



# HULONDALO

JURNAL ILMU PEMERINTAHAN DAN ILMU KOMUNIKASI

Available online <https://ejournal.unisan.ac.id/index.php/jipik/index>

## ***Problematics of State Civil Apparatus Productivity Towards Bureaucracy Streamliness***

### **Problematika Produktivitas Aparatur Sipil Negara Menuju Perampingan Birokrasi**

**Asna Aneta<sup>1</sup>, Dwi Indah Yuliyani Solihin<sup>2</sup>, Yanti Aneta<sup>3</sup>, Abdul Madjid Podungge<sup>4</sup>,  
Abdul Wahab Podungge<sup>5</sup>, Robby Hunawa<sup>6</sup>.**

<sup>1,2,3</sup>Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Social Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

<sup>4</sup>Program Studi Ilmu Hukum Universitas Nahdlatul Ulama Gorontalo, Indonesia

<sup>5</sup>Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Gorontalo, Indonesia

<sup>6</sup>Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Gorontalo, Indonesia

Correspondence Email: [asnaatiek.aneta@ung.ac.id](mailto:asnaatiek.aneta@ung.ac.id)

#### **ABSTRAK**

Fenomena permasalahan yang dihadapi dalam meningkatkan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia berkaitan erat dengan ketidaksesuaian antara komposisi jabatan dan kompetensi yang dimiliki oleh ASN. Hal ini semakin diperburuk oleh upaya penyederhanaan birokrasi yang belum sepenuhnya didukung dengan peningkatan kemampuan dan penguasaan teknologi, yang berpotensi menghambat efisiensi dalam pelayanan publik. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan 1) Bagaimana kesesuaian antara komposisi dan kompetensi Aparatur Sipil Negara mempengaruhi produktivitas birokrasi di Indonesia; dan 2) mengevaluasi efektivitas penyederhanaan birokrasi dan penyerataan jabatan dalam meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan serta mencocokkan komposisi ASN dengan beban kerja yang ada. Metode penelitian yang digunakan yakni metode kualitatif. Analisis data yang digunakan adalah analisis model interaktif yang terdiri dari tiga komponen analisis yakni: 1) Reduksi Data; 2) Penyajian Data; 3) Verifikasi Data dan Penarikan Kesimpulan. Hasil artikel menunjukkan bahwa: 1) ketidaksesuaian antara komposisi dan kompetensi ASN masih menjadi tantangan besar dalam meningkatkan produktivitas birokrasi di Indonesia. Negara-negara dengan sistem birokrasi efisien seperti Singapura dan Estonia menunjukkan bahwa penempatan ASN berdasarkan evaluasi kompetensi yang ketat dapat mengoptimalkan kinerja, meskipun usia ASN lebih lanjut. Oleh karena itu, Indonesia perlu mengadopsi pendekatan yang lebih komprehensif, seperti sistem pelatihan berkelanjutan yang sesuai dengan kebutuhan sektor-sektor spesifik, untuk meningkatkan kualitas ASN dan merampingkan struktur birokrasi guna mencapai produktivitas yang lebih tinggi; 2) penyederhanaan birokrasi dan penyerataan jabatan dapat mencocokkan komposisi ASN dengan beban kerja secara lebih efisien, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif. Skema pensiun dini dapat menjadi solusi untuk menggantikan ASN yang kurang adaptif dengan tenaga kerja yang lebih siap

menghadapi tantangan teknologi dan dinamika organisasi. Namun, keberhasilan penyederhanaan birokrasi bergantung pada kompetensi ASN yang tersisa, yang harus dipastikan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan perubahan dan kebutuhan organisasi.

**Kata Kunci:** Produktivitas; penyederhanaan birokrasi; efisiensi pelayanan

### **ABSTRACT**

*The phenomenon of problems faced in increasing the productivity of the State Civil Apparatus (ASN) in Indonesia is closely related to the mismatch between the composition of positions and the competencies possessed by ASN. This is further exacerbated by efforts to simplify the bureaucracy that have not been fully supported by increasing the ability and mastery of technology, which has the potential to hinder efficiency in public services. This article aims to analyze and describe 1) How the match between the composition and competency of the State Civil Apparatus affects the productivity of the bureaucracy in Indonesia; and 2) evaluate the effectiveness of bureaucratic simplification and equalization of positions in increasing the efficiency of decision-making and matching the composition of ASN with the existing workload. The research method used is a qualitative method. The data analysis used is an interactive model analysis consisting of three analysis components, namely: 1) Data Reduction; 2) Data Presentation; 3) Data Verification and Conclusion Drawing. The results of the article show that: 1) the mismatch between the composition and competency of ASN is still a major challenge in increasing the productivity of the bureaucracy in Indonesia. Countries with efficient bureaucratic systems such as Singapore and Estonia show that ASN placement based on strict competency evaluation can optimize performance, even though the age of the ASN is older. Therefore, Indonesia needs to adopt a more comprehensive approach, such as a continuous training system that is tailored to the needs of specific sectors, to improve the quality of ASN and streamline the bureaucratic structure to achieve higher productivity; 2) bureaucratic simplification and job equalization can match the composition of ASN with the workload more efficiently, allowing for faster and more responsive decision-making. An early retirement scheme can be a solution to replace less adaptive ASN with a workforce that is better prepared to face the challenges of technology and organizational dynamics. However, the success of bureaucratic simplification depends on the competence of the remaining ASN, who must be ensured to have skills that match the demands of change and the needs of the organization.*

**Keywords:** Productivity; bureaucratic simplification; service efficiency

## **I. PENDAHULUAN**

Produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi tantangan utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Meskipun pemerintah telah mendorong berbagai inisiatif untuk meningkatkan kinerja ASN demi pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, dan transparan, permasalahan produktivitas masih menghambat upaya tersebut. Salah satu kendala terbesar adalah ketidakseimbangan antara jumlah ASN yang tinggi dengan kualitas kerja yang belum optimal. (Roza, E. S., & Syahrul, L. 2024) mengemukakan bahwa

perampingan birokrasi, yang seharusnya menciptakan organisasi pemerintahan yang lebih fleksibel dan responsif, justru menghadapi resistensi akibat pola kerja yang masih birokratis dan kurang adaptif terhadap perubahan.

(Sentanu dkk., 2024) menegaskan Banyak ASN terbiasa dengan prosedur yang rigid, hierarki panjang, serta budaya kerja yang lebih menekankan kepatuhan administratif dibandingkan pencapaian hasil. Pola kerja ini tidak hanya memperlambat pengambilan keputusan tetapi juga menghambat inovasi dalam pelayanan publik. Ketika pemerintah mendorong digitalisasi dan efisiensi birokrasi, resistensi muncul karena adanya ketidaknyamanan dalam meninggalkan kebiasaan lama serta kurangnya kesiapan dalam mengadopsi sistem kerja berbasis teknologi dan kinerja. Sementara itu (Adriana, S. 2022) menambahkan Pemerintah perlu memastikan bahwa setiap ASN tidak hanya memahami urgensi transformasi birokrasi, tetapi juga memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankannya. Insentif bagi ASN yang mampu beradaptasi serta sanksi bagi yang tetap bertahan dalam pola kerja lama harus ditegakkan secara tegas. Selain itu, ketergantungan pada prosedur administratif yang berbelit-belit dan minimnya inovasi dalam pelayanan publik menjadi penghalang utama tercapainya tujuan reformasi birokrasi, (Situmorang, C. H. 2019).

Penelitian terkini menyoroti bahwa ketidakseimbangan antara komposisi ASN dan kompetensi yang dibutuhkan masih menjadi masalah mendasar dalam reformasi birokrasi. Studi oleh (Zuiderwijk et al., 2019). menegaskan bahwa banyak organisasi pemerintahan mengalami mismatch antara jumlah ASN yang tersedia dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam tugas-tugas strategis. Ketidakesesuaian ini diperparah oleh rekrutmen yang lebih berorientasi pada kebutuhan jangka pendek daripada analisis kebutuhan kompetensi jangka panjang. Beberapa negara telah menerapkan model manajemen talenta berbasis data untuk mengoptimalkan distribusi ASN sesuai dengan keahlian mereka, seperti yang dilakukan oleh Singapura dan Estonia dengan sistem digitalisasi SDM pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan dalam sistem seleksi, pengembangan kompetensi, serta redistribusi ASN berbasis kebutuhan nyata menjadi langkah kunci dalam meningkatkan efektivitas birokrasi. Sementara itu kajian oleh (Ferlie, E., & Ongaro, E. 2022) memberikan perspektif berbeda dengan menyoroti bahwa permasalahan ketidakesesuaian komposisi dan kompetensi ASN tidak selalu disebabkan oleh rekrutmen jangka pendek, tetapi juga oleh kurangnya fleksibilitas dalam pengembangan karier dan sistem rotasi pegawai. Studi mereka menunjukkan bahwa di beberapa negara, seperti Jerman dan Belanda, birokrasi yang kaku sering kali menghambat redistribusi tenaga kerja yang lebih dinamis sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi. Alih-alih hanya mengandalkan digitalisasi manajemen talenta seperti di Singapura dan Estonia, penelitian ini menekankan pentingnya reformasi kebijakan internal, termasuk fleksibilitas dalam mobilitas ASN lintas sektor dan peningkatan program reskilling berbasis tantangan birokrasi yang sedang berkembang. Dengan demikian, selain membenahi

sistem seleksi dan pemetaan awal, efektivitas birokrasi juga sangat bergantung pada sistem pengelolaan SDM yang mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan organisasi. (Masitoh, dkk 2024) menambahkan bahwa di Indonesia salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana mengubah paradigma ASN dari sekadar menjalankan tugas administratif menjadi agen perubahan yang proaktif dan inovatif. Dalam konteks ini, perampingan birokrasi tidak hanya dimaknai sebagai pengurangan jumlah pegawai, tetapi juga sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sektor publik.

Selain faktor internal, terdapat pula aspek eksternal yang memengaruhi produktivitas ASN dalam menghadapi perampingan birokrasi. Tekanan dari masyarakat yang semakin kritis terhadap pelayanan publik, serta tuntutan global untuk menciptakan pemerintahan yang agile dan berorientasi pada hasil, menjadi pendorong perubahan yang tidak dapat diabaikan. Namun, tantangan ini juga menimbulkan risiko, seperti peningkatan beban kerja pada ASN yang tersisa setelah perampingan birokrasi dilakukan, jika tidak diimbangi dengan strategi pengelolaan yang tepat, (Adriana, S. 2022). Menanggapi hal ini, pemerintah terus melakukan penataan Aparatur Sipil Negara (ASN), termasuk melalui revisi undang-undang yang telah masuk dalam program legislasi nasional (Prolegnas) 2023, dengan salah satu wacana utamanya adalah pensiun dini massal guna meningkatkan produktivitas kerja ASN.

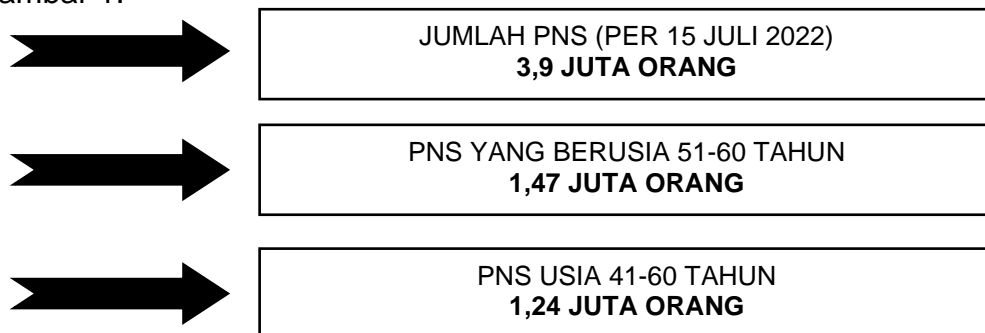
Ketimpangan antara komposisi ASN dan beban kerja merupakan tantangan yang kerap menyebabkan inefisiensi dalam pelayanan publik. Penelitian dari Mergel, I. (2019) menemukan bahwa dalam banyak sistem birokrasi, terdapat fenomena *overstaffing* pada sektor administratif tetapi kekurangan tenaga pada bidang teknis dan layanan langsung kepada masyarakat. Hal ini berakibat pada beban kerja yang tidak merata, di mana sebagian ASN bekerja berlebihan sementara yang lain berada dalam posisi yang kurang produktif. Negara-negara seperti Finlandia dan Kanada telah mengadopsi pendekatan *workforce analytics* untuk menyesuaikan jumlah ASN dengan kebutuhan riil setiap unit kerja. Pemanfaatan teknologi dalam pemetaan beban kerja dan perencanaan kepegawaian menjadi solusi utama dalam menciptakan birokrasi yang lebih efisien, di mana ASN ditempatkan secara proporsional sesuai dengan kebutuhan operasional dan tuntutan pelayanan publik.

Salah satu ukuran keberhasilan kerja individu, tim, atau organisasi terletak pada produktivitasnya. Budiwati, S., & Shinuranti, I. (2019) mengatakan bahwa tingkat kesuksesan suatu organisasi dapat diukur berdasarkan produktivitas organisasi dari setiap individu yang bekerja didalamnya, dimana produktivitas individu merupakan suatu ukuran dari produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan fokus perhatian Presiden Joko Widodo dalam pidatonya sebagaimana yang dikutip oleh Situmorang, C. H. (2019) bahwa lima program prioritas strategis diantaranya: 1) Membangun SDM yang terampil, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi; 2) Melanjutkan pembangunan infrastruktur yang menghubungkan kawasan produksi dengan

kawasan distribusi, mempermudah akses kawasan wisata, membuka lapangan kerja baru, serta mempercepat nilai tambah perekonomian masyarakat; 3) Memperbaiki segala bentuk regulasi untuk disederhanakan, dipotong, bahkan dipangkas. Hal ini sudah terealisasi pada Undang-Undang Cipta Kerja Dan Undang-Undang Pmberdayaan UMKM. Masing -masing Undang-Undang tersebut telah menjadi Omnibus Law, yaitu satu Undang-Undang yang sekaligus merevisi beberapa regulasi yang tumpang tindih sebagaimana yang telah disahkan dan diundangkan oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) pada tanggal 2 november tahun 2020.

Kemenpan-RB juga telah merampungkan data ASN secara keseluruhan termasuk para ASN yang telah memasuki usia senja. Pendataan ini dilakukan seiring dengan adanya rencana kebijakan pensiun dini masal bagi ASN termasuk bagi para PNS yang sudah tertuang dalam RUU ASN yang telah masuk kedalam program legislasi nasional (Prolegnas) 2023. Kemenpan-RB juga mengklaim telah merampungkan pendanaan ASN secara menyeluruh hingga 96%. Dari situ semakin tergambar bahwa jumlah ASN yang bakal memasuki usia pensiun, sehingga jumlah kebutuhan ASN kedepan akan semakin terukur. Dengan penyusunan aturan ini Kemenpan-RB juga mengklaim tengah bekerja keras untuk mendata jumlah ASN dalam 10 tahun terakhir yang akan pensiun, terkena mutasi dan keluar dari ASN.

Mengutip data Badan Kepegawaian Negara (BKN), jumlah ASN ini juga diisi oleh orang yang cenderung hampir pensiun sebagaimana yang terlampir pada Gambar 1.



Gambar 1. Jumlah PNS yang cenderung hampir pensiun  
**Sumber data: Badan Kepegawaian Negara RI Tahun 2022**

Dari data tersebut jumlah PNS kini diisi oleh orang yang cenderung hampir pensiun. Setidaknya per tanggal 15 juli 2022 jumlah PNS secara keseluruhan mencapai 3,9 Juta Orang, ternyata terdapat 1,47 Juta Orang sudah berusia lebih dari 51 tahun hingga 60 tahun. Sementara PNS yang berusia 41 hingga 60 tahun ada sebanyak 1,24 Juta Orang. Dengan dominannya para pegawai usia senja ditingkat pemerintahan pusat maupun daerah itu, menjadikan ruang talenta muda usia produktif semakin menipis, padahal yang dibutuhkan untuk merancang kebijakan strategis di era sekarang adalah yang berasal dari kalangan muda untuk merespon perkembangan zaman yang semakin kompetitif. Mengutip pendapat Muttaqin, T, dkk (2018) bahwa industri berbasis

Iptek yang mengalami perkembangan yang pesat memerlukan tenaga kerja profesional dan kompetitif serta menuntut perkembangan bidang keahlian yang relevan baik disekolah menengah maupun perguruan tinggi. Ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) merupakan kekuatan determinan pertumbuhan ekonomi, sekaligus pemicu perubahan social-budaya-politik. Hal ini ditambah dengan survey yang dilakukan oleh Global Competitiveness Index (GCI) pada tahun 2020 yang mendudukkan Indonesia pada peringkat 37 dari 140 negara dengan skor 4,5 yang jauh dibawah peringkat negara tetangga seperti Singapura (2), Malaysia (18), dan Thailand (32).

Artikel ini penting karena menawarkan nilai kebaruan dalam penelitian kebijakan publik dan manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi. Kajian tentang produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sering kali berfokus pada aspek kinerja individu, tetapi artikel ini menyoroti masalah mendasar terkait kesesuaian antara komposisi ASN dengan kompetensi serta beban kerja. Dengan menggunakan pendekatan analitis berbasis data dan studi perbandingan dari negara-negara yang telah berhasil melakukan efisiensi birokrasi, artikel ini menawarkan perspektif baru dalam memahami bagaimana optimalisasi tenaga ASN dapat meningkatkan efektivitas pemerintahan. Pendekatan penyelesaian masalah dalam artikel ini berlandaskan pada manajemen talenta berbasis data, workforce analytics, serta strategi redistribusi ASN yang lebih adaptif terhadap kebutuhan organisasi pemerintahan.

Secara teoritis, artikel ini berkontribusi dalam memperkaya kajian tentang tata kelola pemerintahan yang efektif dengan menekankan pentingnya keseimbangan antara jumlah pegawai, kompetensi, dan distribusi beban kerja dalam meningkatkan produktivitas birokrasi. Temuan dalam artikel ini dapat menjadi dasar pengembangan model manajemen ASN yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan dan tuntutan pelayanan publik. Secara praktis, artikel ini memberikan rekomendasi konkret bagi pembuat kebijakan, seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) serta pemerintah daerah, dalam menyusun strategi perampingan birokrasi yang tidak hanya berorientasi pada pengurangan jumlah ASN, tetapi juga memastikan setiap pegawai memiliki peran yang sesuai dengan keahliannya. Dengan demikian, artikel ini dapat menjadi referensi bagi upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas birokrasi di Indonesia.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang umum digunakan dalam penelitian kebijakan publik dan manajemen pemerintahan di tingkat global. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap problematika produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam kaitannya dengan kesesuaian komposisi, kompetensi, dan beban kerja dalam struktur birokrasi. Metode ini mengacu pada standar penelitian kualitatif yang banyak diterapkan dalam publikasi di jurnal bereputasi, seperti

penggunaan triangulasi data melalui analisis kebijakan, wawancara mendalam dengan pemangku kebijakan, serta kajian komparatif terhadap praktik terbaik di negara lain. Dengan teknik analisis tematik berbasis framework yang terstruktur, penelitian ini mengidentifikasi pola-pola sistemik yang menyebabkan inefisiensi birokrasi serta strategi yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan tata kelola ASN secara lebih efektif.

Untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan, penelitian ini menggunakan purposive sampling dalam memilih informan kunci, termasuk pejabat pemerintah, akademisi, dan pakar manajemen birokrasi yang memiliki wawasan mendalam mengenai reformasi ASN. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan pendekatan abductive reasoning, yang menggabungkan kerangka teoritis dengan temuan empiris guna menghasilkan rekomendasi berbasis bukti yang dapat diterapkan dalam kebijakan publik. Dengan desain penelitian yang selaras dengan metodologi yang diterima secara luas dalam publikasi ilmiah internasional, studi ini tidak hanya memberikan kontribusi akademik dalam bidang manajemen sektor publik, tetapi juga menawarkan implikasi praktis bagi pembuat kebijakan dalam meningkatkan efektivitas birokrasi melalui perampingan yang berbasis pada keseimbangan antara kompetensi, komposisi, dan beban kerja ASN.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pembahasan dalam artikel ini berfokus pada analisis mendalam terhadap kebijakan perampingan birokrasi melalui skema pensiun dini ASN, dengan meninjau kesesuaian antara komposisi ASN dengan kompetensi serta beban kerja. Dalam perspektif administrasi publik, kebijakan pensiun dini bukan sekadar mekanisme pengurangan jumlah pegawai, tetapi harus didasarkan pada evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas dan efisiensi birokrasi. Sudrajat & Hartini (2017) menekankan bahwa pendistribusian tugas, fungsi, serta kewajiban ASN harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi, agar kebijakan reformasi tidak justru menciptakan ketimpangan dalam pelayanan publik. Pergeseran paradigma dalam administrasi pemerintahan yang saat ini berorientasi pada efektivitas dan digitalisasi menuntut adanya sistem kepegawaian yang lebih fleksibel, profesional, dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, perampingan birokrasi harus dilakukan secara strategis, dengan memperhatikan pemetaan kompetensi dan redistribusi beban kerja agar tidak terjadi stagnasi dalam pelayanan publik.

Dalam analisis kesesuaian antara komposisi ASN dengan kompetensi, penelitian ini menemukan bahwa salah satu penyebab rendahnya produktivitas adalah ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi. Banyak ASN yang ditempatkan dalam posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya, sehingga menghambat kinerja birokrasi secara keseluruhan. Sementara itu, dari aspek beban kerja, masih ditemukan ketimpangan di mana beberapa unit kerja

mengalami overload, sedangkan unit lainnya justru memiliki pegawai yang tidak optimal dalam menjalankan tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa perampingan birokrasi harus disertai dengan redistribusi ASN berbasis analisis beban kerja, bukan hanya pengurangan jumlah pegawai secara administratif. Dengan demikian, kebijakan reformasi ASN melalui pensiun dini dapat berjalan efektif apabila didukung oleh sistem manajemen talenta yang berbasis data, serta strategi rekrutmen dan pengembangan pegawai yang berorientasi pada kebutuhan jangka panjang organisasi pemerintahan.

Selanjutnya melalui artikel ini penulis akan membahasnya kedalam beberapa indikator dalam rangka meningkatkan produktivitas kinerja Aparatur Sipil Negara, dengan sasaran sebagai berikut:

### **1. Kesesuaian antara komposisi dengan kompetensi**

Dalam rangka membangun ASN yang profesional, berintegritas, serta produktif maka perlu ditetapkan ASN yang memiliki kompetensi dalam mengelola kewenangan serta mengembangkan dirinya dalam menerapkan prinsip *merit* manajemen ASN. Yang menjadi permasalahan adalah perbandingan komposisi ASN dengan kompetensi yang dimilikinya terlihat tidak seimbang. Umumnya ASN yang berada diusia lebih dari 51 tahun kurang bisa berakselarasi dengan perubahan sistim manajemen kerja pegawai sehingga mereka terlihat kurang produktif. Hal ini juga ditegaskan oleh Yulianto, Y. (2020) bahwa kualitas ASN saat ini memang masih jauh dari yang diharapkan, hal ini disebabkan kealian dan komepetesi yang tergolong rendah. Yang tidak kalah penting juga terkait karakter dan kepribadian yang kurang memperlihatkan sikap profesionalisme dan produktivitas dalam menghasilkan pekerjaan yang bermanfaat bagi institusi. Komara, E. (2019) juga memberikan keterangan bahwa rendahnya produktivitas kerja ASN disebabkan oleh latar belakang Pendidikan yang dimiliki yang terkadang tidak sejalan dengan penempatan job deskripsi yang didapatkan. Dalam hasil penelitian Komara, E. (2019) mengungkapkan bahwa dari total ASN yang berjumlah 4,475 Juta Orang, 64% diantaranya hanya memiliki kemampuan administratif saja, 37% adalah tenaga pendidik dan 4,43% adalah tenaga kesehatan. Dari pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dari komposisi ASN yang tersedia hanya segelintir saja yang memiliki kompetensi diatas rata-rata, itupun beberapa persen diantaranya adalah tenaga Pendidikan dan tenaga kesehatan. Sedikit potensi yang dapat digalih bagi ASN yang memiliki karakter problem solver, motivator bagi bawahan, serta melahirkan gagasan-gagasan yang baru yang kreatif dan inovatif.

Sebuah pemikiran penelitian banding yang dapat diajukan adalah bagaimana negara-negara dengan sistem birokrasi yang lebih efisien, seperti Singapura atau Estonia, mengatasi masalah kesesuaian kompetensi ini, terutama dalam hal penyesuaian komposisi ASN dengan perkembangan teknologi dan dinamika organisasi. Singapura, misalnya, menerapkan sistem penempatan ASN yang berbasis data dan evaluasi kompetensi yang lebih

ketat, sehingga ASN dapat terus berkembang dan berkontribusi dengan optimal meskipun dalam usia yang lebih lanjut. Dalam konteks ini, pendekatan yang lebih komprehensif diperlukan untuk mengatasi masalah ketidaksesuaian komposisi dan kompetensi ASN, dengan merujuk pada temuan Komara (2019) yang mengungkapkan bahwa sebagian besar ASN memiliki kompetensi administratif dasar, namun kurang terampil dalam bidang-bidang strategis seperti pendidikan dan kesehatan. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan memperkenalkan sistem pendidikan dan pelatihan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dalam berbagai sektor. Penelitian lebih lanjut dapat difokuskan pada pengembangan model pelatihan yang berbasis kompetensi dan karakter, yang dapat mengidentifikasi dan melatih ASN dengan potensi sebagai problem solver dan inovator, serta memfasilitasi peningkatan kualitas ASN melalui peningkatan keterampilan manajerial dan teknis. Dengan demikian, upaya untuk merampingkan birokrasi dan meningkatkan produktivitas ASN dapat lebih terstruktur dan efektif.

Urgensi Pelayanan umum menjadi semakin meningkat seiring dengan perkembangan kebutuhan masyarakat umum dalam berbagai aspek kehidupan. Rivai, F. H. (2019) menegaskan bahwa gelombang perubahan paradigma administrasi publik yang terjadi diseluruh belahan dunia, dan disaat yang bersamaan juga tengah melanda Indonesia melalui gagasan reformasi birokrasi. Budaya birokrasi yang structural sering dianggap penghambat upama upaya meningkatkan kualitas ASN yang berakibat pada individu aparat yang bekerja nanti ketika ada perintah dari atasan, kurang kreatif, tidak berani mengambil keputusan dan kurang inovatif. Dari pernyataan tersebut penulis beranggapan bahwa peningkatan kompetensi menjadi harga mati yang tidak dapat ditawar lagi. Kemudian bagi para ASN yang merasa sudah kurang produktif untuk menyesuaikan dengan perubahan maka dapat didorong untuk mengambil skema pensiun dini. Hal ini sebagaimana yang ditegaskan oleh Rakhmawanto, A. (2021) bahwa skema pensiun dini dapat membuka peluang untuk mengurai biaya yang tidak diperlukan untuk memberikan fasilitas dinas dan jabatan bagi para ASN, hal tersebut juga bertujuan mempercepat proses pengambilan keputusan pemerintah dengan menggantinya dengan jabatan fungsional. Kemenpan-RB telah merilis kebijakan dan strategi pemerintah dalam memberdayakan Aparatur Sipil Negara sebagaimana yang terpampang pada tabel 1.

Tabel 1. Kebijakan Dan Strategi Pemberdayaan Aparatur Negara

Kebijakan	Strategi
Rasionalisasi Kelembagaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penajaman visi, misi, dan strategi organisasi</li> <li>2. Penghapusan, penggabungan, pengintegrasian lembaga yang tugasnya bersesuaian</li> <li>3. Korpilisasi dan privatisasi unit yang secara langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat</li> <li>4. Pemantapan dan pengembangan jabatan fungsional</li> </ol>

<b>Kebijakan</b>	<b>Strategi</b>
Penyederhanaan Ketatalaksanaan	5. Perubahan sikap dan perilaku aparatur menuju budaya kerja yang produktif dan transparan 6. Penyederhanaan sistim operasional prosedur tatalaksana administrasi pemerintahan dan pembangunan 7. Pemanfaatan teknologi informasi menuju efisiensi pelaksanaan pekerjaan 8. Pengembangan budaya kerja menuju aparatur yang profesional, bermoral, dan bertanggungjawab 9. Pendayagunaan sumber daya yang dimiliki seoptimal mungkin
Penetapan sistim merit dalam manajemen ASN	10. Mengembangkan reformasi sistim kepegawaian 11. Mengubah peraturan perundang-undangan dibidang kepegawaian
Penerapan gaji PNS yang layak dan adil	12. Penataan kepegawaian dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah 13. Penataan kelembagaan pembina kepegawaian
Pengembangan pelayanan prima	14. Penyempurnaan peraturan perundangan yang melandasi penyelenggaraan pelayanan diberbagai instansi pemerintah 15. Peningkatan profesionalisme aparatur pelayanan public 16. Peningkatan mutu pelayanan masyarakat melalui kebijakan otonomi manajemen (korporatisasi) 17. Peningkatan dan pengembangan layanan e-Government online 18. Membangun keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi pelayanan publik

Sumber data: Kemenpan-RB Tahun 2021

Kebijakan dan strategi pemerintah dalam memberdayakan Aparatur Sipil Negara yang meliputi rasionalisasi kelembagaan, penyederhanaan ketatalaksanaan, penerapan sistim merit dalam manajemen ASN, penerapan gaji PNS yang layak dan adil, serta pengembangan pelayanan prima diatas dapat dimaknai sebagai usaha meningkatkan efektivitas organisasi secara operasional. Untuk itu dari berbagai argumen yang dibahas diatas maka penulis beranggapan bahwa penyederhanaan birokrasi dengan mendorong skema pensiun dini melalui pembaharuan regulasi yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara akan menjadi sangat efektif dan efisien. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja aparat guna memberikan pelayanan public yang cepat dan berkualitas. Disisi lain skema pensiun dini juga dapat menyederhanakan struktur birokrasi pemerintahan dan mengubah pola pikir ASN yang selama ini cenderung mengejar jabatan dibandingkan menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai pelayanan public.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait Kesesuaian antara komposisi dengan kompetensi peneliti berkesimpulan bahwa ketidaksesuaian

antara komposisi dan kompetensi ASN masih menjadi tantangan utama dalam meningkatkan produktivitas birokrasi. Negara-negara dengan sistem birokrasi efisien, seperti Singapura dan Estonia, memberikan contoh bagaimana penempatan ASN yang berbasis data dan evaluasi kompetensi yang ketat dapat mengoptimalkan kinerja ASN, meskipun mereka berada dalam usia lanjut. Dalam konteks Indonesia, pendekatan yang lebih komprehensif diperlukan untuk mengatasi masalah ini, salah satunya dengan memperkenalkan sistem pendidikan dan pelatihan berkelanjutan yang sesuai dengan kebutuhan sektor-sektor spesifik. Dengan fokus pada pengembangan kompetensi dan karakter ASN, terutama yang memiliki potensi sebagai problem solver dan inovator, diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja birokrasi, merampingkan struktur ASN, dan mempercepat tercapainya produktivitas yang lebih optimal dalam pelayanan publik.

## **2. Kesesuaian antara komposisi dengan beban kerja**

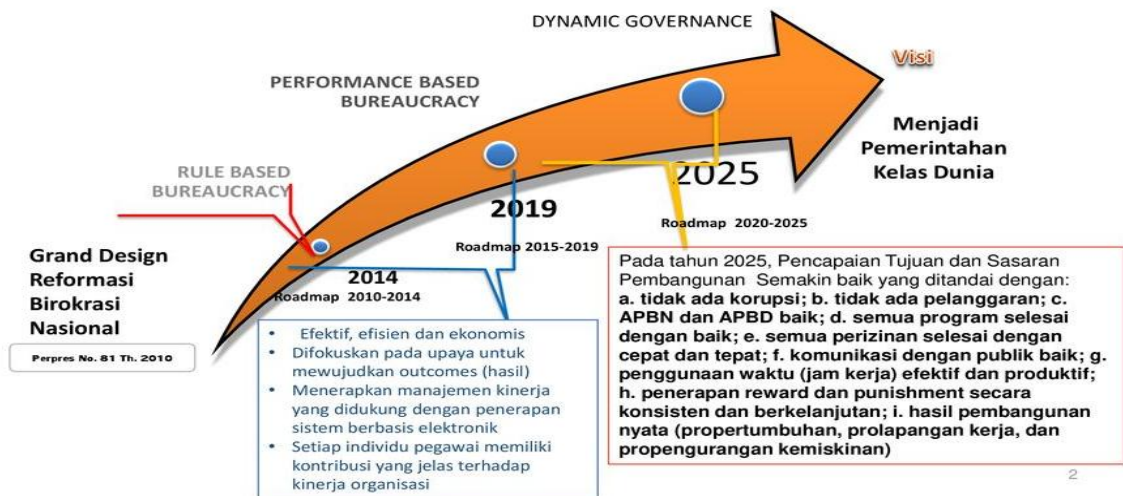
Permasalahan klasik birokrasi selama ini salah satunya berkenaan dengan beban kerja pegawai. Dalam beberapa instansi terutama dilingkup Pemerintahan Daerah, terdapat beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang tidak seimbang antara komposisi pegawai dengan beban kerja yang dilakukan. Hal ini akan berdampak pada tumpang tindih kewenangan antara satu pegawai dengan pegawai yang lain. Komposisi pegawai berlebih pada satu instansi membuat pemerintah pusat melalui Kemenpan-RB melakukan upaya penyederhanaan struktur birokrasi dengan membuka posisi jabatan fungsional. Rakhmawanto, A. (2021) menegaskan bahwa perampingan birokrasi dilakukan dengan cara penyetaraan jabatan administrator dan pengawas. Ini juga menjadi bagian dari solusi untuk ASN yang terdampak dari kebijakan tersebut, dan dengan memaksimalkan jabatan fungsional yang sudah ada pemerintah pusat juga sudah memformulasikan menambah pos jabatan fungsional secara berkala mulai dari tahun 2020 sampai seterusnya, baik itu ditingkat Kementrian/Lembaga dan pemerintah daerah.

Dalam rangka mengefektifkan komposisi jabatan dengan beban kerja, pemerintah melaksanakan penyederhanaan birokrasi dan penyerataan jabatan administrator dan pengawas untuk memangkas birokrasi. Jika tingkatan birokrasi dihilangkan atau dikurangi maka rentang kendali pengambilan keputusan bisa diperpendek. Skema pensiun dini juga dipandang penulis akan efektif dilakukan untuk memproyeksi kelompok usia yang benar-benar produktif menjalankan tugas dan kelompok usia yang kesulitan menyesuaikan dengan pola kerja baru yang identic dengan penguasaan teknologi informasi. Sebab saat ini Indonesia sudah berkuat dengan sistim pemerintahan yang dinamis (dynamic governance). Neo, B. S., & Chen, G. (2007) dalam bukunya yang berjudul *“Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in”* merumuskan bahwa *dynamic governance* menuntuk institusi dan struktur organisasi yang telah dipilih untuk dapat beradaptasi dengan ketidakmenentuan perubahan lingkungan kebijakan sehingga para pegawainya selalu merasa siap

dengan arus perubahan kebijakan. Sementara itu, Febriani, D., Bramasta, V., & Noorizqa, V. (2020) Konsep operasional *dynamic governance* pada tataran pemerintah juga pandang sebagai kemampuan pemerintah untuk menyesuaikan kebijakan dengan perubahan lingkungan global yang cepat dan tidak menentu sehingga tujuan yang ditetapkan akan tercapai. Selain itu Rahman, A., & Bakri, R. (2019) menambahkan bahwa pemerintahan yang dinamis memiliki tiga fase utama yaitu: perbaikan internal pemerintah, peningkatan layanan publik, dan pemerintah yang memperhatikan kebutuhan adaptif masyarakatnya.

Pemikiran banding atas hasil penelitian ini dapat dilihat dari contoh penerapan penyederhanaan birokrasi di negara-negara dengan sistem pemerintahan yang sangat dinamis, seperti Singapura. Negara ini telah berhasil mengurangi lapisan birokrasi melalui penataan kembali jabatan administrasi dan pengawasan, sehingga meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan dan rentang kendali yang lebih pendek. Singapura juga mengintegrasikan teknologi informasi secara masif, memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih produktif dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Dalam konteks ini, model *dynamic governance* yang diterapkan di Indonesia, seperti yang dikemukakan oleh Neo & Chen (2007) dan Febriani et al. (2020), dapat diterapkan lebih jauh dengan menekankan pada peningkatan kemampuan ASN untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat, terutama dalam hal penguasaan teknologi informasi dan fleksibilitas dalam menjalankan tugas mereka. Pensiun dini juga bisa menjadi salah satu langkah strategis untuk memotivasi tenaga kerja ASN yang lebih muda dan lebih siap menghadapi tantangan teknologi dan dinamika pemerintahan yang terus berubah. Namun, perlu dicatat bahwa penerapan pensiun dini harus mempertimbangkan dampaknya terhadap keberlanjutan kualitas pelayanan publik, dengan memastikan bahwa para ASN yang tersisa memiliki kompetensi yang memadai dan dapat mengisi posisi-posisi strategis dengan kemampuan yang sesuai.

Dari berbagai pendapat para pakar di atas, penulis menyimpulkan bahwa pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*) menuntut adanya penyesuaian para ASN dengan perubahan yang sejalan dengan tuntutan masyarakat dan kondisi global. Hal ini harus diterjemahkan secara progresif oleh pemangku kebijakan untuk mampu melihat berbagai permasalahan dari berbagai sudut pandang sehingga dapat menemukan penanganan yang lebih efektif dan tepat sasaran pada masyarakat. Untuk itu formulasi kebijakan skema pensiun dini dipandang penulis sudah tepat dilakukan demi perbaikan internal birokrasi pemerintah, peningkatan layanan publik, serta memperhatikan kebutuhan adaptif masyarakatnya yang diperlihatkan pada gambar 2.



Gambar 2. Roadmap

Sumber: Agus Uji Hantara (Asisten Deputi Pengaduan Aparatur Dan Masyarakat) 2022

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait kesesuaian antara komposisi dengan beban kerja, peneliti berkesimpulan bahwa penyederhanaan birokrasi dan penyerataan jabatan dapat memainkan peran penting dalam mencocokkan komposisi ASN dengan beban kerja yang lebih efisien. Dengan mengurangi lapisan birokrasi yang berlebihan, rentang kendali menjadi lebih pendek, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif terhadap perubahan. Hal ini juga dapat menciptakan keseimbangan antara komposisi jabatan dengan beban kerja yang sesuai, di mana ASN yang lebih muda dan lebih terampil dalam penguasaan teknologi dapat dioptimalkan untuk mengatasi tantangan baru dalam pemerintahan yang dinamis. Skema pensiun dini menjadi solusi untuk menyesuaikan komposisi tersebut, dengan menggantikan ASN yang lebih tua dan kurang adaptif terhadap perubahan dengan tenaga kerja yang lebih siap berhadapan dengan teknologi dan dinamika organisasi. Dengan menerapkan model *dynamic governance* seperti di Singapura, yang berhasil mengurangi birokrasi dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas, Indonesia dapat menciptakan sistem yang lebih responsif dan seimbang dalam menghadapi beban kerja yang terus berkembang. Namun, perlu ditekankan bahwa keberhasilan penyederhanaan birokrasi ini bergantung pada kompetensi ASN yang tersisa, yang harus dipastikan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan teknologi dan kebutuhan organisasi.

#### IV. KESIMPULAN

Problem utama dalam meningkatkan produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menuju perampingan birokrasi di Indonesia terletak pada

ketidaksesuaian antara komposisi jabatan dan kompetensi yang dimiliki oleh ASN. Penyederhanaan birokrasi yang tidak diimbangi dengan peningkatan kompetensi dan penguasaan teknologi dapat menghambat efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Oleh sebab itu implikasi atas hasil penelitian ini adalah: 1) ketidaksesuaian antara komposisi dan kompetensi ASN masih menjadi tantangan besar dalam meningkatkan produktivitas birokrasi di Indonesia. Negara-negara dengan sistem birokrasi efisien seperti Singapura dan Estonia menunjukkan bahwa penempatan ASN berdasarkan evaluasi kompetensi yang ketat dapat mengoptimalkan kinerja, meskipun usia ASN lebih lanjut. Oleh karena itu, Indonesia perlu mengadopsi pendekatan yang lebih komprehensif, seperti sistem pelatihan berkelanjutan yang sesuai dengan kebutuhan sektor-sektor spesifik, untuk meningkatkan kualitas ASN dan merampingkan struktur birokrasi guna mencapai produktivitas yang lebih tinggi; 2) penyederhanaan birokrasi dan penyerataan jabatan dapat mencocokkan komposisi ASN dengan beban kerja secara lebih efisien, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif. Skema pensiun dini dapat menjadi solusi untuk menggantikan ASN yang kurang adaptif dengan tenaga kerja yang lebih siap menghadapi tantangan teknologi dan dinamika organisasi. Namun, keberhasilan penyederhanaan birokrasi bergantung pada kompetensi ASN yang tersisa, yang harus dipastikan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan perubahan dan kebutuhan organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adriana, S. (2022). Problematika perampingan jabatan aparatur sipil negara menuju perampingan birokrasi. *JURNAL SULTAN: Riset Hukum Tata Negara*, 11-20.
- Budiwati, S., & Shinuranti, I. (2019). Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil (Pns). *Sumber*, 86, 34
- Febriani, D., Bramasta, V., & Noorizqa, V. (2020). Evaluation Of Government Policy Readiness In The Management Of The Covid-19 Pandemy Viewed From The Implementation Of Dynamic Governance. *Research Gate*, No. April.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*. Routledge.
- Huseini, M. (2015). *Merekonstruksi Indonesia: Sebuah Perjalanan Menuju Dynamic Governance*. Pt. Gramedia Pustaka Utama.
- Isdius, R. (2019). Analisis Kebijakan Pensiun Dini Pns Melalui Uji Kompetensi Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Good Governance*, 15(1).
- Muttaqin, T., Sardjoko, S., Alhumami, A., Ali, B., & Sulistyaningrum, W. S. (2018). Urgensi Percepatan Pembangunan Sdm Dan Penguasaan Iptek. *Jurnal Majelis*, 33

- Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101389.
- Masitoh, S., Kushendar, D. H., & Mulawarman, A. (2024). Penyederhanaan Birokrasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(1), 115-121.
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities And Change In Singapore (English Version)*. World Scientific.
- Sudrajat, T., & Hartini, S. (2017). Rekonstruksi Hukum Atas Pola Penanganan Pelanggaran Asas Netralitas Pegawai Negeri Sipil. *Mimbar Hukum-Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada*, 29(3), 445-460
- Situmorang, C. H. (2019). Study Analysis Uu Asn, Menuju Penyederhanaan Birokrasi (The Act Of Asn, Toward Bureaucratic Trimming). *Jurnal Populis*, 4(8), 1233-1252
- Sentanu, I. G. E. P. S., Yustiari, S. H., & S AP, M. P. A. (2024). *Mengelola Kolaborasi Stakeholder Dalam Pelayanan Publik*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Situmorang, C. H. (2019). Studi Analisis Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Menuju Penyederhanaan Birokrasi. *Populis: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 317-336.
- Haryanto, J. T. (2017). Mewujudkan Konsep Birokrasi Yang Kaya Fungsi Studi Kasus. *Civil Service Journal*, 11(1 Juni).
- Yulianto, Y. (2020). Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik Menuju Era New Normal. In *Prosiding Seminar Stiarni* (Vol. 7, No. 2, Pp. 36-45).
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai Asn (Aparatur Sipil Negara) Di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1), 73-84.
- Rivai, F. H. (2019). Membangun Budaya Birokrasi Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 9(2), 128-138.
- Rahman, A., & Bakri, R. (2019). Penataan Pengelolaan Aparatur Sipil Negara (Asn) Melalui Dynamic Governance. *Jurnal Konstituen*, 1(1), 1-22.
- Roza, E. S., & Syahrul, L. (2024). Analisis Pengembangan Karir Asn Yang Terdampak Perampangan Birokrasi Terhadap Kebijakan Penyetaraan Jabatan Stuktural Di Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. *Journal Publicuho*, 7(1), 235-244.
- Rakhmawanto, A. (2021). Perampangan Birokrasi. *Civil Service Journal*, 15(2 November), 19-32.
- Zuiderwijk, A., Shinde, R., & Janssen, M. (2019). Investigating the attainment of open government data objectives: Is there a mismatch between objectives and results?. *International review of administrative sciences*, 85(4), 645-672.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih dan penghargaan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian (LPPM) Universitas Negeri Gorontalo. Ucapan terima kasih juga

kepada anggota penulis dan program studi ilmu administrasi negara Universitas  
Gorontalo yang telah berkolaborasi dalam penulisan artikel ini