

## PENGEMBANGAN JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

Oleh:

Ambar Teguh Sulistiyani dan Evi Sukmayeti

### **Abstract**

*Recently, beaurocratic reformation creates a new political condition for many aspects in governmental development. Especially, public services and political participation increase in the autonomy. Government has agenda to implement compulsory affairs independenly. Government has a program to increase good public services of civil servants. Functional career as part of civil servants is necessary to improve personnel's capacity with functional career development. There are four aspects to develop functional career. The aspects are legalistic, technical, economic and public needs.*

**Kata kunci:** Pengembangan, jabatan fungsional, karir fungsionalA.

### **A. MANAJEMEN SDM DALAM KONTEKS OTONOMI DAERAH**

Pelaksanaan otonomi daerah memberikan konsekuensi legal bagi daerah dalam mengatur rumah tangganya sendiri. Dengan adanya kebijakan otonomi daerah terdapat pembagian kewenangan secara jelas, yang selanjutnya implikasi yuridis atas kebijakan ini bermuara pada semakin eksisnya urusan wajib daerah. Ketentuan legal tersebut menjadikan setiap daerah harus mampu melakukan manajemen dalam penyelenggaraan urusan wajib secara memadai. Sedangkan untuk melaksanakan urusan wajib tersebut perlu didukung suatu komponen yang dapat memotori penyelenggaraan urusan wajib secara efektif. Komponen penting ini tidak lain adalah sumber daya manusia berupa pegawai pemerintah daerah. SDM pegawai diharapkan mampu menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) terkait dengan urusan wajib daerah melalui

fasilitasi sistem manajemen SDM yang tepat.

Berkeanaan dengan kebutuhan sistem manajemen SDM, setiap wilayah manajemen pemerintahan daerah diketahui telah menjalankan hampir semua fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Pemaknaan demikian terkonsolidasi dari batasan ideal teoritis dengan seni implementasi yang seringkali dijumpai gap. Aplikasi fungsi-fungsi MSDM di lingkungan pemerintah daerah juga terjadi gap jika dibandingkan dengan idealisme teoritis. Secara teoritis pemerintah daerah memiliki hak untuk melaksanakan fungsi-fungsi MSDM mulai dari pengadaan hingga pemberhentian kerja, namun realisasinya ternyata ada fungsi yang masih dikendalikan oleh pemerintah pusat misalnya dalam penetapan jabatan. Untuk menjembatani gap yang terjadi antara hak implementasi fungsi-fungsi MSDM pada level pemerintah daerah, maka diberikan celah untuk menciptakan konsep tambahan seperti pemberian tunjangan transportasi,

insentif, sistem penghargaan yang tentunya masih dalam batas-batas legal yang ada. Namun demikian celah tersebut tentu bukan merupakan kompensasi atas hak manajemen SDM yang sepadan. Sedangkan bentuk manajemen SDM tersebut dijadikan sebagai fasilitasi untuk manajemen kepegawaian baik pada wilayah struktural maupun fungsional.

Salah satu wilayah manajemen SDM di lingkungan pemerintah daerah yang penting saat ini adalah pengembangan kelompok jabatan fungsional. Inspirasi yang melandasi pentingnya pengembangan jabatan fungsional karena mengingat rumpun jabatan fungsional merupakan jabatan karir, khususnya untuk mendukung beroperasinya mesin pelayanan di daerah. Sebagaimana dipahami bahwa peran dan fungsi jabatan fungsional dapat mencerminkan kinerja pelayanan karena terkait secara langsung dengan sistem pelayanan masyarakat yang menjadi bagian dari urusan wajib daerah. Fungsi pelayanan publik tersebut ibaratnya sebagai pembuluh nadi otonomi daerah, untuk mengatur mekanisme pelayanan secara efektif. Dengan mempertimbangkan fungsi strategis jabatan fungsional merupakan ujung tombak penyelenggaraan pelayanan pemerintah daerah dewasa ini, maka perlu dikembangkan secara tepat.

## **B. ASPEK PENTING PENGEMBANGAN JABATAN FUNGSIONAL**

Perjalanan karir di dalam sistem kepegawaian publik diatur dengan jalur struktural dan jalur fungsional. Pemilihan kedua jalur karir tersebut berjalan sesuai dengan awal dari proses perekrutan. Jika menduduki jalur struktural, maka seorang

PNS akan dikembangkan melalui sistem diklat kepemimpinan, yang orientasinya pada pencapaian eselon secara bertahap. Sedangkan jalur karir fungsional dikembangkan melalui diklat fungsional yang bertujuan untuk peningkatan kompetensi baik yang berupa profesionalisme, maupun kecakapan yang diperlukan sehingga mampu memenuhi ke-butuhan secara relevan. Namun terdapat perbedaan dalam manajemen karir dari kedua jalur tersebut. Jika jalur karir struktural cenderung bersifat tertutup terhadap pejabat fungsional, sedangkan karir fungsional dalam praktek dimuai elastisitas dalam menerima peralihan karir dari lingkungan pejabat struktural. Kasus yang terjadi dewasa ini apabila para pegawai yang berada pada jalur struktural yang telah sampai pada pangkat puncak sehingga tidak dapat berkembang lagi, kemudian dapat menyeberang memasuki karir fungsional. Akibatnya seringkali rumpun jabatan fungsional menjadi 'keranjang sampah', yaitu menerima lemparan SDM yang sudah tidak dapat berkembang lagi di jalur struktural. Jika dianalogikan sebagai suatu limbah, mungkin dilakukan daur ulang profesi, dengan mengawali karir fungsional setelah lama berkecimpung pada karir struktural.

Daur ulang profesi sangatlah berisiko, karena tidak akan ada potensi dan kemampuan optimal yang dapat disumbangkan, mengingat hanya terdiri atas sekelompok pejabat yang telah mengalami kejenuhan. Di samping itu untuk peralihan karir dihadapkan pada ruang lingkup pekerjaan yang berbeda, sehingga membutuhkan karakteristik yang berbeda pula. Pekerjaan pada karir struktural terkait dengan manajemen yang justru membawa ke arah pembentukan mental pejabat yang serba formalis. Budaya pejabat yang melekat

di dalamnya instruksi, legal-formal, seremoni-seremoni, diagungkan dengan penghormatan dan pelayanan bawahan, hal ini relatif sulit untuk diubah menjadi budaya melayani, sebagaimana budaya melayani menjadi ciri dominan dari karir fungsional. Bagaimana mengubah budaya pejabat menjadi budaya melakukan, dan budaya dihormati beralih menghormati, serta budaya dilayani menjadi melayani.

Pada ranah karir fungsional dikenal jabatan fungsional keterampilan dan jabatan fungsional keahlian. Logika tahapan karir dijumpai juga dalam lingkup jabatan fungsional. Ada persyaratan keterampilan dan keahlian yang hendaknya dipenuhi oleh pejabat yang memungkinkan ketentuan ini dapat dipenuhi dengan melalui perpindahan karir struktural ke fungsional. Andaikan hal ini dapat dipenuhi, namun kematangan pejabat dalam menjalankan tugas akan relatif sulit, karena tidak berproses dari awal. Di sisi lain terdapat ketidakadilan perlakuan terhadap pejabat fungsional itu sendiri, karena ruang pengembangan diri dibanjiri oleh pejabat yang berasal jalur struktural, dan hanya berlaku secara sepihak. Banyak aset yang harus dikonsentrasikan untuk mengakomodasi peralihan tersebut. Mengingat risiko-risiko yang dihadapi, maka perlu pemikiran yang lebih bijak dalam manajemen pengembangan karir fungsional ke depan.

Salah satu cara untuk membendung peralihan jalur karir dapat ditempuh dengan cara melakukan standarisasi kompetensi pejabat fungsional. Praktik-praktik sebagaimana diilustrasikan di atas sebaiknya segera dibenahi melalui inventarisasi dan standarisasi jabatan. Baik jabatan struktural maupun fungsional berada dalam wilayah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sebaiknya

ditingkatkan perannya. Perlu internalisasi bahwa konsekuensi jabatan struktural hendaknya berkembang di jalurnya, demikian pula jabatan fungsional berhak mengembangkan diri di jalurnya pula, tanpa saling terganggu dan mengganggu. Menurut Bekke, Perry and Toonen dalam Wasitiono (diakses 29 September 2007 jam 13.34) ada lima tahap pengembangan peran PNS yaitu sebagai berikut:

1. Tahap pertama: PNS sebagai pelayan perseorangan;
2. Tahap kedua: PNS sebagai pelayan negara /pemerintah;
3. Tahap ketiga: PNS sebagai pelayan masyarakat;
4. Tahap keempat: PNS sebagai pelayan yang dilindungi;
5. Tahap kelima: PNS sebagai pelayan profesional.

Senada dengan pendapat tersebut maka supaya karir pejabat fungsional dapat berkembang secara optimal, hendaknya pengembangan diarahkan sampai dengan dapat menjadi pelayan yang profesional.

Secara integral pengembangan jabatan fungsional tidak lepas dari kontekstualisasi praktik manajemen SDM yang berada dalam ranah administrasi publik secara luas, dan lebih terspesialisasikan sebagai bagian dari isu-isu yang muncul di seputar reformasi birokrasi. Rosenbloom (1998: 139) menulis sebuah buku yang cukup komprehensif mengenai perkembangan ilmu dan praktek administrasi publik dengan bercermin pada beberapa pengalaman Amerika Serikat. Dalam sebuah bab khusus, Rosenbloom menjelaskan sejumlah fungsi inti dari administrasi publik. Core function ter-

sebut, dalam bahasa Rosenbloom, terdiri atas lima poin yakni: (1) Organisasi, (2) Administrasi Kepegawaian Publik, (3) Anggaran, (4) Pembuatan Keputusan (5) Analisis Kebijakan dan Evaluasi Implementasi. Demikian pentingnya lembaga, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Finansial serta mekanisme administrasi dan politik dalam administrasi publik, sehingga perkembangan ilmu dan praktek administrasi publik itu sendiri tidak akan terlepas dari perkembangan lima hal tersebut. Ketika konsep reformasi terhadap administrasi publik, baik keilmuan maupun praktek, semakin mengglobal saat ini, maka kelima inti administrasi publik itu sendiri akan menunjukkan perubahan yang global pula.

Tentu saja setiap pemerintah daerah tidak mungkin menafikkan kelima fungsi administrasi publik. Fungsi organisasi merupakan fasilitasi untuk pembentukan kondisi secara kondusif dengan melalui kemampuan integrasi antar komponen dalam sebuah sistem yang solid dan kapabel. Administrasi kepegawaian publik merupakan sistem inti dalam penyediaan operator pada semua lini dan manajemen, sebagai ruh dari organisasi yang memberikan nuansa dan denyut di setiap urat nadi organisasi. Anggaran merupakan bahan bakar yang siap menghidupi seluruh urat nadi organisasi dengan mencukupi kebutuhan finansial melalui sistem alokasi yang jelas dan proporsional. Pembuatan keputusan sebagai praktik penentuan nilai, arah, sikap, serta konsekuensi-konsekuensi yang menjadi sumber dari setiap gerak langkah dan tindakan organisasi. Sedangkan analisis kebijakan berkonsentrasi pada pematangan sikap melalui pertimbangan logis, politis, ekonomis, dan strategis berdasar pada data-data valid dan autentik sehingga dapat menemukan argumentasi yang kuat

dan dapat dipertanggung-jawabkan dalam pengambilan keputusan. Sedangkan evaluasi implementasi merupakan langkah bijak dan bertanggungjawab untuk introspeksi dan retrospeksi atas pengelolaan seluruh sistem organisasi, dengan semangat progresif untuk mencapai hari depan organisasi yang semakin baik. Bertolak dari konsekuensi fungsi-fungsi utama tersebut, maka pemerintah daerah diharapkan dapat melakukannya secara baik agar otonomi daerah dapat berjalan lancar.

Sudut pandang yang perlu dikembangkan terkait dengan otonomi daerah adalah dengan melakukan pembenahan pada fungsi administrasi kepegawaian publik, dengan fokus utama pada manajemen pengembangan jabatan fungsional. Ada beberapa perspektif Pengembangan Jabatan Fungsional menurut Sutrisno (Diakses tanggal 29 September 2007 jam 13.) yang harus dipenuhi untuk menjaga profesionalitasnya yakni:

1. Kedudukan dalam organisasi jelas;
2. Tugas terstruktur dan berjenjang;
3. Kemandirian dalam tugas diakui;
4. Pengembangan sistem kompensasi;
5. Pembentukan nilai melalui etika profesi;
6. Mendorong bentuk organisasi datar/flat;
7. Mendorong kompetisi pengembangan diri.

Kendati arah perspektif pengembangan di atas berlaku umum, untuk semua PNS, namun dapat diadopsi sebagai suatu perspektif pengembangan untuk jabatan fungsional.

Jika reformasi tersebut dibingkai dalam konteks Indonesia maka reformasi merupakan keharusan karena pembangunan era

orde baru cukup memberikan nuansa demokrasi politik dan perekonomian yang relatif terbuka. Ada beberapa syarat yang dibutuhkan agar keterbukaan ekonomi tersebut menjadi potensial bagi kehidupan bernegara ke depan, sehingga dalam hal ini terkait dengan birokrasi publik beserta seluruh fungsi-fungsi administrasi publik di dalamnya. Dengan demikian logis jika Effendi (1996:16) menyebutkan bahwa reformasi tersebut pertama harus diarahkan kepada peningkatan kemampuan, profesionalisme dan netralitas birokrasi publik guna mengurangi kekaburan peranan politik antara birokrasi dan politisi. Kedua yakni menggeser nilai otoritarianisme birokratik menuju otonomi demokratis atau perubahan dari negara pejabat menjadi negara pelayan. Apa yang disebutkan terakhir adalah sistem sektor publik yang sesuai dengan keperluan pembangunan nasional. Ada dua kelompok besar pendekatan yang dapat digunakan dalam reformasi, yakni pendekatan *ex ante* dan pendekatan *ex post* (Lane, 1995: 149-155). Jika pendekatan *ex post* dilakukan terhadap kebijakan ataupun pola yang telah ada, maka *ex ante* pendekatan ini lebih ditekankan pada pendekatan terhadap sebuah langkah yang baru akan dilakukan. Jargon negara pelayan memiliki relevansi dengan semangat pengembangan jabatan fungsional yang menjadi andalan dalam sistem pelayanan publik di dalamnya dengan menggunakan pendekatan-pendekatan tersebut secara selektif.

### **C. NEGARA PEJABAT VERSUS NEGARA PELAYAN DALAM OTONOMI DAERAH**

Merupakan sebuah tuntutan besar jika pemerintah daerah wajib memahami bahwa reformasi hendaknya dibawa pada

perubahan negara “pejabat” menjadi negara “pelayan”. Ada pemaknaan yang kontradiksi dengan adanya perbenturan paradigma negara “pejabat” dengan negara “pelayan”. Mungkin-kah Indonesia dapat mengubah paradigma tersebut dalam waktu yang singkat, sedangkan jika dirunut ke belakang, birokrasi pada top level masih dipandang sebagai sebuah kekaisaran. Problematika yang muncul dalam skenario sistem negara “pejabat” adalah sulitnya menembus sistem pelayanan publik, karena para pelayan publik tersebut bermental “kaisar”, yang justru dilayani anak buah bahkan masyarakat. Sistem seperti ini merupakan sebuah sistem kekuasaan yang sulit untuk tersentuh oleh rakyat, kecuali jika ‘kaisar’nya sendiri yang memutuskan untuk berada di tengah rakyat secara sadar dan ikhlas. Begitu pula yang terjadi dalam sistem pelayanan publik dewasa ini. Dengan demikian strukturalisme kekuasaan akan selalu menghujam dalam sistem pelayanan publik, sehingga membangun egoisme jabatan struktural secara berlebihan.

Hingga saat ini masih berkembang persepsi di kalangan organisasi pemerintah daerah, bahwa terdapat dominasi jabatan struktural serta egoisme jabatan struktural terhadap jabatan fungsional. Dengan istilah lain bahwa jabatan fungsional menjadi *underpower* dan *underpressure* jika dibandingkan dengan jabatan struktural. Begitupun jika konsep ‘negara pelayan’ ditarik ke wilayah publik, maka pemerintah tidak akan hanya ber-hadapan dengan konflik egoisme internal, namun juga dengan legitimasi pemerintah itu sendiri dalam masyarakat. Dalam konteks negara “pelayan” menjadikan reformasi sebagai sebuah alat untuk melakukan proses perubahan yang



ideal, sehingga mampu melerai ketimpangan dalam hubungan jabatan struktural dan fungsional. Bahwa dalam sistem negara "pejabat" telah mereduksi arogansi para pejabat sehingga mengunggulkan jabatan itu sendiri ketimbang tugasannya sebagai pelayan masyarakat. Di sisi lain pejabat fungsional yang ditempatkan pada garis depan pelayanan justru kurang memperoleh pengembangan yang memadai.

Pada paradigma negara "pelayan" menjadikan pejabat fungsional memiliki peran penting dan menentukan. Event yang meng-gembirakan dengan adanya pemberlakuan paradigma ini dalam konteks sistem otonomi pemerintah daerah serta untuk mewujudkan good governance. Namun demikian perlu disadari bahwa mengubah kultur pejabat dengan kultur pelayan tidak dapat sekejap mata, melainkan memerlukan sebuah proses yang relatif panjang diikuti dengan transfer knowledge dan transfer value. Program pengembangan jabatan fungsional merupakan salah satu saluran yang mampu mendorong realisasi paradigma negara pelayan tersebut. Sedangkan media pengembangan yang digunakan adalah reformasi itu sendiri.

Dengan bergulirnya otonomi daerah maka semangat reformasi ikut mengalir ke birokrasi di tingkat daerah. Gambaran negatif yang dihadapi oleh birokrasi berupa konflik internal serta turunnya pamor birokrasi dalam masyarakat, menjadi catatan penting dalam tugas manajemen sumber daya manusia. Birokrasi, mau tidak mau harus memiliki upaya rekonsiliasi struktural-fungsional dan birokrasi-masyarakat. Pengembangan jabatan fungsional, adalah satu dari banyak langkah yang bisa diambil oleh pemerintah daerah saat ini sebagai

inovasi progresif yang menandai wajah otonomi daerah di tingkat lokal.

Sebuah studi yang dilakukan oleh GTZ dan USAID (2000) mengenai pengelolaan SDM yang efektif dalam sistem administrasi yang terdesentralisasi pada akhir tahun 2000 terhadap sejumlah daerah di Indonesia menunjukkan beberapa permasalahan yang jika disusun menurut peringkat adalah sebagai berikut:

1. Alokasi Anggaran;
2. Tingkat Gaji;
3. Budaya Organisasi (profesionalisme, motivasi, nilai-nilai, misi dan sebagainya);
4. Kerangka hukum dan kebijakan;
5. Data Pegawai dan Sistem Informasi;
6. Ketersediaan pengalaman dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk pengelolaan SDM.

Dalam perjalanan otonomi daerah, permasalahan tersebut masih mewarnai praktek administrasi publik di Indonesia. Beberapa dari permasalahan tersebut selanjutnya akan menjadi feed back bagi pengembangan administrasi publik itu sendiri. Dalam diskusi ini permasalahan tersebut akan ditarik ke domain jabatan. Permasalahan-permasalahan yang ada tidak urung juga memberikan problematika dalam pengembangan jabatan fungsional. Jika pengembangan jabatan fungsional dilakukan apakah juga memperoleh dukungan anggaran, serta konsekuensi gaji yang memadai, seiring dengan meningkatkan kemampuan, profesionalisme, perubahan kultural yang lebih produktif. Di sisi lain pengembangan jabatan fungsional juga membutuhkan dukungan manajemen dan kebijakan yang memadai, agar arah pengembangan jabatan fungsional tersebut lebih mampu mengakomodasi ke-

butuhan daerah serta menjadi solusi atas permasalahan pelayanan di semua lini.

#### **D. PENGEMBANGAN JABATAN FUNGSIONAL**

Pengembangan jabatan fungsional itu sendiri meliputi dua kegiatan mendasar yakni: pertama pengembangan jabatan fungsional yang telah ada, kedua pengembangan jabatan fungsional yang logis untuk diadakan oleh pemerintah daerah akibat desakan kebutuhan riil dari desentralisasi. Dengan mengatas-namakan semangat otonomi daerah, maka eksistensi jabatan fungsional diharapkan dapat membangun roda pelayanan yang akomodatif terhadap perkembangan. Kedua langkah ini sama-sama penting peranannya dalam manajemen sumber daya di lingkungan pemerintah daerah, mengingat manajemen pemerintahan tersebut ditujukan untuk kebutuhan publik. Sementara itu keberadaan jabatan fungsional melekat pada fungsi-fungsi pelayanan publik yang rentan terhadap gejolak serta tuntutan kualitas yang senantiasa berkembang terus dari waktu ke waktu. Iklim demokrasi yang kian merebak menjadikan masyarakat semakin berani mengungkapkan ketidakpuasan, mengkritisi sistem serta perilaku pelayanan yang dinilai kurang memadai. Wacana ini menyadarkan pemerintah daerah terhadap arti pentingnya pengembangan jabatan fungsional agar lebih responsif terhadap kebutuhan pelayanan masyarakat. Pertimbangan relevansi pengembangan jabatan fungsional selanjutnya perlu disesuaikan dengan luas sempitnya bentangan pelayanan itu sendiri.

Memulai sebuah langkah pengembangan, pemerintah daerah perlu memahami esensi pengembangan sumber daya manusia sebagai bagian dari reformasi, serta mengenali beberapa karakteristik dasar jabatan fungsional. Sehingga dengan memahami esensi reformasi dan mengenal karakteristik tersebut, pengembangan jabatan fungsional akan lebih komprehensif. Implikasi positif atas pengembangan jabatan fungsional kemudian diharapkan mampu menjangkau kebutuhan pejabat fungsional sebagai pengemban tugas-tugas fungsional serta memfasilitasi posisi strategis kelompok jabatan ini dalam menjalankan fungsi terdekat pemerintah daerah kepada masyarakatnya.

Telah dipahami bahwa terdapat rentang wilayah pelayanan yang sangat panjang terkait dengan rumpun jabatan fungsional. Mendasarkan pada jumlah kewenangan wajib yang dilimpahkan kepada daerah sebagai kewenangan yang harus diselenggarakan oleh daerah, maka membutuhkan dukungan jabatan fungsional yang relatif banyak dan jenis rumpun jabatan yang beragam pula. Konsep-konsep pengembangan jabatan fungsional juga tidak terlepas dari jenis jabatan fungsional tersebut dibandingkan dengan kewenangan wajib yang diselenggarakan oleh daerah di satu sisi, serta ketentuan hukum yang mengatur dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Payung hukum yang digunakan sebagai acuan adalah Undang-Undang No 43 Tahun 1999 pada Bab III ayat 1, pada hakikatnya isi dari ketentuan tersebut adalah menjelaskan bahwa tujuan manajemen Pegawai Negeri Sipil yakni menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berhasilguna dan berdayaguna. Sementara Ayat 2 menyebut-

kan bahwa perwujudan tugas pemerintahan dan pembangunan tersebut memerlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik-beratkan pada sistem prestasi kerja. Dengan demikian, tiap kelompok jabatan harus mampu memenuhi kriteria jabatan yang ada. Khususnya jabatan fungsional yang ber-hadapan langsung dengan masyarakat, sebagai pengendali kegiatan operasional pelayanan dalam realitas harus memenuhi ketentuan yang tertera pada pasal dua tersebut di atas. Sebagai penyelenggaraan pelayanan publik pejabat fungsional hendaknya memiliki profesionalisme. Di sisi lain kondisi mentalitas pejabat juga harus baik. Dengan melalui sistem pengembangan pejabat yang relevan diharapkan mampu menghasilkan pembinaan pejabat yang benar-benar handal.

Supaya diperoleh sebuah sistem pengembangan yang tepat maka diperlukan mencermati karakteristik jabatan fungsional yang ada di suatu daerah. Menurut Peraturan Pemerintah No 16 Tahun 1994 pada Bab I mengenai Ketentuan Umum, Pasal 1 me-nyebutkan bahwa Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri. Dengan mencermati definisi tersebut maka secara eksplisit dapat diketahui bahwa jabatan fungsional memiliki karakteristik ahli dan terampil. Selain itu, definisi tersebut juga memiliki konsekuensi implisit bahwa jabatan

fungsional adalah jabatan yang diberikan atas sumber daya manusia yang harus memiliki keahlian (menguasai metode keilmuan dan praktik tertentu) serta ketrampilan (kemampuan mengoperasionalkan metode tertentu) yang bersifat khusus atau spesifik.

Pendapat Syuhadak (Seri Kertas Kerja Volume I Nomor 06 Tahun 2001) terkait dengan kelompok jabatan fungsional dapat disarikan sebagai berikut: Jabatan Fungsional Keahlian adalah jabatan fungsional klasifikasi profesional yang dalam melaksanakan tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi), pejabatnya harus menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang keahliannya. Tugas utama pejabat fungsional keahlian meliputi pengembangan pengetahuan, penerapan konsep dan teori, ilmu dan seni untuk pemecahan masalah, dan pemberian pengajaran dengan cara yang sistematis serta mempunyai kualifikasi profesional minimal Sarjana (S1) dan terikat pada etika profesi tertentu, contoh jabatan dokter umum, apoteker, dokter gigi. Sementara itu, jabatan fungsional keterampilan adalah jabatan fungsional kualifikasi teknisi atau penunjang profesional yang dalam melaksanakan tupoksinya membutuhkan penguasaan pengetahuan teknis di satu atau lebih bidang ilmu pengetahuan. Tugas utama pejabat fungsional keterampilan meliputi pelaksanaan kegiatan teknis yang berkaitan dengan penerapan konsep dan metode operasional di bidang ilmu pengetahuan tersebut, serta pemberian pengajaran di tingkat pendidikan tertentu. Kelompok jabatan ini mensyaratkan kualifikasi teknisi/penunjang profesional minimal SMU setinggi-tingginya D3. Misalnya, bidan, perawat kesehatan, penyuluh.



## **E. ASPEK STRATEGIS PENGEMBANGAN JABATAN FUNGSIONAL**

Pengembangan jabatan fungsional merupakan kebutuhan mendesak untuk dilakukan oleh pemerintah daerah. Setelah mengenal karakteristik jabatan fungsional dan memahami fungsi strategisnya dalam era otonomi daerah saat ini, maka kian disadari akan makna strategis pengembangan jabatan fungsional, terkait dengan tuntutan kualitas penyelenggaraan urusan wajib khususnya yang bermuatan pelayanan publik. Untuk tercapainya standar pelayanan minimal memerlukan dukungan profesionalisme dan kecakapan pejabat fungsional. Dalam rangka memperoleh pejabat fungsional yang profesional dan cakap, maka pengembangan karir sebaiknya dilakukan dengan mempertimbangan kelayakan.

Dalam pengembangan jabatan fungsional perlu mempertimbangkan aspek strategis terkait dengan sistem pelayanan publik. Dengan demikian arah pengembangan jabatan fungsional dapat relevan. Arah pengembangan tersebut diharapkan dapat sesuai dengan kebutuhan kelayakan yang diharapkan. Belajar dari dalam konteks swasta, kelayakan meliputi (1) aspek pasar dan pemasaran, (2) aspek teknis, (3) aspek keuangan, (4) aspek Manajemen, (5) Aspek hukum dan (6) aspek ekonomi sosial (Husnan dan Muhammad, 2000: 17-20). Meskipun tidak semua logika privat dapat dikonversi ke dalam arena pelayanan publik, namun setidaknya dapat memberikan arahan operasional bagi aplikasi pengembangan tugas dan tanggung jawab jabatan fungsional, seperti: tugas pejabat fungsional, tanggung jawab pejabat fungsional, kualitas pejabat fungsional serta kuantitas pejabat fungsional

di masa yang akan datang. Adapun relevansi konsep pengembangan yang digunakan lebih dibatasi pada aspek hukum, teknis operasional, ekonomi, serta kebutuhan pelayanan.

Keempat aspek tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Aspek Legal**

Aspek legal mencakup wilayah peraturan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung-jawab jabatan fungsional. Aspek ini merupakan aspek mendasar karena dalam hal ini memberikan pijakan atau dasar yang kuat mengenai hak dan kewajiban pejabat yang dibebankan tugas-tugas fungsional. Aspek ini demikian penting karena memberikan kepastian, keamanan jabatan, jaminan pengembangan dan kenyamanan pejabat fungsional dalam menjalankan tugasnya.

### **2. Aspek Teknis Operasional**

Aspek teknis operasional mencakup wilayah yang mengarah pada kecakapan dan keterampilan serta keahlian pejabat dalam melaksanakan pekerjaan tugas dan tanggung-jawabnya. Aspek ini juga penting, mengingat sebagaimana yang diamanatkan oleh peraturan, jabatan fungsional merupakan jabatan yang menjalankan fungsi tertentu dalam pelayanan publik. Aspek ini menentukan kualitas pelayanan publik tersebut secara langsung. Aspek teknis operasional meliputi kebutuhan akan pendidikan, perangkat kerja, teknologi, serta penempatan jabatan fungsional pada unit organisasi yang tepat.

### **3. Aspek Ekonomi**

Aspek ekonomi meliputi kebutuhan sumber daya finansial dalam pengembangan

jabatan. Dalam era otonomi daerah, aspek ini penting dikarenakan kewenangan pemerintah dalam menyusun perencanaan anggaran guna menjalankan kegiatan pemerintahan dan pelayanan publiknya, lebih luas. Begitupun dalam menentukan alokasi anggaran untuk pengembangan jabatan fungsional.

#### **4. Aspek Kebutuhan Publik**

Aspek Kebutuhan Publik melengkapi ketiga aspek retrospektif sebelumnya. Aspek ini menjadi aspek prospektif yang menjangkau pengembangan jabatan untuk masa depan, mengingat kebutuhan publik bukan suatu yang stagnan melainkan dinamis sehingga menuntut respon yang tepat melalui kelompok jabatan fungsional. Sulistyani dan Rosidah (2003: 181) menyebutkan bahwa perubahan yang didisain untuk menjawab perkembangan tersebut didasarkan pada asumsi-asumsi yakni: (1) target atau tujuan yang ditetapkan, (2) penilaian kondisi sekarang dan (3) meka-nisme perubahan yang meliputi rencana dan prosedur untuk menggerakkan dari yang ada sekarang ke arah yang harus ada di masa yang akan datang. Dengan demikian, selanjutnya aspek ini mempertimbangkan 2 hal sekaligus: kesiapan pemerintah melalui perencanaan, target, penilaian dan prosedur yang ada, yang menjamin pengembangan tersebut logis untuk dilakukan; serta kebutuhan masyarakat di masa yang akan datang untuk menjamin pengembangan jabatan fungsional bukan langkah yang sia-sia.

Keempat aspek tersebut memberikan panduan lengkap bagi manajer maupun BKD sebagai lembaga yang memfasilitasi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintah daerah. Lembaga tersebut memiliki fungsi ganda, pertama

mewadahi kebutuhan pejabat fungsional sendiri untuk dapat berkembang secara optimal, kedua sebagai penyedia sumber daya manusia pelayan publik yang dibutuhkan pemerintah daerah sendiri sebagai pelaksana pembangunan serta pelayan masyarakat. Untuk mempertajam analisis keempat aspek pengembangan jabatan fungsional di atas, diperlukan diskursus mengenai konsekuensi-konsekuensi yang muncul lebih lanjut.

#### **F. ASPEK LEGAL PENGEMBANGAN JABATAN FUNGSIONAL**

Pada dasarnya peraturan diciptakan untuk menjamin hak dan kewajiban setiap pihak yang diaturnya. Begitu pula dalam pengembangan jabatan fungsional diperlukan kepastian akan hak dan kewajiban. Aspek pertama yang harus diperhatikan adalah bagaimana langkah pengembangan yang dilakukan tidak mengabaikan hak pejabat fungsional dan hak pemerintah daerah untuk menjaga stabilitas kerjanya melalui fungsi jabatan fungsional. Aspek legal memberikan jaminan yang tegas mengenai kewajiban pejabat fungsional terhadap pemerintah serta kewajiban terhadap publik dengan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Begitu juga aspek legal mengatur kewajiban pemerintah untuk mendorong pejabat fungsional mengaktualisasikan tugas dan tanggungjawabnya dengan cara-cara yang profesional dan cakap dalam situasi yang aman dan nyaman.

Agar memperoleh struktur legalitas formal yang mampu mendukung dan memayungi pengembangan jabatan fungsional secara menyeluruh, menjamin kepastian arah pengembangan, maka perlu

mencermati segala sesuatu yang terkait dengan ketentuan legal formal tersebut. Permasalahan yang perlu diidentifikasi dan direspon dari aspek ini adalah:

### **1. Kelengkapan peraturan**

Peraturan mengenai jabatan fungsional, khususnya yang dimiliki oleh pemerintah daerah, sebaiknya bersifat komprehensif dan lengkap. Mengapa demikian? Peraturan mengenai jabatan fungsional sering menjadi pintu masuk pelanggaran hak-hak jabatan fungsional. Misalnya, pemerintah daerah X merekrut PNS dengan jabatan fungsional fisioterapi, namun belum mengatur hal tersebut dalam bentuk peraturan di daerah. Dengan demikian payung hukum untuk memberikan hak tertentu untuk jabatan fisioterapi tidak ada. Maka dengan demikian pejabat yang dimaksud tidak dipenuhi haknya. Jika kondisi demikian dibiarkan terus terjadi di lingkungan pemerintah daerah, maka akan ada sebagian organ dalam manajemen sumber daya manusia yang akan berfungsi setengah hati. Posisi demikian ini menimbulkan kerentanan status pejabat fungsional, sehingga pengembangan yang diperoleh tidak akan optimal. Dampak lebih lanjut yang dapat dirasakan secara meluas adalah berlangsungnya pelayanan publik tidak akan berjalan lebih baik sebagaimana diharapkan.

### **2. Kejelasan peraturan**

Selain kelengkapan peraturan, kejelasan peraturan juga menentukan pengembangan jabatan fungsional. Peraturan yang lengkap tidak serta merta memberikan jaminan kenyamanan kerja pejabat fungsional. Peraturan yang jelas, sangat dibutuhkan agar membangkitkan kesadaran dan komitmen pejabat terhadap tugas dan tanggung-jawabnya. Pemerintah daerah perlu

terus mengupayakan pemahaman pejabat fungsional akan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan jabatan dan tugas jabatan fungsional itu sendiri. Tidak hanya yang menyangkut kewajiban pejabat fungsional sebagai ujung tombak pelayanan publik dan pembangunan dalam era otonomi daerah, namun juga hak-hak yang diperoleh jika komitmen melayani publik dan aktif dalam pembangunan tersebut secara konsisten telah dilaksanakan secara tertib dan memenuhi kualitas yang ditetapkan.

### **3. Kesesuaian peraturan dengan setiap aspek kebutuhan jabatan fungsional**

Kelengkapan dan pemahaman pejabat terhadap peraturan masih belum cukup untuk memastikan bahwa aspek legal untuk jabatan fungsional bisa terpenuhi. Pemerintah membutuhkan kesesuaian peraturan mengenai jabatan fungsional sebagai antisipasi benturan aturan yang hanya akan bermuara pada konflik pelaksanaan dan kebingungan pejabat fungsional dalam melaksanakan tugasnya. Ini penting untuk menghindari resistensi pejabat fungsional terhadap peraturan yang semula ditujukan untuk menjamin hak dan kewajiban.

## **G. ASPEK TEKNIS OPERASIONAL JABATAN FUNSIONAL**

Kebutuhan yang bersifat teknis dan operasional, tidak bisa dipungkiri dalam pelaksanaan tugas jabatan fungsional. Sebagaimana diamanatkan oleh peraturan pemerintah mengenai dasar pengelompokan jabatan fungsional, maka kelompok jabatan ini dibedakan dari jabatan struktural atas keterampilan dan keahlian menjadi persyaratan yang harus dipenuhi. Konsekuensi

masing-masing jabatan fungsional dan struktural memang berbeda. Dalam hal ini ada tuntutan profesionalisme kerja dalam kelompok jabatan fungsional, sementara dalam kelompok jabatan struktural bentuk tuntutan profesionalitas adalah berupa kemampuan manajerial.

Jika perbedaan ranah beserta konsekuensi yang dimiliki dalam jabatan fungsional dan struktural dapat dipahami dengan baik, maka akan dapat mengembangkan pejabat secara tepat. Bertolak dari pemahaman ini pula bahwa menjadi kebutuhan mendasar bagi jabatan fungsional untuk dapat disediakan perangkat atau media yang memenuhi kualitas dan kuantitas agar pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya dapat berjalan sebaik-baiknya. Pejabat fungsional secara umum membutuhkan perangkat, yang berupa alat kerja, teknologi, pengetahuan dan keterampilan yang terkait dengan isu-isu yang up to date khususnya pada bidang yang ditanganinya. Beberapa contoh dapat diketengahkan sebagai berikut: Seorang guru membutuhkan kurikulum yang efektif untuk meningkatkan kualitas anak didik. Dokter umum membutuhkan pengetahuan dan teknologi terbaru untuk mendiagnosis/menangangani kasus flu burung yang baru mewabah di lingkungannya beberapa bulan terakhir. Pamong belajar membutuhkan teknologi komputer terbaru untuk meningkatkan skill remaja putus sekolah agar dapat terserap dalam dunia kerja yang semakin melek teknologi. Penyuluh pertanian membutuhkan kendaraan dinas untuk mengunjungi kelompok tani yang berada di bawah binaannya dikarenakan jarak antar pemukiman kelompok-kelompok tani tersebut sulit untuk dijangkau. Dapat disimpulkan bahwa kebutuhan pengetahuan,

teknologi, serta ketrampilan seorang pejabat fungsional hendaknya dikontekstualisasikan atau disesuaikan dengan kebutuhan jabatan fungsional pada masing-masing rumpun/ jenis jabatan serta letak ketugasan di daerah tertentu. Dengan demikian pemerintah daerah perlu mengalokasikan sumber daya anggaran untuk bidang aparatur yang produktif, dengan mempertimbangkan aspek pengembangan secara teknis operasional.

Tersedianya peralatan dan teknologi yang dibutuhkan diimbangi dengan pengetahuan dan ketrampilan pejabat fungsional sehingga operasi dan pemeliharaan atas perangkat peralatan dan teknologi dapat dijamin. Di satu sisi pejabat fungsional senantiasa dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi, dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan tupoksi. Di sisi lain pemerintah hendaknya menyediakan peralatan dan teknologi serta menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan para pejabat fungsional dalam penguasaan peralatan dan teknologi. Jika kedua usaha ini dilakukan secara seimbang tentu akan diperoleh pengembangan pejabat fungsional secara optimal. Dalam hal ini diperlukan responsivitas terhadap perkembangan teknologi, baik pemerintah umumnya dan pejabat fungsional pada khususnya.

## **H. ASPEK EKONOMI PENGEMBANGAN JABATAN FUNGSIONAL**

Selain kedua aspek yang diuraikan sebelumnya, pengembangan jabatan fungsional juga perlu diambil dalam koridor keputusan yang efisien. Tiap keputusan yang diambil dalam rangka pengembangan

jabatan fungsional harus mempertimbangkan ke-mampuan dan kewajiban anggaran dalam menjamin kesejahteraan pejabat fungsional. Perlu dilakukan klarifikasi terhadap kapasitas anggaran dalam mendukung pengembangan jabatan fungsional.

Kapasitas anggaran untuk menjamin kesejahteraan pegawai, di tengah derasnya tuntutan demokrasi oleh masyarakat, sering dianggap sebagai ketidakberpihakan anggaran dan ketidakseriusan pemerintah dalam menangani kepentingan publik. Oleh karenanya pemerintah daerah saat ini harus cerdas melakukan spesialisasi, pengayaan fungsi jabatan fungsional ketimbang menambah kuantitas jabatan fungsional. Ini bukan berarti bahwa pemerintah daerah diminta tidak menambah volume organisasi dengan penambahan personil, namun pemerintah daerah hendaknya mengambil keputusan utamanya dengan mempertimbangkan kekayaan fungsi pelayanan yang dilakukan atau dengan kata lain jenis kewenangan wajib yang diemban khususnya menyangkut pelayanan publik. Setidaknya ada dua hal yang diperoleh oleh pemerintah dalam hal ini: pertama, pemerintah daerah mampu menghemat anggaran untuk kepentingan publik yang bersifat strategis, serta kedua kapasitas jabatan fungsional yang ada di lingkungannya benar-benar dapat berjalan optimal dan digunakan seluruhnya. Selain itu, di sisi pejabat fungsional sendiri, kecukupan anggaran untuk memberikan kesejahteraan sebagai kebutuhan mendasar manusia, dapat terpenuhi. Jika kebutuhan mendasar jabatan terpenuhi, maka kebutuhan aktualisasi dan pengembangan diri pejabat fungsional bukan lagi menjadi sesuatu yang tidak mungkin.

## **I. ASPEK KEBUTUHAN PUBLIK TERHADAP PENGEMBANGAN JABATAN FUNGSIONAL**

Aspek pengembangan yang terakhir ini lebih berorientasi pada output pelaksanaan jabatan fungsional. Seperti dijelaskan sebelumnya, jabatan fungsional merupakan garda depan pelayanan publik dan pembangunan masyarakat. Pejabat fungsional merupakan kelompok jabatan yang langsung bersentuhan dengan masyarakat dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sehari-hari. Guru bertugas mendidik siswa, dokter memberikan bantuan medis kepada pasien, pamong budaya memberdayakan masyarakat wisata, penyuluh memberikan pemahaman pengetahuan dan membuka wacana masyarakat dan sebagainya. Sehingga keberadaan pejabat fungsional, bukan apa-apa jika tidak untuk merespon kebutuhan kliennya masing-masing. Dengan demikian, prinsip dasarnya inilah yang harus dicermati oleh pemerintah daerah dalam mengembangkan jabatan fungsional.

Ada beberapa langkah yang sebaiknya ditempuh dalam rangka mengembangkan jabatan fungsional. Langkah-langkah ini diharapkan dapat mengantarkan sebuah pengembangan jabatan fungsional yang progresif dan dinamis, sehingga mampu memenuhi tuntutan riil pelayanan publik dan pembangunan daerah secara tepatguna dan berhasilguna. Pengembangan jabatan fungsional dengan mempertimbangkan aspek kebutuhan publik ini, bisa dilakukan dengan langkah sebagai berikut:



## 1. Identifikasi komitmen pemerintah dalam rencana pembangunan yang ada

Reformasi birokrasi di Indonesia dan implementasi otonomi daerah membawa perubahan dalam proses perencanaan pembangunan di tingkat lokal secara mendasar. Keleluasaan daerah untuk menentukan konsep pembangunannya sendiri diaktualisasikan dalam bentuk kewajiban legal dan politik bagi pemimpin di daerah untuk memiliki visi dan misi yang menjadi arah pembangunan daerah. Hal tersebut di dokumentasikan dalam bentuk Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) tahunan hingga Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJK) 20 tahunan yang membawa implikasi pada proses penganggaran daerah. Akibat perubahan tersebut tentu saja akan memiliki konsekuensi lanjutan berupa berubahnya orientasi pembangunan. Keadaan ini membutuhkan dukungan PNS yang kapabel, termasuk jabatan fungsional yang dimiliki diharapkan mampu merespon perubahan-perubahan tersebut secara simultan.

Orientasi baru terkait dengan tuntutan kapabilitas dan kapasitas pejabat fungsional ini merupakan fungsi linear dengan dokumen perencanaan daerah. Pada dasarnya, dokumen perencanaan tersebut seluruhnya merupakan komitmen birokrasi bersama legislatif atau komitmen politik pemerintahan di daerah dalam membangun daerahnya. Dengan demikian dokumen tersebut dapat dijadikan latar belakang politik yang kuat dalam mengembangkan jabatan fungsional. Dalam dokumen-dokumen ini pemerintah daerah harus memuat penilaian dan prediksinya terhadap berbagai faktor kekuatan, kelemahan, internal dan eksternal yang ada. Bertolak dari penilaian dan prediksi

yang telah disusun serta kekuatan politik yang mendasarinya, pemerintah daerah dapat membuat keputusan pengembangan kualitas dan kuantitas jabatan *fungsional yang legal dan legitimate*. Ini menjadi langkah pertama dalam merespon kebutuhan publik terhadap jabatan fungsional.

## 2. Identifikasi trend kebutuhan publik terhadap pelayanan publik dan pembangunan

Kebutuhan publik tidak sepenuhnya adalah situasi yang tidak dapat diidentifikasi. Perkembangan ekonomi, sosial dan politik dan sebagainya mempengaruhi perubahan selera masyarakat terhadap pelayanan publik serta perubahan kebutuhan masyarakat untuk bidang tertentu. Bahkan kebijakan-kebijakan pemerintah bisa mempengaruhi langsung trend tersebut. Sebagai contoh pemerintah daerah X mencanangkan visi kota agrowisata. Pemerintah daerah X kemudian menciptakan kemudahan investasi bagi pengembangan kawasan wisata berbasis pertanian masyarakat. Maka kemudian kelompok-kelompok tani mulai aktif merespon dan memanfaatkan secara optimal atas kesempatan tersebut. Agar dapat mengembangkan agrowisata maka kalangan kelompok-kelompok tani yang ada membutuhkan skill pertanian modern dan kemampuan meningkatkan daya jual produknya. Apa yang menjadi agenda bagi pemerintah daerah X terkait dengan program yang dikembangkan ini adalah perlu segera memastikan kapasitas jabatan fungsional penyuluh pertanian apakah sudah relatif mampu mendukung geliat masyarakat tersebut. Identifikasi trend kebutuhan publik tersebut dapat dilanjutkan dengan pemetaan mengenai spesifikasi jabatan fungsional yang dibutuhkan.

### **3. Prediksi kebutuhan publik di masa yang akan datang**

Prediksi kebutuhan publik di masa yang akan datang pada dasarnya menggunakan analisis trend beberapa satuan waktu tertentu. Analisis trend kebutuhan publik akan jumlah pejabat fungsional, dikomparasikan dengan rasio ideal jabatan fungsional tertentu dengan jumlah unit klien yang dihadapinya. Sebagai contoh: jumlah remaja putus sekolah tiap tahunnya meningkat sebanyak 500 orang tiap tahunnya di Kabupaten X. Dengan demikian jumlah remaja tersebut akan masuk dalam lapangan kerja. Jika rasio ideal Pamong Belajar terhadap siswa Sanggar Kegiatan Belajar masyarakat adalah 1:100, maka tiap tahun Kabupaten X perlu merekrut 5 Pamong Belajar.

Respon tersebut dikategorikan sebagai respon linier, artinya tiap klien dianggap hanya bisa ditangani oleh satu jabatan fungsional tertentu. Namun jika kapasitas administrasi lainnya, misalnya dukungan anggaran, tidak memungkinkan, maka respon paralel dapat menjadi alternatif keputusan. Artinya, pemerintah daerah tidak perlu merekrut Pamong Belajar untuk tahun-tahun yang akan datang, namun bisa dengan memaksimalkan fungsi instruktur latihan kerja atau penyuluh misalnya, untuk meningkatkan skill kelompok klien tersebut, dengan disertai peningkatan kesejahteraan tenaga instruktur secara adil dan proporsional.

Keempat aspek tersebut bukan aspek-aspek yang kaku dalam era otonomi daerah saat ini. Keempat aspek tersebut masih perlu dikembangkan secara terus menerus sesuai dengan wadah atau lingkungan daerah mana aspek-aspek tersebut akan diterapkan. Dapat disadari bahwa pada intinya, pengembangan jabatan fungsional memuat dualitas

memenuhan kebutuhan pada aspek jabatan-pejabat, pemerintah-masyarakat, internal-eksternal serta administrasi-politik. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek tersebut, maka pengembangan jabatan fungsional yang komprehensif tidak lagi menjadi keputusan manajemen pemerintahan yang tanpa nilai, melainkan keputusan-keputusan terkait dengan pengembangan jabatan fungsional sangat sarat dengan nilai-nilai.

### **J. KESIMPULAN**

Membangun dan mengembangkan sumber daya manusia saat ini dan masa depan menjadi tugas wajib pemerintah daerah, dengan cara mencermati dan memberikan perlakuan yang tepat. Fasilitasi terhadap jabatan fungsional perlu ditingkatkan, agar memperoleh perlakuan yang adil dan proporsional, sehingga tidak menjadi "keranjang sampah" sekedar menjadi alternatif pengembangan para pejabat struktural setelah mengalami kejenuhan di lingkungan jabatan struktural. Atas pertimbangan tersebut maka khususnya keberadaan jabatan fungsional perlu dikembangkan, seiring dengan kebutuhan otonomi daerah yang perlu di-respons. Kewenangan wajib daerah terutama urusan yang berkonotasi pelayanan publik membutuhkan dukungan jabatan fungsional yang kapabel. Adapun pengembangan jabatan fungsional hendaknya mempertimbangkan aspek hukum, aspek teknis operasional, aspek ekonomi dan aspek kebutuhan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

**Effendi, Sofian.** Revitalisasi Sektor Publik Menghadapi Keterbukaan Ekonomi dan *Demokratisasi Politik*. Pidato Pengu-uhan Jabatan Guru Besar UGM. Dibacakan pada tanggal 3 Agustus 1996 di UGM, Yogyakarta.

**GTZ dan USAID.** *Pengelolaan Sumber Daya Manusia. 31 Oktober 2000.* GTZ Office. Jakarta.

**Husnan, Suad dan Suwarsono Muhammad. 2000.** *Studi Kelayakan Proyek.* Edisi Keempat. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.

**Lane, Jan-Erik.1995.** *The Pubic Sector: Concepts, Models and Approaches.* Second Edition. SAGE Publications. London-Newbury Park-New Delhi.

**Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994** *tentang Jabatan Fungsional PNS*

**Rosenbloom, David H.** *Public Administration, Understanding Management, politics, and Law in The Public Sector. 1998.* Mc Graw-Hill. USA.

**Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah.** *Manajemen Sumber Daya Manusia. 2003.* Graha Ilmu. Yogyakarta.

**Sutrisno, Eko,** *Kepastian Karir Memberikan Suasana Kondusif Bagi Pengembangan Profesionalitas PNS.* Diakses tanggal 29 September 2007 jam 13.48 dari [www.korpri.or.id/PENGEMBANGAN%20KARIER %20PNS%20EKO%20 S.doc](http://www.korpri.or.id/PENGEMBANGAN%20KARIER%20PNS%20EKO%20S.doc) Ibid.

**Syuhadhak, Mokhamad.** *Profesionalisasi PNS Melalui Program Inventarisasi dan Standarisasi Jabatan.* Seri Kertas Kerja Puslitbang BKN Vol.1 No.06 Th.2001

**Undang-undang No: 43 Tahun 1999**

**Wasisitiono, Sadu,** *Revitalisasi Birokrasi Dalam mendukung Pelaksanaan Good Governance.* Diakses tanggal 29 September 2007 jam 13.34 dari <http://www.mapd-ipdn.or.id/web/docs/revitalisasi.ppt?POSTNUKESID=d7f68db607be55e32e363f4d91748593>