

LAN *Commentaries* adalah *Platform* di mana para analis kebijakan, widyaiswara, peneliti, akademisi, fungsional tertentu, dan ASN lainnya dapat mempresentasikan analisis mereka tentang berbagai isu strategis yang menarik, mulai dari ekonomi, politik/pemerintahan dalam negeri, administrasi negara, manajemen ASN hingga urusan regional. analisis yang disajikan dalam LAN *Commentaries* mewakili pandangan penulis dan bukan lembaga yang berafiliasi dengan mereka, ataupun Puslatbang PKASN LAN RI.

---

**LAN Commentaries LPC-006-ID**

28 Maret 2022

## **Capaian Angka Kredit Maksimal: Mendukung atau Menghambat Profesionalitas dan Kompetensi Pejabat Fungsional ?**

**Guruh Muamar Khadafi**

Analisis Kebijakan Ahli Pertama, Puslatbang PKASN, LAN RI  
goeroeh.mkhadafi@gmail.com

### **Amanah Presiden Joko Widodo Tentang Birokrasi**

Saat ini sudah lebih dari 2 tahun semenjak Presiden Joko Widodo dilantik untuk periode keduanya, namun terdapat dua kalimat yang terus terngiang-ngiang didalam benak ini dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kinerja birokrasi.

Kalimat pertama yang diucapkan Presiden Joko Widodo adalah “Saya akan minta untuk disederhanakan menjadi 2 level saja, diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian, menghargai kompetensi”<sup>1</sup>. Ucapan beliau pada tahun 2022 ini sudah menjadi kenyataan, dimana proses penyederhanaan birokrasi saat ini sudah dilaksanakan bukan hanya

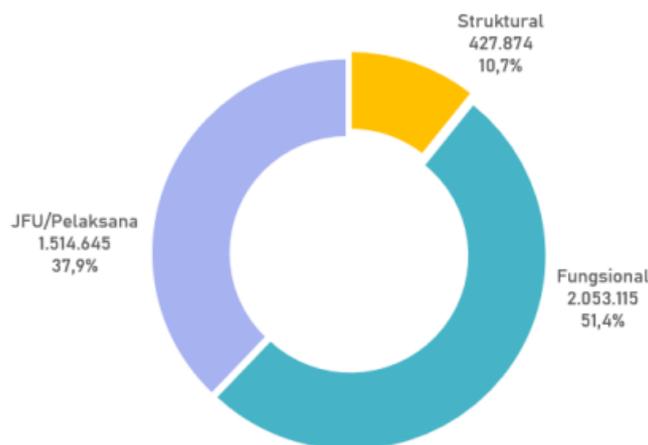
---

<sup>1</sup> <https://jeo.kompas.com/naskah-lengkap-pidato-presiden-joko-widodo-dalam-pelantikan-periode-2019-2024>, terbit oleh Kompas, pada 20 Oktober 2019

di lingkup instansi pusat saja, namun juga sudah dilaksanakan oleh pemerintah propinsi maupun pemerintah kabupaten dan kota.

Proses penyederhanaan birokrasi ini berimbas kepada komposisi jenis jabatan yang saat ini sedang diemban. Hal tersebut dapat dilihat dari statistik PNS yang dikeluarkan BKN<sup>2</sup> pada Desember 2021, sebagai berikut :

Gambar 1. Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Jabatan



Sumber : BKN, 2021

Berdasarkan jenis jabatannya, jabatan fungsional menjadi jenis jabatan terbanyak diantara jenis jabatan lainnya yaitu sebanyak 51,4%, kemudian disusul oleh jenis jabatan umum atau pelaksana sebanyak 37,9% dan jenis jabatan struktural sebanyak 10,7%. Meningkatnya jenis jabatan fungsional tersebut salah satunya disebabkan oleh kebijakan pemerintah terhadap penyederhanaan birokrasi yaitu dialihkannya pejabat struktural khususnya yang berada pada jabatan administrasi seperti pejabat administrator atau eselon III dan pejabat pengawas atau eselon IV di instansi pusat dan daerah menjadi pejabat fungsional.

Dengan adanya perubahan tersebut, tentu menjadi mengubah pola kerja dari PNS itu sendiri yang semula bekerja berdasarkan struktur sekarang lebih mengedepankan fungsi dan kompetensi. Perubahan pola kerja tersebut juga mengingatkan kepada kalimat kedua yang diingat dari pidato pelantikan Presiden Joko Widodo yaitu, “Dalam dunia yang penuh risiko, yang sangat dinamis dan yang sangat kompetitif, kita harus terus mengembangkan cara-cara dan nilai-nilai baru. Jangan sampai kita terjebak dalam rutinitas yang monoton”<sup>3</sup>

Dalam proses pelaksanaan hal progresif tersebut, saat ini masih mengalami beberapa hambatan-hambatan tersendiri bagi pejabat fungsional. Salah satunya adalah batas angka kredit per tahun bagi pejabat fungsional. Batas angka kredit ini terdiri dari batas minimal dan batas maksimal angka kredit per tahun yang harus dicapai oleh pejabat fungsional. Jika batas bawah angka kredit bagi pejabat fungsional dilakukan sebagai upaya preventif agar pejabat fungsional memiliki target kinerja setiap tahunnya, lalu apakah fungsi dari batas maksimal angka kredit

<sup>2</sup> Ebook Statistik PNS Edisi Desember 2021, dapat diakses pada link berikut: <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2022/02/STATISTIK-PNS-Desember-2021.pdf>

<sup>3</sup> <https://jeo.kompas.com/naskah-lengkap-pidato-presiden-joko-widodo-dalam-pelantikan-periode-2019-2024>, terbit oleh Kompas, pada 20 Oktober 2019

bagi pejabat fungsional, apakah hal tersebut akan menghambat atau mendukung kinerja maupun kompetensi pejabat fungsional tersebut?

### **Polemik Batas Maksimal Angka Kredit Pejabat Fungsional**

Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa selain ada target minimal capaian angka kredit, adapula capaian angka kredit maksimal bagi jabatan fungsional yaitu 150% dari target angka kredit minimal pertahun. Untuk ilustrasi berikut tabel target capaian angka kredit bagi pejabat fungsional, sebagai berikut :

Tabel 1. Target Capaian Angka Kredit Jabatan Fungsional

No	Jenjang Jabatan Fungsional Target	Capaian Minimal Angka Kredit/Tahun	Capaian Maksimal Angka Kredit/Tahun
1	JF Ahli Pertama	12,5	18,75
2	JF Ahli Muda	25	37,5
3	JF Ahli Madya	37,5	56,25
4	JF Ahli Utama	50	75

Sumber : Permenpan RB tentang JF (diolah oleh penulis), 2022

Berdasarkan tabel tersebut, adanya capaian minimal angka kredit akan memacu pejabat fungsional untuk memenuhi targetnya selama setahun. Hal ini pun akan memacu pejabat fungsional untuk menghasilkan output sebanyak dan sebaik mungkin.

Namun demikian hal tersebut akan menjadi kontraproduktif ketika ada capaian maksimal angka kredit per tahunnya. Sebagai contoh jika seorang pejabat fungsional dalam setahun tersebut sangat produktif sehingga melebihi capaian maksimal target, sehingga angka kredit selebihnya tidak dapat dihitung. Hal ini tentu akan menjadi demotivasi dan malah menyebabkan pegawai akan berkinerja sesuai target capaian saja, selepas itu apakah pejabat fungsional tersebut akan berleha-leha ketika capaian angka kredit maskimalnya sudah terlewati di pertengahan tahun?

Tentu hal tersebut tidak diinginkan, bahwa sesuai dengan amanah Presiden Joko Widodo bahwa “yang diinginkan kedepan itu kerja berdasarkan output, sesuai dengan keahlian dan kompetensi”. Artinya jika ada beberapa pejabat fungsional yang memang memiliki kapasitas untuk melebihi target capaian setiap tahun tidak perlu dibatasi, karena itu akan menjadi motivasi bagi mereka untuk terus memberikan kinerja optimalnya.

Tidak ada yang perlu dikhawatirkan seperti terlalu cepatnya pejabat fungsional naik pangkatnya lantaran sekalipun kinerja bisa 200%, bahkan 1000% dari target minimalnya. Sampai saat ini tidak banyak ASN yang akan melebihi capaian maksimal, karena untuk memenuhi capaian minimal saja masih banyak yang kesulitan. Namun demikian kesempatan bagi pejabat fungsional yang memiliki motivasi untuk berkinerja lebih besar dari capaian maksimal tidak perlu dibatasi, agar hal tersebut tidak menjadi “*blunder*” untuk pengelolaan ASN khususnya ASN yang berperan sebagai pejabat fungsional.



## Arah Baru Mekanisme Kinerja ASN

Sebenarnya pada awal tahun 2022 ini Kemenpan dan RB menerbitkan Permenpan Nomor 6 tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Pada peraturan tersebut disampaikan bahwa tujuan dari peraturan ini untuk memperjelas peran, hasil, dan tanggungjawab pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran kinerja organisasi. Dengan demikian, pengelolaan kinerja pegawai merupakan suatu instrumen untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Selain itu, pengelolaan kinerja pegawai juga bertujuan untuk memberikan motivasi kepada pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya secara lebih optimal dengan memaksimalkan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan sehingga pada akhirnya hasil pengelolaan kinerja pegawai tersebut dapat digunakan sebagai dasar penentuan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang tepat. Pedoman pengelolaan kinerja pegawai ini merupakan satu kesatuan arah kebijakan pengelolaan kinerja individu yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas dan kapasitas pegawai dengan semangat memperkuat peran pimpinan dan membangun kebersamaan dan kolaborasi antar pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.<sup>4</sup>

Dalam meningkatkan kinerja, maka dalam kegiatan pengelolaan pegawai ini terdapat beberapa prinsip umum sebagai berikut :

1. Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*performance appraisal*) tetapi sebagai instrumen untuk mengembangkan kinerja pegawai (*performance development*);
2. Pengelolaan kinerja pegawai tidak hanya sekedar merencanakan di awal dan mengevaluasi di akhir tetapi fokus pada bagaimana memenuhi ekspektasi pimpinan (*how to meet expectations*);
3. Pentingnya intensitas dialog kinerja pimpinan dan pegawai dalam pengelolaan kinerja pegawai;
4. Kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja;
5. Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan dalam bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

Atas dasar hal-hal tersebut, maka dalam kegiatan pengelolaan pegawai perlu dihindari hal-hal yang dapat menyebabkan demotivasi bagi pegawai, dalam hal ini kaitan dengan pejabat fungsional salah satunya adalah capaian maksimal angka kredit.

Selain itu, Kemenpan dan RB juga mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi. Peraturan ini terbit sebagai upaya merubah arah sistem kerja bagi PNS.

Dalam Permenpan RB tersebut disampaikan bahwa penyederhanaan birokrasi tidak hanya meniadakan struktur birokrasi dan mengalihkan pejabat administrasi kepada pejabat fungsional, tetapi juga dicapai melalui perubahan sistem kerja. Perubahan yang dilakukan dengan tujuan meningkatkan kinerja dengan penyederhanaan birokrasi merupakan

---

<sup>4</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Refomasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara



transformasi dari sistem kerja yang semula hierarkis, sehingga berakibat kepada lambatnya proses pengambilan keputusan diubah menjadi sistem kerja yang dinamis dan kolaboratif.<sup>5</sup>

Bentuk transformasi sistem kerja menekankan pada kerja tim yang berorientasi pada hasil yang didukung oleh tata kelola digital. Dukungan tata kelola ditujukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya akan mengarah pada pencapaian hasil kinerja bersama.

Dalam mengadaptasi sistem kerja tersebut akan mendorong terciptanya organisasi yang fleksibel dan berorientasi pada hasil, serta menekankan pada profesionalisme, transparansi, dan kompetensi. Dengan mendukung optimalisasi penerapan sistem kerja yang baru ini, maka diperlukan kerjasama antar unit organisasi untuk mendorong tercapainya kualitas capaian yang baik.

Kedua peraturan tersebut dibuat sebagai upaya merubah sistem ataupun mekanisme kerja agar kinerja ASN pasca penyederhanaan birokrasi ini dapat optimal. Sehingga dengan adanya peraturan tentang kinerja ini pengaturan terhadap capaian maksimal angka kredit bagi pejabat fungsional dapat ditinjau ulang oleh Menpan RB, karena jika tetap dipertahankan, hal tersebut menjadi kontraproduktif dengan semangat pengelolaan sistem kerja yang saat ini sedang dibangun.

Puslatbang PKASN LAN, Jl. Kiara Payung km. 4,7  
Bumi Perkemahan Jatinangor Sumedang, Jawa Barat  
Tel: (62-22) 7790048, 7782041 Fax. (62-22)  
7790055, 7790044 |bandung.lan.go.id

**LAN Commentaries Editors**  
Wuri Indri Prameti | Utari

---

<sup>5</sup> Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi

