



Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Penyetaraan Jabatan Fungsional di Kementerian Pertanian Republik Indonesia

Antania Hanjani^{*a1}, Muh Aziz Muslim^{b2}

^{1,2}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Jakarta

¹antania.hanjani21@ui.ac.id*

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 05-01-2024
Disetujui: 03-03-2024
Dipublikasikan: 25-03-2024

Kata Kunci:

1. Reformasi Birokrasi
2. Pemangkasan Eselon
3. Manajemen Publik Baru
4. Kementerian Pertanian

Keyword:

1. Bureaucratic Reform
2. Echelon Pruning
3. New Public Management
4. Ministry of Agriculture

ABSTRAK

Abstrak: Pencapaian tujuan reformasi birokrasi di Indonesia untuk menjadi level pemerintahan kelas dunia pada tahun 2025 masih dipertanyakan. Hal ini mengingat luasnya fokus reformasi birokrasi dan tantangan yang dihadapi dalam pencapaian tujuan substantif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi penyesuaian pada jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Kementerian Pertanian RI dan kaitannya dengan upaya mewujudkan reformasi birokrasi dan manajemen publik baru. Riset ini menggunakan metode kualitatif melalui telaah literatur tentang reformasi birokrasi di Kementerian Pertanian RI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan menjadi salah satu alternatif mewujudkan sumber daya yang cerdas, produktif, inovatif, dan kompetitif dalam memberikan pelayanan publik terbaik. Tantangan dari budaya organisasi dan pegawai yang skeptis terhadap transformasi jabatan menyebabkan implementasi penyederhanaan birokrasi kurang optimal. Adanya unsur koordinasi dalam struktur organisasi masih membayangi fungsi manajerial pada jabatan fungsional.

Abstract: The achievement of bureaucratic reform in Indonesia to become a world-class public service by 2025 still needs to be determined, considering the big focus of bureaucratic reform and the challenges faced in achieving substantive goals. This research analyzes the implementation of re-organizing structural positions into functional positions in the Indonesian Ministry of Agriculture and its relation to supporting bureaucratic reform and New Public Management (NPM). This research uses a qualitative research method through a literature study on bureaucratic reform in the Indonesian Ministry of Agriculture. The research results show that simplifying bureaucracy through transforming positions is an alternative for creating intelligent, productive, innovative, and competitive resources in providing the best public services. Challenges from organizational culture and employees who are skeptical about job transformation cause the implementation of bureaucratic simplification to be less than optimal. The existence of elements of coordination in the organizational structure puts the mirror of the managerial function in functional positions.

PENDAHULUAN

Dalam rangka mewujudkan percepatan layanan publik, Presiden Joko Widodo memerintahkan pemangkasan jabatan Eselon III dan IV pada awal 2020 (detik.com, 2019). Selain itu, tujuan penyederhanaan jabatan ini juga untuk mewujudkan pemerintahan yang dinamis serta profesional. Hasilnya, sekitar 48.168 jabatan Eselon III dan IV berhasil dipangkas dalam 99 instansi (cnbcindonesia.com, 2023) untuk mendukung efektivitas dan efisiensi layanan publik.

Faktanya, penyederhanaan jabatan struktural merupakan strategi pemerintahan di berbagai belahan dunia untuk melakukan perubahan dan reformasi administrasi dalam menghasilkan pemerintahan yang baik / *good governance* dan bebas korupsi (Wong, 2023; Kim & Han, 2015; Hardiman & MacCarthaigh,

2017). Perubahan pada struktur organisasi publik menjadi strategi yang populer sekaligus tantangan yang berat untuk dilakukan oleh pemerintahan di negara manapun saat ini. Keberhasilan reformasi administrasi dapat menghasilkan perubahan yang mendasar pada kinerja organisasi pemerintahan, terutama pada Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai agen perubahan di sektor organisasi publik. Selain itu, keberhasilan dalam perbaikan struktur organisasi publik juga berdampak terhadap efisiensi dan produktivitas kinerja pegawai, penerapan mekanisme kompetitif di sektor publik, revisi praktik dan prosedur anggaran, dan manajemen yang berorientasi pada kinerja (Asatryan, et al., 2017).

Berkaca pada keberhasilan negara-negara seperti Inggris, Amerika Serikat, Selandia Baru, dan Australia, Indonesia kemudian menerapkan strategi reformasi birokrasi yang dituangkan dalam Rancangan Utama Reformasi Birokrasi 2010-2025, yaitu pada Peraturan Presiden (PP) Nomor 8 Tahun 2010. Dalam implementasinya, awal pelaksanaan reformasi birokrasi tidak berjalan mulus seperti yang diharapkan. Faktanya, hasil riset dari *Political and Economic Risk Consultancy* menjelaskan bahwa Indonesia berada pada peringkat kedua untuk kategori birokrasi paling tidak efisien di Asia (PERC, 2010). Seiring berjalannya waktu, skor indeks *Government Effectiveness* pemerintahan Indonesia menunjukkan peningkatan, data terakhir dari *World Bank* menunjukkan bahwa persentase *Government Effectiveness* Indonesia meningkat dari 64,76% di tahun 2022 menjadi 66,04% di tahun 2023 (World Bank, 2023).

Terlepas dari skor indeks efektivitas tata kelola pemerintahan Indonesia yang meningkat di tahun 2023, berbagai tantangan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi masih terus muncul dan keberhasilannya dipertanyakan. Turner, Prasajo & Sumarwono (2022) berargumentasi bahwa reformasi birokrasi yang cukup besar di Indonesia memiliki tantangan tersendiri. Dalam hasil penelitiannya, Turner, Prasajo & Sumarwono (2022) berargumentasi bahwa meskipun reformasi birokrasi di Indonesia sudah menunjukkan pencapaian dan kemajuan, namun tujuan menciptakan pelayanan publik kelas dunia pada tahun 2025 sulit untuk dicapai. Salah satu penyebabnya adalah adanya kekuatan dalam menolak reformasi di tubuh organisasi publik, khususnya warisan budaya organisasi yang memiliki fungsi tumpang tindih yang memberikan dampak buruk terhadap kinerja organisasi (Turner, et al., 2022).

Mendekati tahun 2025, upaya reformasi birokrasi masih terkesan lambat dan kurang efektif dan efisien, terutama dalam perubahan dan penyederhanaan struktur organisasi. Salah satu agenda dalam reformasi birokrasi Periode III yang menjadi arahan Presiden Joko Widodo adalah penyederhanaan birokrasi secara optimal (Menpan.go.id, 2023). Penyederhanaan birokrasi yang dimaksud yaitu melalui penyederhanaan level eselon, yaitu Eselon III dan IV, kemudian perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Dalam implementasinya, penyederhanaan birokrasi ini juga belum optimal di beberapa organisasi publik. Faktanya, tanggung jawab pelaksanaan penyederhanaan birokrasi ini diserahkan kepada masing-masing organisasi, sehingga hasilnya juga berbeda-beda, baik dari segi keberhasilan, maupun tantangan yang dihadapi.

Penyederhanaan birokrasi melalui pemangkasan jabatan struktural Eselon III dan Eselon IV ini kemudian juga menimbulkan respon kontroversial. Ada pandangan skeptis terhadap kebijakan ini, bahwa

pemangkasan Eselon merugikan posisi pegawai negeri dari segi pengembangan karir, dan perambahan level Eselon tidak menjamin pelayanan publik menjadi lebih mudah (Harjanto, 2019). Hasil survei Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2019 juga menunjukkan bahwa pemangkasan juga berdampak terhadap kesejahteraan ASN, hal ini karena pemangkasan tidak bersamaan dengan kenaikan jumlah tunjangan jabatan fungsional. Selain itu, kompetisi antar pegawai yang saat ini berada pada Eselon III dan IV untuk menempati level Eselon I dan II semakin sulit dan ketat (Ramadhan, 2019).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bagaimana implementasi reformasi birokrasi melalui penyederhanaan struktur organisasi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi manajemen kinerja organisasi publik (Kusuma, 2020; Marista, et al., 2022). Kusuma (2020) dalam perspektif hukum melihat bahwa implementasi penyetaraan jabatan ke dalam jabatan fungsional masih terkendala dalam hal regulasi dan budaya organisasi. Sementara itu Marista et al. (2022) menemukan bahwa pelaksanaan penyetaraan di BRIN mengalami kendala dalam hal adaptasi pegawai terhadap kebijakan tersebut. Hasil penelitian lainnya, Setiawan, Sururama & Nurdin (2022) menggambarkan tentang keberhasilan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam penyederhanaan birokrasi (Setiawan, et al., 2022). Selain itu, penelitian Jubaedah et al. (2023) menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi lewat penyetaraan jabatan belum sepenuhnya optimal di Pemerintahan Daerah (Jubaedah, et al., 2023). Berkaca pada penelitian terdahulu, penting untuk mengidentifikasi pelaksanaan penyederhanaan jabatan di setiap instansi yang memiliki tantangan yang berbeda. Penelitian ini mengisi *gap* penelitian terdahulu tentang implementasi penyetaraan jabatan di lingkungan Kementerian Pertanian yang dapat dikatakan langka.

Dalam perspektif pembangunan ekonomi, Tulus (2023) mencoba menganalisis penyetaraan jabatan fungsional sebagai salah satu upaya reformasi birokrasi. Hasilnya menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai permasalahan dalam upaya penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional, seperti keterbatasan ruang lingkup dan tugas jabatan serta pemahaman ASN tentang kesenjangan kesejahteraan pejabat fungsional yang berdampak pada kinerja organisasi (Tulus, 2023).

Berdasarkan penelitian terdahulu, analisis terhadap implementasi reformasi birokrasi yang cukup luas di Indonesia perlu untuk ditelaah secara detail pada masing-masing institusi atau organisasi publik. Hal ini dengan mempertimbangkan budaya dan lingkungan organisasi yang unik di setiap Kementerian atau institusi publik lainnya, sehingga memberikan hasil yang berbeda. Artikel ini melengkapi studi empiris tentang analisis implementasi penyederhanaan birokrasi sebagai agenda utama reformasi birokrasi Indonesia, khususnya pada upaya pemangkasan eselon dan penyesuaian jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Pertanian Republik Indonesia yang masih jarang dilakukan.

Dalam konteks analisis penyederhanaan birokrasi, penelitian ini memiliki kebaruan dalam menambah literatur tentang reformasi birokrasi dengan mengangkat topik-topik penting yang selama ini sering diabaikan, yaitu faktor-faktor penentu reformasi yang bertujuan meningkatkan efisiensi administrasi publik dan upaya menuju Manajemen Publik Baru sebagai salah satu tipe ideal model administrasi publik.

Mewujudkan Manajemen Publik Baru merupakan suatu tantangan model organisasi birokrasi dan patronase di Indonesia. Mengadopsi Ugyel (2014), perampingan organisasi, manajemen kinerja, dan manajemen anggaran merupakan langkah-langkah Manajemen Publik Baru yang menggunakan prinsip sektor swasta pada sektor publik (Ugyel, 2014). Studi ini berkontribusi terhadap kebaruan (*novelty*) empiris terkait implementasi kebijakan publik, khususnya dalam penyederhanaan birokrasi di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang menekankan studi literatur dan dokumen (Creswell, 2014). Studi literatur dilakukan dengan pengumpulan data dari dokumen-dokumen tertulis, seperti laporan tahunan, peraturan perundang-undangan, dan dokumen lainnya yang relevan dengan objek penelitian (Bungin, 2008). Pendekatan penelitian kualitatif juga dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik tentang fenomena sosial (Miles, et al., 2014), terutama yang berkaitan dengan implementasi tata kelola pemerintahan, dalam hal ini reformasi birokrasi.

Teknik pengumpulan data menggunakan studi dokumen, telaah literatur, dan data sekunder lainnya yang mendukung. Proses pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen yang berkaitan dengan laporan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Pertanian Republik Indonesia. Kementerian Pertanian RI sendiri memiliki portal khusus yang menginformasikan rancangan, strategi, dan pelaksanaan reformasi birokrasi, yaitu pada laman <https://rb.pertanian.go.id/>. Dokumen-dokumen yang diolah antara lain Laporan Rencana Strategis (RENSTRA), Laporan Kinerja, dan laporan terkait lainnya. Data-data dukung lainnya dari media massa dan observasi lapangan dikumpulkan untuk melengkapi analisis, terutama dalam perdebatan teoretis terkait gagasan yang menunjang faktor-faktor penentu reformasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi administrasi publik. Selanjutnya teknis analisis dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Reformasi Birokrasi Indonesia

Sebelum mengkaji implementasi penyederhanaan mekanisme birokrasi melalui pemangkasan Eselon III dan Eselon IV, serta penyesuaian jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Pertanian Republik Indonesia, perlu untuk menganalisis bagaimana reformasi birokrasi muncul sebagai paradigma utama dalam mewujudkan *Good Governance* di Indonesia.

Konsep birokrasi memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Perkembangan konsep birokrasi model Weberian fokus pada pemanfaatan meritokrasi dan pengelolaan aturan serta pedoman kinerja yang jelas (Osborne, 2006). Konsep Birokrasi Weberian ini kemudian tidak hanya menjadi kunci keberhasilan pencapaian pembangunan sosial dan ekonomi negara-negara barat, tetapi juga menjadi landasan pembangunan bagi negara-negara di Asia (Nickson, 2008). Dalam perkembangan studi administrasi publik, muncul konsep *New Public Management (NPM)*. Prinsip utama *NPM* adalah mengatasi defisit fiskal dan mengurangi peran menyeluruh pemerintah dalam sektor

ekonomi. Konsekuensinya, peran negara bergeser dari penyedia langsung menjadi pengarah strategis (Kim & Han, 2015).

Sejarah reformasi birokrasi di Indonesia mengarah pada pencapaian model manajemen publik baru. Mulainya reformasi birokrasi di Indonesia dilakukan saat kepemimpinan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono yang mengidentifikasi tata kelola pemerintahan yang tidak efektif dan tidak efisien, serta banyaknya KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme). Gagasan Reformasi Birokrasi kemudian dituangkan dalam bentuk Rancangan Utama Reformasi Birokrasi melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Transformasi menitikberatkan pada pelayanan publik dengan alokasi personel yang rasional; menerapkan standar pengukuran kinerja yang sesuai dengan prinsip *governance* yang baik; revolusi budaya kerja untuk menghasilkan ASN yang kompeten, netral secara politik, professional, bekinerja tinggi, dan menerapkan prinsip integritas; merevisi peraturan perundangan-undangan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas organisasi; pemberantasan KKN; meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas pelayanan publik; dan pengembangan budaya kinerja (Turner, et al., 2022).

Perkembangan sejarah birokrasi di Indonesia sendiri telah mengalami perubahan sampai pada bentuk sekarang ini. Mulai dari model sporadis pasca reformasi, yaitu periode tahun 1998 – 2003, ketika Indonesia belum memiliki rencana strategis dan jangka panjang. Sementara itu pada tahun 2003-2010 Indonesia berada pada fase Administrasi Publik Lama yang berupaya memperbaiki kinerja birokrasi, namun masih dalam area yang terbatas. Selanjutnya pada tahun 2010 Presiden Susilo Bambang Yudhoyono melalui Dekrit Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengutarakan reformasi birokrasi dan memperbaiki tata kelola pemerintahan yang dinilai lambat. Sejak tahun Hal ini sejalan dengan tipe ideal administrasi publik yang dikemukakan oleh Ugyel (2014), bahwa tipe administrasi publik suatu negara mengalami sebuah fase, mulai dari bentuk Patronase, yang masih menekankan pada kepentingan pemimpin. Kemudian, fase Administrasi Publik Lama, yang sudah menekankan pada demokrasi birokrasi namun masih terbatas, dengan ciri khas ketaatan pada otoritas. Selanjutnya, Manajemen Publik Baru yang mendorong pemerintahan yang kompetitif dalam pelayanan publik dan mewujudkan kepuasan publik. Terakhir, Pelayanan Publik Baru, yang menekankan pada pemerintahan kolaboratif yang melibatkan masyarakat sebagai pemangku kepentingan atau *key stakeholder*.

Saat ini Indonesia sudah memasuki tipe Manajemen Publik Baru yang menekankan pada kepuasan publik dan fokus membangun Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE). Sementara itu dalam hal tata kelola administrasi, setiap institusi pemerintahan didorong untuk meningkatkan profesionalitas melalui penguatan manajemen sumber daya manusia, salah satunya melalui kebijakan penyederhaan jabatan dan penyetaraan ke dalam jabatan fungsional yang memiliki orientasi kerja pada hasil.

Permasalahan Dalam Reformasi Birokrasi/Administrasi di Kementerian Pertanian RI

Luasnya target reformasi birokrasi di Indonesia menyebabkan strateginya dibagi dalam tiga tahapan, yaitu Periode I, II, dan III untuk mencapai 8 area perubahan, yaitu tata kelola peraturan perundang-undangan, manajemen dan mekanisme perubahan, tata kelola dan penguatan organisasi, tata

kelola sumber daya manusia, penataan tata laksana pemerintahan, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan fungsi pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kementerian Pertanian dalam menjalankan reformasi birokrasi juga memfokuskan pada delapan area perubahan tersebut.



Gambar 1. Catatan Permasalahan Reformasi Birokrasi Pada Kementerian Pertanian (Sumber: Kementerian Pertanian, 2020)

Berdasarkan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Pertanian Periode II (2015 – 2019), masih terdapat beberapa catatan evaluatif. Pertama, secara keseluruhan penerapan reformasi birokrasi masih belum signifikan karena belum sepenuhnya mendapat dukungan. Kemudian, perubahan pada sektor organisasi belum sepenuhnya berkaitan dengan proses mewujudkan kinerja. Dalam hal tata laksana, pembangunan sistem informasi dan aplikasi belum saling terintegrasi. Untuk regulasi, harmonisasi peraturan perundang-undangan sebetulnya sudah dilakukan, namun belum optimal, terutama yang berkaitan dengan instansi eksternal. Manajemen kinerja juga belum dapat menghasilkan informasi yang akurat tentang profil kinerja pegawai. Sementara itu, dari segi pengawasan, belum semua unit mendapatkan peringkat WBK/WBBM dan menerapkan prinsip manajemen risiko. Dari segi akuntabilitas, level kinerja organisasi belum sepenuhnya sesuai dengan proses bisnis. Terakhir, sistem pelayanan publik Kementerian Pertanian belum seluruhnya memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yang terintegrasi (Kementerian Pertanian, 2020).

Evaluasi terhadap permasalahan reformasi birokrasi yang ada di lingkungan Kementerian Pertanian periode sebelumnya menghasilkan kebijakan strategis reformasi birokrasi tahun 2020 – 2024. Salah satu kebijakan strategis reformasi birokrasi Periode III ini adalah penyederhanaan organisasi untuk menghasilkan organisasi yang tepat fungsi, ukuran, proses, dan basis kinerja. Penyederhanaan organisasi juga dilakukan dengan penataan organisasi, salah satunya melalui transformasi jabatan struktural

administrator menjadi jabatan fungsional sebagai pengawas strategi. Tujuannya untuk menghasilkan birokrasi yang bekinerja efektif, terintegrasi, bersemangat, transparan, inovatif, dan berbasis kinerja. Sehingga dapat menghasilkan peningkatan pelayanan publik dan efisiensi administrasi publik di lingkungan Kementerian Pertanian (Kementerian Pertanian, 2020).

Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi di Kementerian Pertanian

Salah satu upaya pencapaian target reformasi birokrasi Kementerian Pertanian adalah penyederhanaan struktur organisasi melalui pemangkasan birokrasi dan jabatan. Langkah penyederhanaan struktur organisasi ini masuk ke dalam strategi penguatan kelembagaan untuk menghindari kewenangan yang tumpang tindih dan pemantapan tugas, fungsi, dan struktur organisasi.

Dalam implementasinya, Kementerian Pertanian sudah melakukan upaya dalam mewujudkan penyederhanaan birokrasi. Salah satu upaya yang dilakukan adalah melakukan evaluasi dalam hal struktur kelembagaan Kementerian Pertanian yang dilakukan oleh *Sinergi Consulting* pada tahun 2013. Selanjutnya, Kementerian Pertanian juga melakukan tindak lanjut hasil evaluasi yang dilakukan oleh Tim Pengkajian Organisasi Kementerian Pertanian dalam Keputusan Menteri Pertanian No 603/KPTS/OT.160/2/20213 untuk pembahasan strategi menyempurnakan organisasi Kementerian Pertanian. Kemudian penetapan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 45 tahun 2015 dan Peraturan Menteri Pertanian (Permentan) No 43/Permentan/OT.010/8/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertanian juga dilakukan dalam rangka persiapan pelaksanaan penyederhanaan administrasi.

Kementerian Pertanian sendiri melakukan penyederhanaan jabatan struktural yang berjumlah 115 (seratur lima belas) orang. Penyederhanaan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional ini secara strategis dilakukan untuk mendorong pegawai yang profesional dan berorientasi pada hasil. Pengembangan posisi jabatan fungsional bidang pertanian, terdiri dari jabatan Penyuluh Pertanian, Pengawas Benih Tanaman, Medik Veteriner, Pengawas Bibit Ternak, Pengawas Mutu Hasil Pertanian, Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan, Paramedik Veteriner, Pengawas Mutu Pakan, Pemeriksa Perlindungan Varietas Tanaman, Analis Ketahanan Pangan, dan Analis Pasar Hasil Pertanian.

Menurut Ugyel (2014), kebijakan penyetaraan jabatan ke dalam jabatan fungsional ini merupakan bagian dalam tipe administrasi Manajemen Publi Baru, yang berorientasi pada hasil kinerja dan kepuasan publik. Tujuan penyederhanaan administrasi dilakukan untuk memangkas level-level pengambil keputusan yang terlalu berlapis, sehingga dapat mempersingkat waktu pelayanan publik ataupun alur administrasi.



Gambar 2. Struktur Organisasi Kementerian Pertanian
(Sumber: Website Kementerian Pertanian)

Struktur organisasi Kementerian Pertanian saat ini seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2. Memerlihatkan struktur organisasi yang lebih ramping dibandingkan sebelumnya. Sehingga tidak ada lapisan administrasi yang terlalu berlapis.

Selanjutnya, strategi penguatan kelembagaan yang memiliki dampak cukup signifikan terhadap organisasi adalah perampingan jabatan struktural dengan melakukan penyetaraan jabatan Eselon III dan Eselon IV ke dalam jabatan fungsional. Pemangkasan dual level jabatan struktural pada Kementerian Pertanian ini sudah dilakukan kepada seluruh Eselon III dan IV yang berjumlah 1.277 (Kementan, 2023), baik yang ada di instansi pusat maupun UPT. Tujuannya adalah untuk mewujudkan prosedur birokrasi yang lebih efektif serta efisien. Penyetaraan jabatan juga dilakukan untuk mewujudkan ASN yang dapat bekerja secara profesional, responsif, serta solutif. Lingkungan yang lebih kompetitif dalam jabatan fungsional diharapkan menjadi batu loncatan bagi ASN di lingkungan Kementerian Pertanian dalam mewujudkan manajemen kinerja yang lebih baik. Penyetaraan Eselon III dan IV ini didistribusikan dalam 17 (tujuh belas) jabatan fungsional dan pelaksana di lingkungan Kementerian Pertanian RI.

Penyetaraan jabatan struktural, khususnya Eselon III dan IV ke dalam jabatan fungsional ini merupakan upaya mewujudkan mekanisme yang kompetitif di sektor publik. Hal ini sejalan dengan argumentasi Asatryan, Heinemann, & Pitlik (2017) bahwa salah satu keberhasilan reformasi birokrasi adalah menciptakan lingkungan yang kompetitif dalam arti positif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem penilaian kinerja yang berdasarkan sistem kredit pada jabatan fungsional diharapkan menjadi pendorong bagi ASN untuk bekerja lebih produktif dan inovatif.

Dalam upaya penyederhanaan birokrasi melalui perampingan jabatan, Kementerian Pertanian termasuk organisasi yang cepat dalam mengimplementasikan strategi reformasi birokrasi ini. Transformasi organisasi Kementerian Pertanian membawa perubahan pada bentuk struktur organisasi yang lebih ramping dan tidak banyak jenjang hierarki, sehingga proses pengambilan keputusan oleh *stakeholders* dapat dilakukan secara lebih cepat.

Terlepas dari upaya perampingan jabatan yang dilakukan oleh Kementerian Pertanian dalam efisiensi dan efektivitas administrasi di sektor publik, terdapat beberapa permasalahan yang muncul. Berdasarkan dokumen evaluasi terhadap manajemen kinerja organisasi Kementerian Pertanian, transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional belum memiliki perbedaan yang signifikan. Hal ini dikarenakan adanya fungsi koordinator dalam struktur organisasi yang menggantikan fungsi level Eselon III dan IV, baik di instansi pusat maupun UPT. Peran koordinator pada instansi secara manajerial terlihat sama dengan sebelumnya. Artinya, unsur hierarki kepemimpinan masih ada dalam struktur organisasi. Perbedaannya hanya pada nama jabatan saja, dari jabatan level Eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional atau pelaksana dengan peran koordinasi.

Selanjutnya, dari unsur kepegawaian, terutama dalam pengembangan karier, perbedaan penghasilan antara sebelum dan sesudah menjadi jabatan fungsional, dan adanya peningkatan beban kinerja menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan program penyetaraan jabatan ini. Dalam unsur pengembangan karier, jabatan fungsional menuntut mereka yang mengemban tugas struktural dan fokus pada skala manajerial untuk beralih menguasai kemampuan teknis. Hal ini berkaitan dengan syarat pengembangan karier pejabat fungsional yang harus melalui proses uji kompetensi teknis. Secara tidak langsung, peralihan jabatan ini menuntut mantan pejabat administrator pada Eselon III dan Eselon IV untuk beradaptasi cepat dan mengubah *mind set* serta menguasai pengetahuan teknis.

Selanjutnya, berdasarkan pemaparan hasil penelitian di atas, menurut hemat penulis, penting untuk mengaitkan upaya penyederhanaan birokrasi sebagai salah satu strategi reformasi birokrasi dengan faktor-faktor penentu reformasi dan kaitannya dengan efisiensi administrasi publik. Sebagaimana deskripsi hasil studi ini menunjukkan bahwa salah satu upaya Kementerian Pertanian untuk menghasilkan tata kelola pemerintahan yang optimal adalah melalui perampingan jabatan, sehingga dapat menghasilkan ASN yang lebih kompetitif, bekerja cerdas, dan inovatif. Upaya ini merupakan salah satu instrumen dalam Manajemen Publik Baru yang paling menonjol, yaitu manajemen sumber daya manusia dan reorganisasi kelembagaan yang secara bersamaan bertujuan untuk meningkatkan proses internal (Asatryan, et al., 2017).

Dalam implementasinya, upaya penyederhanaan birokrasi melalui pemangkasan Eselon III dan IV di wilayah kerja Kementerian Pertanian dilakukan secara menyeluruh, baik dari lingkup instansi pusat maupun UPT. Hal ini menjadi model bagi Kementerian lain dalam percepatan implementasi Peraturan KemenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. Terlepas dari upaya Kementerian Pertanian yang beradaptasi dengan cepat dalam transformasi struktur organisasi, catatan terhadap permasalahan dalam proses implementasinya perlu untuk diperhatikan. Meskipun pemerintah menekankan bahwa penyetaraan jabatan tidak akan mengurangi penghasilan mereka yang sebelumnya menempati jabatan struktural, namun perubahan jabatan ini tetap memunculkan kekhawatiran dalam hal transparansi. Model jabatan fungsional memungkinkan transparansi yang lebih besar dan menyebabkan hilangnya keleluasaan dalam penggunaan anggaran. Di satu sisi, hal ini sangat baik untuk mewujudkan pemerintahan yang bebas KKN. Tapi berdasarkan perspektif pegawai, perubahan

seharusnya tidak hanya menekankan pada perubahan struktur yang memaksa mereka untuk lebih transparan dan inovatif, tetapi juga pada budaya kinerja dan *mind set*. Selain itu, dengan adanya peran koordinasi juga tidak menutup kemungkinan buramnya transparansi penggunaan anggaran, hal ini karena adanya kelompok ASN yang cenderung skeptis terhadap reformasi birokrasi.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis terhadap implementasi penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan di lingkungan Kementerian Pertanian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa memahami kendala-kendala dalam implementasi reformasi birokrasi sangat penting dalam menentukan arah atau strategi ke depannya. Penataan kelembagaan yang dilakukan oleh Kementerian Pertanian berdasarkan evaluasi strategi periode reformasi birokrasi sebelumnya telah menunjukkan upaya yang lebih baik dalam mewujudkan keberhasilan reformasi birokrasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa krisis dan faktor-faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi tidak dapat diabaikan untuk mewujudkan efisiensi administrasi publik. Agar penyederhanaan birokrasi berhasil serta efektif dan efisien, perlu untuk memahami unsur-unsur di dalamnya, baik dari segi regulasi, organisasi, maupun ASN sebagai sumber daya manusia yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi. Dalam hal penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan fungsional, perlu untuk menanamkan budaya kinerja dan orientasi kerja yang tepat sasaran kepada pejabat fungsional. Sehingga perubahan tidak hanya secara struktur organisasi saja, tetapi juga secara substansi peran dan manajemen kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asatryan, Z., Heinemann, F. & Pitlik, H., 2017. Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy. *European Journal of Political Economy*, Volume 48, pp. 128-143.
- Bungin, M. B., 2008. *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- cnbcindonesia.com, 2023. *Jokowi Bersih-bersih, 48.168 Jabatan di 99 Instansi Dipangkas*. [Online] Available at: <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230904070126-4-468719/jokowi-bersih-bersih-48168-jabatan-di-99-instansi-dipangkas> [Accessed 29 Februari 2024].
- Creswell, J. W., 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- detik.com, 2019. *Alasan di Balik Keputusan Jokowi Pangkas Jabatan Eselon III-IV*. [Online] Available at: <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4804129/alasan-di-balik-keputusan-jokowi-pangkas-jabatan-eselon-iii-iv> [Accessed 29 Februari 2024].
- Hardiman, N. & MacCarthaigh, M., 2017. State retrenchment and administrative reform in Ireland: Probing comparative policy paradigms. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 19(2), pp. 100-118.
- Harjanto, S. A., 2019. *Penyusutan Eselon Jamin Permudah Perizinan?*. [Online] Available at: <https://infografik.bisnis.com/read/20191112/547/1169364/penyusutan-eselon-jamin-permudah-perizinan>

- Jubaedah, E., Agustino, L. & Arenawati, 2023. Mekanisme Penyederhanaan Birokrasi Melalui Penyetaraan dan Pengalihan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsionaldi Kabupaten Serang. *JURNAL DESENTRALISASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK (JDKP)*, pp. 61-71.
- KemenPANRB, 2010. *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. s.l.:Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kementerian Pertanian, 2020. *Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pertanian Tahun 2020-2024*, Jakarta: Kementan.
- Kim, S. & Han, C., 2015. Administrative reform in South Korea: New Public Management and the bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), pp. 694-712.
- Kusuma, L. I., 2020. *Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional Dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Indonesia*, Depok: Universitas Indonesia.
- Marista, D., Mursyidah, L. & Wijaya, F. R., 2022. Penyederhanaan Birokrasi di Kebun Raya Purwodadi BRIN. *PUBLISIA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), pp. 15-25.
- Menpan.go.id, 2023. 5 Prioritas Kerja Presiden 2019 - 2024. [Online] Available at: <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/5-prioritas-kerja-presiden-2019-2024>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J., 2014. *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*. s.l.:SAGE Publication.
- Nickson, A., 2008. Managerial reforms and developmental state capacity. In: *United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD) Flagship Report on Combating Poverty and Inequality*. Geneva: UNRISD.
- Osborne, S. P., 2006. The new public governance??. *Public Management Review*, 8(3), pp. 376-387.
- PERC, 2010. *Executive Summary of Major Risks in 2010*. [Online] Available at: <http://www.asiarisk.com/exsum.pdf>
- Ramadhan, F. M., 2019. *Manfaat dan Dampak Pemangkasan Eselon yang Dicituskan Jokowi*. [Online] Available at: <https://grafis.tempo.co/read/1861/manfaat-dan-dampak-pemangkasan-eselon-yang-dicituskan-jokowi>
- Setiawan, I., Sururama, R. & Nurdin, I., 2022. Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 2(1), pp. 12-25.
- Tulus, P. A., 2023. Penyetaraan Aparatur Sipil Negara ke Dalam Jabatan Fungsional Dalam Perspektif Pembangunan Ekonomi. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), pp. 2173-2186.
- Turner, M., Prasojo, E. & Sumarwono, R., 2022. The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 43(2), pp. 333-351.
- Ugyel, L., 2014. Explaining Hybridity in Public Administration: An Empirical Case of Bhutan's Civil Service. *Public Administration and Development*, 34(2), pp. 109-122.
- Wong, W., 2023. Public administration in hong kong: Diffusion of governance from china to hong kong. In: *Handbook on Asian Public Administration*. s.l.:Edward Elgar Publishing Ltd., pp. 23-26.
- World Bank, 2023. *Government Effectiveness: Percentile Rank*. [Online] Available at: https://data.worldbank.org/indicator/GE.PER.RNK?most_recent_value_desc=false