

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber Daya Manusia sangat penting bagi keberlangsungan operasional suatu organisasi, karena menjadi salah satu aspek penggerak sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif diperlukan tata kelola atau manajemen yang baik dan benar. Menurut Budianto (2017:1) Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Melalui manajemen yang baik diharapkan aktivitas operasional sebuah organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Efisien menunjukkan adanya hubungan antara input dan output dengan cara biaya yang digunakan dapat ditekan seminim mungkin, sedangkan efektif menunjukkan adanya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Salah satu indikator pengukuran dalam ketercapaian organisasi adalah kinerja.

Mulyantini (2025) mencantumkan pendapat Wibowo yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau organisasi sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja menjadi indikator yang dapat mengukur suatu proses pencapaian suatu organisasi.

Kinerja suatu organisasi dapat dipengaruhi beberapa faktor antara lain adalah tata kelola organisasi serta pemahaman mengenai tugas dan fungsi peran pegawai dalam melaksanakan operasional organisasinya. Dalam konteks pemerintahan, para Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan roda penggerak dalam menentukan kinerja birokrasi pemerintahan yang bertujuan untuk mewujudkan tata kelola

pemerintahan yang baik (*good governance*). Demi mewujudkan birokrasi yang lebih dinamis, lincah dan profesional, Pemerintah Pusat melakukan reformasi birokrasi melalui penyederhanaan struktural pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Penyederhanaan birokrasi menjadi salah satu langkah penting untuk memperbaiki tata kelola instansi pemerintah melalui perampingan struktur organisasi sehingga lebih fleksibel dan *agile* dalam mendukung peningkatan kinerja ASN.

Fenomena penyederhanaan birokrasi pada saat ini menghadapi berbagai tantangan dan peluang dalam pengelolaan sumber daya aparatur. Efisiensi struktur organisasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan mempercepat pengambilan keputusan. Namun perubahan yang terjadi mempengaruhi budaya dan aspek psikologis pegawai, termasuk kemampuan beradaptasi dengan fungsionalisasi urusan pada bidangnya.

Melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi telah dilakukan penyederhanaan birokrasi yang dilakukan pemerintah dengan mengurangi tingkatan jabatan struktural eselon III, IV, dan V menjadi dua level, dan menggantinya dengan jabatan fungsional yang berbasis keahlian dan kompetensi. Begitupun dengan jabatan pelaksana dimana terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 45 Tahun 2022 tentang Jabatan Pelaksana Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah yang menyederhanakan nomenklatur jabatan pelaksana sebanyak 3.144 menjadi

hanya 3 klasifikasi. Hal ini dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, mendorong pemanfaatan teknologi, meningkatkan profesionalisme ASN dan mengoptimalkan kinerja pelayanan publik.

Perubahan struktur pada Instansi Pemerintah akan berdampak pada perubahan tata kelola, budaya organisasi dan pemahaman terkait tugas dan fungsi. Akibat transisi jabatan menuntut para pegawai untuk terus mengembangkan keahlian kompetensinya, seiring dengan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks di era digital. Hal ini diharapkan menjadi pendongkrak dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.

Transisi jabatan yang kurang diimbangi dengan pembekalan kompetensi dan kejelasan peran serta pemahaman peran fungsional dapat berpotensi menimbulkan ketidakpastian peran, beban pekerjaan yang dikerjakan, dan efektivitas kerja. Akibatnya sistem kerja yang selama ini sudah menjadi hal prosedural dalam melaksanakan kegiatan operasional pada pemerintah maka harus disesuaikan dengan struktur organisasi yang baru.

Pemerintah Pusat menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi telah diatur penyesuaian sistem kerja pascapenyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan dengan menekankan kolaborasi tim kerja yang fleksibel berdasarkan kompetensi dan kinerja, serta memperkuat peran Jabatan Fungsional.

Penyesuaian sistem kerja pascapenyederhanaan birokrasi ini menjadi perhatian Pemerintah Pusat sehingga dalam penilaian Indeks Reformasi Birokrasi

yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah ditetapkan sebagai salah satu komponen indikator pengungkit dalam penilaian Indeks Reformasi Birokrasi di tingkat Instansi Pemerintah.

Dalam penilaian Indeks Reformasi Birokrasi di Pemerintah Kabupaten Ciamis melalui Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/702/RB.06/2025 tanggal 28 April 2025 Hal Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2024, telah didapatkan nilai sebesar 82,37 poin dengan predikat “A-”, meskipun mendapatkan nilai positif dengan predikat baik, masih terdapat catatan yang harus diperbaiki salah satunya dalam penilaian Tingkat Capaian Sistem Kerja untuk Penyederhanaan Birokrasi yang masih berada pada level 3 yang diinterpretasikan bahwa Pemerintah Kabupaten Ciamis telah menetapkan Peraturan Bupati Ciamis Nomor 82 Tahun 2023 tentang Sistem Kerja pada Pemerintah Kabupaten Ciamis Untuk Penyederhanaan Birokrasi, namun masih belum diimplementasikan secara masif. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian pada Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis bahwa pascatransisi jabatan akibat dari penyederhanaan birokrasi di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis masih belum dapat dirasakan dampak perubahannya. Akibatnya transisi jabatan masih dirasakan hanya sebatas pergantian nomenklatur jabatan, yang terjadi masih terasa unsur hierarki pejabat pengawas dan belum mengoptimalkan tim kerja. Dapat dilihat pengukuran kinerja pada Dinas Perumahan Rakyat Kawasan

Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis pasca transisi jabatan struktural ke jabatan fungsional.

Tabel 1.1.
Capaian Indeks Kinerja Utama (IKU) Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis

No	Sasaran	Indikator Kinerja	Capaian Kinerja 2021	Capaian Kinerja 2022	Capaian Kinerja 2023	Capaian Kinerja 2024
1	Meningkatnya Ketersediaan Rumah Layak Huni	Persentase Peningkatan Jumlah Rumah Tidak Layak Huni menjadi Rumah Layak Huni	208%	144%	100%	100%
2	Meningkatnya Kualitas Kawasan Kumuh	Persentase Luas Permukiman Kumuh yang ditangani	96,95%	97,53%	125,3%	100%
3	Meningkatnya upaya pengendalian pencemaran dan/atau kerusakan lingkungan hidup serta pelestarian kawasan lindung dan berfungsi lindung serta konservasi Sumber Daya Alam	Penggunaan kualitas air : PH, TDS, Temperatur, DO, Debit, TSS, Fecal coli, Coliform, BOD, COD, Amonia, Nitrat, Fosfat	104,64%	100,97%	100,99%	105,24%
		Pengujian Kualitas Udara : SO ₂ , NO ₂	100,73%	102,51%	106,84%	109,39%
		Pengujian Kualitas Tutupan Lahan : TH, TnH	100,63%	169,71%	171,77%	104,98%

		Persentase Penanganan dan Pengurangan Sampah	100,11%	100,02%	100,12%	100,03%
4	Meningkatnya kinerja organisasi Perangkat Daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	100%	112,21%	104,21%	100%
		Level Maturitas SPI	100%	100%	150%	100%
		Hasil Evaluasi AKIP	100%	100,13%	100,22%	100%
		Kualitas Pelaporan Keuangan	100%	137,14%	102,9%	100%

Sumber: LKIP Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis Tahun 2021-2024

Berdasarkan Tabel 1.1. dapat diketahui bahwa kinerja pasca perubahan struktur organisasi melalui transisi jabatan pada Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis mengalami fluktuasi dalam mencapai kinerja utamanya. Fluktuasi capaian kinerja organisasi tersebut tidak dapat dilepaskan dari faktor kinerja individu ASN yang menjadi pelaksana program dan kegiatan instansi. Mangkunegara (2017) menegaskan bahwa kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja individu pegawai; dengan demikian, capaian IKU yang berfluktuasi mencerminkan adanya variasi pada tingkat kinerja individual ASN yang perlu diidentifikasi faktor-faktor penentunya. Dalam penelitian ini, transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional dipilih sebagai variabel penelitian karena keduanya merupakan faktor yang secara langsung berubah akibat kebijakan penyederhanaan birokrasi dan terbukti dalam literatur berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja pegawai (Bridges, 2009; Bakker &

Demerouti, 2017). Untuk dapat mendukung pencapaian kinerja, diperlukan juga pemahaman para ASN dalam melaksanakan peran fungsional bidangnya.

Menurut Saleh (2009) Tugas kerja merupakan tanggung jawab pegawai yang harus dipahami agar dapat mencapai tujuan suatu organisasi. Pemahaman peran fungsional yang baik dapat mendukung pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai standar kompetensi sehingga menghasilkan output yang terukur dan mendukung capaian kinerja organisasi.

Penyederhanaan birokrasi, menuntut tenaga ASN profesional yang mempunyai keahlian dan keterampilan sesuai pada tugas dan fungsi bidangnya. Pasca penyederhanaan birokrasi, pemahaman akan peran fungsional bidangnya belum dapat berjalan optimal. Hal ini dapat terlihat dari para ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis setelah penyederhanaan birokrasi belum melaksanakan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan akan keterampilan dan keahlian pada bidang tugasnya sebagaimana tujuan pada proses penyederhanaan birokrasi. Berdasarkan observasi melalui wawancara dengan beberapa pegawai ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis, ditemukan permasalahan bahwa masih banyak ditemukan pegawai Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis yang masih belum mendalami peran fungsionalnya dan bagaimana pelaksanaan tata kelola organisasi pasca transisi jabatan.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi ini bertujuan merombak struktur administratif dengan melakukan transisi jabatan yang lebih dinamis dan fleksibel

serta menuntut profesionalisme ASN sesuai kompetensi pada bidangnya dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Dengan demikian bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja di antaranya adalah transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional. Masing-masing faktor mempunyai pengaruhnya sendiri-sendiri sesuai dengan kondisi keadaan pada organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, penulis bermaksud untuk melaksanakan penelitian dan menuangkannya dalam karya tulis ilmiah berbentuk tesis dengan judul: **“Pengaruh Transisi Jabatan dan Pemahaman Peran Fungsional Terhadap Kinerja ASN”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti diatas, maka permasalahan ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Transisi jabatan belum berjalan efektif;
2. Masih kuatnya pola kerja hierarkis pada unit organisasi;
3. Ketidakjelasan peran dan ketidakpastian tugas pasca transisi jabatan;
4. Kurangnya pembekalan kompetensi bagi ASN dalam menjalankan peran fungsional;
5. Rendahnya pemahaman pegawai terhadap konsep dan praktik jabatan fungsional;
6. Belum optimalnya pemanfaatan sistem kerja berbasis kinerja dan kolaborasi;
7. Kesenjangan antara kebijakan reformasi birokrasi dan kondisi di lapangan.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Sejauh mana pelaksanaan transisi jabatan, pemahaman peran fungsional, dan tingkat kinerja ASN pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis?
2. Seberapa besar pengaruh transisi jabatan terhadap kinerja ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis?
3. Seberapa besar pengaruh pemahaman peran fungsional terhadap kinerja ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis?
4. Seberapa besar pengaruh transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional terhadap kinerja ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran transisi jabatan, pemahaman peran fungsional dan kinerja ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis;
2. Untuk mengetahui pengaruh transisi jabatan terhadap kinerja ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis?

3. Untuk mengetahui pengaruh pemahaman peran fungsional terhadap kinerja ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis?
4. Untuk mengetahui pengaruh transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional terhadap kinerja ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis?

1.5. Kegunaan Penelitian

1.5.1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran secara konseptual dan praktis dalam pengembangan konsep ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan, antara lain:

a. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan tentang pengaruh transisi jabatan dan pemahaman peran fungsional terhadap kinerja ASN di Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis.

b. Bagi Dinas Perumahan Rakyat Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Ciamis

Sebagai bahan pemikiran dan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja ASN.