

SWOT analysis of the transfer from structural positions to functional positions in the Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) of Payakumbuh City using the Grounded Theory method.

Daswirman¹, Erdimen Syafer², Edvidel Arda³, Jerry Heikal⁴,

Magister Manajemen Program Study
Institut Teknologi Dan Bisnis Haji Agus Salim

ddaswirman@gmail.com, erdimensyafer@gmail.com, edvidel24@gmail.com, jerry.heikal@bakrie.ac.id

Abstract

The policy of bureaucracy simplification through the transfer of structural positions (level IV) to specific functional positions designated by the Central Government, which is applied comprehensively to both the Central and Regional Governments, has significant impacts on Civil Servants (PNS) who undergo such position transfers. The Regional Development Agency (Bappeda) of Kota Payakumbuh is one of the Local Government Institutions that has implemented the transfer of positions from structural to functional. This study uses SWOT analysis with the grounded theory method to understand the impacts of this transfer on the career, position, income, quality, and competence of individuals, as well as the work motivation of Civil Servants in Bappeda Kota Payakumbuh after the implementation of this policy. The research findings show that the positive impact of transferring positions from structural to functional includes the opportunity for faster career advancement, which is supported by several factors such as professional recognition, a strong organizational structure, clear job evaluations, and a well-defined job map.

Keywords: Position reallocation, career, professionalism, organizational structure, job evaluation, job mapping.

This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license



Pendahuluan

Latar Belakang

Untuk mempersingkat proses pengambilan keputusan dalam beragam urusan pemerintahan pembangunan dan pelayanan masyarakat, termasuk juga dalam konteks mempercepat proses perizinan dan pelayanan kepada masyarakat diberbagai bidang serta tak kalah penting untuk menghadapi tantangan global yang ada pada saat ini. Adalah terjemahan dari pidato Presiden Republik Indonesia dalam rangka reformasi birokrasi pemerintahan. Yakni dengan melakukan penyederhanaan birokrasi secara besar – besar dilingkungan Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

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

Penyederhanaan ini memerlukan strategi yang sangat hati-hati dan dilakukan secara bertahap agar tidak terjadi gejolak yang berarti dan penolakan dari para pegawai PNS. Menurut Wibisana (2019) terdapat 6 (enam) alasan perlu dilakukannya penyederhanaan birokrasi, yaitu: perlunya birokrasi yang dinamis dan agile (lincah), percepatan sistem kerja, fokus pada pekerjaan fungsional, perlunya efektivitas dan efisiensi, perlunya kinerja yang optimal dan mendorong terciptanya profesionalitas ASN.

Pada tahun 2022 Kementerian Pendayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Kemenpan-RB RI) telah menerbitkan Peraturan Menpan-RB Nomor Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Instansi Pemerintah dalam rangka Penyederhanaan Birokrasi. Peraturan tersebut mengatur terkait dengan pengaturan sistem kerja pasca penyegaran birokrasi. Dimana, dalam sistem itu lebih mengutamakan Jabatan Fungsional (JF) di

dalam pelaksanaan tugas. Sebelumnya, JF berperan sebagai techno structure, tetapi ketika dilakukan penyegaran birokrasi berubah menjadi operating core atau ujung tombak pelaksanaan kegiatan.

Berbagai reaksi muncul dari para Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkup pemerintah pusat maupun daerah terkait kebijakan ini baik itu menolak ataupun menerima.

Berkaitan dengan tahapan dalam penyederhanaan birokrasi ini, Prasojo (2020) merekomendasikan beberapa tahapan, yaitu: pertama identifikasi jabatan melalui panduan Kementerian PAN&RB, K/L mengidentifikasi dan mengusulkan jabatan eselon 3, 4, dan 5 yang dapat disederhanakan. Kriteria jabatan diprioritaskan untuk Jabatan yang memiliki kedekatan dengan jabatan fungsional. Kedua pemetaan nasional : Kebutuhan jabatan fungsional dan dapat disebar ke berbagai K/L/P (mengurangi silo mentality dan ego sectoral), ketiga persiapan jabatan fungsional : Pola karir yang jelas, insentif yang memadai, motivasi ASN, dan membangun kebanggaan bekerja dalam jabatan fungsional, keempat manajemen perubahan : Termasuk skema mekanisme gaji, tunjangan, kepengkatan, dan pengajuan pensiun dini bagi ASN yang tidak lagi memiliki kompetensi dan berkeinginan memilih karir di swasta.

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

Bappeda kota Payakumbuh salah satu Perangkat Daerah yang telah melakukan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional pada tahun 2021. Sebanyak 12 pegawai struktural (eselon IV) telah berubah status menjadi pejabat fungsional perencana, analis kebijakan serta fungsional peneliti.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan grounded theory digunakan sebagai kerangka metodologi untuk menjawab pertanyaan penelitian, pengumpulan dan analisis data.

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Payakumbuh. Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Juli 2023. Penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling dengan purposive judgement sampling dalam memilih sampel penelitian. Peneliti menentukan kriteria narasumber yang merupakan pelaku dalam pengalihan jabatan tersebut. Berdasarkan teknik pengambilan sampel ini, maka jumlah sampel responden yang diwawancarai ditentukan sebanyak 4 orang yang terdiri dari Kepala Bidang Perencanaan Makro Bappeda Kota Payakumbuh, Pejabat Fungsional Perencana Ahli Muda Bappeda Kota Payakumbuh, Analis Kepegawaian Muda Bidang Mutasi pada BKPSDM Kota Payakumbuh, dan Analis Kebijakan Ahli Muda / Sub Koordinator Kelembagaan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah kota Payakumbuh

Wawancara dilaksanakan dengan menyusun pertanyaan untuk mendalami narasumber mengenai pengalaman mereka dengan adanya pengalihan jabatan, terlebih pada pengalaman setelah adanya pengalihan tersebut. Mencakup kepuasan kerja, capaian kinerja baik secara instansi maupun perorangan, kesejahteraan dan perkiraan karir ke depannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dimulai dengan melakukan wawancara yang narasumbernya adalah personil yang terlibat dalam proses pengalihan, kemudian salahsatu personil yang dipindahkan jabatannya serta kepada atasannya. Pertanyaanya terkait dengan posisi fungsional tersebut dalam oragnisasi perangkat daerah, karirnya untuk masa depan, kepuasan terhadap pengalihan jabatan tersebut dan yang terakhir adalah hasil atau output kinerja dari paeajabt yang dialihkan jabatannya tersebut

Pertanyaan digunakan sebagai sumber data dan proses awal analisis. Kemudian setelah dilakukan wawancara, pengumpulan data dilakukan, *instrument* yang digunakan pada penelitian ini yaitu observasi, wawancara, analisis dokumen, dan studi literatur. Setelah adanya rekap wawancara, maka dilakukan analisis/ pengolahan data. Adapun alat yang digunakan pada tahap ini adalah pengkodean. Untuk skema penelitian *grounded theory* ini, tahap pengumpulan data dan analisis data saling berkaitan dan harus dilakukan secara bergantian.



Prosesnya dimulai dari peneliti melakukan proses pengcodangan (*Open Coding*). Pengcodangan adalah proses pelabelan dan pengorganisasian data kualitatif peneliti untuk mengidentifikasi tema yang berbeda dan hubungannya (Umanailo, 2018). Saat melakukan coding hasil wawancara, peneliti memberikan label pada kata atau frasa yang mewakili tema penting di setiap tanggapan. Label ini bisa berupa kata, frasa, atau angka dengan tujuan mengidentifikasi, menamai, mengkategorikan dan menguraikan gejala-gejala yang terdapat dalam teks hasil wawancara.

Tabel 1 Coding

Nama Responden	Coding	Kategori										
		Profesionalitas	Struktur Organisasi	Sosialisasi	Penilaian	Finansial	Ketidakpuasan	Jabatan	Karier	Ketersediaan Posisi	Peta Jabatan	Regulasi
KEPALA BIDANG RENMAKRO	Mendorong peningkatan kualifikasi dan kompetensi	1	1		1			1	1			
	Efisiensi dan efektifitas dalam struktur organisasi		1				1					
PEJABAT FUNGSIONAL PENYETARAAN	Sosialisasi terhadap pelaksanaan pengalihan jabatan	1		1					1			
	Memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang penilaian				1				1			
	Perbedaan besaran tunjangan dengan fungsional hasil Uji Kompetensi					1	1		1			1

Nama Responden	Coding	Kategori										
		Profesionalitas	Struktur Organisasi	Sosialisasi	Penilaian	Finansial	Ketidakpuasan	Jabatan	Karir	Ketersediaan Posisi	Peta Jabatan	Regulasi
	Ketidakpuasan terhadap aturan yang menyetarakan jabatan berbasis eselon (tidak berbasis golongan)					1	1	1	1			
Analisis Kepegawaian Muda Bidang Mutasi pada BKPSDM	Membuka kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan secara cepat							1	1		1	1
	Mengembangkan karir sesuai dengan keahlian dan minatnya	1			1				1			
Analisis Kebijakan Ahli Muda / Sub Koordinator Kelembagaan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah	Ketersediaan posisi untuk jabatan fungsional yang akan disetarakan								1	1	1	
	Penyesuaian peta jabatan untuk posisi jabatan fungsional penyetaraan		1								1	
	Peraturan tentang penyetaraan jabatan											1



Nama Responden	Coding	Kategori										
		Profesionalitas	Struktur Organisasi	Sosialisasi	Penilaian	Finansial	Ketidakpuasan	Jabatan	Karier	Ketersediaan Posisi	Peta Jabatan	Regulasi
TOTAL SCORE		3	3	1	3	2	3	3	8	1	3	3

Peneliti selanjutnya melakukan klasifikasi dari hasil pengkodean sesuai dengan data diatas untuk menemukan hubungan antara setiap kategori dan sub-kategori untuk diproduksi menjadi SWOT. Hasil penelitian mengidentifikasi apa saja kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada

Tabel 2
Hasil Tema Coding

Category	Score	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Profesionalitas	3	3			
Struktur Organisasi	3	3			
Sosialisasi	1			1	
Penilaian	3	3			
Finansial	2		2		
Ketidakpuasan	3		2		
Jabatan	3			3	
Karir	8			8	
Ketersediaan Posisi	1				1
Peta Jabatan	3	3			
Regulasi	3			3	
Jumlah	33	12	4	15	1

Dari hasil coding diatas, didapat beberapa aspek yang mempengaruhi penyetaraan jabatan Struktural kedalam jabatan Fungsional tertentu yang terdapat pada Bappeda, berikut ini merupakan aspek-aspek internal dan eksternal yang ada.

Tabel 3
Analisa SWOT

	PELUANG (OPORTUNITY)	ANCAMAN (THREAT)
	Sosialisasi terhadap pelaksanaan pengalihan jabatan	Ketersediaan posisi untuk jabatan fungsional yang akan disetarakan

	Membuka kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan secara cepat	
	Mengembangkan karir sesuai dengan keahlian dan minat	
	Peraturan tentang penyetaraan jabatan	
KEKUATAN (STRENGTHS)	S-O	S-T
Mendorong peningkatan kualifikasi dan kompetensi	Meningkatkan kompetensi para pejabat fungsional melalui Diklat dan Bimtek Perencanaan	Mendorong pemerintah untuk menuntaskan permasalahan ketersediaan posisi dengan segera melakukan restrukturisasi organisasi sehingga kebutuhan dan ketersediaan jabatan seimbang
Efisiensi dan efektifitas dalm struktur organisasi	Melakukan sosialisasi dan bimbingan mengenai proses penyusunan Angka kredit dan penilaian angka kredit	
Memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang penilaian	Mendorong pejabat fungsional untuk mengejar karirnya mengikuti regulasi	
KELEMAHAN (WEAKNESSS)	(W-O)	(W-T)
Perbedaan besaran tunjangan dengan fungsional hasil Uji Kompetensi	Dengan naik jabatan stingkat lebih tinggi, maka tunjangan yang didapat akan sama dengan fungsional hasi uji kompetensi	Pemrintah Daerah memberikan masukan dan usulan kepada Pemerintah Pusat agar bisa menyesuaikan tunjangan fungsional hasil penyetaraan sama dengan fungsional hasi uji kompetensi
Ketidakpuasan terhadap aturan yang menyetarakan jabatan berbasis eselon (tidak berbasis golongan)	Segera mengumpulkan angka kredit sehingga bisa naik ke jenjang jabatan fungsional yang sesuai dengan pangkat/golongan.	

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Hasil penelitian mengenai analisa SWOT terhadap terhadap pengalihan jabatan struktural ke fungsional pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dengan menggunakan grounded theory maka penulis menarik kesimpulan bahwa pengalihan jabatan struktural ke fungsional pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Payakumbuh menghasilkan sesuatu yang sangat positif terhadap perencanaan pembangunan daerah.

Dari hasil analisis faktor internal dan eksternal dalam Matriks SWOT, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strength - Opportunity
 - a. Meningkatkan kompetensi para pejabat fungsional melalui Diklat dan Bimtek Perencanaan
 - b. Melakukan sosialisasi dan bimbingan mengenai proses penyusunan Angka kredit dan penilaian angka kredit
 - c. Mendorong pejabat fungsional untuk mengejar karirnya mengikuti regulasi
2. Strength - Threat
 - a. Mendorong pemerintah untuk menuntaskan permasalahan ketersediaan posisi dengan segera melakukan restrukturisasi organisasi sehingga kebutuhan dan ketersediaan jabatan seimbang
 - b. Memacu para pejabat fungsional untuk berkreasi dalam membuat terobosan dalam bekerja

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dapat penulis berikan kepada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah adalah:

1. Memperbanyak sosialisasi terkait penyusunan angka kredit kekurangan diklat Dan Pengembangan Kompetensi Fungsional Perencana
2. Membuat kebijakan yang menyaratkan agar Fungsional hasil penyetaraan Segera mengumpulkan angka kredit sehingga bisa naik ke jenjang jabatan fungsional yang sesuai dengan pangkat/golongan.
3. Menyusun regulasi untuk memudahkan fungsional penyetaraan mengumpulkan angka kredit.
4. Pemerintah daerah harus menyediakan posisi jabatan yang akan diisi oleh pejabat fungsional hasil penyetaraan.
5. Pemerintah Daerah memberikan masukan dan usulan kepada Pemerintah Pusat agar bisa menyesuaikan tunjangan fungsional hasil penyetaraan sama dengan fungsional hasil uji kompetensi

DAFTAR PUSTAKA

- Wibisana, Bima Haria. (2020). "Penyederhanaan Struktur Birokrasi dalam Perspektif Kepegawaian Negara," Dipresentasikan pada Rapat Koordinasi Penyederhanaan Birokrasi di Daerah, Hotel Bidakara Jakarta, 16 Januari 2020.
- Prasojo, E. (2020). Analisis Proses Pengisian Jabatan. Administrasi Berbasis Merit System di Kementerian Energi dan Sumber. Daya Mineral.
- Afyudin M. Umanailo, (2018). Audit Energi Dikantor Walikota Manado, Sulawesi utara.

PERATURAN-PERATURAN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 tahun 2019 tentang Penyederhanaan Jabatan Administrasi kedalam Jabatan Fungsional

Peraturan Menpan-RB Nomor Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Instansi Pemerintah dalam rangka Penyederhanaan Birokrasi

Surat Edaran (SE) Menteri PAN dan RB Nomor 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi

Surat Edaran (SE) Menteri Dalam Negeri Nomor 130/13989/SJ Tahun 2019 tentang Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi

Surat Edaran (SE) Menteri Dalam Negeri Nomor 130/14106/SJ Tahun 2019 tentang Tindak Lanjut Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah