ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.3, No.3, Februari 2024

Dampak Penyederhanaan Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara di Institut Seni Indonesia Yogyakarta

Muh Heri Sutanto[1], R. Widodo Triputro[2]
[1,2]Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta
E-mail: sutantoheri151@gmail.com[1], widodoTriputro2@gmail.com[2]

Article History:
Received: 15 Januari 2024
Revised: 04 Februari 2024
Accepted: 06 Februari 2024

Keywords: *Impact, Structural Position Simplification, State Civil Apparatus*

Abstract: *This research examines the impact of simplifying the structural positions of the State Civil Apparatus at the Indonesian Institute of Arts Yogyakarta. The purpose of this study is to analyze the stages of the policy process for simplifying structural positions at ISI Yogyakarta, to analyze the impacts caused by policies related to the simplification of structural positions at ISI Yogyakarta and to analyze solutions to resolve the negative impacts caused by policies related to the simplification of structural positions at ISI Yogyakarta. This type of research is descriptive with descriptive qualitative methods, the data sources used are primary and secondary, the object in this study is the Yogyakarta Institute of Arts Indonesia and the subjects in this study are the Rectorate and the structural ranks of educational staff at the Yogyakarta Institute of Arts Indonesia. The technique of determining informants is purposive technique. The data collection techniques used are observation and in-depth interviews. The data analysis techniques used are data reduction, data presentation, conclusion drawing and triangulation. The results of research on the Impact of Simplifying Structural Positions of the State Civil Apparatus are: the stages of the policy process for simplifying structural positions at ISI Yogyakarta. There are five stages of the policy process for simplifying structural positions at ISI Yogyakarta. First, identification of administrative positions in work units. Second, mapping of positions and administrative officials affected. Third, mapping functional positions that can be occupied. Fourth, alignment of functional and administrative position allowances. Fifth, the alignment of position classes refers to the rules of the Ministry of Administrative Reform and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia, 2019; The impact caused by the existence of policies related to the simplification of structural positions, First, there are differences in the characteristics of administrative*

positions and functional positions. Second, it hampers the career of ASN employees. Third, equalization of positions affects the position map of the relationship pattern to employee performance. Fourth, there is less opportunity for organizational refreshment with the position rotation mechanism. Fifth, equalization of positions has the opportunity to create a monotonous, linear work climate, and get stuck in a comfort zone; The solution to the problem of simplifying positions is as follows: First, identify administrative positions in work units. Second, mapping administrative positions and officials affected by simplifying the organizational structure. Third, mapping functional positions that can be occupied by officials affected by simplifying the organizational structure. Fourth, education background mapping.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia sendiri dimunculkan pada saat zaman reformasi politik, namun dalam pelaksanaannya mulai dilaksanakan sejak tahun 2004. Reformasi birokrasi yang terjadi merupakan upaya perbaikan atas kinerja birokrasi yang buruk di orde baru, termasuk manajemen pemerintahanya baik di pusat maupun di daerah (T, Sulistiyani et al., 2019). Reformasi birokrasi telah menjadi agenda strategis dalam pemerintahan Indonesia pasca jatuhnya orde baru dengan tujuan pada efektivitas dan efisiensi pemerintahan, peningkatan ekonomi serta *competitive advantage* sebuah Negara, di sisi lain birokrasi di Indonesia masih memiliki beragam permasalahan seperti korupsi, inefisiensi, dan politisasi birokrasi. Hal ini dibuktikan dari *Laporan Institute for Management Development (IMD) World Competitive Year book* 2022 menyebutkan daya saing Indonesia saat ini berada di posisi ke-44 dari posisi 37 di tahun 2021. Salah satu indikator dalam survei daya saing global yaitu efisiensi pemerintahan. Artinya pemerintahan Indonesia atau birokrasinya belum efektif dan efesien (F, 2020).

Indonesia telah melakukan reformasi birokrasi dan selama dekade pertama, reformasi pelayanan publik terjadi secara progresif. Upaya-upaya tersebut telah diperkuat pada tahun 2009 setelah transisi demokrasi Indonesia pada tahun 1999 dimulainya masa reformasi. Dalam 11 Prioritas Pembangunan yang mengemukakan peta prioritas kebijakan, pemerintah telah menetapkan reformasi birokrasi sebagai prioritas pertama. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan *Roadmap* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah, menunjukkan perjalanan panjang reformasi birokrasi di Indonesia (G et al., 2021).

Reformasi birokrasi tidak dapat lepas dari sumber daya manusia yang ada di dalamnya termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) atau Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini karena ASN adalah faktor utama dalam menjalankan sistem pemerintahan hasil dari reformasi birokrasi nantinya. Hingga saat ini, jika mengacu pada Roadmap Reformasi Birokrasi, maka tahun ini masih masuk dalam agendanya sampai tahun 2025 yang akan datang. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan secara umum.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa: "Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), diharapkan mampu menggerakkan serta melancarkan tugas-tugas pemerintah, termasuk di dalamnya melayani masyarakat (Indonesia, 2014), agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka penting untuk dikelola dengan professional. Oleh karena itu manajemen PNS menjadi penting untuk dilaksanakan. Manajemen PNS Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Tujuannya untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja (Agus et al., 2017).

Prinsipnya jabatan struktural di pangkas dan disederhanakan dengan harapan pengambilan keputusan lebih cepat, sehingga pelayananpun akan lebih cepat. Langkah ini dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan pemerintah dan upaya ini diharapkan dapat menumbuhkan motivasi pejabat fungsional untuk mencapai angka kredit melalui peningkatan kompetensi dan prestasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) pada tahun 2019 lalu telah menerbitkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Regulasi ini menjadi dasar langkah strategis pemerintah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional dalam memberikan pelayanan publik. Penghapusan jabatan eselon III dan IV telah diserukan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN-RB) dan mulai dijalankan pada tahun 2012, penghapusan ini bertujuan untuk memindahkan orientasi pegawai dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, sehingga dapat mengurangi biaya yang tidak diperlukan seperti fasilitas dinas dan jabatan pegawai eselon III dan IV. Selain itu, alasan penghapusan ini juga dikarenakan banyak tugas dilingkungan kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah yang seharusnya dikerjakan 1 (satu) orang tetapi justru dikerjakan 10 orang, dan hal ini tentu menimbulkan pemborosan biaya dan kinerja pegawai tidak efektif.

Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta merupakan salah satu perguruan tinggi milik pemerintah, sehingga dalam penyelenggaraannya juga menggunakan sumber daya manusia dari PNS atau ASN. Sebagai bagian dari ASN, maka mau tidak mau harus ikut mengimplementasikan kebijakan manajemen PNS yang diterbitkan pemerintah Pusat. Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional maka kebijakan ini harus diimplementasikan di ISI Yogyakarta. Berbagai kendala dan dampak implementasi kebijakan ini telah dirasakan oleh semua PNS yang ada di ISI Yogyakarta.

Berdasarkan observasi peneliti di ISI Yogyakarta terdapat beberapa dampak yang dapat dianggap sebagai masalah pada tingkat kelembagaan diantaranya adalah garis koordinasi kerja kurang terstruktur seperti sebelumnya, beberapa pegawai masih melaksanakan beban pekerjaan struktural, satker Perguruan Tinggi cenderung susah mengikuti konsep funsional, juklak-juknis belum tersedia terutama terkait angka kredit penilaian dan kurangnya arahan terkait instrument fungsional.

Hasil observasi ini didukung pernyataan dari Kepala Bagian Kepegawaian ISI Yogyakarta,

Ibu Venevrida Nur Setyawati, SH., yang menyatakan bahwa sebenarnya instansi ISI atau Perguruan Tinggi lainya belum siap untuk menerapkan penyederhanaan jabatan, tugas jabatan struktural tetap dijalankan (Kabag dan Kasubag) namun juga jabatan fungsional juga harus dijalankan, pimpinan kawatir target kinerja tidak tercapai, sulitnya mengkonversi angka kredit, yang akhirnya dapat menghambat karir. Dari sisi pegawainya tunjangan ada yang berkurang, tetapi ada yang bertambah, jika jabatan fungsional pensiun, maka jabatan akan kosong menunggu seleksi baru dengan waktu relatif lama (menghambat pekerjaan), terkait dengan instrument belum semua ada.

Penelitian terkait dampak dari penyederhanaan jabatan struktural, baik yang positif maupun negatif sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian Sukamtono, Ranihusna & Widyastuti (2022) menunjukkan bahwa Universitas Negeri Semarang (UNS) telah berhasil menerapkan praktik manajemen perubahan, sehingga ditemukan pengaruh positif dan signifikan pada tingkat kinerja dan kesejahteraan pegawai eselon III dan IV. Hal ini berarti perubahan jabatan struktural ke fungsional mampu meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai (S et al., 2022). Begitu pula dengan penelitian Pratama, Rajak & Sabuhari (2022) menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi (Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Lingkup BPS Se-Provinsi Provinsi Maluku Utara (P. A et al., 2022).

Penelitian Rakhmawanto (2021) menunjukkan bahwa secara umum penyederhanaan birokrasi belum dilaksanakan secara efektif. Dampak terhadap penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional masih mengesampingkan aspek merit (kualifikasi dan kompetensi). Pejabat administrasi yang dialihkan ke jabatan fungsional mayoritas tidak memenuhi persyaratan pendidikan dan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan fungsional yang akan didudukinya (R. A, 2021).

Penelitian Herlina & Faidati (2023) penyederhanaan jabatan di Pemda DIY tidak semua jabatan eselon IV dihapuskan dalam pemerintahan, ada jabatan yang dipertahankan, melihat manfaatnya dalam suatu organisasi. Kebijakan yang ditargetkan selesai lebih awal ini tidak dapat dipastikan selesai tepat waktu, dikarenakan tidak semua organisasi siap dengan kebijakan tersebut, melainkan masih tahap transisi menyesuaikan kebijakan tersebut dengan situasi objek kebijakan (H & N, 2022).

Penelitian Tumanggor & Wibowo (2021) mengidentifikasi dampak-dampak negatif yang muncul dari kebijakan penyederhanaan jabatan adalah dampak psikologis pejabat eselon III, IV, dan V yang akan kehilangan jabatan. Hal lain lagi yang perlu diperhatikan adalah ketidaksiapan instansi pemerintah dalam menghadapi perubahan organisasi akibat penyederhanaan birokrasi ini. Aspek rasa aman dan motivasi kerja banyak diuangkapkan para PNS jabatan eselon III, IV, dan V yang terkena dampak kebijakan ini. Imbas mencolok lain dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada dimensi individu dalam aspek kinerja terkait dengan kemampuan atau keahlian yang lebih ditekankan dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V (F, Tumanggor & K, Wibowo, 2021).

Perbedaan penelitian ini dengan ketiga penelitian diatas terletak obyek dan subyek penelitian. Penelitian yang peneliti lakukan bukan di instansi pemerintahan tetapi instansi pendidikan di meneliti dampak penyederhanaan jabatan struktural menjadi fungsional ini di Instansi Pendidikan yaitu ISI Yogyakarta. Berdasarkan latar belakang di atas dan beberapa penelitian sebelumnya, peneliti tertarik untuk meneliti dampak penyederhanaan jabatan struktural menjadi fungsional ini di Instansi Pendidikan yaitu ISI Yogyakarta. Selain meneliti dampak yang ditimbulkan dari kebijakan ini, peneliti akan mencoba menggali solusi-solusi terhadap dampak yang ditimbulkan,

yang sekaligus menjadi pembeda dari penelitian sebelumnya. Oleh karena itu penelitian ini mengambil tema dampak kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan mengunakan metode kualitatif deskriptif. Sesuai dengan judulnya penelitian ini menganalisis proses penyederhanaan jabatan struktural di lingkungan akademisi. Moleong (2013:6) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Lexi, Moleong, 2013).

Penelitian ini dilakukan pada Institut Seni Indonesia Yogyakarta yang beralamat di Jl. Parangtritis No. KM.6, RW.5, Glondong, Panggungharjo, Kec. Sewon, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.

Pengumpulan data secara primer akan dilakukan dengan cara wawancara para informasi dan observasi oleh peneliti sedangkan pengumpulan data secara sekunder akan dilakukan dengan cara pengumpulan dokumen, arsip dari lembaga yang terkait, sehingga pada akhirnya pengumpulan data tersebut akan mendeskripsikan mengenai penyederhanaan jabatan struktural di lingkungan akademisi di Institut Seni Indonesia Yogyakarta serta mendeskripsikan faktor kendala yang dihadapi oleh tim teknis Institut Seni Indonesia Yogyakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Tahapan Proses Kebijakan Penyederhanaan Jabatan Struktural

Berdasarkan ketentuan dalam Peraturan PermenPAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 dan PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2021, tahapan penyederhanaan birokrasi dilakukan dengan 3 tahapan, yaitu: (1) Penyederhanaan struktur organisasi; (2) Penyetaraan jabatan; dan (3) Penyesuaian sistem kerja. Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (Pemda Prov. DI Yogyakarta) telah melaksanakan 2 dari 3 tahapan penyederhanaan birokrasi, yaitu penyederhanaan struktur dan penyetaraan jabatan. Namun penyederhanaan birokrasi ini masih dilaksanakan secara parsial dengan alasan pemerintah daerah belum sepenuhnya siap melaksanakan kebijakan ini. Secara mekanisme, penyederhanaan struktur organisasi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta sudah sesuai dengan arahan dari pemerintah pusat, yaitu sebagai berikut: (a) Pemetaan dan Analisis: Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta berpedoman pada Surat Menteri PAN dan RB Nomor B/467/KT.10/2021 tanggal 27 Mei 2021 perihal Rekomendasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisai Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota, di mana dalam surat tersebut terdapat rekomendasi mengenai model penyederhanaan struktur organisasi perangkat daerah.

Kemendagri melakukan analisis atas usulan tersebut bersama dengan KemenPAN-RB. Usulan disetujui melalui surat Kemendagri tanggal 10 September 2021 perihal Persetujuan Struktur Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemda Prov Daerah Istimewa Yogyakarta. (c) Penetapan: Surat Kemendagri tanggal 10 September 2021 Nomor 061/5858/OTDA menjadi dasar kebijakan penyederhanaan struktur organisasi SKPD di Pemprov Daerah Istimewa Yogyakarta. Penyederhanaan struktur organisasi ditetapkan melalui SK Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 130 Tahun 2021 tentang Sistem Kerja Pasca Penyederhanaan Struktur Organisasi dan Penyetaraan Jabatan. Perangkat Daerah

Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, tanggal 2 Februari 2022, selanjutnya untuk penyetaraan jabatan, dilakukan melalui pengangkatan Pejabat Administrasi (Esselon III dan IV) ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian pada jabatan fungsional yang setara. Tahapan utama dalam proses penyetaraan jabatan ini mencakup beberapa tahap yakni: (1) tahap usulan: Pemprov. Daerah Istimewa Yogyakarta mengusulkan dokumen ke KemenPAN-RB perihal Rencana Penyederhanaan Birokrasi melalui surat Nomor 061/00903/ORG-SETDA tanggal 23 Juni 2021.

Dokumen usulan menjabarkan rencana jabatan fungsional tertentu apa saja yang nantinya akan diakomodir disesuaikan dengan jenis tugas dan bisnis utama organisasi; (2) tahap telaahan dan tahap validasi: setelah berkas usulan dikirim oleh instansi ke KemenPAN-RB melalui Kemendagri, selanjutnya kementerian akan melakukan telaahan serta melakukan validasi; (3) tahap surat rekomendasi; hasil telaahan dan validasi ditindaklanjuti dengan surat rekomendasi Kemendagri Nomor 800/8064/OTDA tanggal 27 Desember 2021 perihal Persetujuan Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemda Provinsi dan Kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta. Surat rekomendasi inilah yang menjadi dasar Pemprov. Daerah Istimewa Yogyakarta dalam melakukan pengangkatan JA ke JF.dan (4) tahap pengangkatan serta tahap pelantikan: tahap terakhir adalah pelantikan, sesuai dengan aturan yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, dimana setiap pengangkatan kedalam jabatan fungsional harus dilakukan pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan.

Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah melaksanakan pelantikan pejabat JA ke JF pada tanggal 31 Desember 2021, dengan jumlah Pejabat Adminstrataif yang disetarakan yaitu sebanyak 328 orang. Selanjutnya diterbitkan SK Gubernur Nomor 821.29/279BKD/2021 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pejabat Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemprov Daerah Istimewa Yogyakarta. Namun, 1 bulan kemudian seluruh Pejabat Fungsional yang disetarakan tersebut dikembalikan lagi menjadi Pejabat Struktural, dengan pertimbangan bahwa pemerintah provinsi masih belum siap melaksanakan kebijakan ini, hanya ada 32 orang (4 SKPD) yang masih dipertahankan sebagai pejabat fungsional dan diberikan SK, yaitu Bappeda, Balitbangda, DTMPTSP, dan Dispersip. Hal ini berdasarkan pertimbangan bahwa pada keempat SKPD tersebut sudah terdapat jabatan fungsional dengan mekanisme kerja yang cukup baik. Pertimbangan lain dari Biro Organisasi Setda Prov. Daerah Istimewa Yogyakarta mengenai pembatalan pelantikan JA ke JF adalah belum adanya petunjuk teknis yang jelas dari pemerintah pusat mengenai penyetaraan JA ke JF, antara lain jenis jabatan fungsional apa saja yang sesuai dan harus ada dalam masing-masing instansi.

Seluruh SKPD diminta untuk membuat usulan jabatan fungsional yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tiap SKPD. Akan tetapi berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa SKPD yang telah melaksanakan penyetaraan jabatan, para pegawai (subbag kepegawaian dan pejabat hasil penyetaraan) di SKPD, sebagian besar menyatakan belum mengetahui tentang hal tersebut. Ada tiga aspek penting yang dimuat dalam peraturan Menteri PANRB yaitu terkait tujuan, syarat administratif, dan tahapan pelaksanaan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2021, yakni:

Terkait tujuan penyetaraan jabatan untuk menciptakan pola kerja denga sistem *flexible working arrangement*, atau regulasi proses bisnis yang sederhana. Pemerintah berupaya memperbaiki pelayanan publik dengan menciptakan Pemerintahan yang ramping, *smart*, agar pelayanan perizinan dan pelayanan bagi masyarakat bisa mengalami percepatan.

Terkait syarat administratif penyetaraan jabatan. Proses pengalihan fungsi jabatan ini

pada dasarnya perlu mempertimbangkan jumlah dan jenis jabatan di lingkungan instansi pemerintah dari Kementerian, lembaga dan Pemerintah Daerah, untuk mengimplementasikan peraturan tersebut, ada syarat-syarat yang harus di penuhi oleh pihak terdampak, sebagaimana yang tertuang pada pasal 4 ayat 1 yaitu sebagai berikut:

1. Masih menduduki jabatan Administrator, Pengawas dan Pelaksana (Eselon V)
2. Memiliki ijazah minimal S1/D4/S2
3. Memiliki kesesuaian pekerjaan antara jabatan yang sekarang dengan yang akan di duduki nantinya
4. Memiliki pengalaman atau pernah melaksanakan tugas fungsional
5. Minimal satu tahun sebelum batas usia pensiun jabatan administrasi sejak Peraturan Menteri tersebut keluar.

Terkait tahapan administratif dalam implementasi peraturan. Pasal 5 dalam peraturan tersebut pada dasarnya sudah menyebutkan terkait tahapan administratif untuk mengimplementasikannya.

Secara umum ada lima tahapan yang disebutkan dalam peraturan tersebut. *Pertama,* identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja. *Kedua,* pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak. *Ketiga,* pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki. *Keempat,* penyelarasan tunjangan jabatan fungsional dan administrasi. *Kelima,* penyelarasan kelas jabatan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2019a). Tahapan yang disebutkan dalam peraturan Menteri PANRB nomor 28 tahun 2019 masih belum menyangkut aspek teknis dan strategi dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Oleh karena itu penjelasan secara spesifik kemudian dijabarkan dalam dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang langkah strategis dan konkret penyederhanaan birokrasi. Dalam surat edaran ini ada Sembilan langkah strategis dan konkret dalam pengalihan jabatan struktural ke fungsional (PANRB, 2019).

Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta yang ada di Kabupaten Bantul Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta terdapat 31 orang pejabat eselom III dan IV yang melakukan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional. Penyetaraan tersebut adalah untuk melakukan penyederhanaan birokrasi dan efisiensi pelayanan publik. Implimentasi penyetaraan tersebut adalah dengan melakukan alih jabatan struktural eselon III dan IV ke jabatan fungsional. Prosedur pelaksanaannya kemudian dirinci kembali melalui surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 393 tahun 2019 tentang langkah strategis dan konkret penyederhanaan birokrasi. Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta terdapat 31 orang pejabat eselom III dan IV yang melakukan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional. Implementasi alih jabatan tersebut oleh Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta diawali dengan melakukan sosialisasi kepada pejabat eselon III dan IV terkait perlunya penyederhanaan birokrasi pemerintah melalui penyetaraan jabatan struktural ke fungsional.

Informasi yang dikemukakan oleh Venevrida Nur Setyawati, SH selaku Kabag Kepegawaian Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta menunjukkan bahwa proses implementasi peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 28 Tahun 2019 tidak dilakukan secara tiba-tiba tetapi melalui proses sosialisasi terlebih dahulu. Tujuan dari sosialisasi adalah agar pegawai yang akan melakukanpenyetaraan dapat memahami prosedur, konsekuensi, dan aspek-aspek lain yang berhubungan dengan penyetaraan jabatan tersebut. Pada tataran yang lebih praktis, sosialisasi juga memberikan

ruang dialektika antara pelaksana kebijakan dengan pegawai yang terdampak dari kebijakan agar terjadi kesepahaman dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Ningrum, Mubarak, Sari, dan Husnah (2020) bahwa sosialisasi sangat penting untuk meningkatkan pemahaman dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah. Lebih jauh, sosialisasi juga berperan penting bagi meningkatkan partisipasi dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah. Upaya implementasi peraturan Menteri PANRB nomor 28 tahun 2019 tidak hanya dengan sosialisasi ke pegawai yang akan melakukan penyetaraan, tetapi juga dengan melakukan pemetaan jabatan fungsional yang relevan untuk pejabat struktural yang akan disetarakan ke jabatan fungsional.

Pemetaan tersebut didasarkan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja sebelumnya. Pemetaan jabatan fungsional yang relevan untuk penyetaraan eselon III dan IV di Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta dilakukan dengan memperhatikan pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan pegawai tersebut. Selain itu proses pemetaan jabatan fungsional tersebut juga melibatkan unsur pimpinan PTUN. Strategi pemetaan yang sudah dilakukan tersebut pada dasarnya sudah tepat, mengingat kebijakan pemberian tugas dan wewenang terhadap pegawai akan menentukan kualitas kinerja pelayanan publik yang diberikannya.

Informasi dari Joko Sudarno, S.IP. dan Wijono, S.IP. menunjukkan bahwa jabatan fungsional yang ditawarkan oleh September 2023 RI pada dasarnnya terbatas. Oleh karena itu upaya pemetaan jabatan fungsional yang relevan untuk pegawai eselon III dan IV yang akan disetarakan tidak bisa dilakukan secara maksimal. Keterbatasan itu juga yang kemudian menyebabkan banyak diantaranya memandang bahwa jabatan fungsional yang disetarakan kepadanya tidak tepat sasaran.

Keterangan informan menunjukkan permasalahan terkait pemetaan jabatan fungsional dalam penyetaraan eselon III dan IV PTUN di ISI Yogyakarta. Disatu sisi pemetaan yang dilakukan pihak pengambil kebijakan didasarkan pada data dari Biro organisasi dan tata laksana (Ortala) Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi pusat. Pada disisi lain data tersebut dipandang tidak relevan dengan realitas kompetensi pegawai eselon III dan IV yang akan disetarakan ke jabatan fungsional. Permasalahan ini semakin kompleks mengingat penelitian ini juga menemukan bahwa dalam proses penyetaraan jabatan, tidak semua pegawai eselon III dan IV diberikan penawaran terkait bidang jabatan fungsional tersebut.

B. Dampak Yang Ditimbulkan Adanya Kebijakan Terkait Penyederhanaan Jabatan Struktural.

Penyederhanaan birokrasi merupakan amanat yang disampaikan Presiden Joko Widodo saat pelantikannya pada tanggal 20 Oktober 2019. Penyederhanaan birokrasi ini dilakukan pada tingkat kementerian, lembaga pemerintah dan pemerintah daerah. Salah satu implementasinya melalui pemangkasan jenjang struktural eselon III dan IV yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional agar lebih menghargai keahlian dan kompetensi.

Presiden Joko Widodo, dalam berbagai kesempatan menyampaikan keluhan atas sistem kerja birokrasi yang dinilai tidak mampu mengikuti dinamika dan perkembangan zaman. Menurutnya, birokrasi di Indonesia tidak dapat bergerak secara inovatif, adaptif, dan responsif. Bahkan dalam konteks kebijakan percepatan investasi, birokrasi dinilai menjadi salah satu faktor penghambat karena terlalu panjangnya jenjang birokrasi. Berdasarkan penilaian tersebut, Presiden Joko Widodo pada periode ke-2 kepemimpinannya menjadikan reformasi birokrasi menjadi salah satu program prioritasnya. Melalui reformasi birokrasi, setidaknya

terjadi percepatan pelayanan dan perizinan, penghapusan pola pikir linier, monoton dan terjebak pada zona nyaman, serta terciptanya iklim birokrasi yang adaptif, produktif, inovatif, dan kompetitif.

Salah satu turunan dari program prioritas tersebut adalah penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional. Penyetaraan ini dimaksudkan untuk memangkas alur birokrasi yang pada mulanya terdiri dari empat bahkan lima jenjang jabatan (mulai dari pejabat eselon I sampai pejabat eselon V), menjadi hanya dua jenjang jabatan, yaitu jabatan pimpinan tinggi pratama (eselon I dan II). Akhir tahun 2021, Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi telah menyelesaikan proses penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional baik pada level pusat maupun daerah. Setelah proses penyetaraan, terdapat beberapa kendala dan permasalahan yang menyertai kebijakan ini, di antaranya adalah:

1. Adanya perbedaan karakteristik jabatan administrasi dan jabatan fungsional.

   Perbedaan ini membawa dampak ikutan dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Secara alamiah, terdapat perbedaan karakter antara jabatan administrasi dengan jabatan fungsional. Jabatan administrasi (lebih lazim disebut sebagai pejabat struktural) menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Manajemen Aparatus Sipil Negara (ASN) adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Peran pejabat administrasi lebih fokus pada fungsi manajemen, dimana pejabat administrasi diberi kewenangan untuk mengatur, mendelegasikan tugas dan kerja pegawai yang berada di bawah kendalinya untuk mencapai tujuan organisasi.

   Dalam perspektif birokrasi jabatan administrasi, dikenal dengan dikotomi antara staf dan pimpinan. Pimpinan memiliki kewenangan untuk mengatur dan mendelegasikan tugas dan pekerjaan, sementara staf memiliki kewajiban untuk mengikuti arahan dan perintah dari pimpinan. Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga level kewenangan, yaitu pejabat administrator (eselon III/), pejabat pengawas (eselon IV/) dan pejabat pelaksana (eselon V). Di bawah tiga level tersebut, terdapat kelompok jabatan pelaksana yang dikenal dengan terminologi staf. Dengan penjenjangan seperti ini, pola pikir/mindset pimpinan yang memiliki peran mengatur dan memerintah dan mindset staf yang wajib mengikuti arahan pimpinan telah terbentuk.

   Adanya gap antara tuntutan dan harapan dengan realisasi mekanisme kerja pejabat yang mengalami penyetaraan seringkali menimbulkan gesekan. Meskipun demikian, kendala-kendala seperti ini masih dalam batas yang dapat ditoleransi. Perbedaan karakteristik jabatan administrasi dan jabatan fungsional dalam beberapa hal, merugikan pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan. Secara teori, dengan adanya penyetaraan jabatan, maka pejabat yang terdampak sudah beralih menjadi pejabat fungsional yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Tidak lagi berperan sebagai pihak yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab administrator IV/e sebagaimana jabatan sebelumnya. Namun demikian, dalam prakteknya, dunia birokrasi yang masih membutuhkan jenjang penelaahan dan kinerja bertahap mengakibatkan para pejabat yang mengalami penyetaraan tetap harus menjalankan peran selayaknya masih menjabat jabatan administrasi. Untuk menggantikan terminologi jabatan administrator dan pengawas, dimunculkanlah istilah koordinator dan sub koordinator. Dimana tugas dan fungsi koordinator dan sub koordinator adalah tugas dan fungsi sebagaimana administrator dan pengawas. Pejabat yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, pada prakteknya diamanhi sebagai koordinator atau sub koordinator, yang dengan kata lain,

mereka masih diberikan kewenangan dan tanggung jawab dalam bidang tertentu sebagaimana yang melekat pada jabatan sebelumnya. Sehingga muncul adagium "pejabat fungsional rasa struktural".

Kondisi ini menambah beban pejabat yang terdampak penyetaraan. Di satu sisi, yang bersangkutan harus mengikuti iklim kerja jabatan fungsional yang berbasis kinerja perorangan dengan bukti pengumpulan angka kredit, di sisi lain diberi beban, tanggung jawab serta peran sebagaimana jabatan struktural yang sebelumnya dijabat. Meskipun terdapat peraturan yang mengonversi jabatan koordinator dan sub koordinator ke dalam nilai angka kredit, namun hal ini belumlah mencukupi bagi pejabat yang bersangkutan untuk mengumpulkan nilai angka kredit minimal.

Pejabat yang bersangkutan tetap harus mengumpulkan berkas-berkas administrasi yang akan dikonversi ke dalam angka kredit jika ingin pangkat dan jabatannya meningkat. Kondisi dimana diperlukan upaya pengumpulan angka kredit, tidak perlu terjadi jika yang bersangkutan masih menjabat sebagai pejabat administrasi.

2. Dalam beberapa kasus, penyetaraan jabatan telah merugikan pegawai.

   Institut Seni Indonesia Yogyakarta, terdapat jabatan administrasi level pelaksana (eselon V). berdasarkan PermenPANRB Nomo 17 Tahun 2021, jabatan pelaksana disetarakan menjadi jabatan fungsional level ahli pertama. Permasalahan timbul ketika pejabat yang menduduki jabatan pelaksana pada Balai Litbang Agama Semarang telah menduduki pangkat III/d (Penata tk. I) dan dalam waktu satu tahun lagi, memiliki hak naik pangkat otomatis ke IV/a (Pembina). Dengan kebijakan penyetaraan jabatan, maka pejabat yang bersangkutan harus bersedia disetarakan dengan jabatan fungsional jenjang ahli pertama. Jenjang ahli pertama, pada level pangkat diduduki oleh pegawai dengan pangkat III/a dan III/b. Bagi pegawai yang berada pada pangkat III/d, seharusnya level jabatan fungsional setara dengan jabatan ahli muda.

   Dengan kebijakan ini, maka pejabat pelaksana Balai Litbang Agama Semarang secara fakta akan mengalami penurunan jenjang jabatan. Yang seharusnya dalam jangka waktu satu tahun dapat naik jabatan ke level IV/a, dengan kebijakan ini, yang bersangkutan membutuhkan waktu lebih dari 8 tahun untuk menduduki jabatan IV/a.

   Permasalah administrasi juga menjadi salah satu faktor yang merugikan pegawai. Proses administrasi pemindahan jabatan, meskipun telah diatur dalam PermenPANRB, namun pada faktanya tidak semudah yang diharapkan. Bagi pejabat fungsional, selain pelantikan jabatan yang didasari oleh adanya Surat Keputusan (SK) yang dikeluarkan oleh pejabat pembina kepegawaian, juga dibutuhkan SK Penilaian Angka Kredit (PAK) sebagai acuan awal penghitungan angka kredit. Pejabat pelaksana (eselon V) pada Institut Seni Indonesia Yogyakarta, mengalami kerugian karena keterlambatan penerbitan SK PAK. Para pejabat tersebut dilantik pada bulan Desember tahun 2020, namun demikian, karena berbagai kendala dan permasalahan, terutama dalam hal aturan penilaian angka kredit, sampai dengan tulisan ini belum terdapat kejelasan berapakah angka kredit yang didapatkan. Dengan adanya keterlambatan ini, maka pada tahun 2020 yang bersangkutan belum dapat melakukan pengajuan angka kredit sesuai dengan jabatan fungsionalnya.

3. Penyetaraan jabatan memengaruhi peta jabatan.

   Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Jika terdapat 2.000 pegawai yang akan terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, maka dibutuhkan pula sebanyak 2.000 alokasi jabatan fungsional yang harus tersedia.

Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud.

4. Semakin kecil peluang adanya penyegaran organisasi dengan adanya mekanisme rotasi jabatan.

   Di era masih banyaknya jabatan administrasi, salah satu kelebihan sistem ini adalah dimungkinkannya rotasi jabatan sebagai bagian dari penyegaran organisasi. Dengan adanya peraturan bahwa pejabat paling lama menduduki jabatanya selama lima tahun, memungkinkan adanya rotasi pejabat. Rotasi ini dalam banyak hal dibutuhkan sebagai bagian dari penyegaran organisasi.

   Dengan adanya pergantian pejabat, maka akan timbul pula cara-cara, kebijakan maupun pola kerja baru yang diterapkan oleh pejabat yang baru menduduki jabatan. Rotasi juga mencegah adanya "monopoli" kewenangan. Kebijakan penyetaraan jabatan, berdampak pada tidak fleksibelnya rotasi jabatan. Jabatan fungsional yang melekat pada pegawai, akan dibawa sampai pegawai tersebut memasuki masa purna bakti. Dengan demikian, tidak ada kewenangan pimpinan untuk memindahkan pejabat fungsional ke jabatan lainnya. Padahal, dalam beberapa kasus, perpindahan pegawai dibutuhkan dalam rangka penyegaran organisasi.

5. Penyetaraan jabatan berpeluang menimbulkan iklim kerja monoton, linier, dan terjebak dalam zona nyaman.

   Karakteristik pejabat fungsional adalah melekat pada pegawai selama pegawai tersebut mampu memenuhi kewajiban sebagai pejabat fungsional sesuai aturan yang berlaku. Dengan kata lain, tidak ada pihak yang memiliki kewenangan dalam menentukan karir pejabat fungsional selain pejabat fungsional itu sendiri. Berbeda dengan jabatan administrasi, pimpinan memiliki kewenangan untuk memindahtugaskan pegawai sesuai kebutuhan organisasi. Sifat "keajegan" pejabat fungsional, jika tidak diatur secara tepat, justru akan berdampak pada iklim kerja yang dihindari. Sebagaimana disampaikan sebelumnya, agenda reformasi birokrasi dimaksudkan untuk menghilangkan pola-pola kerja yang memiliki ciri berpikir linier, monoton dan terjebak dalam zona nyaman. Ketiga sifat kerja yang dihindari ini memiliki peluang besar terjadi pada iklim kerja yang tidak fleksibel. Pejabat fungsional, memiliki fleksibilitas dalam kerja, tugas dan tanggung jawab yang rendah. Pejabat fungsional, hanya akan berfokus pada pola kerja jabatan fungsional yang diembannya. Ketidakfleksibelan jabatan fungsional juga didukung dengan tidak mudahnya perpindahan jabatan fungsional yang satu ke jabatan fungsional lainnya.

   Dalam melaksanakan penyederhanaan birokrasi melalui mekanisme penyetaraan jabatan struktural eselon III dan eselon IV ke dalam jabatan fungsional tertentu, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh setiap instansi pemerintah. Tahapan itu antara lain identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja, pemetaan jabatan dan Pejabat Administrasi yang akan dialihkan, penyelarasan tunjangan dengan menghitung penghasilan dalam Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional, serta penyelarasan kelas Jabatan Fungsional dengan kelas Jabatan Administrasi.

   Adanya penyetaraan terhadap pemangkasan organisasi ini, akan dapat memberikan dampak yang cukup siginifikan dalam hal pelayanan publik. Dari sisi pemberi layanan dapat lebih responsif dimana setiap pekerjaan yang ada dapat segera didisposisikan langsung dari pimpinan unit kerja eselon II ke setiap pejabat fungsional untuk segera

direspons dan ditindaklanjuti keputusannya. Dari sisi penerima layanan, baik itu masyarakat maupun industri akan mendapatkan keuntungan kemudahan dalam koordinasi, informatif, ketepatan dan kecepatan penyelesaian pelayanan suatu pekerjaan dibidang industri.

Dari hasil penelitian yang dikemukakan oleh Heri Abiburachman Hakim, M.IP bahwa pengalihan jabatan sturuktural dan fungsional dapat mengubah cara pandang karir aparatur sipil negara, secara operasional keduanya memiliki perbedaan. Jabatan struktural sering kali memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan organisasi, sementara jabatan fungsional tidak memiliki kekuasaan yang sama dalam pengambilan keputusan organisasi. Informasi yang disampaikan bahwa pola kebijakan pengelola kebijakan kepegawaian pusat harus segera menyiapkan perangkat aturan hukum terbaru agar seirama dengan kondisi baru, jangan sampai menjadi tumpang tindih sehingga terhambat dalam Penyesuaian antara Pendidikan dan jabatan.

Penyederhanaan birokrasi melalui mekanisme penyetaraan jabatan struktural eselon III dan IV ke dalam jabatan fungsional yang telah dijalankan oleh Pemerintah ini dapat menimbulkan dampak yang cukup signifikan terhadap pengelolaan kepegawaian baik tingkat unit kerja eselon I maupun tingkat eselon II, khususnya pada aspek perubahan organisasi dan tata kerja, pelayanan publik, anggaran dan budaya kerja pegawai itu sendiri. Pada aspek perubahan organisasi dan tata kerja, perubahan yang paling terlihat adalah pengurangan jumlah sturktur organisasi serta mekanisme tata kerja. Untuk struktur organisasinya sendiri, dengan pengurangan sebagian besar pejabat eselon III dan IV dan menyisakan hanya satu orang pejabat eselon III/IV yang membidangi tata usaha. Dengan adanya pengurangan pejabat eselon III dan IV juga berdampak pada mekanisme tata kerja, yang sebelumnya mekanisme kerjanya melalui disposisi berjenjang dari eselon I ke eselon II, III, IV dan ke staf pelaksana, menjadi hanya dari eselon I ke eselon II dan ke masing-masing kelompok jabatan fungsional, sehingga diharapkan setiap pekerjaan yang ada dapat segera untuk ditindaklanjuti. Pada aspek pelayanan publik, jika melihat dari beberapa pendapat ahli, dapat disampaikan bahwa pelayanan publik yang baik adalah pelayanan publik yang diberikan oleh pemberi layanan (pegawai) kepada penerima layanan (publik atau industri) dalam suatu organisasi dengan mengutamakan rasa puas bagi sipenerima layananan tersebut.

Dari hasil wawancara bersama HS informasi yang disampaikan banyak pegawai yang berbeda antara jabatan fungsional dan pendidikan tidak linear. Contoh kasus pranata pendidikan sekarang jadi arsiparis itu menyimpang sekali kemudian yang dari LPPM juga banyak yang jadi arsiparis kemudian yang dari administrasi umum menjadi pranata komputer ini menjadi permasalahan baik dalam tugas dan fungi maupun pengurusan kepegawaian. Penyederhanaan jabatan berpengaruh yang terjadi saat ini sudah tidak menjabat menjabat tapi berjalan karena pekerjaan itu komando perginya pekerjaan-pekerjaan di bidang statistik dan registrasi itu yang dibutuhkan koordinasi dan garis komando itu dihapus Artinya kita semuanya Kehilangan pada tugas pokok dan fungsi ASN.

Dari hasil penelitian tentang dampak yang ditimbulkan adanya kebijakan terkait penyederhanaan jabatan struktural menjadi penghambat dalam karir ASN dan tugas fungsinya asn karena masih banyak jabatan yang tidak sesuai dengan Pendidikan dan pengalaman. Masih banyak aturan yang menajdi tumpang tindih. Dengan adanya pengurangan pejabat eselon III dan IV juga berdampak pada mekanisme tata kerja.

C. Solusi Penyelesaian Dampak Negatif Yang Ditimbulkan Terkait Kebijakan Penyederhanaan Jabatan Struktural Di ISI Yogyakarta

Terkait dengan Penyederhanaan birokrasi menekankan adanya penyederhanaan birokrasi menjadi dua level eselon dan peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Menindaklanjuti pidato Presiden RI tersebut, lembaga-lembaga terkait dengan prioritas kerja penyederhanaan birokrasi, seperti Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, kemudian menyiapkan regulasi untuk proses penyederhanaan birokrasi. Penyederhanaan Birokrasi dilaksanakan baik di Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah.

Penyederhanaan Birokrasi merupakan bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien dengan mengoptimalkan pemanfaatan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Penyederhanaan Birokrasi dilakukan melalui tahapan, yaitu Penyederhanaan Struktur Organisasi; Penyetaraan Jabatan; dan Penyesuaian Sistem Kerja. Penyederhanaan Struktur Oganisasi adalah perampingan unit organisasi Jabatan Administrasi pada Instansi Pemerintah untuk mengurangi tingkatan unit organisasi. Penyederhanaan Struktur Oganisasi dilaksanakan menjadi 2 (dua) tingkatan unit organisasi. Tingkatan unit organisasi disesuaikan dengan tingkatan tertinggi pada unit organisasi, karakteristik tugas, fungsi, dan dasar pembentukan organisasi. Penyederhanaan Struktur Organisasi dilaksanakan terhadap unit organisasi Jabatan Administrasi yang terdiri atas: Jabatan Administrator atau jabatan struktural eselon III, Jabatan Pengawas atau jabatan struktural eselon IV dan Jabatan Pelaksana yang merupakan jabatan struktural eselon V.

Dari hasil penelitian wawancara yang disampaikan oleh Dr. Irwandi, M.Sn. bahwa, peneyederhanaan kelembagaan harus dilakukan sesuai dengan garis komando struktural, jadi masing masing unit kerja ada kepala yang membawahi agar dapat kontrol pendamping yang cepat untuk menindak kesalahan kesalahan yang ada. Dalam proses penyederhanaan birokrasi ditemukan adanya beberapa permasalahan, salah satunya belum tersedianya jabatan fungsional yang tidak relevan dengan ketugasan jabatan administrasi atau Jabatan Fungsional yang tersedia tidak relevan dengan Jabatan Administrasi yang dialihkan. Jabatan Fungsional Analis Kebijakan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan Dan Angka Kreditnya. Sedangkan untuk tunjangan jabatan diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2017 Tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.

Dari hasil penelitian tentang penyelesaian dampak negatif yang ditimbulkan terkait kebijakan penyederhanaan jabatan struktural yaitu kembalikan pada garis komando karena banyak aturan yang tidak sesuai tumpeng tindih sehingga jabatan tidak terisi sesuai dengan jabatan, pendidikan dan pengalaman. Pada aspek perubahan organisasi dan tata kerja, perubahan yang paling terlihat adalah pengurangan jumlah sturktur organisasi serta mekanisme tata kerja yang belum relevan. Kondisi ini menambah beban pejabat yang terdampak penyetaraan. Di satu sisi, yang bersangkutan harus mengikuti iklim kerja jabatan fungsional yang berbasis kinerja perorangan dengan bukti pengumpulan angka kredit, di sisi lain diberi beban, tanggung jawab serta peran sebagaimana jabatan struktural yang sebelumnya dijabat. Mekanisme pelaksanaan penyetaraan jabatan di kampus ISI Yogyakarta, instansi pemerintah perlu melaksanakan langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi jabatan administrasi pada unit kerja
2. Pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur

organisasi.
3. Pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi.
4. Pemetaan dan penghitungan penghasilan pejabat yang berdampak dengan membandingkan antara penghasilan pada saat sebelum dan sesudah penyetaraan dari jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

Penyetaraan dalam jabatan fungsional di kampus ISI Yogyakarta dilakukan dengan tata cara sebagai berikut:

1. Instansi Pusat menyampaikan usulan penyetaraan jabatan terdiri atas hasil identifikasi dan pemetaan jabatan administrasi dalam jabatan fungsional yang akan disetarakan dan jabatan khusus kepada menteri.
2. Validasi dilakukan atas usulan penyetaraan jabatan.
3. Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi menetapkan persetujuan terhadap usulan penyetaraan jabatan dengan tembusan kepada kepala Badan Kepegawaian Negara
4. Pejabat pembina kepegawaian mengangkat dan melantik pejabat fungsional yang disetarakan.
5. Pejabat pembina kepegawaian menyampaikan laporan penyetaraan jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada menteri dengan tembusan kepada kepala badan kepegawaian negara dan instansi pendidikan.

Validasi usulan penyetaraan jabatan dilakukan oleh tim validasi Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara bersama dengan instansi pusat yang mengusulkan penyetaraan jabatan. Dalam hal dibutuhkan adanya penyesuaian jabatan fungsional, instansi pusat menyampaikan kajian keterkaitan tugas dan fungsi jabatan administrasi dan jabatan fungsional sebagai bahan pertimbangan penetapan jabatan fungsional dalam proses validasi penyetaraan jabatan.

Hasil validasi disampaikan kepada menteri sebagai rekomendasi penetapan persetujuan Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi melalui surat menteri. Pengangkatan dan pelantikan pejabat fungsional melalui penyetaraan jabatan dilakukan sesuai dengan rekomendasi penetapan persetujuan menteri. Dalam hal pengangkatan dan pelantikan ke dalam jabatan fungsional dilaksanakan tidak sesuai dengan ketentuan, surat keputusan pengangkatan dan pelantikan pejabat yang bersangkutan harus dicabut oleh pejabat pembina kepegawaian dan ditetapkan kembali sesuai dengan rekomendasi penetapan persetujuan menteri. Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dilakukan oleh pejabat Pembina kepegawaian dan dikecualikan dari ketentuan mendapatkan rekomendasi dari instansi pembina.

Instansi pembina jabatan fungsional perlu melakukan upaya pembinaan terhadap pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kompetensi. Pengembangan kompetensi dilaksanakan setelah diangkat dan dilantik dalam jabatan fungsional. Dalam hal jabatan fungsional yang diduduki mensyaratkan pendidikan dan pelatihan dan sertifikasi kompetensi tertentu dan belum terpenuhi pada saat pengangkatan dan pelantikan, pejabat fungsional wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan dan memiliki sertifikat sesuai yang disyaratkan paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat dan dilantik dalam jabatan fungsional. Disamping itu perlunya disesuaikan kelas jabatan untuk jabatan yang disetarakan.

Penetapan kelas jabatan fungsional yang akan diduduki disetarakan dengan kelas jabatan administrasi yang diduduki sebelumnya sampai dengan ditetapkannya ketentuan penghasilan penyetaraan jabatan. Dalam hal jabatan fungsional yang akan diduduki memiliki kelas jabatan yang lebih tinggi, kelas jabatan fungsional penyetaraan jabatan mengikuti peraturan perundang- undangan yang mengatur mengenai kelas jabatan fungsional tersebut. Pelaksanaan kegiatan pada kelas jabatan fungsional yang disetarakan ditetapkan setara dengan pelaksanaan kegiatan pada kelas dalam jenjang jabatan fungsional yang akan diduduki.

KESIMPULAN

Analisis tahapan proses kebijakan penyederhanaan jabatan struktural ke fungsional di kampus ISI Yogyakarta merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kesiapan setiap lembaga dalam merespon proses alih jabatan tersebut tentu berbeda-beda. Dalam konteks perguruan tinggi di Yogyakarta, terdapat dua temuan penting dalam penelitian ini. *Pertama*, tidak semua pegawai yang melakukan alih jabatan diberikan penawaran atau pilihan terkait jabatan fungsional yang akan dijabat. Secara umum penempatan atau pemilihan jabatan fungsional pegawai tersebut hanya didasarkan pada kesesuaian latar belakang jabatan sebelumnya dan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan sebelumnya.

Kedua, alih jabatan tersebut berimplikasi pada kinerja pegawai pada saat melaksanakan tugasnya di jabatan fungsional. Pegawai yang jabatan fungsionalnya sesuai dengan jabatan atau pengalaman kerja sebelumnya di struktural tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam melaksanakan tugasnya. Namun pegawai yang tidak sesuai dengan jabatan atau pengalaman kerja sebelumnya di struktural mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya di jabatan fungsional. Ketiga, pegawai yang terdampak alih jabatan struktural ke jabatan fungsional berusaha melakukan adaptasi agar kinerja dan profesionalisme tetap dapat dipertahankan.

Upaya adaptasi tersebut dengan aktif melakukan diskusi dan sharing dengan rekan sejawat, mengikuti pelatihan dan pendidikan, serta bergabung pada asosiasi/perkumpulan pada jabatan fungsional, dimana dalam asosiasi tersebut bisa saling sharing informasi dan pengetahuan terkait tugas dan fungsi masing-masing. Adapun dampak yang menyertai kebijakan ini. Di antaranya adalah, 1) Adanya perbedaan karakteristik jabatan administrasi dan jabatan fungsional. 2)Dalam beberapa kasus, penyetaraan jabatan telah merugikan pegawai. 3)Penyetaraan jabatan memengaruhi peta jabatan. 4)Semakin kecil peluang adanya penyegaran organisasi dengan adanya mekanisme rotasi jabatan. Dan 5) Penyetaraan jabatan berpeluang menimbulkan iklim kerja monoton, linier, dan terjebak dalam zona nyaman.

DAFTAR REFERENSI

A, P., A, R., & R, S. (2022). Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Lingkup BPS Se-Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *8*(23), 712–728.

A, R. (2021). Perampingan Birokrasi. *Civil Service Journal*, *15*(2), 19–32.

Agus, Dwiyanto, & DKK. (2017). *Reformasi Birokrasi Publik Indonesia*, *Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan*. Universitas Gajah Mada.

F, Tumanggor, B., & K, Wibowo, E. (2021). Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon iii, iv dan v ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat Daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*.

F, H. (2020). Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*,

16(2), 199–230.

G, A. G., N, R., & W, W. (2021). Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, *4*(2), 187–199.

H, H., & N, F. (2022). Dampak Transformasi Jabatan Pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta Berdasarkan Permenpan No. 25 Tahun 2021. *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer*, *2*(2), 207–215.

Indonesia, U.-U. R. (2014). *Aparatur Sipil Negara*. UUD.

Lexi, Moleong, j. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

PANRB, P. M. (2019). *Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungional*.

S, S., D, R., & R, W. (2022). Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja dan Kesejahteraan. *JUrnal Bisnis Manajemen Dan Informatika*, *18*(3), 197–216.

T, Sulistiyani, A., A, Laksana, L, U., M, Krisnajaya, I., Supripto, S., & P, Dewi, N. (2019). The political process of bureaucratic reform: Wonosobo Regional Government Experience from 2011-2015. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, *23*(2), 135–149.