

# MANAJEMEN KARIR PADA JABATAN FUNGSIONAL DI KEMENTERIAN KEHUTANAN RI

Oleh  
**Wahyu Tri Kuncara**

Analisis Kepegawaian di Biro Kepegawaian Kementerian Kehutanan RI

## Abstrak

*Agenda reformasi birokrasi yang diterapkan dilingkungan kementerian kehutanan Republik Indonesia memasuki babak baru dengan menggunakan metode restrukturisasi organisasi berbasis pada Personal Assessment Center (PAC) yang menjadi sumber dan pondasi bagi penempatan jenjang karir pegawai. Karir pegawai sangat ditentukan oleh kapasitas serta profesionalisme pegawai dalam menjalankan fungsi-fungsinya selaku aparatur negara. Dengan demikian, menggunakan model PAC mampu mendorong para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan fungsinya tersebut.*

**Kata Kunci : Reformasi birokrasi, Personel Assessment Center, Capacity Building**

## PENDAHULUAN

Kawasan hutan Indonesia yang luasnya mencapai 136 Juta Ha merupakan karunia dan amanah Tuhan Yang Maha Esa yang harus dijaga. Karunia yang diberikan-Nya, dipandang sebagai amanah, karenanya hutan harus dijaga dan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan hutan lestari (*sustainable forest management*) dan dimanfaatkan dengan akhlak mulia dalam rangka beribadah, sebagai perwujudan rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa. Untuk mengurus, mengelola, dan memanfaatkan sumber daya hutan dengan baik berdasarkan prinsip pengelolaan hutan lestari, maka

diperlukan orang-orang atau sumber daya manusia aparatur kehutanan yang kompeten dan profesional di bidangnya. Karenanya, keberadaan sumber daya manusia aparatur kehutanan di lingkungan Kementerian Kehutanan yang memiliki kompetensi yang memadai, profesional dan berdaya guna dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya mutlak diperlukan.

Pengembangan karir yang profesional menjadi suatu kemestian untuk dikembangkan dalam manajemen aparatur sipil negara. Karena seperti yang diamanahkan Undang-undang No. 8 tahun 1974 jo Undang-undang No. 43

tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, bahwa dalam rangka pengembangan karir, profesionalisme dan kompetensi diatur tentang kemungkinan seorang PNS untuk menduduki “jabatan fungsional” sebagai jabatan yang berbasis pada profesionalitas. Hal ini juga dipertegas dalam penjelasan Peraturan Pemerintah No. 40 tahun 2010 tentang Perubahan Atas PP No. 16 tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional PNS.

Secara faktual, jabatan fungsional di Indonesia pertama kali dibentuk di saat kepemimpinan Presiden Suharto di tahun 1994. Implementasinya dibentuk dalam Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional PNS. Dijelaskan bahwa jabatan fungsional merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas dan tanggungjawab, wewenang dan hak seseorang PNS dalam satu satuan organisasi. Dimana dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keterampilan atau keahlian tertentu yang bersifat mandiri (Kemenhut, 2011).

Secara garis besar, jabatan fungsional ini terdiri dari dua tingkatan (jenjang) yakni tingkat terampil dan ahli. Jabatan fungsional tingkat terampil

memiliki tugas adalah melaksanakan tugas pokok dan menjalankan fungsinya berdasar pada prosedur kerja tertentu serta aturan-aturan baku yang telah ditetapkan oleh institusi. Sedangkan jabatan fungsional untuk tingkat ahli melaksanakan tugas dan fungsinya dengan menggunakan metode, teknik analisis, ilmu pengetahuan serta keahlian teknis tertentu yang didapat dari pelatihan khusus bersertifikat (sertifikasi).

Jabatan fungsional yang telah diimplementasikan oleh Kementerian Kehutanan adalah sejumlah 26 jabatan fungsional yang terdiri dari jabatan fungsional Kehutanan (di bawah binaan Kementerian Kehutanan) dan jabatan fungsional Non Kehutanan (di luar binaan Kementerian Kehutanan). Untuk jabatan fungsional Kehutanan terdiri dari tiga jabatan fungsional yang berada di bawah binaan Kementerian Kehutanan secara langsung, yaitu;

- a. Polisi Kehutanan;
- b. Pengendali Ekosistem Hutan (PEH); dan
- c. Penyuluh Kehutanan.

Sementara jabatan fungsional Non Kehutanan yang merupakan jabatan fungsional di luar binaan Kementerian

Kehutanan terdiri dari 23 jabatan fungsional antara lain sebagai berikut: Peneliti, Widyaiswara, Perencana, Perancang Peraturan Perundang-undangan, Dokter, Dokter Gigi, Perawat, Perawat Gigi, Asisten Apoteker, Pranata Lab Kesehatan, Pranata Humas, Arsiparis, Auditor, Fisioterapis, Bidan, Radiografer, Teknisi Litkayasa, Instruktur, Guru, Surveyor Pemetaan, Pranata

Pemetaan, Pranata Komputer, Pustakawan, Analis Kepegawaian.

Jumlah pejabat fungsional yang dimiliki oleh Kementerian Kehutanan sampai dengan tahun 2010 adalah sebanyak 6.949 pegawai yang tersebar dalam berbagai jabatan fungsional yang ada, seperti terlihat dalam tabel 1.

**Tabel. 1**  
**Jumlah Pegawai yang Menduduki Jabatan Fungsional Tahun 2010**

| No                  | Jenis Jabatan Fungsional   | Jumlah Pegawai | No | Jenis Jabatan Fungsional | Jumlah Pegawai |
|---------------------|----------------------------|----------------|----|--------------------------|----------------|
| 1                   | Polisi Kehutanan           | 3.077          | 14 | Pranata Humas            | 3              |
| 2                   | Pengendali Ekosistem Hutan | 2.270          | 15 | Arsiparis                | 52             |
| 3                   | Penyuluh Kehutanan         | 217            | 16 | Auditor                  | 130            |
| 4                   | Peneliti                   | 400            | 17 | Fisioterapis             | 1              |
| 5                   | Widyaiswara                | 167            | 18 | Bidan                    | 1              |
| 6                   | Perencana                  | 9              | 19 | Radiografer              | 1              |
| 7                   | Perencana Perundangan      | 10             | 20 | Teknisi Litkayasa        | 342            |
| 8                   | Dokter                     | 6              | 21 | Instruktur               | 2              |
| 9                   | Dokter Gigi                | 9              | 22 | Guru                     | 38             |
| 10                  | Perawat                    | 7              | 23 | Surveyor Pemetaan        | 19             |
| 11                  | Perawat Gigi               | 1              | 24 | Pranata Komputer         | 45             |
| 12                  | Asisten Apoteker           | 1              | 25 | Pustakawan               | 14             |
| 13                  | Pranata Lab Kesehatan      | 2              | 26 | Analis Kepegawaian       | 20             |
| <b>Jumlah Total</b> |                            |                |    |                          | <b>6.949</b>   |

Sumber: *Biro Kepegawaian Kemenhut 2010*

Jabatan fungsional pada dasarnya merupakan jabatan yang bersifat professional dan mandiri serta memiliki berbagai macam keistimewaan dibanding dengan jabatan lainnya. Keistimewaan tersebut antara lain adalah bahwa jabatan fungsional dapat naik pangkat dalam waktu dua tahun jika seluruh persyaratannya telah mencukupi. Tunjangan pun dapat diberikan lebih besar dibanding dengan jabatan lainnya. Dan keistimewaan lainnya adalah dalam hal perolehan kepangkatan (Kemenhut, 2011), dimana untuk jabatan fungsional tertentu yang memiliki tingkat keterampilan dengan ijazah Diploma III dapat mencapai pangkat puncak Penata Tk. I (Golongan III/d), sedangkan fungsional umum yang memiliki ijazah D III hanya dapat mencapai puncak Penata (Gol. III/c). Begitupun dengan jabatan fungsional tertentu yang memiliki ijazah S1 dapat memiliki pangkat puncak sampai Pembina Utama Muda (Gol. IV/c) atau setingkat dengan Pejabat Struktural Eselon II (Kemenhut, 2011).

Namun di Kementerian Kehutanan sendiri dalam implementasi kebijakan tentang jabatan fungsional seperti yang diamanahkan dalam PP No. 40 tahun 2010 tersebut masih belum optimal. Hal ini disebabkan karena unit-unit kerja dalam organisasi tidak diberdayakan sesuai dengan fungsinya seperti yang telah diatur oleh standar operasional prosedur (SOP).

Dimana pegawai-pegawai yang seharusnya mengerjakan tugas kerjanya sebagai tugas pokok dalam pelaksanaannya justru malah lebih banyak mengerjakan tugas tambahan, sehingga tugas pokok dilupakan dan tidak terselesaikan dengan baik.

Oleh karenanya, bagaimanakah sebetulnya cara terbaik untuk menyelesaikan permasalahan implementasi PP No. 40 tahun 2010 itu di Kementerian Kehutanan? Maka tulisan ini akan memfokuskan pembahasannya pada pertanyaan tersebut. Hal ini sangat penting dilakukan karena mendesaknya agenda reformasi birokrasi yang harus dilakukan di lingkungan Kementerian Kehutanan, untuk menjadikan kementerian kehutanan yang lebih professional dalam rangka mewujudkan pembangunan kehutanan yang lestari untuk sebesar-besarnya kemakmuran dan kesejahteraan rakyat.

## **AGENDA REFORMASI SEBAGAI PATOKAN**

Dalam upaya menjawab perumusan masalah di atas sebagai upaya menuju profesionalisme kepegawaian di Kementerian Kehutanan diperlukan strategi untuk melakukan pembaharuan. Terdapat beberapa agenda yang harus dilakukan oleh Kementerian Kehutanan. Agenda-agenda tersebut adalah sebagai berikut:

### **Restrukturisasi Organisasi**

Agenda utama yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan adalah merubah paradigma kerja. Paradigma kerja yang dikembangkan saat ini dalam jabatan fungsional adalah mendahulukan pekerjaan tambahan dibanding pekerjaan pokok, seharusnya hal itu dikembalikan ke *khittahnya* yakni bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada masing-masing jabatan fungsional yang diemban. Selain itu terdapat agenda yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memanfaatkan sumberdaya yang ada menjadikan kekuatan pembaharu dalam organisasi, diantaranya:

1. Menata kembali lembaga ataupun unit kerja berdasar pada prinsip pengorganisasian yang rasional dan objektif;
2. Memperbaiki system ketatalaksanaan, mekasnisme dan prosedur pelaksanaan tugas disemua tingkat jabatan;
3. Mengoptimalkan pemanfaatan e-government dalam mengelola aset (aset material maupun non material) yang menjadi kekuatan utama dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat; memperbaiki system pengadaan dan manajemen kepegawaian;
4. Menerapkan system *reward* dan *punishment* secara proporsional; dan

5. Meningkatkan kesejahteraan melalui perbaikan system renumerasi, system asuransi dan jaminan hari tua bagi pegawai.

Kelima agenda restrukturisasi organisasi tersebut akan mewarnai perubahan paradigma kinerja dari pegawai-pegawai fungsional di lingkungan Kementerian Kehutanan RI jika dilaksanakan semaksimal mungkin disertai pemahaman dan kesadaran bersama oleh segenap sumber daya manusia aparatur kehutanan yang ada.

Pelaksanaan restrukturisasi organisasi ini tentu saja harus dilakukan sesuai dan berdasarkan kebutuhan dari organisasi untuk melakukan upaya perbaikan dalam rangka

mencapai visi, misi dan tujuan dari organisasi. Dalam hal ini, peran pemimpin dan kepemimpinannya akan sangat menentukan tingkat keberhasilan dari pelaksanaan agenda restrukturisasi organisasi ini. Di samping itu, tentu saja semangat dan partisipasi segenap pihak di dalam organisasi untuk mendukung pelaksanaan agenda ini pastilah juga sangat menentukan. Agenda restrukturisasi ini tidak akan dapat terlaksana dan berjalan dengan baik sesuai tujuan manakala tidak didukung oleh ketersediaan pemimpin yang baik dan partisipasi aktif positif dari segenap sumber daya aparatur yang ada.

### **Capacity Building Bagi Pegawai**

*Capacity building* (peningkatan kapasitas) menjadi hal yang sangat penting dalam upaya mewujudkan Kementerian Kehutanan yang professional sesuai dengan amanah yang diberikan oleh oleh Negara unatuk melaksanakan pembangunan hutan yang berkelanjutan menuju masyarakat sejahtera. *Capacity building* diberikan kepada pegawai pemegang jabatan fungsional dalam meniti karirnya dengan tujuan meningkatkan kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan tujuan organisasi, mengerjakan tugas sesuai dengan fungsinya serta tidak gagap dalam menghadapi perubahan budaya organisasi yang notabene berbasis teknologi.

Untuk menjawab persoalan yang tengah dihadapi oleh Kementerian Kehutanan, maka *capacity building* yang dilakukan harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut: *pertama*, mengembangkan SDM aparatur kehutanan dengan training, rekrutmen, dan pemutusan pegawai professional serta menajerial dalam organisasi. *Kedua*, mengatur struktur organisasi secara proporsional yang dapat merubah gaya manajemen organisasi agar tidak kaku dalam mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*, meningkatkan aktifitas organisasi (internal dan eksternal) dalam upaya menumbuhkan kepercayaan publik

terhadap organisasi, serta memperluas jaringan kerja organisasi.

Perhatian penuh atas peningkatan kapasitas pegawai dalam upaya memuluskan pencapaian tujuan organisasi mesti dilakukan dan menjadi agenda utama untuk perubahan budaya organisasi secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Untuk itu dalam pelaksanaannya, harus dilakukan dalam tiga tingkatan yakni di tingkat individual, institusional, dan system organisasi. Hal ini dilakukan untuk merubah budaya kerja organisasi secara tersistem dan terencana agar menghasilkan kualitas terbaik bagi organisasi. Adapun ketiga tingkatan *capacity building* tersebut dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Tingkatan individual dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai atas pokok-pokok pekerjaan yang harus dilakukan. Perlu ditekankan bahwa *capacity building* dilakukan bertujuan untuk merubah perilaku (tingkah laku) pegawai dalam bekerja.
2. Tingkatan institusional dapat pula dilakukan dengan cara merestrukturisasi organisasi. Restrukturisasi organisasi lebih menekankan pada penyusunan aturan-aturan kerja yang mengikat terkait dengan pengaturan serta mekanisme kerja untuk mencapai tujuan prganisasi.

3. Dan system organisasi dilakukan dengan merubah kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan kebijakan organisasi. Artinya, menyesuaikan kondisi kerja dengan fasilitas kerja yang ada untuk mewujudkan cita-cita organisasi.

### **PENERAPAN METODE PAC DALAM MENJARING DAN MENGUKUR KOMPETENSI PEGAWAI**

PAC (*Personel Assessment Center*) merupakan sebuah metode yang digunakan untuk menilai dan mengukur potensi pegawai, serta membuat prediksi kesuksesan seseorang pada satu jabatan tertentu melalui simulasi jabatan berdasar kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, PAC yang diterapkan bertujuan untuk mewujudkan profesionalisme pegawai khususnya yang menduduki jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Kehutanan RI.

Secara teknis, PAC yang diterapkan dalam organisasi menggunakan teknologi informasi yang ada sesuai dengan perkembangan zaman. Data-data yang terekam adalah rekam jejak pegawai secara keseluruhan yang dikumpulkan sesuai dengan jenis pekerjaan. Jika diperuntukkan pada jabatan fungsional, maka pengelompokannya pada seluruh pegawai fungsional. Tujuannya adalah untuk memudahkan pengendalian

kemampuan setiap individu pegawai. Seluruh aktifitas dan hasil kerja pegawai terekam dalam satu data dalam PAC yang dikelola oleh orang-orang berkemampuan khusus ataupun keahlian khusus bersertifikat. Artinya, pengelolaan PAC ini dilakukan oleh para pegawai yang memiliki kemampuan ahli dalam bidang ini seperti *assessor*.

Dalam PAC, scenario penempatan karir dapat dilakukan sesuai kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Terlepas dari itu, kredit poin yang diperoleh oleh pegawai juga terekam dalam satu *database* yang dikelola oleh *assessor* pengendali karir pegawai. Hasil akhir yang diperoleh untuk membuat scenario jabatan dilakukan dengan tes tulis uji kompetensi serta wawancara kepada yang bersangkutan. Hasil akhir ini diolah dan dicocokkan dengan rekap data yang diperoleh dari rekam jejak kerja selama menjadi pegawai di lingkungan kementerian kehutanan kemudian disimulasikan oleh *assessor* untuk melihat kecocokan dalam satu posisi jabatan.

### ***Penilaian Berbasis Poin***

Selain itu Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan melalui Biro Kepegawaian harus memberlakukan system penilaian berbasis poin sebagai turunan dari penerapan metode PAC.

Dimana dengan system poin ini ada beberapa aturan penilaian sebagai acuannya. *Pertama*, ketika tugas pejabat fungsional (baik tugas pokok maupun tugas tambahan sesuai butir-butir kegiatan fungsionalnya) tidak terselesaikan dengan baik dan benar, maka poin angka kredit yang didapat oleh akan rendah bahdalam penilaian capaian angka kredit dan evaluasi kinerjanya akan bernilai rendah atau kosong dan dianggap telah tidak melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

*Kedua*, adanya penilaian prestasi kerja bagi pejabat fungsional yang ditetapkan dengan angka kredit oleh pejabat yang berwenang. Angka kredit merupakan satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/ atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan. Butir-butir kegiatan yang dinilai adalah tugas-tugas yang dilaksanakan oleh setiap pejabat fungsional yang terdiri atas tugas utama (tugas pokok) dan tugas penunjang, yaitu tugas-tugas yang bersifat menunjang pelaksanaan tugas utama. Tugas utama adalah tugas-tugas yang tercantum dalam uraian tugas (*job description*) yang ada pada setiap jabatan, sedangkan tugas penunjang tugas pokok adalah kegiatan-kegiatan pejabat fungsional di luar tugas pokok yang pada umumnya bersifat tugas kemasyarakatan (Waskito, 2011).

Hal ini sebetulnya sudah dilakukan di Kementerian Kehutanan mengacu kepada PP No. 40 Tahun 2010 tetapi dalam pelaksanaannya masihlah belum optimal. Dimana kredit poin sangat sulit didapatkan apabila seorang pegawai tidak melaksanakan pekerjaan atau tugas yang sesuai dengan butir-butir kegiatan fungsionalnya, karena; rendahnya kemampuan individu pejabat fungsional atau tidak 'diberikannya' kesempatan bagi pejabat fungsional untuk melakukan tugas fungsional. Maka dalam tataran praktis Kementerian Kehutanan perlu melakukan pemberdayaan terhadap para pejabat fungsional melalui:

1. Pemberian peran
2. Penempatan dalam jabatan
3. Motivasi pimpinan

Pemberdayaan seperti yang dimaksud di atas merupakan suatu usaha atau upaya untuk lebih memberdayakan pejabat fungsional berupa kompetensi, wewenang, dan tanggungjawab dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karena memang implementasi dan pengelolaan Pejabat Fungsional berbasis kinerja merupakan kata kunci yang utama untuk mewujudkannya. Angka kredit harus benar-benar dapat dipastikan sebagai representasi ukuran kinerja factual yang member manfaat bagi pencapaian misi unit



kerja dan bukan hanya sekedar cerminan kecukupan syarat administratif saja.

## **PENUTUP**

Jumlah PNS Kementerian Kehutanan yang meniti karier melalui jabatan fungsional adalah sejumlah sebanyak 6.949 orang. Menyangkut karir, implementasinya masihlah menyisakan masalah, dimana unit-unit kerja dalam organisasi tidak diberdayakan sesuai dengan SOP. Maka sebagai bentuk pembaharuan manajerialnya Kementerian Kehutanan seharusnya melakukan beberapa langkah strategis, yaitu melakukan restrukturisasi organisasi, capacity building bagi pegawai, penerapan PAC, dan melakukan penilaian berbasis poin kepada pegawai-pegawainya.

Peraturan Pemerintah Nomor 40 tahun 2010 tentang *Perubahan Atas PP No. 16 tahun 1994 tentang Jabatan Fungsional PNS.*

Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.40/Menhut-II/2010 tentang *Organisasi dan Tatakerja Kementerian Kehutanan.*

## **DAFTAR PUSTAKA**

Harun Waskito. *Jabatan Fungsional Menuju PNS Profesional.* Dalam; Buletin Planologi: Volume 7 Edisi Agustus 2011.

Kementrian Kehutanan. 2011. *Pemberdayaan Jabatan Fungsional Non Kehutanan di Kementerian Kehutanan RI;* dalam Majalah Info SDM Kementerian Kehutanan.

Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang *Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.*