

MILITANSI ASN DALAM POLA PIKIR FUNGSIONAL (JF)

IW. Wijanaraga

IPDN Kampus NTB

e-mail: wijanaraga@ipdn.ac.id

Abstrak

Reformasi birokrasi Indonesia memasuki fase penting melalui penerapan Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 dan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 1 Tahun 2023 yang menegaskan transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional. Perubahan ini menuntut pergeseran pola pikir ASN dari orientasi hirarkis menuju orientasi kompetensi, profesionalisme, etika, dan kolaborasi. Artikel ini bertujuan mengkaji konsep militansi ASN sebagai semangat kerja profesional dalam mendukung pola pikir fungsional, serta menganalisis struktur, mekanisme, dan etika kerja melalui kerangka Segitiga Kerja. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui kajian regulasi, analisis dokumen, serta studi literatur dari jurnal nasional, internasional, buku, dan publikasi ilmiah terkait birokrasi modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa militansi ASN mencakup ketangguhan, integritas, kemampuan adaptif, profesionalitas, kompetensi digital, dan kapasitas kolaboratif. Kompetensi digital menjadi pilar penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik berbasis teknologi, sementara kolaborasi menjadi dimensi fundamental dalam kerja lintas fungsi di organisasi publik. Segitiga Kerja yang memadukan struktur, mekanisme, dan etika terbukti memberikan kerangka operasional bagi ASN untuk bekerja secara konsisten, efektif, dan berintegritas. Penelitian juga menemukan berbagai tantangan mindset dalam reformasi birokrasi, seperti resistensi terhadap perubahan, lemahnya meritokrasi, kesenjangan kompetensi digital, dan problem etika. Kesimpulannya, keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada kemampuan ASN menginternalisasi pola pikir fungsional dan membangun militansi profesional yang mencakup inovasi, kolaborasi, etika, dan penguatan kapasitas digital untuk mewujudkan birokrasi yang adaptif, modern, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Kata kunci: ASN, jabatan fungsional, militansi dan reformasi birokrasi

Abstract

Indonesian bureaucratic reform has entered a crucial phase through the implementation of the Civil Servant Law No. 20 of 2023 and the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Regulation No. 1 of 2023, which emphasize the transformation of structural positions into functional positions. This change requires a shift in the mindset of civil servants from a hierarchical orientation to one of competence, professionalism, ethics, and collaboration. This article aims to examine the concept of civil servant militancy as a professional work spirit that supports a functional mindset, and to analyze the structure, mechanisms, and work ethics through the Work Triangle framework. The research uses qualitative descriptive methods through regulatory review, document analysis, and literature review from national and international journals, books, and scientific publications related to modern bureaucracy. The results show that civil servant militancy encompasses resilience, integrity, adaptive capacity, professionalism, digital competence, and collaborative capacity. Digital competence is a crucial pillar in improving the quality of technology-based public services, while collaboration is a fundamental dimension of cross-functional work in public organizations. The Work Triangle, which combines structure, mechanisms, and ethics, has been proven to provide an operational framework for civil servants to work consistently, effectively, and with integrity. Research also identified various mindset challenges in bureaucratic reform, such as resistance to change, weak meritocracy, a digital competency gap, and ethical issues. In conclusion, the success of bureaucratic reform depends heavily on the ability of civil servants to internalize a functional mindset and develop professional militancy that encompasses innovation, collaboration, ethics, and digital capacity building to create an adaptive, modern, and service-oriented bureaucracy.

Keywords : ASN, bureaucratic reform, functional positions and militancy

1. Pendahuluan

Reformasi birokrasi Indonesia mengalami transformasi paradigmatik sejak diberlakukannya Undang Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 yang mencabut Undang

Undang Nomor 5 Tahun 2014. Transformasi ini semakin tegas ketika pemerintah melakukan penyederhanaan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Penulis dalam naskah sebelumnya mengungkapkan kegundahan ASN terhadap perubahan ini, sebab paradigma kerja berubah secara drastis dari orientasi hierarkis menuju orientasi berbasis kompetensi dan profesionalitas (I Wayan Wijanaraga, 2020).

PermenPAN-RB Nomor 1 Tahun 2023 mengatur klasifikasi, tugas, jenjang, penilaian kinerja, dan kompetensi jabatan fungsional. Perubahan tersebut menuntut ASN untuk mengadopsi pola pikir fungsional yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan berbasis keahlian. Oleh karenanya, adaptasi mindset menjadi faktor krusial.

Selain kompetensi, dimensi etika menjadi perhatian penting. Penulis mencontohkan kasus etika pejabat publik dalam putusan Mahkamah Konstitusi tahun 2024, yang secara prosedural benar namun mengundang keresahan publik secara moral. Hal ini menunjukkan bahwa etika birokrasi merupakan elemen fundamental dalam tata kelola pemerintahan.

Literatur akademik mendukung urgensi perubahan mindset ASN, seperti penelitian oleh (Efendi & Frinaldi, 2024) menegaskan bahwa inovasi dan profesionalisme merupakan pilar utama reformasi birokrasi modern. Sementara (Sarjito & Djati, 2025) menekankan pentingnya kompetensi digital ASN dalam menghadapi transformasi pelayanan publik. Sejalan dengan itu, (Budiman, 2020) menjelaskan bahwa nilai dasar ASN seperti akuntabilitas dan anti-korupsi menjadi pondasi perilaku birokrasi yang berintegritas. Penelitian artikel ini mengkaji militansi ASN sebagai spirit profesional dalam pola pikir fungsional, didukung dengan literatur akademik yang relevan.

Tujuan Artikel ini bertujuan untuk: (1). Mengkaji konsep militansi ASN dalam konteks pola pikir fungsional. (2). Mendeskripsikan struktur, mekanisme, dan etika kerja sebagai kerangka Segitiga Kerja. (3). Menganalisis relevansi regulasi ASN terhadap kebutuhan transformasi mindset. (4). Memperkaya analisis melalui referensi ilmiah mutakhir terkait profesionalitas, etika publik, digitalisasi birokrasi, dan governance.

2. Metode

Metode Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu pendekatan penelitian yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap fenomena melalui analisis konteks, interpretasi, serta penggalian makna dari berbagai sumber informasi. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk mengkaji konsep militansi ASN dan pola pikir fungsional yang bersifat konseptual, normatif, dan transformatif. Data utama penelitian diperoleh melalui kajian regulasi, khususnya Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 dan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 1 Tahun 2023 sebagai dasar normatif yang mengatur jabatan fungsional ASN secara komprehensif. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan studi

literatur dari berbagai sumber ilmiah, termasuk artikel jurnal nasional dan internasional, buku akademik, serta publikasi media ilmiah yang relevan dengan topik reformasi birokrasi, etika ASN, kompetensi digital, inovasi publik, serta tata kelola pemerintahan modern. Seluruh sumber tersebut dianalisis secara kritis untuk membangun pemahaman yang utuh mengenai bagaimana militansi ASN (dalam arti semangat profesional, etis, dan kolaboratif) dapat mendukung implementasi pola pikir fungsional dalam konteks reformasi birokrasi. Pendekatan ini memberikan landasan konseptual yang kuat dalam menginterpretasikan peran ASN dalam kerangka Jabatan Fungsional secara komprehensif dan integratif.

3. Hasil dan Pembahasan

Militansi ASN sebagai Semangat Kerja Profesional

Militansi ASN dalam konteks pola pikir fungsional tidak dipahami sebagai militansi dalam arti ideologis atau politik, melainkan sebagai semangat kerja profesional yang mencerminkan keteguhan, ketangguhan, dan dedikasi ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Penulis menegaskan bahwa militansi adalah semangat juang yang kuat dan tangguh dalam diri ASN untuk mengabdikan diri sebagai pelayan masyarakat dan negara, yang berarti bahwa seorang ASN harus memiliki komitmen internal yang kokoh dan terarah pada pencapaian tujuan organisasi serta peningkatan kualitas pelayanan masyarakat. Semangat ini tidak dibangun oleh dorongan eksternal semata, tetapi berasal dari kesadaran profesional bahwa ASN merupakan profesi pelayanan publik yang memiliki tanggung jawab strategis terhadap keberlangsungan tata kelola pemerintahan.

Tinjauan perspektif literatur administrasi publik modern bahwa profesionalitas dan semangat juang merupakan konsep yang saling terkait. (Efendi & Frinaldi, 2024) menjelaskan bahwa profesionalisme ASN pada era reformasi birokrasi hanya bisa dicapai apabila ASN memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan, merespons tuntutan baru, serta memunculkan inovasi dalam pelayanan. Dimana militansi dalam arti profesional adalah ketangguhan ASN untuk terus beradaptasi, belajar, dan berinovasi di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis, seperti digitalisasi pelayanan, simplifikasi birokrasi, dan penguatan sistem merit. ASN yang memiliki militansi profesional tidak hanya bekerja untuk memenuhi standar minimal, tetapi secara aktif mendorong perbaikan kualitas layanan berdasarkan kompetensi, integritas, dan orientasi pada hasil (*result-oriented government*).

(Sarjito & Djati, 2025) menambahkan bahwa ASN muda di era digital membawa semangat baru dalam birokrasi melalui kompetensi digital dan budaya kerja kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa militansi profesional juga terwujud melalui kesiapan ASN, terutama generasi muda untuk mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam pelaksanaan tugas. Semangat tersebut memperkuat kemampuan adaptasi organisasi terhadap digital

governance, di mana layanan publik dituntut semakin cepat, transparan, dan berbasis data. ASN yang tidak mengembangkan militansi profesional akan tertinggal dalam kemampuan beradaptasi, sehingga menghambat upaya reformasi birokrasi.

Selain aspek adaptasi dan inovasi, militansi ASN juga tercermin dalam komitmen terhadap integritas dan etika kerja. (Budiman, 2020) menyatakan bahwa nilai integritas (seperti kejujuran, akuntabilitas, dan anti-korupsi) merupakan inti dari profesionalitas ASN. Militansi profesional berarti keteguhan ASN dalam menjaga etika publik, bahkan ketika menghadapi tekanan, godaan, atau intervensi eksternal. ASN yang militan secara etis akan tetap berpegang pada nilai moral dan etika dalam setiap pengambilan keputusan, sejalan dengan prinsip public interest sebagai orientasi utama birokrasi modern. Hal ini sangat penting mengingat berbagai kasus pelanggaran etika publik yang mencederai kepercayaan masyarakat.

Pandangan lainnya tentang militansi profesional juga terwujud dalam kemampuan ASN untuk bekerja sama lintas sektor dan lintas disiplin ilmu. Penelitian (Sakir, 2024) menunjukkan bahwa kolaborasi merupakan kemampuan penting dalam pemerintahan modern yang kompleks. ASN yang memiliki militansi profesional tidak bekerja secara individualistik, tetapi mampu membangun sinergi, berkomunikasi secara efektif, dan mengoptimalkan sumber daya melalui kerja tim. Kolaborasi tersebut memperkuat kapasitas organisasi untuk mencapai outcome yang lebih baik dan berkelanjutan. Sehingga militansi ASN dalam konteks pola pikir fungsional merupakan konsep multidimensional yang mencakup ketangguhan mental, komitmen etik, kapasitas inovasi, kemampuan digital, dan keterampilan kolaboratif. Militansi profesional bukan hanya tentang semangat bekerja keras, tetapi juga tentang komitmen ASN untuk terus meningkatkan diri sebagai pelayan publik yang adaptif, berintegritas, kompeten, dan bertanggung jawab. Militansi inilah yang menjadi motor penggerak keberhasilan implementasi jabatan fungsional dan reformasi birokrasi secara keseluruhan.

Profesionalitas Dan Kompetensi Digital Profesionalitas

ASN merupakan salah satu pilar utama dalam implementasi jabatan fungsional, khususnya di tengah perubahan paradigma birokrasi modern yang semakin berorientasi pada kompetensi dan kinerja. Penulis menegaskan bahwa profesionalitas identik dengan kualitas unggul, kemampuan menjalankan tugas berdasarkan keahlian, dan pembiasaan kerja berbasis digital. Profesionalitas juga dipahami sebagai keterampilan untuk menjalankan pekerjaan dengan standar tinggi, berorientasi hasil, dan mampu memberikan layanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Perubahan regulasi melalui Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 1 Tahun 2023 memperjelas bahwa jabatan fungsional berbasis pada ranah kognitif dan psikomotorik sesuai

jenjang kompetensi. Profesionalitas ASN tidak lagi ditentukan oleh jabatan struktural, tetapi oleh penguasaan keahlian, kemampuan teknis, serta kompetensi perilaku yang sesuai dengan standar kinerja. Paradigma ini sejalan dengan model competency-based government yang diadopsi negara-negara maju dalam era governance digital, sebagai berikut:

a. Profesionalitas dalam Kerangka Reformasi Birokrasi

Beberapa literatur menekankan bahwa profesionalitas ASN merupakan respons terhadap tuntutan governance yang semakin kompleks. (Sakir, 2024) menyatakan bahwa birokrasi modern menuntut ASN berperan sebagai public manager yang memiliki kemampuan analitis, strategis, dan inovatif. Profesionalitas berarti ASN mampu berpikir kritis, memahami konteks kebijakan, dan menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam layanan publik yang berkualitas. Selain itu, (Efendi & Frinaldi, 2024) menekankan bahwa profesionalisme tidak dapat dipisahkan dari kemampuan berinovasi. ASN profesional bukan hanya menjalankan prosedur, tetapi aktif mencari peluang perbaikan pelayanan melalui inovasi teknologi, proses kerja, maupun model pelayanan publik. Dengan demikian, profesionalitas juga berarti keberanian mengambil inisiatif, ketekunan dalam mencari solusi, dan komitmen terhadap peningkatan mutu secara berkelanjutan.

b. Kompetensi Digital sebagai Pilar Pelayanan Publik Modern

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah wajah pemerintahan, dari model birokrasi tradisional menuju digital government dan smart governance. Hal ini menuntut ASN memiliki kompetensi digital sebagai bagian integral dari profesionalitas. (Sarjito & Djati, 2025) menunjukkan bahwa kompetensi digital ASN, terutama generasi milenial, mendorong percepatan transformasi pelayanan publik berbasis teknologi. Penggunaan aplikasi pemerintahan, manajemen data, layanan elektronik (e-service), serta komunikasi digital menjadi bagian dari kompetensi yang wajib dikuasai ASN modern. Kompetensi digital bukan hanya kemampuan mengoperasikan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup:

- 1) Literasi digital, yaitu kemampuan memahami dan menggunakan informasi digital secara etis dan produktif.
- 2) Digital problem-solving, yaitu kemampuan menyelesaikan masalah melalui teknologi, termasuk analisis data, otomasi tugas, dan penggunaan platform digital.
- 3) Kolaborasi digital, yaitu kemampuan bekerja sama melalui platform kerja digital lintas unit, instansi, atau wilayah.
- 4) Keamanan digital, yaitu kemampuan menjaga kerahasiaan data, etika digital, dan tata kelola keamanan informasi. Oleh karenanya profesionalitas ASN yang tidak didukung kompetensi digital akan tertinggal dalam

menjalankan tugasnya, karena hampir seluruh alur kerja birokrasi kini diarahkan menuju digitalisasi penuh.

c. Tantangan dalam Peningkatan Profesionalitas dan Kompetensi Digital.

Meskipun regulasi dan lingkungan kerja sudah mendorong digitalisasi, masih terdapat tantangan yang signifikan. Penelitian oleh (Taufik, 2020) menegaskan bahwa kurangnya komitmen organisasi, resistensi terhadap perubahan, serta budaya birokrasi yang masih bersifat konvensional menghambat peningkatan profesionalitas ASN. Selain itu, teknologi sering kali diterapkan tanpa pelatihan memadai, sehingga tidak semua ASN mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam pekerjaan sehari-hari. Penelitian (Budiman, 2020) menunjukkan bahwa profesionalitas tidak hanya terkait kompetensi teknis, tetapi juga etika digital dan integritas dalam menggunakan teknologi. Pelanggaran etik, manipulasi data, dan kurangnya akuntabilitas dalam sistem digital dapat menghambat kepercayaan publik terhadap layanan pemerintah.

d. Profesionalitas Digital sebagai Bagian dari Pola Pikir Fungsional

Pola pikir fungsional yang militan, profesional, dan kolaboratif sangat terkait dengan kompetensi digital. Profesionalitas digital merupakan wujud nyata dari pola pikir fungsional yang menuntut ASN:

- 1) Berpikir berbasis keahlian,
- 2) Mengoptimalkan teknologi untuk mendukung layanan,
- 3) Bekerja secara kolaboratif dengan platform digital, dan
- 4) Menjaga integritas informasi publik.

Sehingga kompetensi digital bukan lagi pilihan, tetapi keharusan untuk mewujudkan ASN profesional sesuai tuntutan reformasi birokrasi dan perkembangan teknologi global.

Kolaborasi Sebagai Dimensi Pola Pikir Fungsional

Kolaborasi merupakan salah satu pondasi utama dari pola pikir fungsional dan menjadi dimensi penting dalam membangun kinerja ASN yang efektif di era reformasi birokrasi dan transformasi digital. Penulis menekankan bahwa ASN harus mampu bekerja sama dengan berbagai pihak, baik sesama ASN maupun pemangku kepentingan di luar organisasi, termasuk masyarakat yang menerima layanan. Penekanan ini menunjukkan bahwa kolaborasi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi ASN untuk menjalankan tugas fungsional secara optimal dan menghasilkan nilai publik yang lebih besar.

a. Kolaborasi sebagai Modal Sosial Birokrasi Modern

Dalam perspektif administrasi publik kontemporer, kolaborasi dipandang sebagai modal sosial organisasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, integrasi sumber daya, dan peningkatan kapasitas pelayanan. Penelitian (Johannes, 2024) memperlihatkan bahwa kolaborasi antar ASN, terutama kolaborasi lintas generasi, telah

menjadi faktor penentu dalam peningkatan kinerja birokrasi digital. ASN muda yang memiliki kompetensi digital cenderung lebih mudah berkolaborasi melalui platform digital, sementara ASN yang lebih senior memiliki pengalaman institusional yang penting untuk stabilitas organisasi. Kolaborasi antara dua karakteristik ini dapat menciptakan sinergi yang memperkuat efektivitas birokrasi. Tinjauan teori network governance yang berkembang di negara maju menunjukkan bahwa birokrasi tidak dapat bekerja secara silo, tetapi harus membangun hubungan horizontal antar lembaga, sektor, dan masyarakat. Oleh karena itu, pola pikir fungsional mengharuskan ASN untuk tidak hanya menguasai tugasnya, tetapi juga memahami pentingnya keterhubungan antar fungsi organisasi.

b. Kolaborasi dalam Kerangka Jabatan Fungsional

Transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional mengubah hubungan kerja dari yang bersifat hierarkis ke arah hubungan yang lebih fleksibel dan berbasis kompetensi. Dalam konteks jabatan fungsional, kolaborasi menjadi mekanisme utama untuk menyelesaikan pekerjaan yang kompleks dan multidimensi. Hal ini terjadi karena tugas fungsional sering kali tidak dapat diselesaikan secara individual, melainkan memerlukan dukungan lintas unit dan lintas keahlian. Misalnya, analisis kebijakan memerlukan data dari pranata komputer, arsiparis, pustakawan, maupun pranata humas. Penelitian oleh (Sakir, 2024) menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kerja tim dan kolaborasi antar fungsi dapat meningkatkan akurasi keputusan kebijakan dan mempercepat proses penyelesaian pelayanan publik. Dengan demikian, kolaborasi menjadi bagian integral dari pola pikir fungsional karena memperkuat integrasi pengetahuan dan meningkatkan produktivitas fungsional ASN.

c. Kolaborasi sebagai Keterampilan Sosial dan Digital

Kolaborasi dalam era digital tidak hanya membutuhkan keterampilan komunikasi interpersonal tetapi juga keterampilan kerja digital. (Sarjito & Djati, 2025) menekankan bahwa organisasi publik membutuhkan ASN yang mahir dalam kolaborasi digital melalui penggunaan platform komunikasi daring, manajemen dokumen berbasis cloud, koordinasi lintas unit melalui aplikasi, dan integrasi data melalui sistem digital pemerintah. Keterampilan kolaboratif tidak lagi terbatas pada pertemuan tatap muka, tetapi juga mencakup kemampuan:

- 1) Bekerja melalui platform digital secara sinkron maupun asinkron,
- 2) Berbagi data dan informasi secara aman,
- 3) Mendokumentasikan proses secara transparan, dan
- 4) Menjaga ritme kerja kolaboratif dalam ekosistem digital yang dinamis.

Hal ini bermakna bahwa kolaborasi membutuhkan kompetensi interpersonal dan digital (digital collaboration competencies) sebagai satu kesatuan.

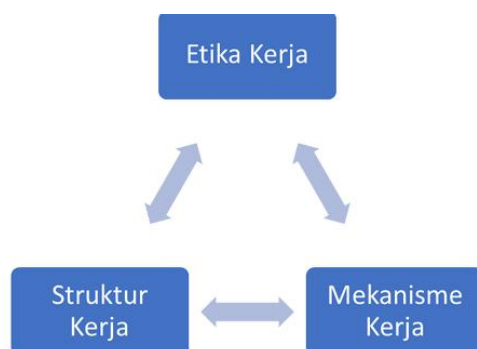
d. Kolaborasi dan Nilai Etika Kerja

Aspek penting lainnya adalah bahwa kolaborasi tidak akan efektif tanpa dasar etika kerja yang kuat. Etika (sebagai salah satu titik dalam Segitiga Kerja yang penulis tawarkan) memberikan pedoman moral bagi ASN untuk bekerja sama secara adil, menghargai kontribusi orang lain, menghindari konflik kepentingan, dan menjaga integritas dalam bekerja. (Hidayat & Subando, 2024) menekankan bahwa nilai moral seperti amanah, keadilan, dan akuntabilitas merupakan prasyarat kolaborasi yang sehat, karena kolaborasi pada dasarnya adalah proses saling percaya (mutual trust) antar individu dan unit organisasi. ASN yang memiliki pola pikir fungsional dengan etika yang kuat akan mampu menjaga transparansi, tidak mengambil kredit atas pekerjaan orang lain, serta mendorong kerja sama yang produktif dan harmonis. Tanpa etika kerja, kolaborasi dapat berubah menjadi beban atau bahkan konflik interpersonal yang menghambat penyelesaian tugas.

e. Kolaborasi sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Dalam kerangka pelayanan publik, kolaborasi memungkinkan ASN untuk memberikan layanan yang lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. (Efendi & Frinaldi, 2024) menjelaskan bahwa inovasi baik dalam pelayanan maupun dalam pengelolaan organisasi publik sering kali muncul dari proses kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Kolaborasi juga memungkinkan ASN untuk menyelesaikan masalah publik secara lebih kreatif karena adanya keterlibatan banyak perspektif. Kolaborasi lintas sektor dengan masyarakat, akademisi, dunia usaha, atau pemerintah daerah lain juga dapat memperkuat kapasitas pemerintah dalam menghadapi permasalahan publik yang kompleks seperti kesehatan, kemiskinan, pendidikan, dan tata ruang.

Segitiga Kerja



Gambar: Segitiga Kerja

Konsep Segitiga Kerja, Penulis menawarkan kerangka berpikir fundamental bagi ASN dalam menjalankan jabatan fungsional. Segitiga Kerja terdiri atas tiga elemen inti, yaitu: struktur kerja, mekanisme kerja, dan etika kerja. Ketiga elemen ini membentuk fondasi yang saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan dalam membangun performa ASN yang

profesional, adaptif, dan berintegritas. Dalam konteks pola pikir fungsional, Segitiga Kerja bukan hanya konsep normatif, tetapi menjadi model operasional yang menjelaskan bagaimana ASN harus memahami dirinya dalam organisasi dan bagaimana ia berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan tujuan publik.

a. Struktur Kerja (Kedudukan, Fungsi, dan Orientasi Organisasi)

Struktur kerja merupakan elemen pertama Segitiga Kerja yang menekankan pentingnya pemahaman ASN terhadap kedudukan dan peran dalam organisasi. Dalam naskah asli, penulis menegaskan bahwa setiap ASN harus memahami struktur organisasi agar dapat memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan lembaga. Struktur kerja dalam konteks jabatan fungsional berbeda secara mendasar dengan struktur jabatan struktural karena tidak berbasis hierarki kekuasaan, melainkan berbasis keahlian dan kontribusi profesional.

Dalam perspektif administrasi publik, struktur organisasi mempengaruhi koordinasi, pembagian kerja, dan alur pertanggungjawaban. Menurut (Sakir, 2024), struktur birokrasi modern mengarah pada model yang lebih fleksibel, datar, dan kolaboratif untuk mendukung inovasi dan kecepatan layanan. Dengan demikian, ASN dalam jabatan fungsional harus melihat dirinya sebagai node dalam jaringan kerja, bukan sekadar bawahan dalam rantai komando. Pemahaman ini memungkinkan ASN bekerja secara lintas fungsi, mengambil inisiatif ketika diperlukan, dan tidak terperangkap dalam birokrasi yang kaku. Tanpa pemahaman terhadap struktur kerja, ASN berisiko bekerja secara terisolasi dan kehilangan konteks kontribusi profesionalnya terhadap tujuan organisasi.

b. Mekanisme Kerja (Proses, SOP, dan Alur Pelayanan)

Elemen kedua Segitiga Kerja adalah mekanisme kerja, yaitu tata cara atau prosedur operasional yang mengatur bagaimana tugas dilaksanakan dalam organisasi. Dalam naskah, mekanisme kerja disebut sebagai pedoman kerja yang membantu ASN melaksanakan fungsi secara optimal.

Mekanisme kerja mencakup SOP, alur komunikasi, standarisasi kualitas output, serta sistem penilaian kinerja. Mekanisme kerja menjadi penting karena jabatan fungsional mengandalkan output dan capaian kinerja yang terukur. PermenPAN-RB Nomor 1 Tahun 2023 menegaskan bahwa pejabat fungsional dinilai berdasarkan capaian kinerja spesifik dan bukti kerja nyata (*evidence-based performance*). Oleh karena itu, mekanisme kerja berperan penting untuk memastikan konsistensi, akurasi, dan akuntabilitas kinerja ASN.

Dalam literatur administrasi publik, mekanisme kerja merupakan implementasi konkret dari prinsip *management by process*, yang menekankan bahwa kualitas pelayanan tergantung pada efektivitas alur proses (Osborne, 2021) dalam (Basrowi, 2024). Jika mekanisme kerja lemah atau tidak dipahami, ASN berpotensi bekerja secara *trial-and-error*,

mengulang pekerjaan, dan menghasilkan output yang tidak konsisten. Sebaliknya, mekanisme kerja yang solid mendukung ASN dalam mengoptimalkan profesionalitas, menghindari kesalahan administratif, dan mempercepat penyelesaian tugas fungsional.

Perubahan menuju digitalisasi yang dibahas dalam pembahasan sebelumnya juga memperkuat urgensi mekanisme kerja berbasis sistem elektronik. Dengan sistem digital, koordinasi, monitoring, dan evaluasi menjadi lebih transparan dan terstandarisasi, sehingga mekanisme kerja menjadi tulang punggung yang menghubungkan teknologi, manusia, dan tujuan organisasi.

c. Etika Kerja (Integritas, Moralitas, dan Legitimasi Publik)

Unsur ketiga Segitiga Kerja adalah etika kerja, yang menjadi fondasi moral dan perilaku ASN dalam menjalankan tugasnya. Dalam naskah, penulis menyatakan bahwa etika adalah unsur yang menjaga agar struktur dan mekanisme kerja berjalan harmonis, karena etika mendorong ASN untuk menghormati rekan kerja, menjaga kesantunan, dan berperilaku sesuai norma moral. Tanpa etika, struktur hanya menjadi kerangka kosong dan mekanisme hanya menjadi prosedur tanpa jiwa.

Dalam literatur akademik, etika publik dipandang sebagai elemen penting untuk membangun public trust, yaitu kepercayaan publik terhadap penyelenggara negara. (Budiman, 2020) menekankan bahwa integritas ASN merupakan kunci keberlanjutan birokrasi karena pelayanan publik sangat bergantung pada legitimasi moral aparatur. Pelanggaran etika, meskipun tidak melanggar hukum, dapat mencederai kepercayaan publik, seperti pada contoh kasus putusan Mahkamah Konstitusi tahun 2024.

Etika kerja tidak hanya mencakup nilai moral seperti kejujuran, disiplin, dan keadilan, tetapi juga mencakup etika digital, transparansi informasi, dan keamanan data, sejalan dengan berkembangnya kompetensi digital yang dibahas sebelumnya. Di era digital, etika ASN diperluas menjadi kemampuan menjaga kerahasiaan data publik, menghindari manipulasi informasi digital, dan menggunakan teknologi secara bertanggung jawab (arif bijaksana).

Nilai etika juga selaras dengan penelitian (Hidayat & Subando, 2024) yang menunjukkan bahwa prinsip moral seperti amanah dan keadilan dalam etika Islam dapat menjadi landasan kuat bagi ASN dalam membangun pola pikir fungsional yang berintegritas. Dengan demikian, etika kerja merupakan unsur yang menyatukan profesionalitas, kolaborasi, dan militansi ASN dalam menjalankan tugas fungsionalnya.

d. Interdependensi dalam Segitiga Kerja

Struktur kerja, mekanisme kerja, dan etika kerja tidak dapat dipahami secara terpisah, karena ketiganya membentuk hubungan interdependen yang menciptakan kerangka perilaku ASN:

- 1) Struktur kerja yang memberikan arah dan posisi.
- 2) Mekanisme kerja yang memberikan pedoman tindakan.
- 3) Etika kerja yang memberikan pedoman moral dan legitimasi.

Struktur tanpa mekanisme menciptakan kebingungan; mekanisme tanpa etika menghasilkan birokrasi kaku yang tidak manusiawi; etika tanpa struktur dan mekanisme membuat kinerja tidak stabil dan tidak terukur. Oleh karena itu, Segitiga Kerja berfungsi sebagai sistem nilai dan sistem kerja yang saling melengkapi, membentuk pola pikir fungsional yang utuh.

e. Segitiga Kerja dan Transformasi Pola Pikir ASN

Dalam konteks reformasi birokrasi, Segitiga Kerja menjadi landasan untuk membentuk pola pikir ASN yang profesional, kolaboratif, dan berintegritas. Transformasi pola pikir ini diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi, digitalisasi kerja, dan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih cepat dan transparan. ASN yang menginternalisasi Segitiga Kerja akan mampu:

- 1) memahami posisinya dalam organisasi dengan jelas,
- 2) menjalankan tugas sesuai prosedur dan standar profesional,
- 3) menjaga integritas dan etika dalam bekerja, serta
- 4) berkontribusi secara kolaboratif dalam jaringan kerja birokrasi modern.

Segitiga Kerja bukan hanya konsep teoritis, tetapi menjadi model praktis untuk membangun ASN fungsional yang adaptif, kompeten, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Tantangan Mindset dalam Reformasi Birokrasi

Transformasi birokrasi Indonesia menuju tata kelola yang lebih profesional, adaptif, dan berbasis kompetensi tidak dapat dipisahkan dari tantangan perubahan mindset ASN. Reformasi birokrasi, terutama setelah diberlakukannya Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 dan PermenPAN-RB Nomor 1 Tahun 2023, menuntut perubahan cara pandang ASN terhadap peran, tugas, dan identitas profesinya. Namun, perubahan mindset ini tidak selalu berjalan linier, karena dipengaruhi oleh faktor organisasi, budaya kerja, struktur kekuasaan, kompetensi individu, dan resistensi terhadap perubahan.

a. Tantangan Paradigmatik: dari Struktural ke Fungsional

Perubahan terbesar dalam reformasi ASN adalah pergeseran dari pola pikir struktural menuju pola pikir fungsional. Selama puluhan tahun, birokrasi Indonesia dibangun di atas orientasi hierarkis, di mana jabatan struktural dianggap lebih prestisius dibanding jabatan fungsional. Banyak ASN yang memaknai karier sebagai perjalanan menuju posisi struktural, bukan peningkatan keahlian atau kompetensi profesional. (Taufik, 2020) menunjukkan bahwa perubahan paradigma seperti ini sering menghadapi resistensi internal karena ASN

terbiasa dengan struktur hierarkis yang memberi kejelasan kekuasaan dan otoritas. Pergeseran menuju jabatan fungsional menuntut ASN untuk membangun kompetensi berbasis keahlian, bukan sekadar mengandalkan senioritas atau posisi struktural. Resistensi ini menjadi tantangan besar dalam reformasi birokrasi.

b. Resistensi terhadap Perubahan Organisasi

Reformasi birokrasi seringkali gagal bukan karena kelemahan regulasi, tetapi karena resistensi budaya organisasi. Resistensi muncul dalam berbagai bentuk, seperti:

- 1) ketakutan terhadap teknologi baru,
- 2) penolakan implisit terhadap perubahan alur kerja,
- 3) ketergantungan pada pola kerja manual,
- 4) keengganan untuk meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan.

(Sarjito & Djati, 2025) menemukan bahwa sebagian ASN senior mengalami digital anxiety, yaitu rasa tidak percaya diri dalam menggunakan teknologi digital, sehingga mempengaruhi performa kerja mereka. Tantangan ini memperlambat digitalisasi birokrasi dan menciptakan kesenjangan kompetensi antar generasi ASN.

c. Tantangan Meritokrasi dan Netralitas Birokrasi

Salah satu inti reformasi birokrasi adalah penerapan meritokrasi, yaitu sistem yang menempatkan individu berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan hubungan patronase atau kedekatan politik. (Sari dkk., 2025) mengidentifikasi bahwa paradigma meritokrasi sering terganggu oleh intervensi politik dalam pengangkatan ASN, terutama pada jabatan tertentu yang dianggap strategis atau basah.

Bila meritokrasi tidak ditegakkan secara konsisten, perubahan mindset ASN akan terhambat. ASN yang bekerja profesional tetapi tidak memperoleh penghargaan yang layak akan mengalami *learned helplessness*, yaitu kondisi psikologis ketika individu merasa usahanya tidak akan membawa perubahan positif. Sebaliknya, ASN yang berorientasi pada patronase cenderung mempertahankan budaya kerja lama yang bertentangan dengan pola pikir fungsional.

d. Tantangan Profesionalisme dalam Lingkungan Birokrasi yang Lamban Berubah

Profesionalisme sebagai bagian dari mindset fungsional memerlukan komitmen kuat terhadap peningkatan kompetensi dan etika. Namun, struktur birokrasi yang lamban berubah seringkali menghambat tumbuhnya profesionalisme. (Efendi & Frinaldi, 2024) mencatat bahwa rendahnya motivasi ASN untuk berinovasi sering didorong oleh lingkungan kerja yang tidak memberikan insentif atau pengakuan yang memadai terhadap inovasi dan keberhasilan kinerja. Kesenjangan kompetensi antara ASN yang adaptif dan ASN yang stagnan juga menimbulkan friksi internal. Tanpa kebijakan pengembangan kompetensi yang sistematis,

ASN yang masih terikat mindset lama cenderung menghambat penerapan digitalisasi dan inovasi dalam unit kerjanya.

e. Tantangan Etika dan Integritas dalam Pengambilan Keputusan

Etika merupakan elemen penting Segitiga Kerja dan menjadi penggerak utama kualitas keputusan birokrasi. Namun, reformasi birokrasi sering terhambat oleh tantangan etika seperti konflik kepentingan, penyalahgunaan wewenang, atau pelanggaran moral yang tidak selalu terlihat secara formal. Kasus pelanggaran etika pejabat publik seperti putusan Mahkamah Konstitusi tahun 2024 menunjukkan bahwa kepatuhan prosedural belum tentu menghasilkan keputusan yang diterima secara moral oleh masyarakat. (Budiman, 2020) menekankan bahwa perubahan mindset etis membutuhkan internalisasi nilai integritas, bukan hanya pengetahuan normatif. ASN perlu memahami bahwa pola pikir fungsional bukan hanya soal tugas teknis, tetapi juga soal keberanian moral dalam menjaga keadilan, kepentingan publik, dan integritas profesinya.

f. Tantangan Kolaborasi di Tengah Budaya Kerja Individualistik

Meskipun jabatan fungsional menuntut kolaborasi, sebagian ASN masih terjebak dalam budaya kerja individualistik, terutama dalam hal klaim kinerja. Hal ini bertentangan dengan konsep kerja lintas fungsi yang menjadi karakteristik birokrasi modern. Penelitian (Johannes, 2024) menunjukkan bahwa hambatan kolaborasi muncul ketika ASN tidak percaya kepada rekan kerja, bersaing antar unit, atau lebih fokus pada capaian individu daripada output organisasi. Paradigma ini menghambat integrasi pengetahuan dan menurunkan kualitas layanan publik.

g. Tantangan Kepercayaan Publik terhadap Birokrasi

Perubahan mindset ASN tidak akan bermakna jika tidak berdampak pada peningkatan kepercayaan publik (public trust). Kepercayaan publik merupakan salah satu indikator utama keberhasilan reformasi birokrasi. Namun, beberapa survei menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah masih fluktuatif akibat kasus korupsi, pelayanan publik yang lamban, dan ketidakmerataan kualitas layanan. Sehingga muaranya bahwa tantangan mindset dalam reformasi birokrasi juga terkait dengan kemampuan ASN untuk menunjukkan perubahan konkret melalui perilaku, kualitas layanan, dan komunikasi publik yang transparan.

4. Simpulan dan Saran

PermenPAN-RB Nomor 1 Tahun 2023 menandai perubahan paradigmatis dalam tata kelola kepegawaian Indonesia, terutama melalui pergeseran orientasi dari jabatan struktural menuju jabatan fungsional. Perubahan ini menuntut hadirnya pola pikir fungsional (functional

mindset) yang tidak hanya berbasis kompetensi teknis, tetapi juga mencakup etika, kolaborasi, dan profesionalitas yang berorientasi pada pelayanan publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa militansi ASN, yang dalam penelitian ini dipahami sebagai semangat kerja profesional, tangguh, dan berkarakter integritas, menjadi kekuatan pendorong utama dalam memastikan keberhasilan implementasi jabatan fungsional.

Profesionalitas ASN terbukti tidak dapat dipisahkan dari penguasaan kompetensi digital yang menjadi kebutuhan dasar birokrasi modern. ASN yang profesional mampu mengintegrasikan teknologi, meningkatkan akurasi dan kecepatan layanan, serta memanfaatkan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Penelitian-penelitian terkini menegaskan bahwa kompetensi digital adalah bagian inheren dari profesionalitas, dan sekaligus menjadi pembeda utama antara birokrasi konvensional dan birokrasi modern.

Selain profesionalitas, kolaborasi menjadi dimensi kunci dalam pola pikir fungsional. ASN dituntut meninggalkan budaya kerja silo dan individualistik demi membangun jejaring kerja lintas unit, lintas sektor, bahkan lintas disiplin untuk memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi kompleksitas masalah publik. Kolaborasi ini tidak hanya memerlukan kemampuan interpersonal dan teknis, tetapi juga prasyarat etika berupa kejujuran, amanah, dan akuntabilitas.

Ketiga aspek tersebut kemudian dipadukan dalam kerangka Segitiga Kerja yang memuat struktur kerja, mekanisme kerja, dan etika kerja sebagai fondasi perilaku ASN. Analisis menunjukkan bahwa ketiga unsur ini bersifat saling melengkapi: struktur memberikan arah, mekanisme memberikan prosedur, dan etika memberikan legitimasi. Tanpa salah satu di antaranya, pelaksanaan tugas fungsional akan kehilangan koherensi dan efektivitas.

Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan mindset dalam reformasi birokrasi, seperti resistensi terhadap perubahan, paradigma struktural yang masih mengakar, kesenjangan kompetensi digital, lemahnya meritokrasi, serta persoalan etika dan integritas. Tantangan-tantangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada perubahan budaya organisasi dan internalisasi nilai-nilai profesional di tingkat individu ASN.

Secara keseluruhan bahwa keberhasilan implementasi jabatan fungsional dan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh sejauh mana ASN mampu membangun militansi profesional yang mencakup kompetensi, etika, kolaborasi, dan kesiapan menghadapi perubahan. Pola pikir fungsional bukan sekadar tuntutan regulasi, tetapi merupakan kebutuhan strategis untuk membangun birokrasi yang adaptif, modern, dan berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, investasi dalam penguatan mindset, pengembangan

kompetensi, internalisasi etika, dan penciptaan ekosistem kolaboratif perlu menjadi prioritas dalam setiap tahap reformasi birokrasi ke depan.

Daftar Pustaka

- Basrowi. (2024). *Manajemen Administrasi Publik*. Eurika Media Aksara.
- Budiman, A. (2020). Aktualisasi Nilai ANEKA (Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu, Anti Korupsi) Dalam Pespektif Islam. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(1), 87–93.
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 630–639. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>
- Hidayat, M., & Subando, J. (2024). Strategi Penanaman Nilai-Nilai Karakter Dalam Mencegah Degradasi Moral Siswa Pada Era Digital. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 13(001 Desemb), 523–534. <https://doi.org/10.58230/27454312.1554>
- I Wayan Wijanaraga. (2020). Kegundahan PNS Era Pemangkasan Jabatan Struktural. Google Drive <https://drive.google.com/drive/home?dmr=1&ec=wgc-drive-globalnav-goto>
- Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart ASN dalam Mendukung Transformasi Birokrasi di era Digital di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), <https://doi.org/DOI:%2520%2520https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2>
- Osborne, S. P. (2021). *Public Service Logic*. Routledge. 151–165.
- Sakir, A. R. (2024). Tranformasi Birokrasi di Indonesia: Kajian Dari Sudut Pandang Administrasi Publik. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 9(2), 132–143.
- Sari, D. J., Sintia, L., Simanjuntak, M. A., Kurniawan, R., Iskandar, & Hafizah, D. (2025). Perspektif Hukum Terhadap Ketidaksesuaian Prinsip Reformasi Dalam Undang-Undang ASN Terkait Pengisian Jabatan ASN Oleh TNI. *Judge: Jurnal Hukum*, 6(02), 1–11. <https://doi.org/10.54209/judge.v6i02.1285>
- Sarjito, A., & Djati, S. P. (2025). Implikasi Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara Milenial terhadap Reformasi Birokrasi Digital di Era Transformasi Pemerintahan. *XXI*(1), 87–109. <https://doi.org/doi:%252010.52316/jap.v21i1.610>
- Taufik. (2020). Reformasi Birokrasi: Belajar Dari Upaya Reformasi Sumber Daya Manusia Aparatur di Indonesia. *Jurnal Tranformasi Administrasi*, 10(02), 117–130.