokrasi, Kementerian PANRB telah berhasil menciptakan prospek yang baik dan menjawab tantangan jabatan fungsional untuk menguasai era digital. Hal ini dapat dilakukan

dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan bekerja secara langsung atau tidak langsung dengan instansi pemerintah terkait untuk keberhasilan implementasi kebijakan. Tentu tidak mudah mengubah mentalitas menjadi pejabat fungsional. Pelaksanaan transfer pekerjaan mau tidak mau mempengaruhi dimensi organisasi berbasis pengetahuan yang belum tersedia secara massal dan berkelanjutan. Masih banyak ASN yang belum sepenuhnya memahami apa itu jabatan fungsional, apa sifat dari mutasi, apa yang harus dilakukan setelah pindah kerja, bagaimana berkarir di jabatan fungsional setelah memangku jabatan, apa yang harus dilakukan, bagaimana membuat tata kerja yang baru, dan lain-lain merupakan pertanyaan yang sering menjadi pertanyaan bagi pejabat terkait dan menjadi tantangan bagi pemerintah setelah melakukan penyederhanaan birokrasi. Di sisi lain, pada akhir Juni 2021, babak baru pembangunan birokrasi agile dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi bagi seluruh pejabat struktural di Lingkungan Pemerintah Daerah akan mulai dilakukan di akhir Juni 2021 sesuai dengan Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 130/4846/SJ perihal tindak lanjut proses penyederhanaan birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah.

### **C. Dampak Pengalaman**

Kementerian, lembaga dan pemerintah daerah harus mempersiapkan pengaturan organisasi mereka dengan mendefinisikan kembali semua posisi administratif. Satuan kerja yang akan disederhanakan terutama adalah satuan kerja yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang analisis dan penyusunan bahan kebijakan, koordinasi, pemantauan, evaluasi kebijakan, pelaksanaan tugas sesuai dengan jabatan fungsional, dan pelaksanaan tugas teknis tertentu di bidang penyelenggaraan urusan pemerintahan. ASN dalam unit-unit yang disederhanakan kemudian dimutasi pada jabatan fungsional sesuai tugas dan fungsi jabatan administratif yang diembannya, harus mulai mempersiapkan ekosistem baru birokrasi datar berbasis kompetensi. Tembok tinggi dan tebal dari subdivisi egosentris dan departemen yang tertutup diruntuhkan oleh birokrasi yang gesit, horizontal, dan berbasis kompetensi.

Setelah pelaksanaan alih jabatan fungsional, pemerintah pusat dan pemerintah daerah dituntut untuk mampu menyiapkan perubahan dan landasan kebijakan dari segi kelembagaan, juknis dan pembuatan tata kerja baru menjadi sangat penting bagi pengembangan karir ASN. Orientasi setelah peralihan jabatan fungsional merupakan hal yang mendesak untuk dilakukan oleh Kementerian PANRB mempersiapkan ASN dengan pendidikan teknis, berbagi pengetahuan dan memberikan kesempatan yang kaya untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengannya, untuk meningkatkan karir resmi. Kementerian PANRB sebagai *leading sector* harus waspada dalam mempersiapkan sesi pelatihan fungsional dan memperkuat mereka dengan kapasitas manusia yang memadai, infrastruktur yang komprehensif dan kebijakan yang kondusif yang dapat menginspirasi para pejuang fungsional ASN dalam berkarir.

### **Kesimpulan**

Pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki dampak terhadap perubahan agility organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi yaitu: Pertama, Restrukturisasi organisasi di Kementerian PANRB membawa budaya kerja baru dan perilaku organisasi yang baru di internal organisasi, jenjang komando yang lebih singkat menghilangkan banyak tugas dan kewenangan dan bertransformasi menjadi peran. Organisasi virtual, organisasi berbasis pengetahuan dan pengembangan kompetensi menjadi tantangan dan peluang baru di organisasi; Kedua, terjadi turbulensi di dalam internal organisasi dan ASN yang secara umum belum siap menghadapi restrukturisasi organisasi. Pola komunikasi, koordinasi dan rentang kendali dengan versi lama (organisasi Weberian) berbentuk hirarki masih mendominasi budaya kerja dan perilaku organisasi di masa transisi bahkan di pasca pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional. Ketiga, pengurangan jumlah sturktur organisasi pejabat eselon III dan IV berdampak pada mekanisme kerja melalui disposisi berjenjang dari eselon I ke eselon II, III, IV dan ke staf pelaksana, menjadi hanya dari eselon I ke eselon II dan ke masing-masing kelompok jabatan fungsional (tim kerja) untuk ditanggapi dan ditindaklanjuti keputusannya. Strategi kolaborasi

dan sinergi antar pejabat fungsional dengan sistem yang open minded dengan kompetensi menjadi langkah pertama dalam mewujudkan birokrasi yang dinamis. Keempat, birokrasi dituntut bertransformasi dinamis dan sigap terhadap segala perubahan menjadi tuntutan untuk ASN masa kini untuk terus berlari dalam beradaptasi dan tidak ada lagi zona nyaman di lingkungan ASN. Sistem kerja pada jabatan fungsional yang erat kaitannya dengan era digitalisasi melalui *system flexible working arrangement* dengan regulasi proses bisnis yang sederhana. Perubahan mind set/pola pikir untuk menjadi pejabat fungsional sudah berjalan seiring kewajiban organisasi merampungkan restrukturisasi organisasinya. Pelaksanaan alih jabatan menimbulkan kewajiban baru bagi organisasi untuk sigap bertransformasi dengan berbasis pengetahuan dan handal dari segi kemampuan virtual.

## Referensi

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- A.F Stoner dalam Sondang P. Siagian. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Creswell. (2009). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Achmad Fawaid, Penerjemah). Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Halaman 4
- Dubrin (1990) dalam Wibiwo (2011). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru. [http://repository.upi.edu/17628/4/S\\_MBS\\_1001311\\_Bibliography](http://repository.upi.edu/17628/4/S_MBS_1001311_Bibliography).,
- Edwin B. Flippo. (1984). *Manajemen Personalia*, Surabaya : Erlangga.
- Faisal, Sanapiah. (1990). *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang : Yayasan Asih Asah Asuh (YA3)

- Hani Handoko dalam Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.  
[http://repository.upi.edu/17628/4/S\\_MBS\\_1001311\\_Bibliography](http://repository.upi.edu/17628/4/S_MBS_1001311_Bibliography).,
- Ike Rachmawati Kusdyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Yogyakarta : ANDI.
- Malayu, Hasibuan, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengertian Dasar, Pengertian dan Masalah*, Gunung Agung, Jakarta.
- Mangkunegara AP, 2015, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rfika Aditama, Bandung.
- Mangkunegara, 2005, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama. Jakarta.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabet.
- Moenir AS, (1993). *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan. Kpegawaian*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Neuman. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach (Sixth Edition)*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Rivai, Veithzal dan Ella Sagala, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Saksono Sastrohadiwiryono, Siswanto. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Silalahi. (2010). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.

### **Artikel Jurnal**

- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: an empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387.
- Bonner, S. E. 1994.. A Model of The Effects of Audit Task Complexity., *Accounting, Organizations and Society*., 19 (3): 213-234. Bonner, S.E., 1994. Judgement and Decision Making Research in Accounting, *Accounting Horizons*., 13 (4): 385-398.

- Chen, CJ. & Huang, JW. (2009). Strategic human resource practices & innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business. Research*, Vol 62, pp. 104-114
- Chen, X. (2012). Impact of Business Intelligence & IT Infrastructure Flexibility on Competitive Advantage: An Organizational Agility Perspective. *Dissertations & Theses from the College of Business Administration. University of Nebraska-Lincoln*, Paper 32.
- DeLisi, M. & Vaughn G. M. (2007). Reconciling Self-Control Theory, Criminal Careers, and Career Criminals, *Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686. <https://doi.org/10.1016/j.jala.2008.09.002>
- Hayens, B. (2003). *Buku pintar menaklukkan Hipertensi*. Jakarta
- Heart, Golestan Province. *Journal of Management Sciences*, 2(5).
- Kidd, P. T. (1995). Agile manufacturing: a strategy for the 21st century. *Agile Manufacturing, IEE Colloquium*, 1996, pages 1-6
- Lin, C., Chiu, H. & Tseng, Y. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic, *International Journal of Production Economics*, Vol.101, pp.353-368
- Kitzmilller, R., Hunt E., & Breckenridge S. (2006). Adopting Best Practices: “Agility” Moves From Software Development to Healthcare Project Management. *Computers, informatics, nursing*, Vol. 24, issue 2, pp. 75-82
- Lu, Y., Ramamurthy, K., 2011. Understanding the link between information technology capability and organizational agility: an empirical examination. *Mis Q.* 35 (4),931–954.
- Macheridis, N. (2009). Agility in entrepreneurial projects. *Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series*.
- Margo, P. (2014). Pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan pada orientasi kewirausahaan, agility organisasi, aksi kompetitif & keunggulan kompetitif. *Draft Komisi Hasil Disertasi. Program studi ilmu administrasi bisnis, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur*

- Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42–55. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716>
- Meta (2013) The Entrepreneurial Organization: what it is & why it matters. Available at: [www.metaprofiling.com/docs/The-EntrepreneurialOrganization.pdf](http://www.metaprofiling.com/docs/The-EntrepreneurialOrganization.pdf)
- Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility & the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, Vol. 15 No. 2, pp. 120-131. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51
- Raharso, Sri. (2005). Pengaruh Customer Delight Terhadap Behavioral-Intentions Battery. *Jurnal, Usahawan* No. 05 Mei 2005.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., dan Grover, V. 2003. "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology In Contemporary Firms" *MIS Quarterly*. (27:2). pp. 237-263
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *Management Information System Quarterly*, Vol 27, No. 2, pp. 237-263.
- Sambamurthy, V. (2007). Enterprise Agility & Information Technology Management. Michigan State University available at: <http://misrc.umn.edu/seminars/slides/2007/MISRC%20Presentation%20November%202007BW.pdf>
- Sanchuli, Mohsen and Yazdani, Badrodin Orei. (2015). "The Relationship between Component of Organizational Culture and Agility of Zabol University of Medical Sciences Based on the Denison Organizational Culture Model". *Buletin Teknologi Tanaman*, Vol. 12, pp. 187-191.
- Sarshar, E., & Hezarjaribi, H. A. N. (2016). The Relationship between Organizational Culture with Organizational Agility among Staff in Shefa Specialized Hospital of

- Sharp, JM., Irani, Z. & Desai, S. (1999) Working towards agile manufacturing in the UK industry, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 155-169.
- Sharifi, H. & Zang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 No. 56, pp. 772-794.
- Sull, D. (2009). How To Thrive In Turbulent Markets. *Harvard Business Review*, Vol 87 No. 2, pp. 78-88.
- Tallon, P.P., Pinsonneault, A., 2011. Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *Mis Q.* 35 (2), 463–486
- Yaghoubi, NM. & Dahmardeh, MR. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic & Applied Scientific Research*. Vol. 1, No. 1, pp. 76- 87
- Yusuf. Mashuri dan M. Maksum. 1999. Analisis efisiensi Produksi Dan Pemasaran Jambu Mete Di Kabupaten Flores Timur. *Forum Penelitian Agroekonomi Fakultas Pertanian UGM*. Yogyakarta
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy – A Taxonomical Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 54, issue 2, pp. 351-370.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Usulan Pembentukan dan Pengembangan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil