



**OBSERVING THE PATTERNS OF CAREER DEVELOPMENT POST
OCCUPATIONAL TRANSFORMATION**

Oleh

I Nyoman Try Artha Windayana¹, Anak Agung Gede Putra Pemayun²

^{1,2}Universitas Pendidikan Nasional Denpasar

Email: ¹tryarthawindayana@gmail.com, ²putrapemayun@undiknas.ac.id

Abstract

The early period of President Joko Widodo's leadership and Vice President KH. Maaruf Amin in 2019 included Simplification of Positions in the government bureaucracy as one of the priority work programs. The bureaucratic simplification policy is in the form of simplifying positions to only two levels. ASNs holding positions below the 2 (two) levels will be transformed into certain functional positions. This very big change will certainly have a big influence on ASN's future career development. In order to find out how Career Development is implemented, this study uses the theory of Career Development according to Hasto Nur Joko Utomo and Meilan Sugiarto which provides indicators of Career Development namely (1) Employee and Organizational Relations; (2) Employee Personnel; (3) External Factors; (4) Politics in Organizations; (5) Award System; (6) Number of Employees; (7) Organization Size. So that the aims of this study are (1) to know and describe the Implementation of Position Transformation in the Provincial Government of Bali; (2) Analyze and Describe ASN Career Development Patterns; (3) Knowing and Analyzing Obstacles in ASN Career Development. In this study using a qualitative descriptive approach using observation data collection techniques, interviews and documentation. The results of the study show that the Provincial Government of Bali has carried out job transformations of 529 Administrative Officers. Then, all the career development indicators used will determine career development for ASN. The principle of career development in the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation on Civil Servant Career Patterns has also been fulfilled. However, there are several obstacles that can hinder career development including (1) Mindser ASN; (2) Assessment of Credit Scores; (3) Regulations; (4) Minimal Socialization. The conclusion in this study is that the Provincial Government of Bali has implemented a policy of Simplifying Bureaucracy and Pruning Organizational Structures through Position Transformation into Functional Positions, even though all career development indicators and principles have been implemented but there are still obstacles in their application in the implementations.

Keywords: Bureaucratic Simplification, Career Development, Position Transformation, Civil Servants Career Patterns

PENDAHULUAN

Birokrasi yang dinamis, lincah serta fleksibel dan juga responsif terhadap perubahan akan mampu menjadi katalisator pembangunan dalam era disruptif. Selain itu, Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkinerja dan profesional juga merupakan unsur utama dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) mewujudkan tercapainya tujuan pembangunan nasional.

(Brahmantyo, Ahmad, 2020:22). ASN memiliki tugas yang sentral dan strategis dalam memberikan pelayanan publik, pada bidang pemerintahan serta pembangunan.

Salah satu langkah mewujudkan *Good Governance* atau Tata Kelola Pemerintahan yang baik dengan Manajemen terhadap SDM Aparatur harus mendapatkan perhatian, salah satu caranya ialah dengan penerapan Sistem



Merit. Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan proses mulai dari rekrutmen, pengangkatan, penempatan serta promosi harus diselenggarakan secara transparan, kompetitif serta akuntabel dan kualitas kinerja, kualifikasi serta kompetensi. (Muh. Kadarisman, 2018)

Dikutip dari Kompas.com (2019) bahwa Masa awal Periode Pemerintahan Joko Widodo dan KH. Maaruf Amin sebagai Presiden dan Wakil Presiden pada tahun 2019, memasukkan Penyederhanaan Jabatan di birokrasi pemerintahan termasuk dalam 5 (lima) program kerja yang menjadi prioritas untuk 5 tahun kedepan Kabinet Indonesia Maju. Hal ini juga tidak terlepas dari pelaksanaan Grand Design Reformasi yang telah dimulai pada tahun 2010 lalu, dan pada saat ini telah memasuki fase ketiga atau fase akhir yang akan berakhir nanti pada tahun 2025. (Madjid, Udaya. 2019)

Kebijakan Penyederhanaan birokrasi berupa penyederhanaan struktur Jabatan mejadi hanya dua level, menjawab isu yang saat ini tengah berlangsung di dalam struktur birokrasi (Setiawan, dkk. 2022). Birokrasi yang sangat gemuk mengakibatkan Miskomunikasi, miskoordinasi dan juga keterlambatan dalam pengambilan suatu kebijakan dan keputusan yang membutuhkan waktu singkat. Kinerja birokrasi terlihat tidak fleksibel dan membutuhkan biaya yang mahal. Selain hal tersebut, tercatat 1,6 juta ASN yang masih didominasi oleh jabatan pelaksana. Kebijakan ini memberi kesempatan kepada para pelaksana yang memiliki kontribusi dan berkeahlian serta professional. Guna mendukung tercapainya Visi Indonesia Maju.

Dasar pelaksanaan kebijakan ini yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB) Nomor 28 Tahun 2019 yang telah diubah menjadi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN RB) Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan alih Jabatan Administrasi kedalam Jabatan Fungsional. Regulasi ini memiliki

fungsi yaitu memberikan jaminan, kepastian serta peluang yang sama bagi seluruh ASN dan khususnya ASN yang terdampak dari peraturan ini. (Jurnal Simpul Perencana, 2022:3). Pada pelaksanaannya tetap harus memperhatikan kelas jabatan, penghasilan serta jenjang jabatan ASN yang telah bertransformasi tersebut, masih tetap dalam posisi yang sama seperti sebelum transformasi (Sanatana, I M. 2022).

Selain itu, dalam Sanatana (2022:12) disebutkan bahwa yang juga perlu menjadi pertimbangan yakni mengenai Mekanisme Pola Karir. Mengingat Transformasi akan dilakukan pada Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas yang dialihkan ke dalam jabatan fungsional yang disesuaikan dengan bidang tugas dan jabatannya masing-masing.

Sehubungan dengan hal dimaksud, terkait adanya rencana mengalihkan jabatan struktural kedalam jabatan fungsional dampak dari adanya penyederhanaan birokrasi. Bahwa berdasarkan data BKD Provinsi Bali Tahun 2021, didapati komposisi jumlah pegawai yang menempati formasi jabatan struktural mencapai 1062 orang, mulai dari level Eselon I hingga Eselon IV dan pelaksana berjumlah 3.794 orang. Kemudian, mengutip Data Badan Kepegawaian Daerah (2021), dijelaskan bahwa jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Pemerintah Provinsi Bali Tahun 2021 total berjumlah 10.657 orang yang terdiri dari PNS sejumlah 9.937 orang, CPNS sebanyak 679 orang serta PPPK terdapat 41 orang. (Profil Pegawai Pemprov Bali, 2021)

Tujuan dari penelitian ini ialah mendeskripsikan Pelaksanaan Transformasi Jabatan di Lingkup Pemerintah Provinsi Bali, selanjutnya guna menganalisa Pola Pengembangan Karir bagi ASN pasca Transformasi Jabatan serta mengetahui menganalisa Kendala dalam Pelaksanaan Pengembangan Karir pasca Transformasi Jabatan di Pemerintah Provinsi Bali.

Penelitian ini menggunakan Teori Pengembangan Karir oleh Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto dalam Wahibur



Rohman (2011) memberikan 7 faktor yang berpengaruh bagi pengembangan karir individu pada suatu organisasi, yaitu Hubungan pegawai dan organisasi, Personalia pegawai, Faktor eksternal, Politik dalam organisasi, Sistem penghargaan, Jumlah pegawai dan Ukuran organisasi.

Selanjutnya, guna mengukur pengembangan karir ASN berdasarkan aturan yang berlaku. Penelitian ini juga menggunakan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, bahwa Pola Karir PNS harus dilaksanakan atas dasar prinsip yakni Kepastian, Profesionalisme, Transparan, Integritas, Keadilan, Rasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berlokasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif.

Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis data kualitatif yang diperoleh dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan pada Teknik Analisa data penulis menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Kerangka Teori

Menurut Sugiyono (2014), kerangka pemikiran dapat dipahami sebagai semacam strategi konseptual yang menghubungkan teori dengan berbagai faktor masalah yang dianggap penting untuk dipecahkan. Sehingga, hal itu dilakukan dalam hal mengacu lebih dekat dengan tujuan penelitian.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya amanat dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu salah satunya mengamanatkan untuk melaksanakan manajemen PNS. Manajemen PNS selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017.

Selanjutnya, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Menteri PAN RB Nomor 17 Tahun 2021. Penyetaraan Jabatan dimaksud yakni berupa Transformasi dari yang sebelumnya menduduki Jabatan Administrasi berubah menjadi Jabatan Fungsional melalui mekanisme Penyesuaian/Inpassing

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan Teori Pengembangan Karir oleh Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiharto dalam Wahibur Rohman (2011) karena memiliki karakteristik yang cocok untuk melihat pengembangan karir ASN pasca diberlakukannya Transformasi Jabatan di Pemerintah Provinsi Bali. Berikut beberapa faktor-faktor tersebut, diantaranya: Hubungan pegawai dan organisasi, Personalia pegawai, Faktor eksternal, Politik dalam organisasi, Sistem penghargaan, Jumlah pegawai, Ukuran organisasi, Kultur organisasi;

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Pelaksanaan Transformasi Jabatan di Pemerintah Provinsi Bali

Pemerintah mulai mengimplementasikan janjinya untuk membangun birokrasi yang lebih progresif. Hal ini ditunjukkan dengan diambilnya langkah-langkah strategis, salah satunya adalah penerapan sistem meritokrasi dan pemangkasan struktur birokrasi. Pemerintah memandang kedua sektor ini sangat penting untuk mempercepat pembangunan birokrasi yang cepat, bersih, berdaya guna, dan efektif. (Ridlowi, 2021). Salah satu upaya yang dilakukan dalam penerapan komitmen diatas ialah dengan diberlakukannya kebijakan pemangkasan pada struktur birokrasi. Pemangkasan tersebut berupa pengurangan pada jabatan struktural khususnya dalam jabatan administrasi (BKPP Demak, 2021)



Penyetaraan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional Tertentu Melalui Mekanisme Penyesuaian Jabatan Fungsional Sederajat disebut Transformasi Jabatan. Jabatan yang terpengaruh atau dihilangkan oleh kebijakan penyederhanaan birokrasi adalah yang akan diusulkan untuk diubah dalam Transformasi Jabatan. (Ridlowi, 2021). Dalam pasal 4 Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 dijelaskan bahwa Transformasi Jabatan dilakukan pada jenjang jabatan sebagai berikut:

- a. Jabatan Administrator disetarakan menjadi Jabatan Fungsional jenjang ahli madya;
- b. Jabatan Pengawas disetarakan menjadi Jabatan Fungsional jenjang ahli muda;
- c. Jabatan pelaksana yang merupakan eselon V akan disetarakan menjadi Jabatan Fungsional jenjang ahli pertama.

Berkenaan dengan telah terbitnya Peraturan Menteri PAN RB Nomor 17 Tahun 2021 dan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 25 Tahun 2021 serta Surat Direktorat Jenderal Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri Nomor 800/3484/OTDA.

Mendasari hal tersebut, Pemerintah Provinsi Bali melalui Surat Keputusan Gubernur Nomor 820/04-C/HK/2020 tanggal 21 Desember 2021 perihal Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Ahli Madya di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali melalui Penyetaraan Jabatan. Sementara untuk Pejabat Eselon IV dialihkan jabatannya ke dalam Jabatan Fungsional Ahli Muda melalui Surat Keputusan Gubernur Bali Nomor 821/04-C/HK/2022 perihal Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional Ahli Muda di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali melalui penyetaraan

Pelaksanaan kebijakan transformasi jabatan pada Pemerintah Provinsi Bali telah berlangsung pada bulan Desember tahun 2021 lalu, dengan menyederhanakan sejumlah 526 jenis jabatan dan mentransformasi pejabat administrasinya sejumlah 526 (7 Pejabat

Administrator & 519 Pejabat Pengawas) ke dalam Jabatan Fungsional. Berkenaan dengan hal tersebut, telah membawa perubahan yang sangat besar dengan hilangnya struktur jabatan terhadap pengembangan karir ASN.

Terdapat perbedaan antara proses transformasi dengan inpassing, terutama pada proses transformasi dimana penetapan dapat langsung dilaksanakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam hal ini Gubernur tanpa perlu menunggu atau mendapatkan rekomendasi dari Instansi Pembina JFT terkait terlebih dahulu. Sementara, pada proses inpassing mekanismenya masih harus menunggu rekomendasi yang dikeluarkan oleh instansi pembinaan JFT tersebut. Saat ini, Pejabat hasil transformasi masih diberikan tugas serta fungsi koordinasi dalam bentuk sebagai koordinator/sub koordinator pada posisi jabatan yang sama ketika mereka belum bertansfromasi menjadi pejabat fungsional.

b. Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasca Transformasi Jabatan

Terdapat faktor-faktor yang berpengaruh bagi pengembangan karir individu pada suatu organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto dalam Wahibur Rohman (2011), sebagai berikut:

1. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Hubungan pegawai dan organisasi memiliki keterkaitan satu dengan lainnya. Terlebih setelah dilaksanakannya transformasi jabatan. Pelaksanaan tugas kini tidak lagi secara berjenjang, terlebih dengan telah terbitnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem kerja, dimana kedepannya tidak ada lagi fungsi koordinator dan sub koordinator digantikan oleh sistem kerja. Pada pelaksanaannya nanti, semua kewenangan terhadap pembentukan kelompok hingga penilaian kinerja para ASN akan dilaksanakan langsung oleh pimpinan organisasi bukan lagi pada level dibawahnya.



2. Personalia Pegawai

Pengembangan karir seorang pegawai ditentukan oleh bagaimana personalia dari individu pegawai masing-masing. Seorang PNS yang saat ini tidak boleh berdiam diri serta, harus aktif dalam meningkatkan kompetensi dirinya sendiri. Resiko yang akan dihadapi oleh PNS yang memiliki sikap apatis terhadap proses pengembangan karir bagi dirinya sendiri berakibat menghambat mereka untuk naik dalam jabatan/pangkat ke tingkat yang lebih tinggi. Terlebih bagi pejabat fungsional hasil transformasi, setelah menjadi pejabat fungsional mereka seolah akan “dipaksa” untuk lebih mandiri dalam mencari tahu ketentuan yang mengatur tugas serta fungsinya untuk mendapatkan penilaian angka kredit. Kemudian, terkait masalah mindset dari PNS dimana walaupun saat ini secara struktur sudah disederhanakan namun pola kerja masih seperti pada saat struktur itu masih ada sehingga sebagian pejabat fungsional baru lebih banyak mengerjakan tugas secara administrasi daripada mencari butir kegiatan yang dapat menambah angka kredit bagi mereka.

3. Faktor Eksternal

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan pada penelitiannya ini, didapatkan bahwa terdapat beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan karir bagi PNS. Faktor yang berasal dari eksternal berupa Peraturan-Peraturan Baru yang berasal dari Pemerintah Pusat sehingga menyebabkan pemerintah daerah perlu melakukan penyesuaian kembali serta revisi terhadap kebijakan terkait yang sebelumnya telah dilaksanakan.

4. Politik Dalam Organisasi

Dunia birokrasi terlebih dalam proses karir seseorang sering dikaitkan dengan politicking virus seperti halnya nepotisme, feodalisme serta hubungan antar teman. Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan dilapangan, Pemerintah Provinsi Bali sudah

melaksanakan antisipasi terhadap hal tersebut dengan diterbitkannya Peraturan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2020 tentang penerapan sistem merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkup Pemerintah Provinsi Bali memberikan kesempatan berkarir bagi seluruh PNS namun tetap memperhatikan 4 kriteria yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja serta kebutuhan organisasi. Selain itu, dalam setiap pengambilan kebijakan mengenai kepegawaian BKPSDM Provinsi Bali selal mengandeng KASN, sehingga setiap kebijakan yang diambil dapat meminimalisir politicking virus.

5. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan sangat penting untuk dimiliki oleh suatu organisasi. Terlebih, jika hal tersebut diterapkan maka akan menambah semangat kerja bagi pegawai yang memiliki kompetensi dan prestasi untuk meningkatkan kembali kualitasnya.

Berdasarkan informasi yang didapatkan penelitian kali ini, Sistem penghargaan telah diterapkan pasca diterapkannya kebijakan transformasi sistem penghargaan diterapkan khususnya bagi PNS yang terdampak kebijakan tersebut dengan memberikan nilai angka kredit sebesar 25% yang dapat diklaim sekali untuk kebutuhan mereka dalam kenaikan pangkat ke jenjang yang lebih tinggi. Sementara, penghargaan bagi seluruh PNS yang diberikan berupa pemberlakuan sistem merit untuk menilai kemampuan dan kompetensi dari setiap individu PNS apakah masuk dalam kriteria atau tidak diberikan kesempatan berkarir.

6. Jumlah Pegawai

Merujuk Data BKPSDM Provinsi Bali bahwa jumlah ASN di Pemerintah Provinsi Bali per November 2022 berjumlah 11.035 orang. Sedangkan jumlah formasi jabatan hanya berjumlah 1.095 formasi sehingga dapat dipastikan tidak semua ASN di Pemerintah Provinsi Bali dapat menduduki jabatan. Kaitannya dengan pengembangan karir, jumlah pegawai sangat berpengaruh dalam melihat potensi seorang ASN untuk menduduki suatu



jabatan. Jika jumlah pegawai jauh lebih besar dari formasi yang ada tentunya persaingan juga akan menjadi semakin besar dan memperkecil peluang. Terlebih dengan adanya kebijakan transformasi jabatan, dimana sebagian besar dari jabatan struktural telah disederhanakan sehingga jumlah formasi dan kebutuhan yang ada pada terbatas pada organisasi.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi masing-masing perangkat daerah memiliki perbedaan antara satu dengan lainnya. Ukuran organisasi dimaksud berkaitan dengan jumlah formasi jabatan yang tersedia didalam organisasi tersebut. Berdasarkan pengamatan yang dilaksanakan pada saat penelitian, jumlah formasi jabatan tersebut akan ditentukan pada saat penyusunan peta jabatan serta analisis jabatan dan analisis beban kerja, pada saat penyusunan inilah jumlah formasi akan ditentukan, tentunya akan berpengaruh pada proses pengembangan karir pada organisasi tersebut.

Selanjutnya, Pasal 2 PermenPANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, bahwa Pola Karir PNS harus dilaksanakan atas dasar prinsip sebagai berikut:

a. Kepastian

Pola Karir harus menggambarkan kepastian tentang arah alur karir yang dapat ditempuh oleh setiap PNS yang telah memenuhi syarat yang ditentukan. Kepastian berkarir dapat dikatakan cukup dijamin berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2020 tentang penerapan sistem merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkup Pemerintah Provinsi Bali. Dimana pada peraturan ini dijelaskan secara lengkap bagaimana mekanisme bagi seseorang dapat dikatakan layak untuk menduduki suatu jabatan.

b. Profesionalisme

Pola karir harus dapat mendorong peningkatan kompetensi dan prestasi kerja PNS; Dalam penelitian ini, bahwa BKPSDM

Provinsi Bali sebagai organisasi perangkat daerah yang menangani pada bidang kepegawaian dalam tugas dan fungsinya telah membentuk 2 (dua) Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Penilaian Kompetensi Pegawai dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia sebagai bentuk dalam upaya meningkatkan kompetensi serta prestasi bagi seorang PNS.

c. Transparan

Dijelaskan bahwa Pola karir harus diketahui oleh setiap PNS dan memberikan kesempatan yang sama kepada setiap PNS yang telah memenuhi persyaratan. Dalam proses mutasi dan promosi ASN, akan diumumkan seluruhnya melalui media sosial milik BKPSDM Provinsi Bali (<https://bkpsdm.baliprov.go.id>). Selain itu dalam pengambilan suatu keputusan BKPSDM selalu melaporkan pelaksanaannya kepada KASN.

d. Integritas

Karir seorang PNS dapat meningkat jika memiliki rekam jejak yang baik. Termasuk dalam salah satu tugas dan fungsi milik BKPSDM dalam hal ini untuk melakukan pertimbangan jabatan dan kepangkatan sebelum seorang ASN tersebut dinilai layak menempati posisi yang lebih tinggi.

e. Keadilan

Memberikan kepada PNS yang memenuhi Standar Kompetensi ASN untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dalam perihal keadilan dalam pengembangan pola karir seorang PNS khususnya di lingkup Pemerintah Provinsi Bali. Berdasarkan Peraturan Gubernur Bali Nomor 64 Tahun 2020 tentang penerapan sistem merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Lingkup Pemerintah Provinsi Bali bahwa seluruh ASN diberikan kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kompetensi yang telah dipenuhi.

f. Rasional

Disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing instansi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, seluruh



formasi jabatan yang ada merupakan jumlah formasi yang telah mendapatkan persetujuan dari Kementerian PAN RB sehingga formasi yang ada dianggap telah sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk menjalankan visi dan misi pemerintah daerah.

c. Hasil Penelitian Sebelumnya

NO	NAMA DAN JUDUL	PEMBAHASAN PENELITIAN	PERBEDAAN
1.	Muh. Kadarisman (2018) memiliki judul “Analisis Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Depok”	Pengembangan Karir ASN di Pemkot Depok masih menggunakan mekanisme berjenjang berdasarkan eselonisasi dari jabatan tersebut melalui mutasi serta promosi ke jabatan yang lebih tinggi.	Belum berlakunya kebijakan alih jabatan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional tertentu
2.	Lia Fitrianingrum (2020) berjudul “Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan”	Penelitian ini membahas tentang Pelaksanaan alih jabatan di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dilaksanakan mulai dari eselon III atau pejabat administrator, eselon IV atau jabatan pengawas serta jabatan pelaksana. Dalam hal pengembangan karir masih ada keraguan sejalan dengan peningkatan kesejahteraan yang belum jelas karena belum ada Peraturan yang mengatur mengenai besaran tunjangan fungsionalnya.	Pada penelitian sebelumnya dijelaskan alih eselon menjadi fungsional dilaksanakan pada sebagian besar eselon III dan eselon IV serta jabatan pelaksana. Namun pada penelitian yang penulis lakukan bahwa eselon III dan eselon IV yang sebagian besar bertransformasi menjadi pejabat fungsional di Pemerintah Provinsi Bali hanya pada Perangkat Daerah yang kaitannya dengan perizinan satu pintu. Perbedaan lainnya ialah pada tim penilai angka kredit yang belum tersedia untuk beberapa jenis jabatan fungsional sehingga terdapat beberapa ASN yang belum bisa

			melaksanakan kenaikan pangkat
3.	Marthalina (2021) berjudul “Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional”	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Pelaksanaan alih eselon III atau jabatan administrator dan eselon IV atau jabatan pengawas serta jabatan pelaksana menjadi jabatan fungsional di Kementerian PAN RB terjadi pada sebagian besar pejabat administrasi yang berada pada tingkat tersebut. Selanjutnya ditemukan juga paradigma yang berkembang di beberapa ASN bahwa jabatan fungsional identik dengan keahlian, sedangkan iklim birokrasi masih berada di jalur strukturalisme yang tidak selalu berbanding lurus dengan kapasitas atau keterampilan	Pada penelitian sebelumnya menunjukkan alih eselon menjadi fungsional dilaksanakan pada sebagian besar eselon III dan eselon IV pada Kementerian PAN RB. Namun pada penelitian yang penulis lakukan bahwa eselon III dan eselon IV yang sebagian besar bertransformasi menjadi pejabat fungsional di Pemerintah Provinsi Bali hanya pada Perangkat Daerah yang kaitannya dengan perizinan satu pintu. Sedangkan, pada Perangkat Daerah lainnya hanya dilaksanakan pada level eselon IV. Perbedaan lainnya ialah, pada permasalahan Penilaian Angka Kredit pada beberapa jabatan fungsional.

d. Kendala dan Hambatan dalam Pengembangan Karir ASN Pasca Transformasi Jabatan

Kebijakan Transformasi Jabatan merupakan kebijakan baru, tentunya terdapat kendala-kendala yang terjadi dalam pelaksanaannya. Kendala tersebut memiliki keterkaitan yang dapat mempengaruhi pengembangan karir seorang PNS kedepannya. Berikut beberapa kendala dan hambatan yang penulis temukan di lokasi penelitian, yaitu:



1. **Perubahan Mindset ASN**

Walaupun penyederhanaan struktur organisasi telah dilaksanakan namun pola kerja masih sama dengan sebelumnya. Padahal tujuan dari kebijakan ini ialah memangkas struktur tersebut sehingga pelayanan akan dapat lebih efektif dan efisien. Hal ini khususnya bagi sebagian pejabat fungsional baru, dimana mereka lebih banyak mengerjakan tugas secara administrasi daripada mencari butir kegiatan yang dapat menambah angka kredit yang berguna untuk meningkatkan jenjang karir mereka.

2. **Penilaian Angka Kredit (PAK)**

Penilaian Angka Kredit merupakan hal mutlak yang harus didapatkan pejabat fungsional guna meningkatkan jenjang karirnya. Dalam hal kendala pengumpulan angka kredit bagi pejabat fungsional hasil transformasi jabatan. Pertama, masih terdapat jenis jabatan fungsional baru hasil transformasi belum memiliki tim penilai baik di pusat ataupun di daerah. Selain itu, banyak dari instansi Pembina hingga saat ini baru hanya menetapkan nama dan jenis jabatan fungsionalnya saja namun belum menjelaskan mendetail terkait butir penilaian serta Tim Penilainya.

3. **Kendala Regulasi**

Berkaitan dengan telah berubahnya arah birokrasi terutama dalam hal pengembangan karir bagi ASN pasca diberlakukannya penyederhanaan organisasi sehingga dirasa perlu untuk melakukan revisi terhadap aturan sebelumnya sesuai dengan kondisi yang ada. Selanjutnya, mengenai pola pengembangan karir bagi jabatan pelaksana untuk saat ini belum adanya aturan yang jelas

mengenai hal tersebut, terlebih jumlah formasi dalam jabatan administrasi yang ada saat ini sangat terbatas, sementara tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang ada. Selain itu, regulasi dalam hal manajemen PNS yang kini ada di lapangan sudah jauh berbeda terutama dalam pengembangan karir seorang PNS.

4. **Minim Sosialisasi**

Sosialisasi menjadi hal penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, terlebih apabila kebijakan tersebut merupakan kebijakan baru. Transformasi jabatan sebagai tindak lanjut penyederhanaan birokrasi dengan merubah jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Pada pelaksanaan kebijakan, sosialisasi terkait pengembangan karir untuk jabatan pelaksana masih dirasa kurang.

6. **KESIMPULAN**

Pelaksanaan transformasi jabatan pada Pemerintah Provinsi Bali telah berlangsung dengan menyederhanakan sejumlah 526 jenis jabatan. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa pelaksanaan pengembangan karir ASN pasca transformasi jabatan di Pemerintah Provinsi Bali telah melaksanakan semua faktor-faktor pengembangan karir yang digunakan. Selain itu, juga telah melaksanakan seluruh prinsip pola karir yang terdapat dalam Pasal 2 PermenPANRB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil. Pada pelaksanaan pengembangan karir ASN pasca Transformasi Jabatan, ditemui beberapa kendala seperti kendala pengumpulan dan penilaian angka kredit. Kedua, mindset dari sebagian besar ASN. Kendala selanjutnya yaitu permasalahan regulasi. Kendala terakhir ialah, masih minimnya sosialisasi terutama bagi jabatan pelaksana terkait bagaimana pengembangan karir mereka kedepannya.

Adapun saran dari penulis terkait hasil penelitian, yakni agar Pemerintah Daerah dapat mendorong pelaksanaan sosialisasi secara



berkala terkait mekanisme pengembangan karir bagi seluruh ASN berdasarkan jenis jabatan masing-masing guna menghadapi Terbitnya Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Kemudian, agar segera melakukan pembentukan Tim Penilai Angka Kredit di daerah guna mempermudah bagi jenis jabatan fungsional baru untuk memenuhi kelengkapan PAK nya (Penilaian Angka Kredit) dan mempermudah dalam pengajuan kenaikan pangkat/jenjangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] BKPP Demak. Mekanisme Penyetaraan Jabatan Pada Penyederhanaan Birokrasi. 2022. Diakses dari <https://bkpp.demakkab.go.id/2022/04/mechanisme-penyetaraan-jabatan-pada.html>
- [2] Brahmantyo, Ahmad dan Marjdoeki. 2020. Urgensi Penyederhanaan Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. Jakarta: Percetakan Pohon Cahaya
- [3] Fitrianingrum, Lia, dkk. 2020. Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
- [4] Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Grasindo
- [5] Kadarisman, M. 2018. Analisis Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Depok. Jakarta: Universitas Muhamadiyah Jakarta
- [6] Madjid, Udaya. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Era Reformasi Birokrasi. Bumi Panyawangan
- [7] Marthalina. 2021. Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. Bandung: Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)
- [8] Nitisemito, Alex. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Pustaka Setia
- [9] Ridlowi. 2021. Mekanisme Penyetaraan Jabatan Pada Penyederhanaan Birokrasi. Diakses dari <https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/3/2020/05/mechanisme-penyetaraan-jabatan-pada-penyederhanaan-birokrasi>
- [10] Rohkman, Wahibur. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Kudus: Nora Media Enterprise
- [11] Setiawan, Irfan dkk. 2022. Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Sumatera Barat: Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau
- [12] Sanatana, I Made Mahadi. 2022. Kebijakan Transformasi Jabatan dan Urgensinya pada Pemerintah Provinsi Bali. Bali: Jurnal Membangun Bali
- [13] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- [14] Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.
- [15] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.
- [16] Peraturan Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil
- [17] Peraturan Gubernur Bali Nomor 56 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN