

**TESIS**  
**IMPLEMENTASI PASAL 13 PERMENPAN RB NO 28 TAHUN 2019**  
**TENTANG TATA CARA PELAKSANAAN**  
**PENYETARAAN JABATAN**  
**DI UNIVERSITAS BENGKULU**



**OLEH :**

**GEMA PERTIWI**  
**NPM. D2D020001**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**UNIVERSITAS BENGKULU**  
**2023**

**IMPLEMENTASI PASAL 13 PERMENPAN RB NO 28 TAHUN 2019  
TENTANG TATA CARA PELAKSANAAN  
PENYETARAAN JABATAN  
DI UNIVERSITAS BENGKULU**

**TESIS**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Magister  
Pada Program Studi Magister Administrasi Publik  
Jenjang Pasca Sarjana (S2)  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu**

**OLEH :**

**GEMA PERTIWI  
NPM. D2D020001**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS BENGKULU  
2023**

**IMPLEMENTASI PASAL 13 PERMENPAN RB NO 28 TAHUN 2019  
TENTANG TATA CARA PELAKSANAAN  
PENYETARAAN JABATAN  
DI UNIVERSITAS BENGKULU**

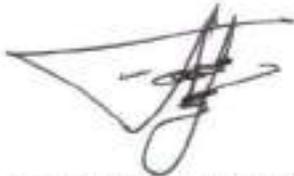
**TESIS**

**OLEH :**

**GEMA PERTIWI  
NPM. D2D020001**

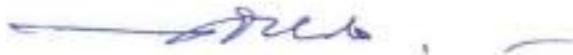
**Disetujui untuk Sidang Tesis  
Pada Tanggal : 31 Januari 2023**

**Pembimbing Utama,**



**Dr. Drs. Achmad Aminudin, M.Si  
NIP. 196006091988931002**

**Pembimbing Pendamping,**



**Dr. Sugeng Suharto, MM, M.Si  
NIP. 196608192000121001**

**IMPLEMENTASI PASAL 13 PERMENPAN RB NO 28 TAHUN 2019  
TENTANG TATA CARA PELAKSANAAN  
PENYETARAAN JABATAN  
DI UNIVERSITAS BENGKULU**

Oleh :

**GEMA PERTIWI  
NPM. D2D020001**

Tesis ini Telah Dipertahankan di Depan Tim Penguji  
Pada Program Studi Magister Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Bengkulu

**Pada Hari/Tanggal** : Selasa, 31 Januari 2023  
**Pukul** : 09.00 wib - selesai  
**Tempat** : Ruang Sidang MAP

Tim Penguji,

1. Ketua : Dr. Drs. Achmad Aminudin, M.Si  
NIP. 196006091988031002
2. Anggota : Dr. Sugeng Suharto, MM, M.Si  
NIP. 196608192000121001
3. Anggota : Dr. Suparman, M.Si  
NIP. 195807221987031003
4. Anggota : Dr. Nour Farozzi Agus, M.Si  
NIP. 196008231989111001



Disahkan oleh:

Koordinator Program,



Dr. Sugeng Suharto, MM, M.Si  
NIP. 196608192000121001



## **MOTTO**

**“ Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu yang menciptakan,  
Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah,  
Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Mulia  
Yang mengajar (manusia) dengan pena  
Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya”  
(QS. Al-‘Alaq 1-5)**

**“Ilmu itu lebih baik daripada harta, Ilmu menjaga engkau dan engkau menjaga harta.  
Ilmu itu penghukum dan harta itu terhukum. Harta itu kurang apabila dibelanjakan,  
tapi Ilmu itu bertambah bila dibelanjakan”  
(Ali bin Abi Thalib)**

**“Jangan mencoba menjadi orang yang sukses, Jadilah orang yang bernilai”  
“Science without religion is lame, Religion without Science is blind”  
(Albert Einstein)**

## RIWAYAT HIDUP



Nama : Gema Pertiwi  
NPM : D2D020001  
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang, 17 Agustus 1973  
Agama : Islam  
Alamat : Jalan Cempaka 3  
Kel. Kebun Beler Kec. Ratu Agung  
Kota Bengkulu  
Nama Orang Tua : Ayah : H. Mohd. Nazar  
Ibu : Hj. Marlini  
Nama Keluarga : Suami : M. Ali Akbar, SPt  
Anak : M. Ungkas Galih Partasti  
Anak : Alia Ghaza Partasti

### Riwayat Pendidikan

- ✚ SD Negeri 18 Kota Bengkulu
- ✚ SMP Negeri 2 Kota Bengkulu
- ✚ SMA Negeri 2 Kota Bengkulu
- ✚ Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

Implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019  
Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan di Universitas Bengkulu

Gema Pertiwi<sup>1</sup>  
Magister Administrasi Publik, Universitas Bengkulu

Abstrak

Penghapusan eselon merupakan amanah presiden Jokowi, perubahan struktur dan birokrasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerja dan profesionalisme. Penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk melihat bagaimana implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019 dan fenomena yang muncul setelah implementasinya di Universitas Bengkulu. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, dengan pengumpulan data melalui wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen. Penelitian ini menemukan fenomena sbb ; pertama adalah jabatan fungsional yang diusulkan menyimpang jauh dari tusi tanggung jawaban sebelumnya, kedua adalah pejabat fungsional merangkap Koordinator dan Sub Koordinator dimana pekerjaan lama sebagai pejabat struktural masih sangat dominan, ketiga adalah terkait dengan perubahan penghasilan, ada perbedaan tunjangan jabatan struktural dengan jabatan fungsional, untuk jabatan fungsional berbeda-beda besar tunjangannya sesuai dengan peraturan perundangan yang mengatur jabatan fungsional tersebut, keempat ; penyetaraan justru menurunkan kinerja organisasi, karena pejabat fungsional masih tetap mengerjakan pekerjaan sebagai Koordinator dan Sub Koordinator, rangkap jabatan ini membuat kebingungan, kelima adalah adanya kecanggungan birokrasi dimana para pejabat hasil penyetaraan ini tidak bisa lagi melakukan pembinaan maupun pengawasan terhadap SDM di bawahnya tapi mereka masih sebagai Koordinator dan Sub Koordinator, keenam adalah kekosongan jabatan/posisi Koordinator dan Sub Koordinator karena banyak yang pensiun dan kekosongan tersebut tidak bisa diisi sebelum OTK baru disahkan. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah implementasi Permenpan RB no 28 tahun 2019 ini menimbulkan banyak masalah dan fenomena baru di institusi yang menjalankannya akibat kurangnya sosialisasi dan kajian mendalam terkait kebijakan baru ini oleh pemerintah.

Kata kunci : penyetaraan jabatan, jabatan struktural, jabatan fungsional

<sup>1</sup>Adalah Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Bengkulu

**Implementation of Article 13 of Permenpan RB No. 28 of 2019  
About Procedures for Implementing Equalization of Positions at Bengkulu University**

Gema Pertiwi  
Master of Public Administration, Bengkulu University

Summary

The abolition of echelons is a mandate of President Jokowi, changes in structure and bureaucracy are expected to improve the quality of work and professionalism. This research was made with the aim of seeing how the implementation of Article 13 of the Permenpan RB No. 28 of 2019 and the phenomenon that emerged after its implementation at Bengkulu University. This research uses qualitative descriptive research methods, with data collection through interviews, observations and utilization of documents. This study found the following phenomena; the first is that the proposed functional position deviates far from the previous responsibility, the second is the functional officer concurrently the Coordinator and Sub-Coordinator where the old job as a structural official is still very dominant, the third is related to changes in income, there is a difference in the allowance for structural positions with functional positions, for functional positions vary in the amount of benefits in accordance with the laws and regulations governing the position functional, fourth ; equalization actually decreases organizational performance, because functional officials still continue to do work as Coordinators and Sub-Coordinators, this concurrent position creates confusion, fifth is the awkwardness of bureaucracy where the officials of this equalization can no longer carry out coaching or supervision of the HR under them but they are still as Coordinators and Sub-Coordinators, the sixth is the vacancy of the positions / positions of Coordinator and Sub-Coordinator because many retire and cannot be filled before the new OTK is passed. The conclusion that can be drawn is that the implementation of Permenpan RB no. 28 of 2019 has caused many new problems and phenomena in the institutions that run it due to the lack of socialization and in-depth studies related to this new policy by the government.

Keywords: equalization of positions, structural positions, functional positions



**UNIVERSITAS BENGKULU**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS**

Saya, Gema Pertiwi, menyatakan bahwa tesis dengan judul **Implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan di Universitas Bengkulu** dan diajukan untuk diuji pada Bulan Januari tahun 2023 adalah hasil karya saya sendiri.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan yang saya salin, atau yang saya ambil dari orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan akan menarik tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar atau ijazah yang telah diberikan oleh Universitas Bengkulu batal saya terima.

Bengkulu, Januari 2023  
Yang membuat pernyataan,

Gema Pertiwi

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Gema Pertiwi  
NPM : D2D020001  
Prodi : S2 Administrasi Publik/ Fisip  
Judul Tesis : Implementasi Pasal 13 Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang  
Tata cara Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan di Universitas Bengkulu

Menyatakan bahwa Saya mengizinkan Tesis Saya di Publikasikan untuk tujuan akademis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk digunakan seperlunya.

Bengkulu, 2 Februari 2023

Yang menyatakan,



Gema Pertiwi  
D2D020001

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur tak terhingga, penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan pencerahan dan kemudahan pada penulis untuk menyelesaikan tesis dengan judul **Implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan di Universitas Bengkulu**, untuk diajukan pada Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu.

Rasa hormat dan terima kasih juga penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, dan dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Dr. Achmad Aminudin, M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama
2. Drs. Jarto Tarigan, MSi selaku Dosen Pembimbing Pendamping
3. Dr. Sugeng Suharto, M.Si selaku Ketua Program MAP
4. Dr. Noer Farozi, M.Ai dan Dr. Suparman, M.Si selaku Penguji
4. Mbak Diana selaku staf MAP, yang selalu mendorong untuk cepat selesai
5. Suamiku, M. Ali Akbar, SPt “separuh jiwaku” yang begitu melimpahi penulis dengan kasih sayang dan *support*
6. Anak-anakku “cahaya mataku” Galih dan Ghaza yang selalu membanggakan
7. Keluarga besar LPPM, semuanya tanpa terkecuali
8. Bagian Kepegawaian Rektorat UNIB yang telah banyak membantu
9. Semua pihak yang telah membantu penulis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan dapat dipergunakan sebagai masukan untuk peneliti selanjutnya.

Bengkulu, Januari 2023  
Penulis

Gema Pertiwi

## DAFTAR ISI

	halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Motto.....	iii
Riwayat Hidup.....	iv
Abstrak.....	v
Summary.....	vi
Pernyataan Keaslian Karya Tulis.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
.....	
1.2 Rumusan .....	12
Masalah .....	
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Konsep Kebijakan Publik.....	15
2.1.2 Kosep Implementasi Kebijakan .....	20
2.1.3 Konsep Jabatan Struktural.....	25
2.1.4 Konsep Jabatan Fungsional.....	28
2.1.5 Administrasi Kepegawaian Negara.....	36
2.2 Pasal 13 Peraturan MenPan RB no 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam jabatan fungsional.....	40
2.3 Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	42
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	44
3.2 Subyek Penelitian.....	45
3.3 Fokus dan Aspek Penelitian.....	46
3.4 Informan Penelitian.....	46
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	48
3.6 Teknik Analisis Data.....	50
3.7 Uji Keabsahan Data.....	51

BAB IV.	DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN.....	53
	4.1 Sejarah Berdirinya Universitas Bengkulu.....	53
	4.2 Profil Universitas Bengkulu.....	55
	4.3 Slogan, Tugas Pokok, Fungsi dan Tujuan.....	56
	4.4 Data Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	59
BAB V.	HASIL PENELITIAN.....	60
	5.1 Karakteristik Penelitian.....	60
	5.2 Hasil Penelitian.....	61
	5.2.1 Proses Implementasi Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu.....	61
	5.2.1.1 Sosialisasi Kebijakan.....	61
	5.2.1.2 Pelaksanaan.....	70
	5.2.1.3 Monitoring.....	71
	5.2.1.4 Evaluasi.....	73
	5.2.2 Dampak dan Realita Yang Muncul Akibat Implementasi Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu.....	77
	5.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	80
	5.3.1 Proses Implementasi Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu.....	80
	5.3.1.1 Sosialisasi.....	80
	5.3.1.2 Pelaksanaan.....	82
	5.3.1.3 Monitoring.....	84
	5.3.1.4 Evaluasi.....	86
	5.3.2 Dampak dan Realita Yang Muncul Akibat Implementasi Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu .....	87
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
	6.1 Kesimpulan.....	101
	6.2 Implikasi .....	102
	6.3 Saran .....	103

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
1. Jumlah jabatan struktural yang berubah menjadi jabatan fungsional.....	9
2. Jabatan fungsional yang disetarakan .....	10
3. Urutan kegiatan di dalam manajemen implementasi kebijakan.....	24
4. Eselon dan jenjang pangkat jabatan struktural.....	26
5. Rumpun jabatan fungsional PNS.....	30
6. Fokus dan aspek penelitian.....	42
7. Data Dosen/Tenaga Pendidik di Universitas Bengkulu per Mei 2022.....	55
8. Data Karyawan/Tenaga Kependidikan di Universitas Bengkulu per Mei 2022.....	55
9. Karakteristik Informan.....	57
10. Jabatan Fungsional yang Ditawarkan .....	59
11. Hasil Pemetaan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional.....	59
12. Jabatan Fungsional yang Diajukan dan yang Disetujui .....	68
13. Daftar Usulan Perbaikan dan Pembatalan.....	69
14. Daftar Nama Pejabat Fungsional yang Mengalami Penyesuaian .....	70
15. Implementasi Pasal 13 Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu .....	79
16. Harapan dan Kenyataan dari Implementasi Permenpan RB Nomor 28 tahun 2019.....	87
17. Pejabat Fungsional yang Dimutasi ke Biro PBJ Kemdikbud Ristek.....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
1. Implementasi kebijakan publik.....	23
2. Wawancara dan Permintaan Data dengan Sub Koordinator Bagian Kepegawaian Tendik UNIB.....	58
3. Wawancara dengan Koordinator Bagian Kepegawaian UNIB.....	73
4. Wawancara dengan Kepala Biro Umum dan Sumber Daya.....	89

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Gerakan reformasi yang terjadi pada tahun 1998 memberikan pengaruh besar bagi bangsa Indonesia dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang terjadi pada bangsa ini, seperti kasus korupsi, kolusi dan nepotisme akibat penyalahgunaan jabatan dan kekuasaan. Dengan gerakan reformasi ini diharapkan terjadi perubahan besar dalam setiap sendi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Masyarakat berharap terjadinya perubahan pada kehidupan politik, ekonomi, sosial dan budaya. Reformasi birokrasi pada penyelenggaraan negara dan pemerintahan serta pelayanan publik juga mendesak untuk dibenahi agar tercipta birokrasi yang profesional dan akuntabel.

Perkembangan era Revolusi Industri 4.0 juga membawa konsekuensi meningkatnya tuntutan akuntabilitas dan transparansi dari organisasi pemerintah serta respon yang tinggi dan cepat. Hal ini membawa perubahan paradigma desain organisasi. Transformasi organisasi pemerintah perlu terus diarahkan ke dalam perubahan dari desain lama yang kurang kondusif ke desain baru yang lebih inovatif dalam mengembangkan kolaborasi dan sinergitas. Dengan melakukan perubahan struktur organisasi, proses komunikasi dan koordinasi yang lebih baik dapat menghilangkan hambatan-hambatan struktural, formalitas rendah dan tim lintas fungsi, guna menjawab ketidakpastian yang tinggi dan menciptakan lingkungan strategis organisasi pemerintah yang semakin dinamis dan kompleksitas yang tinggi. (diakses melalui <https://setkab.go.id/revolusi-industri-4-0-dan-transformasi-organisasi-pemerintah/> tanggal 3 februari 2021 pukul 10.31).

Untuk itu perlu adanya perubahan struktur dan paradigma birokrasi untuk meningkatkan kualitas kerja dan profesionalisme sehingga tingkat kepercayaan masyarakat dapat pulih. Hal itulah yang melatarbelakangi munculnya wacana pemangkasan atau penyederhanaan pejabat eselon di lingkungan kementerian dan lembaga oleh Presiden Joko Widodo (Jokowi) saat menghadiri sidang paripurna MPR di kompleks parlemen, Senayan, Jakarta Selatan (20/10/2019).

Pada saat berpidato, Jokowi menyampaikan beberapa program prioritas pemerintah selama lima tahun ke depan. Salah satu programnya adalah memangkas rantai birokrasi. Cara yang diambil adalah dengan menyederhanakan eselon. Setelah menyampaikan itu, Jokowi pun langsung menindaklanjuti melalui rapat terbatas bersama menteri kabinet Indonesia Maju. Pada saat itu Jokowi meminta langsung kepada Menteri PAN-RB Tjahjo Kumolo untuk melaksanakan pemangkasan jabatan eselon IV terlebih dahulu. Saat ini terdapat eselon I, eselon II, eselon III, dan eselon IV. Jokowi juga meminta adanya perubahan pola pikir para aparatur sipil negara (ASN) dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Pola pikir yang harus diterapkan para abdi negara adalah melayani dan hasil, bukan lagi ingin dilayani dan menerapkan prosedural. (diakses melalui <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4803155/awal-mula-jokowi-pangkas-eselon-iii-dan-iv-hingga-diganti-robot>, tanggal 7 Januari 2021, 11:52 WIB)

Penghapusan ini salah satunya bertujuan untuk memindahkan orientasi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional. Penghapusan jabatan eselon III dan IV juga bertujuan mengubah pola pikir ASN yang selama ini cenderung mengejar jabatan dirubah menjadi ASN berkualitas yang mampu melayani publik secara baik.

Terkait rencana tersebut, menurut Kepala Biro Humas Badan Kepegawaian Negara (BKN) Mohammad Ridwan, hingga saat ini ada sekitar 430.000 ASN di level eselon III, IV, dan V.

Untuk jumlah eselon I di Indonesia ada 575 orang atau 0,12 persen. Sedangkan eselon II ada 19.463 orang atau 4,23 persen. Sehingga total eselon I dan eselon II di Indonesia ada sekitar 20.000 atau 4,35 persen. Sedangkan total eselon I sampai eselon V sekarang jumlahnya 460.067 orang. (diakses melalui <https://tirto.id/bkn-ada-430000-pejabat-eselon-iii-iv-v-di-seluruh-indonesia-ekcr> tanggal 10 Februari 2021)

Menteri Sekretaris Negara (Mensesneg) Pratikno mengungkapkan alasan Presiden Joko Widodo (Jokowi) yang ingin mencoret jabatan eselon III dan IV di kementerian dan lembaga negara adalah pemotongan pengambilan keputusan, pemendekan rentang tindakan. Jadi kalau eselon III-IV berkurang, rentang jadi pendek, sekaligus dibuka ruang selebar-lebarnya untuk jabatan fungsional.

Pratikno menilai, penghapusan jabatan eselon III dan IV merupakan hal penting untuk melakukan reformasi birokrasi di pemerintahan. Ia pun berharap penghapusan jabatan itu mempercepat kementerian dan lembaga dalam mengambil keputusan.

Penghapusan eselon ini merupakan bagian penting dari upaya melakukan reformasi birokrasi. Artinya dengan debirokratisasi, pengambilan keputusan bisa diambil secara cepat. Kemudian juga menempatkan staf sesuai kompetensinya. Misalnya orang punya keahlian A, demi promosi ke jabatan struktural, dia harus keluar dari kompetensinya. Orang tersebut bisa mengalami stres dan organisasi juga rugi. Tapi seseorang akan tetap berkarier naik ke atas melalui jabatan fungsional sesuai keahliannya.

(diakses melalui <https://nasional.okezone.com/read/2019/11/07/337/2127079/jokowi-hapus-eselon-iii-dan-iv-mensesneg-untuk-percepat-pengambilan-keputusan?page=1>, tanggal 7 sept 2021, 12:30 WIB)

Ahli hukum tata negara Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta, Agus Riwanto menilai kebijakan penghapusan eselon III dan IV memiliki dampak positif dan negatifnya.

Agus menjelaskan setidaknya ada tiga dampak positif dari penerapan kebijakan tersebut ;

### **1. Birokrasi lebih efisien**

Adanya penghapusan jabatan eselon III dan IV akan mempercepat pelayanan publik kepada masyarakat.

Dosen Fakultas Hukum UNS ini melihat jika proses birokratis saat ini terlalu panjang, sehingga memakan banyak waktu. Proses yang panjang membuat proses kebijakan tidak efisien karena jalurnya sangat birokratif sehingga kalau dipotong akan menjadi lebih efektif.

### **2. Hemat Anggaran**

Keberadaan eselon I sampai IV di kementerian dan lembaga yang sangat banyak bisa membebani keuangan negara. Adanya penghapusan jabatan eselon III dan IV bisa menghemat pengeluaran negara Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

### **3. Integritas anti korupsi**

Masalah pelik yang masih dihadapi bangsa Indonesia salah satunya adalah budaya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Pengambilan kebijakan yang lambat akibat panjangnya birokrasi bisa memunculkan perilaku korup. Semakin lambat birokrasi, masyarakat akan semakin meminta untuk dipercepat dengan berbagai cara. Salah satunya dengan menyuap aparat sipil negara untuk mempercepat urusan publik masyarakat. Adanya penghapusan jabatan eselon III dan IV diharapkan mampu mengurangi potensi perilaku korup di kalangan aparat sipil negara. (diakses melalui <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/11/01/jokowi-minta-jabatan-eselon-iii-dan->

[iv-dihapus-berdampak-positif-atau-negatif-ini-kata-pakar?page=4](#), tanggal 7 sept 2021,  
11:48 WIB)

Pengamat Kebijakan Publik Trubus Rahadiansyah menilai pengurangan jumlah level eselon ASN akan memicu persoalan baru. Menurutnya, orang yang berada di bawah eselon III dan IV akan sibuk berkompetisi agar bisa menempati posisi eselon I dan II.

Kalau sekarang ada eselon III dan IV artinya bisa menampung banyak pegawai, kalau dipangkas jadinya tempat untuk menampung kan semakin sedikit. Jadinya orang sibuk berkompetisi, ini bisa jadi tidak sehat. Trubus mengatakan jika kebijakan itu diterapkan, PNS bukannya fokus pada pekerjaannya sehingga kinerjanya menurun tapi justru melakukan berbagai upaya agar tetap bisa menduduki jabatan struktural karena biasanya ada empat eselon nanti tinggal dua. Kalau sudah begitu, pelayanan kepada masyarakat bisa saja terganggu.

Untuk meminimalkan risiko tersebut, Trubus meminta pemerintah benar-benar merancang sistem birokrasi dan eselon ini secara detail. Setidaknya, butuh peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi untuk menjadi landasan hukum yang jelas. Perlu sosialisasi dan pemangkasan eselon dilakukan bertahap.

Ketua Korps Pegawai Republik Indonesia (Korpri) Zudan Arif Fakhrulloh juga menyayangkan rencana kebijakan tersebut. Ia berpendapat rencana Jokowi itu tak akan begitu saja membuat birokrasi di dalam negeri lebih simpel. Masalahnya, ada lima unsur lain yang bisa mempengaruhi sistem birokrasi di Indonesia.

Beberapa unsur yang dimaksud adalah sumber daya manusia (SDM), regulasi yang mengatur ASN bekerja, kesejahteraan, sistem karir, dan perlindungan hukum. Karenanya, Zudan berharap agar pemerintah tak lupa untuk melihat lagi hak-hak yang diperoleh

dari ASN yang menempati jabatan fungsional. Jika pendapatan menurun karena dipindahkan dari jabatan struktural ke fungsional, maka kesejahteraan ASN akan terganggu. Padahal, kesejahteraan adalah salah satu unsur yang akan membuat birokrasi lebih sederhana. Jadi memerlukan pengkajian dan simulasi yang lebih detail, jadi keputusannya nanti bisa produktif dan tidak merugikan ASN.

Sementara itu, menurutnya, pengurangan eselon ini belum tentu akan berdampak pada belanja pegawai dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Hal itu bergantung apakah pemerintah nantinya akan memberikan hak yang sama kepada ASN yang berada di jabatan struktural dan fungsional. (diakses melalui <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20191021093200-532-41420/pemangkasan-eselon-jokowi-dan-ancaman-saling-sikut-pns>, tanggal 7 sept 2021, 12:36 WIB).

Dari berbagai pendapat di atas, bila dikaitkan dengan perampingan maka perampingan birokrasi merupakan perubahan yang terjadi pada struktur birokrasi yang kompleks menjadi sederhana. Ini berarti penyederhanaan pola wewenang, saluran dan jaringan informasi, jenjang hierarki, rentang kendali, hubungan kerja, prosedur dan tata kerja. Dengan demikian, harapannya perampingan struktur organisasi birokrasi dapat mempermudah dan mempercepat pemberian laporan, perintah, wewenang dan tanggung jawab, sehingga pekerjaan dapat selesai dengan efektif dan efisien dan pada akhirnya dapat mempengaruhi hasil kerja (Rakhman, 2020 : 53).

**Jabatan tenaga kependidikan yang ada di lembaga pendidikan seperti Universitas Bengkulu pada dasarnya ada dua macam, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan fungsional lebih menekankan pada tatanan jenjang karier dan spesialisasi pekerjaan sehingga diharapkan membentuk staf yang professional dibidangnya.**

**Sedangkan jabatan struktural lebih merujuk pada kedudukan, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang ASN dalam memimpin suatu bagian dalam satuan organisasi.**

Universitas Bengkulu (UNIB) mengimplementasikan penyederhanaan Birokrasi yang ditandai dengan pelantikan sejumlah pejabat fungsional (Jabfung) hasil penyetaraan jabatan struktural Kepala Bagian (Kabag) eselon III dan Kepala Sub Bagian (Kasubbag) eselon IV. Pelantikan dilaksanakan secara tatap muka di hall rektorat UNIB dengan menerapkan protokol kesehatan Covid-19 terhadap perwakilan pejabat fungsional dan secara daring (*online*) menggunakan aplikasi Zoom Meeting, serta disiarkan langsung (*live streaming*) via channel YouTube Universitas Bengkulu, Selasa (22/12/2020).

Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional ini sebagai upaya mengimplementasikan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 384 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Setelah dilantik para pejabat struktural UNIB sebanyak 67 orang yang selama ini menduduki jabatan Kabag dan Kasubbag.

Tabel 1. Jumlah Jabatan Struktural Yang Berubah Menjadi Jabatan Fungsional

No	Jabatan Struktural	Jabatan Fungsional	Jumlah
1	Kepala Bagian	Ahli Madya	16
2	Kepala Sub Bagian	Ahli Muda	51
	Total		67

Sumber : Kepegawaian UNIB

Setelah dilantik para pejabat struktural UNIB sebanyak 67 orang yang selama ini menduduki jabatan Kabag dan Kasubbag akan menduduki 14 jabatan fungsional (Jabfung) yang terdiri dari Jabatan Analisis Anggaran Ahli Madya, Analisis Anggaran Ahli Muda, Analisis Hukum Ahli Madya, Analisis Kepegawaian Ahli Madya dan Analisis Kepegawaian Ahli Muda. Kemudian, Jabatan Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya, Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda, Arsiparis Ahli Madya, Arsiparis Ahli Muda, Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda, Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Madya, Pranata Komputer Ahli Muda, Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Madya, dan Stasis Ahli Muda. (Tabel 2).

Tabel 2. Jabatan Fungsional yang disetarakan

No	Jabatan Fungsional	Jumlah
1	Analisis Anggaran Ahli Madya	1
2	Analisis Anggaran Ahli Muda	1
3	Analisis Hukum Ahli Madya	1
4	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	6
5	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	10
6	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya	3
7	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	9
8	Arsiparis Ahli Madya	3
9	Arsiparis Ahli Muda	14
10	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda	4
11	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Madya	1
12	Pranata Komputer Ahli Muda	11
13	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Madya	1

14	Statistisi Ahli Muda	2
	Total	67

Sumber : Kepegawaian UNIB

Kemudian dalam arahannya Rektor Universitas Bengkulu Prof. Ridwan mengatakan dengan adanya perubahan ini yaitu penyetaraan dari pejabat struktural ke jabatan fungsional, maka seluruh pejabat yang dilantik harus cepat menyesuaikan diri dengan jabatan barunya. Bahwa semua PNS harus siap menghadapi perubahan dan mengikuti setiap peraturan yang berlaku. Adalah kewajiban kita sebagai PNS untuk siap memangku jabatan yang diamanahkan. Diharapkan dengan perubahan ini kita mampu menyederhanakan birokrasi, meningkatkan kinerja dan memajukan institusi. (diakses melalui <https://www.unib.ac.id/2020/12/penyederhanaan-birokrasi-rektor-lantik-pejabat-struktural-ke-jabatan-fungsional/>, tanggal 13 september 2021, 10:17 WIB).

Melalui penelitian ini peneliti akan mencoba menganalisis implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui *inpassing*/penyesuaian, yang merupakan salah satu langkah penting menuju pengembangan sumber daya manusia ASN di Universitas Bengkulu yang professional. Selain itu peneliti mencoba mengamati fenomena ataupun realita yang terjadi setelah pelantikan jabatan struktural menjadi fungsional.

Secara umum peneliti melihat ada beberapa realita yang muncul dari penyetaraan ini, misalnya ada beberapa jabatan fungsional yang diperoleh beberapa orang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan ada juga yang tidak sesuai dengan pengalaman kerjanya selama ini. Dan terkait tujuan penyetaraan ini untuk menghemat anggaran negara, dalam pengamatan peneliti ada yang mendapatkan tunjangan fungsionalnya lebih tinggi dari tunjangan struktural sebelumnya. Dan realita lain adalah mengenai jenjang karir yang tidak jelas dan sulit.

Dan peneliti memilih Universitas Bengkulu sebagai tempat objek penelitian, karena belum semua ASN mengalami *inpassing* ini, Universitas Bengkulu salah satu yang telah melaksanakannya. Dan peneliti merupakan salah satu ASN di Universitas Bengkulu, sehingga diharapkan akan mudah memperoleh informasi mengenai *inpassing* ini.

Pola *inpassing* dinilai sebagai salah satu bentuk pengisian jabatan fungsional yang strategis agar terjadi distribusi pemerataan pegawai pada jabatan fungsional dan terjadi mobilitas ASN baik secara vertikal maupun horizontal berbasiskan kualifikasi dan kompetensi yang memadai. Dan secara khusus, melalui riset ini diharapkan dapat mengungkapkan mekanisme proses sinkronisasi tata kelola dan distribusi jabatan fungsional sesuai dengan kompetensinya serta fenomena yang terjadi setelah *inpassing*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 tahun 2019 membawa beberapa konsekuensi logis yang harus diakomodasi oleh Pimpinan Universitas Bengkulu karena adanya perubahan-perubahan yang dibawa oleh peraturan tersebut. Perubahan dilakukan bukan hanya sekedar karena tuntutan formal karena adanya peraturan tapi seharusnya juga dapat mengakomodasi kepentingan internal organisasi dalam hal ini Universitas Bengkulu.

Untuk itu pertanyaan yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah proses implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 tahun 2019 di Universitas Bengkulu?
2. Apakah dampak yang muncul, baik kendala ataupun realita akibat pemberlakuan Permenpan RB No 28 Tahun 2019 ini dan bagaimana Universitas Bengkulu menyikapinya ?

### **1.3 Tujuan penelitian**

Bertitik tolak pada latar belakang dan perumusan masalah yang dibuat, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Mengetahui gambaran mengenai proses pengimplementasian Pasal 13 Permenpan RB No 28 di Universitas Bengkulu.
2. Mengetahui dampak, baik kendala ataupun realita yang muncul akibat pemberlakuan Permenpan RB No 28 Tahun 2019 ini dan solusi/alternatif yang dilakukan oleh Universitas Bengkulu.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Secara umum manfaat penelitian ada 2 yaitu manfaat teoritis untuk pengembangan penelitian selanjutnya dan manfaat praktis dari kebijakan ini. Jadi diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sbb :

1. Manfaat Teoritis, dimana diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi secara ilmiah dan memperkuat teori tentang organisasi dan kebijakan publik.
2. Manfaat praktis, dimana diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Universitas Bengkulu khususnya pihak pimpinan dan bagian kepegawaian Universitas Bengkulu. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai Perencanaan jumlah dan kualifikasi SDM fungsional tertentu; program pendidikan dan pelatihan, pengembangan dan jenjang karir SDM fungsional tertentu; Pengelolaan dan perencanaan sistem kompetensi dan kinerja SDM fungsional tertentu dan Penyusunan sistem sehingga menghasilkan jabatan fungsional yang profesional.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Konsep Kebijakan Publik**

Dewasa ini, istilah kebijakan memang lebih sering dipergunakan dalam konteks tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para aktor dan institusi-institusi pemerintah, serta perilaku negara pada umumnya. Dalam kaitan itu, mudah dipahami jika konsep kebijakan itu kemudian sering berkonotasi serta membawa konsekuensi politis.

Pakar Inggris, W.I Jenkins (1978:15), merumuskan kebijakan publik sebagai berikut ;  
*“A set of interrelated decisions taken by a political actor or group of actors concerning the selection of goals and the means of achieving them within a specified situation where these decisions should, in principle, be within the power of these actors to achieve”* (serangkaian keputusan yang saling berkaitan yang diambil oleh seorang aktor politik atau sekelompok aktor, berkenaan dengan tujuan yang telah dipilih beserta cara-cara untuk mencapainya dalam suatu situasi. Keputusan-keputusan itu pada prinsipnya masih berada dalam batas-batas kewenangan kekuasaan dari para aktor tersebut).

Thomas R. Dye (dalam Budi Winarno, 2002 : 15) mendefinisikan kebijakan publik sebagai apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan dan tidak dilakukan. Mengartikan batasan Dye tersebut bahwa apabila pemerintah memilih untuk dilakukan sesuatu maka harus ada tujuannya (obyektifnya) dan kebijakan politik itu harus meliputi semua “tindakan” pemerintah bukan semata-mata merupakan keinginan pemerintah atau pejabat-pejabat pemerintah saja. Disamping itu sesuatu yang tidak dilaksanakan oleh pemerintah pun,

menurut Dye, termasuk kebijakan negara. Hal ini disebabkan karena “sesuatu yang tidak dilakukan” oleh pemerintah akan mempunyai dampak yang sama besarnya dengan “sesuatu yang dilakukan” oleh pemerintah.

Nugroho (2012) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah respon suatu bangsa dan negara terhadap suatu masalah, atau kebijakan publik adalah bentuk faktual dari upaya setiap pemerintah untuk mengatur kehidupan bersama yang disebut negara dan bangsa.

Versi formal yang dibuat oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), agaknya lebih luas dan cukup rinci ketimbang pandangan-pandangan di atas, dimana lembaga dunia ini memberikan makna kebijakan sebagai berikut :

“Kebijakan adalah pedoman untuk bertindak. Pedoman itu bisa saja amat sederhana atau kompleks, bersifat umum atau khusus, luas atau sempit, kabur atau jelas, longgar atau terperinci, bersifat kualitatif atau kuantitatif, publik atau privat. Kebijakan dalam maknanya seperti ini mungkin berupa suatu deklarasi mengenai suatu dasar pedoman bertindak, suatu arah tindakan tertentu, atau suatu rencana” (*United Nation*, 1975).

Menurut Keban, 2004 (dalam Aneta, 2010 : 55) bahwa *Public Policy* dapat dilihat sebagai konsep filosofi, sebagai suatu produk, sebagai suatu proses dan sebagai suatu kerangka kerja. Selanjutnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kebijakan sebagai suatu konsep filosofis merupakan serangkaian prinsip atau kondisi yang diinginkan.

2. Sebagai suatu produk, kebijakan dipandang sebagai serangkaian kesimpulan atau rekomendasi.
3. Sebagai suatu proses, kebijakan dipandang sebagai suatu cara dimana melalui cara tersebut suatu organisasi dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya yaitu program dan mekanisme dalam mencapai produknya dan,
4. Sebagai suatu kerangka kerja, kebijakan merupakan suatu proses tawar menawar dan negosiasi untuk merumuskan isu-isu dan metode implementasinya.

Mengenai Kebijakan Publik, lebih lanjut Wahab, 2010 (dalam Ramdhani dan Ramdhani, 2017 : 3) menyatakan bahwa :

- a. Kebijakan publik lebih merupakan tindakan sadar yang berorientasi pada pencapaian tujuan daripada sebagai perilaku/tindakan yang dilakukan secara acak dan kebetulan;
- b. Kebijakan publik pada hakekatnya terdiri dari tindakan-tindakan yang saling berkaitan dan memiliki pola tertentu yang dilakukan oleh pemerintah dan bukan merupakan keputusan yang berdiri sendiri.
- c. Kebijakan publik berkenaan dengan aktivitas/tindakan yang sengaja dilakukan secara sadar dan terukur oleh pemerintah dalam bidang tertentu;
- d. Kebijakan publik dimungkinkan bersifat positif dalam arti merupakan pedoman tindakan pemerintah yang harus dilakukan dalam menghadapi suatu masalah tertentu, atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu.

Kebijakan publik adalah alat untuk mencapai tujuan publik, bukan tujuan orang perorang atau golongan dan kelompok. Meskipun sebagai alat (*tool*) keberadaan kebijakan publik sangat penting dan sekaligus krusial. Penting karena keberadaannya sangat menentukan tercapainya sebuah tujuan, meskipun masih ada sejumlah prasyarat atau tahapan lain yang harus dipenuhi sebelum sampai pada tujuan yang dikehendaki.

Krusial karena sebuah kebijakan yang di atas kertas telah dibuat melalui proses yang baik dan isinya juga berkualitas, namun tidak otomatis bisa dilaksanakan kemudian menghasilkan sesuai yang selaras dengan apa yang diinginkan oleh pembuatnya. Juga krusial karena sebuah kebijakan bisa dan seringkali terjadi diperlakukan seolah lebih penting atau sejajar dengan tujuan yang hendak dicapai, padahal ia hanyalah sekedar alat, meskipun alat yang sangat penting.

Tidak jarang, bagi sebagian orang atau kelompok tertentu, kebijakan ditempatkan sedemikian penting, sehingga melupakan esensi dasarnya. Tarik menarik dalam perjuangan menyusun dan menetapkan kebijakan seolah lebih penting dari upaya lain yaitu bagaimana mencari cara yang lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan.

Biaya besar yang dikeluarkan untuk menyusun kebijakan adalah cerminan betapa pentingnya sebuah kebijakan dan sekaligus cerminan akan perlakuan berlebihan seolah hadirnya kebijakan lebih penting dari upaya pencapaian tujuan yang sebenarnya. Memang perlakuan yang demikian dapat dimengerti karena tanpa kebijakan publik yang tepat, maka tujuan yang dikehendaki sulit dicapai. Namun sekali lagi harus proporsional karena sejatinya ia adalah sebuah alat, meskipun bukan alat yang biasa dalam mencapai sebuah tujuan organisasi.

Kebijakan yang hanya *copy-paste* atau diimpor dari negara lain yang dianggap berhasil dan menjadi contoh (*best practices*) seringkali menghadapi sejumlah persoalan dalam implementasi dan upaya mencapai tujuan. Logika serupa juga berlaku bagi sebuah daerah yang menerbitkan Perda yang menyontek secara membabi buta dengan sedikit melakukan penyesuaian hanya karena kebijakan tersebut dianggap bersifat teknis administratif. Padahal yang diperlukan adalah sebuah kreatifitas dan inovasi agar kebijakan tersebut, bukan hanya lebih mudah dilaksanakan, tetapi juga selaras dengan apa yang menjadi keinginan *stakeholders* kebijakan.

Secara teknis, idealnya sebuah undang-undang atau peraturan atau keputusan pemerintah dilaksanakan 5 tahun setelah ditetapkan. Perlu sosialisasi yang bisa memakan 1-2 tahun lalu uji coba untuk beberapa tahun. Karena dari proses pelaksanaan dapat diidentifikasi kelemahan-kelemahan pokok, khususnya yang bersifat teknis, untuk diperbaiki. Sehingga tidak terkesan tergesa-gesa dan tidak ada mekanisme pengendalian kebijakan (Nugroho, 2003 : 71).

### **2.1.2 Konsep Implementasi Kebijakan**

Perencanaan atau sebuah kebijakan yang baik akan berperan menentukan hasil yang baik akan mencapai 60% dari keberhasilan, khususnya zaman sekarang ini dimana data dan informasi tentang masa depan pun sudah bisa diakses hari ini. Jika kita sudah mempunyai konsep yang baik, maka 60% keberhasilan sudah ditangan. Namun yang 60% itu pun akan hangus, jika 40% implementasinya tidak konsisten dengan konsep. Malangnya lagi, ada banyak peneliti yang menemukan, bahwa dari konsep-konsep perencanaan, rata-rata konsisten implementasi antara 10-20% saja. Dari sini kita melihat, adalah krusial implementasi kebijakan (Nugroho, 2003 :158).

Dalam arti seluas-luasnya, implementasi juga sering dianggap sebagai bentuk pengoperasionalisasian atau penyelenggaraan aktivitas yang telah ditetapkan berdasarkan undang-undang dan menjadi kesepakatan bersama di antara beragam pemangku kepentingan (*stakeholders*), aktor, organisasi (publik atau privat), prosedur dan teknik secara sinergis yang digerakkan untuk bekerja sama guna menerapkan kebijakan kearah tertentu yang dikehendaki (Wahab, 2017 : 133).

Grindle (1980 : 7) menyatakan, implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Proses implemetasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah disusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran. Tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan.

Implementasi adalah suatu tahapan dalam proses kebijakan publik, pada umumnya implementasi diterapkan setelah suatu kebijakan ditetapkan, implementasi merupakan sebuah rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan yang telah ditetapkan kepada masyarakat, sehingga kebijakan tersebut membawa hasil seperti yang diharapkan (Agindawati, 2019 : 98).

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut (Nugroho, 2003 :158).

Berdasarkan teori implementasi Nugroho (2008), ada beberapa tahapan dalam pengimplementasian suatu kebijakan yaitu :

a. Sosialisasi kebijakan

Sebelum kebijakan diimplementasikan, maka harus disosialisasikan, dicobakan, diperbaiki, diterapkan dan kelak dievaluasi. Pola sosialisasi bermacam-macam, antara lain ;

1. Pejabat negara yang menandatangani naskah kebijakan publik melalui seremoni yang diliput oleh media massa dan disiarkan secara langsung kepada publik;
2. Pertemuan pers atau publikasi melalui media massa;
3. Temu publik;
4. Seminar, sarasehan, konferensi, *talk show* dan;
5. Sarana pengingat lain seperti brosur, *leaflet*, stiker, lagu dll.

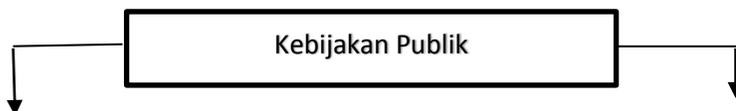
b. Kegiatan/Pelaksanaan

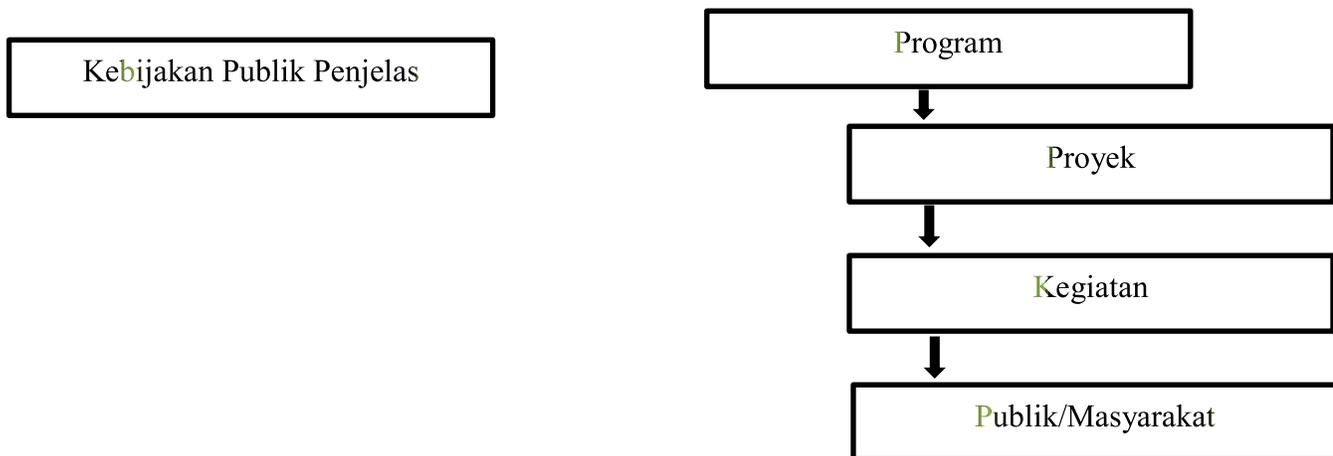
Kebijakan diturunkan berupa program-program, kemudian diturunkan menjadi proyek-proyek dan akhirnya berwujud pada kegiatan-kegiatan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat maupun kerja sama pemerintah-masyarakat. Program, proyek dan kegiatan merupakan bagian dari implementasi kebijakan.

Implementasi kebijakan adalah hal yang paling berat, karena masalah-masalah yang kadang tidak dijumpai dalam konsep, muncul di lapangan. Selain itu, ancaman utama adalah konsistensi implementasi.

Rangkaian implementasi kebijakan dapat dilihat jelas dalam gambar berikut :

Gambar 1. Implementasi Kebijakan Publik





Sumber : Nugroho, 2008. *Public Policy* : Teori Kebijakan-Analisis Kebijakan-Proses

### c. Monitoring dan Evaluasi

Sebuah kebijakan tidak bisa dilepas begitu saja. Monitoring dan evaluasi diperlukan untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dalam perencanaan program dan hasil yang dicapai melalui kegiatan atau program secara berkala. Monitoring diperlukan untuk dapat menilai apakah pembangunan sudah dilakukan sesuai dengan rencana kebijakan atau tidak.

Kebijakan harus diawasi, mekanisme pengawasan itu disebut evaluasi kebijakan. Nugroho menyebutkan, evaluasi biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik guna dipertanggungjawabkan kepada konstituantnya. Sejauh mana tujuan tercapai. Evaluasi diperlukan untuk menilai kesenjangan antara harapan dan kenyataan.

Pelaksanaan atau implementasi kebijakan di dalam konteks manajemen berada di dalam kerangka *organizing-leading-controlling*. Jadi, ketika kebijakan sudah dibuat, maka tugas selanjutnya adalah mengorganisasikan, melaksanakan kepemimpinan untuk memimpin pelaksanaan dan melakukan pengendalian pelaksanaan tersebut.

Secara rinci kegiatan di dalam manajemen implementasi kebijakan dapat disusun berurutan sebagai berikut :

Tabel 3. Urutan kegiatan di Dalam Manajemen Implementasi Kebijakan

NO	Tahap	Isu Penting
1	Implementasi Strategi (pra implementasi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyesuaikan struktur dengan strategi</li> <li>- Melembagakan strategi</li> <li>- Mengoperasionalkan strategi</li> <li>- Menggunakan prosedur untuk memudahkan implementasi</li> </ul>
2	Pengorganisasian ( <i>organizing</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain organisasi dan struktur organisasi</li> <li>- Pembagian pekerjaan dan desain pekerjaan</li> <li>- Integrasi dan koordinasi</li> <li>- Perekrutan dan penempatan sumber daya manusia (<i>recruiting &amp; staffing</i>)</li> <li>- Hak, wewenang dan kewajiban</li> <li>- Pendelegasian (sentralisasi dan desentralisasi)</li> <li>- Pengembangan kapasitas organisasi dan kapasitas sumber daya manusia</li> <li>- Budaya organisasi</li> </ul>
3	Penggerakan dan kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efektivitas kepemimpinan</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Etika</li> <li>- Mutu</li> <li>- Kerja sama tim</li> <li>- Komunikasi organisasi</li> <li>- Negosiasi</li> </ul>
4	Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain pengendalian</li> <li>- Sistem informasi manajemen</li> <li>- Pengendalian anggaran/keuangan</li> <li>- audit</li> </ul>

Sumber : Nugroho, 2003 : 163

Sedangkan menurut Goggin *et al*,1990 (dalam Sahli dan Tuti, 2021 : 82), proses implementasi kebijakan sebagai upaya transfer informasi atau pesan dari institusi yang lebih tinggi ke institusi yang lebih rendah diukur keberhasilan kinerjanya berdasarkan variabel:

- (1) dorongan dan paksaan pada tingkat federal,
- (2) kapasitas pusat/negara, dan

(3) dorongan dan paksaan pada tingkat pusat dan daerah

### 2.1.3 Konsep Jabatan Struktural

Berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 100 tahun 2000 tentang pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, yang dimaksud dengan jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai negeri sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Jabatan Struktural akan lebih banyak pada fungsi-fungsi administratif, manajerial dan kepemimpinan yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan sedangkan pejabat struktural akan lebih berperan pada proses penyusunan rencana pelaksanaan, pemberian saran, masukan dan rekomendasi dalam rangka pengambilan keputusan oleh pimpinan organisasi atau para pejabat struktural.

Adapun Persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural menurut PP No.100 tahun 2000 yang tidak diubah oleh PP No.13 tahun 2002 adalah :

- a. Berstatus Pegawai Negeri Sipil;
- b. Serendah-rendahnya menduduki pangkat 1 (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan;
- c. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan;
- d. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- e. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; dan sehat jasmani dan rohani.

Tabel 4. Eselon dan jenjang pangkat jabatan struktural

No	Eselon	jenjang pangkat, golongan/ruang			
		terendah		tertinggi	
		pangkat	gol/ruang	pangkat	gol/ruang

1	Ia	Pembina Utama	IV/e	Pembina Utama	IV/e
2	Ib	Pembina Utama Madya	IV/d	Pembina Utama	IV/e
3	II a	Pembina Utama Muda	IV/c	Pembina Utama Madya	IV/d
4	II b	Pembina Tk I	IV/b	Pembina Utama Muda	IV/c
5	III a	Pembina	IV/a	Pembina Tk I	IV/b
6	III b	Penata Tk I	III/d	Pembina	IV/a
7	IV a	Penata Tk I	III/c	Penata Tk I	III/d
8	IV b	Penata Muda	III/b	Penata	III/c

Sumber : Lampiran Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.13 tahun 2002

Disamping persyaratan sebagaimana di atas, pasal 6 menjelaskan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah perlu memperhatikan faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan jabatan dan pengalaman yang dimiliki.

Sementara Ketentuan Pasal 7 yang diubah oleh PP No.13 Tahun 2002 berbunyi sebagai berikut :

- a. Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.
- b. Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi persyaratan kompetensi jabatan struktural tertentu dapat diberikan sertifikat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh instansi pembina dan instansi pengendali serta dianggap telah mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut.

Selanjutnya diantara Pasal 7 dan Pasal 8, disisipkan 1 (satu) Pasal baru yaitu Pasal 7 A, yang berbunyi sebagai berikut :

Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural dapat diangkat dalam jabatan struktural setingkat lebih tinggi apabila yang bersangkutan sekurang-kurangnya telah 2 (dua)

tahun dalam jabatan struktural yang pernah dan/atau masih didudukinya kecuali pengangkatan dalam jabatan struktural yang menjadi wewenang Presiden.

#### **2.1.4 Konsep Jabatan Fungsional**

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu sesuai dalam Pasal 1 Angka 11 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Sedangkan pejabat fungsional adalah pegawai ASN yang menduduki jabatan fungsional.

Jabatan Fungsional merupakan jabatan yang diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil dibedakan oleh 2 kategori yaitu keterampilan dan keahlian. Dimana pada masing-masing kategori memiliki 4 jenjang jabatan yaitu Pemula, Terampil, Mahir dan Penyelia pada kategori keterampilan serta Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya dan Ahli Utama pada kategori keahlian.

Pengertian Jabatan Fungsional memiliki beberapa makna, yaitu (dalam <https://www.jfteori.com/2021/01/jabatan-fungsional.html>) :

1. Sekelompok jabatan, yaitu menjelaskan bahwa Jabatan Fungsional terdiri dari beberapa jenis jabatan.
2. Fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional, yaitu menjelaskan bahwa Jabatan Fungsional memiliki fungsi dan tugas yang nantinya fungsi dan tugas tersebut dibedakan sesuai dengan bidang pelayanan tertentu.
3. Keahlian dan keterampilan, yaitu menjelaskan bahwa Pejabat Fungsional memiliki keahlian dan keterampilan tertentu dan dijadikan dalam menentukan kategori dalam jabatan tersebut.

Dalam id.Wikipedia.org, Jabatan Fungsional Keahlian adalah jabatan fungsional yang pelaksanaan tugasnya:

1. Mensyaratkan kualifikasi profesional dengan pendidikan serendah-rendahnya berijazah Sarjana (Strata-1);
2. Meliputi kegiatan yang berkaitan dengan penelitian dan pengembangan, peningkatan dan penerapan konsep dan teori serta metode operasional dan penerapan disiplin ilmu pengetahuan yang mendasari pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan fungsional yang bersangkutan;
3. Terikat pada etika profesi tertentu yang ditetapkan oleh ikatan profesinya.

Jabatan Fungsional Ketrampilan adalah jabatan fungsional yang pelaksanaan tugasnya:

1. Mensyaratkan kualifikasi teknisi profesional dan /atau penunjang profesional dengan pendidikan serendah-rendahnya Sekolah Menengah Umum atau Sekolah Menengah Kejuruan dan setinggi-tingginya setingkat Diploma III (D-3);
2. Meliputi kegiatan teknis operasional yang berkaitan dengan penerapan konsep atau metode operasional dari suatu bidang profesi;
3. Terikat pada etika profesi tertentu yang ditetapkan oleh ikatan profesinya.

Dalam id.widipedia.org juga menyebutkan jenis rumpun jabatan fungsional adalah perumpunan jabatan fungsional ditinjau dari perpaduan pendekatan antara jabatan dan bidang ilmu pengetahuan yang digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan tugas dan fungsi jabatan dalam rangka pelaksanaan tugas umum pemerintahan. Jenis rumpun jabatan fungsional disusun dengan menggunakan perpaduan pendekatan antara jabatan dan bidang ilmu pengetahuan yang digunakan sebagai dasar untuk melaksanakan tugas dan fungsi jabatan dalam rangka pelaksanaan tugas umum pemerintahan.

Berikut 25 rumpun jabatan fungsional berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 1999 Tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil:

Tabel 5 . Rumpun Jabatan Fungsional PNS

No	Rumpun Jabatan	Penjelasan
1	Fisika, Kimia dan yang berkaitan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional serta pelaksanaan kegiatan teknis yang berhubungan dengan penerapan ilmu pengetahuan di bidang ilmu fisika, astronomi, meteorologi, kimia, geologi dan geofisika
2	Matematika, Statistik dan yang berkaitan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori matematika aktuarial atau konsep statistik dan mengaplikasikannya pada bidang teknik, ilmu pengetahuan alam dan sosial serta melaksanakan kegiatan teknis yang berhubungan dengan penerapan konsep, prinsip dan metode operasional ilmu matematika, statistik dan aktuarial
3	Kekomputeran	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional serta penerapan ilmu pengetahuan di bidang perencanaan, pengembangan dan peningkatan sistem yang berbasis komputer, pengembangan perangkat lunak, prinsip dan metode operasional, pemeliharaan kamus data dan sistem manajemen, database untuk menjamin integritas dan keamanan data, serta membantu pengguna komputer dan perangkat lunak standar, mengontrol dan mengoperasikan komputer dan peralatannya, melaksanakan tugas-tugas pemrograman yang berhubungan dengan pemasangan dan pemeliharaan perangkat keras dan perangkat lunak.
4	Arsitek, Insinyur dan yang berkaitan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya melakukan penelitian, meningkatkan dan mengembangkan konsep, teori dan metode operasional, menerapkan pengetahuan dan kegiatan teknis yang berhubungan dengan penerapan konsep, prinsip dan metode operasional di bidang arsitektur, dan teknologi serta efisiensi dalam proses produksi.

5 Penelitian dan perekayasaan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional yang berhubungan dengan bidang penelitian dan perekayasaan dan melakukan kegiatan teknis yang berhubungan dengan penelitian dan perekayasaan.
6 Ilmu Hayat	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya adalah melakukan kegiatan yang berkaitan dengan penelitian, pengembangan teori dan metode operasional, penerapan ilmu pengetahuan di bidang biologi, mikrobiologi, botani, ilmu hewan, ekologi, anatomi, bakteriologi, biokimia, fisiologi, sitologi, genetika, agronomi, fatologi, atau farmakologi serta melaksanakan kegiatan teknis yang berhubungan dengan pelaksanaan penelitian, penerapan konsep prinsip dan metode operasional di bidang biologi, ilmu hewan, agronomi, dan kehutanan.
7 Kesehatan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya adalah melakukan kegiatan yang berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional, penerapan ilmu pengetahuan dan pelaksanaan kegiatan teknis di bidang peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit manusia, pengobatan dan rehabilitasi, kesehatan gigi dan mulut, farmasi, serta perawatan orang sakit dan kelahiran bayi.
8 Pendidikan Tingkat Pendidikan Tinggi	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya melakukan kegiatan yang berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional disiplin ilmu khusus di bidang pendidikan tinggi, melaksanakan tugas mengajar pada pendidikan tinggi disamping menyiapkan buku dan tulisan ilmiah.
9 Pendidikan Tingkat Taman Kanak-kanak, Dasar, Lanjutan dan Sekolah Khusus	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya melakukan kegiatan yang berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional di bidang pendidikan dan pengajaran pada Tingkat Taman Kanak-kanak, Dasar, Lanjutan dan Sekolah Khusus serta mengajar anak-anak atau orang dewasa yang cacat fisik dan cacat mental atau mempunyai kesulitan belajar pada tingkat pendidikan tertentu.
10 Pendidikan Lainnya	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan

	konsep, teori dan metode operasional di bidang pendidikan dan pengajaran umum serta pendidikan dan pelatihan yang tidak berhubungan dengan pengajaran sekolah formal, memberikan saran tentang metode dan bantuan pengajaran, menelaah serta memeriksa hasil kerja yang telah dicapai oleh guru dalam penerapan kurikulum, memberikan pelatihan penggunaan teknologi tinggi.
11 Rumpun Operator Alat-alat Optik dan Elektronik	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai tugas melakukan pemotretan, mengontrol gambar yang bergerak dan video kamera dan peralatan lain untuk merekam dan menyempurnakan citra dan suara, mengontrol penyiaran dan sistem alat telekomunikasi, mengontrol penggunaan alat untuk keperluan diagnosa medis dan perawatan
12 Teknisi dan Pengontrol Kapal dan Pesawat	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai tugas memberi komando dan menavigasi kapal serta pesawat, melaksanakan fungsi teknis untuk menjamin efisiensi dan keselamatan pelayaran serta penerbangan.
13 Pengawas Kualitas dan Keamanan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional serta memeriksa pengimplementasian peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan pencegahan kebakaran dan bahaya lain, keselamatan kerja, perlindungan kesehatan dan lingkungan, kesehatan proses produksi, barang dan jasa yang dihasilkan dan juga hal-hal yang berhubungan dengan standar kualitas dan spesifikasi pabrik.
14 Akuntan dan Anggaran	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional serta penerapan ilmu pengetahuan di bidang pemberian saran, penyeliaan atau melaksanakan kegiatan teknis yang berhubungan dengan akuntansi anggaran dan manajemen keuangan.
15 Asisten Profesional yang berhubungan dengan Keuangan dan Penjualan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai tugas melakukan kegiatan teknis dalam analisis kecenderungan pasar dibidang keuangan dan devisa, menaksir nilai komoditas, real estate atau properti lain atau menjual lewat lelang atas nama

	pemerintah.
16 Imigrasi, Pajak Dan Asisten Profesional yang berkaitan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai tugas memberlakukan dan menerapkan peraturan Perundangan Pemerintah yang berhubungan dengan batas negara, pajak-pajak, jaminan sosial, ekspor dan impor barang, pembentukan usaha, pendirian gedung serta kegiatan lain yang berhubungan dengan penerapan Peraturan Pemerintah.
17 Manajemen	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional, penerapan ilmu pengetahuan di bidang sistem, pemberian saran atau pengelolaan, pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan teknis yang berhubungan dengan sumber daya manajemen.
18 Hukum Dan Peradilan	Rumpun Hukum dan Peradilan adalah rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil Yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional serta penerapan ilmu pengetahuan di bidang hukum, perancangan peraturan perundang-undangan serta pemberian saran dan konsultasi pada para klien tentang aspek hukum, penyelidikan kasus, pelaksanaan peradilan.
19 Hak Cipta, Paten dan Merek	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional serta penerapan ilmu pengetahuan di bidang pemberian saran, pengadministrasian, penyeliaan, serta pelaksanaan pekerjaan yang berkaitan dengan pengatalogan, registrasi dari hak cipta, penetapan hak paten, pendaftaran merek dagang sesuai dengan aturan yang berlaku.
20 Penyidik dan Detektif	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai tugas menyelidiki fakta yang berhubungan dengan tindak kriminal dalam rangka membuktikan pihak yang bersalah, mengumpulkan informasi tentang seseorang yang diduga berbuat kriminal, melakukan penyelidikan tindakan yang mencurigakan di perusahaan, toko ataupun di tempat umum.
21 Arsiparis, Pustakawan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan

	dan yang berkaitan	konsep, teori dan metode operasional serta penerapan ilmu pengetahuan di bidang pengembangan dan pemeliharaan koleksi arsip, perpustakaan, museum, koleksi benda seni dan yang sejenis serta pelaksanaan kegiatan teknis yang berhubungan dengan kearsipan dan kepustakaan.
22	Ilmu Sosial dan yang berkaitan	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang kegiatannya berhubungan dengan pelaksanaan penelitian, pengembangan konsep dan metode operasional serta penerapan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan filosofi, sosiologi, psikologi dan ilmu sosial lainnya, memberikan pelayanan sosial untuk memenuhi kebutuhan perorangan dan keluarga dalam masyarakat.
23	Penerangan dan Seni Budaya	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya berkaitan dengan penelitian, pengamatan, penciptaan, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional di bidang pelaksanaan kegiatan pemeliharaan karya seni, museum, bahasa, sejarah, antropologi dan arkeologi serta pelaksanaan kegiatan teknis yang berhubungan dengan pekerjaan penerangan kepada masyarakat, pengamatan dan penciptaan serta pemeliharaan karya seni, benda seni, benda bersejarah ( <a href="#">museum</a> ).
24	Keagamaan	Rumpun fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional serta pelaksanaan kegiatan teknis yang berhubungan dengan pembinaan rohani dan moral masyarakat sesuai dengan agama yang dianutnya.
25	Politik dan Hubungan Luar Negeri	Rumpun jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil yang tugasnya berkaitan dengan penelitian, peningkatan atau pengembangan konsep, teori dan metode operasional, pelaksanaan kegiatan teknis yang berhubungan dengan perumusan, pengevaluasian, penganalisisan serta penerapan kebijaksanaan dibidang politik, pemerintahan dan hubungan internasional.

Sumber : Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 1999

### 2.1.5. Administrasi Kepegawaian Negara

Administrasi kepegawaian negara adalah pengelolaan kepegawaian negara atau pegawai negeri yang dikaji sebagai ilmu dan seni untuk mempelajari proses penggunaan tenaga manusia,

mulai penerimaan hingga pemberhentiannya. Dapat juga dikatakan, administrasi kepegawaian negara merupakan proses penyelenggaraan politik kepegawaian atau program kerja, dan tujuan yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia yang digunakan dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

Secara fungsional, administrasi kepegawaian negara adalah mengatur dan mengurus penggunaan tenaga kerja manusia sebagai usaha kerja sama dalam merumuskan tujuan, sasaran pokok kebijaksanaan politik, dan menyusun organisasi untuk menyelenggarakan pelaksanaan tujuan sasaran pokok/kebijaksanaan politik tersebut.

Adapun secara estetika, administrasi kepegawaian negara adalah seni memilih pegawai baru serta menggunakan pegawai lama dengan cara sedemikian rupa, sehingga diperoleh hasil dan jasa yang maksimal secara kuantitatif dan kualitatif. Administrasi kepegawaian dalam instansi pemerintahan tidak dapat dilepaskan dari kegiatan administrasi secara keseluruhan. Lingkup kegiatan administrasi kepegawaian, antara lain meliputi penerimaan, penempatan, pengembangan dan pemberhentian tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kebijakan administrasi kepegawaian berhubungan dengan kinerja supervisi kepegawaian yang bertanggung jawab atas seluruh aktivitas yang dirumuskan, yang memelihara keselarasan dan keserasian antara pengawas dan pegawai. Adapun kebijaksanaan politik kepegawaian adalah kumpulan asas, aturan dan petunjuk yang menjadi ketentuan pokok dalam mengatur dan mengendalikan organisasi, menjadi pedoman kegiatan dalam mengatakan hubungan dengan segenap pegawai.

Kebijakan politik kepegawaian dibuat berdasarkan haluan politik organisasi agar tercapai keselarasan dan keserasian dalam menjalankan peraturan dan ketentuan organisasi. Selain itu,

juga berhubungan dengan berbagai pertimbangan tradisi organisasi yang bersangkutan, perkembangan perilaku para pegawai secara keseluruhan, serta mempertimbangkan kelompok dalam organisasi, peraturan pemerintah dan gagasan manajemen dari para pegawai.

([http://senayan.iain-palangkaraya.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=11999&keywords=](http://senayan.iain-palangkaraya.ac.id/index.php?p=show_detail&id=11999&keywords=))

Menurut Syamsir (2022 : 6-8) di Amerika Serikat, konsep kepegawaian atau *personnel administration* digunakan di sektor publik, sedangkan *personnel management* diterapkan di sektor bisnis. Di Indonesia, ada kecenderungan penggunaan pengelolaan kepegawaian oleh pemerintah atau korporasi. Menurut beberapa ahli, administrasi kepegawaian memiliki pengertian sebagai berikut :

1. Paul Pigors, Charles A . Myers berpendapat bahwa administrasi kepegawaian adalah suatu proses atau prosedur yang mengatur dan memperlakukan orang-orang sesuai dengan keahliannya, yang bekerja dengan cara yang mencapai hasil terbaik.
2. Menurut Felix. S. Nigro, administrasi kepegawaian adalah seni menyeleksi pegawai baru dan mempekerjakan pegawai lama agar kualitas dan kuantitas hasil tertinggi dapat diperoleh dari pegawai tersebut.
3. William E. Mosher dan J. Donald Kingsley berpendapat bahwa administrasi kepegawaian membahas kinerja dan kinerja karyawan/pegawai dalam segala hal mulai dari perekrutan, tes penerimaan karyawan/pegawai, penilaian keterampilan karyawan/pegawai, transfer karyawan/pegawai, promosi, pelatihan dan pendidikan, kehadiran, biaya karyawan/pegawai, kesehatan, rekreasi, kesejahteraan, lingkungan kerja, kerja sama dengan karyawan/pegawai, kerja sama dengan manajer, aturan dan peraturan lainnya.

4. Menurut Edwin B. Flippo, administrasi kepegawaian dipelajari dalam kaitannya dengan perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan dan pengendalian karyawan/pegawai untuk berbagai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.
5. Menurut Glen O. Stahl, administrasi kepegawaian pada umumnya berkaitan dengan sumber daya manusia suatu organisasi.
6. Mondy, administrasi kepegawaian adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi pelayanan dan pemberhentian pegawai untuk mencapai tujuan individu perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Administrasi kepegawaian pada instansi pemerintah tidak dapat dipisahkan dari kegiatan administrasi umum. Ruang lingkup kegiatan pengelolaan sumber daya manusia, meliputi rekrutmen, penempatan, pengembangan dan pemberhentian pegawai, untuk memenuhi kebutuhan organisasi sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tujuan dan ruang lingkup kegiatan SDM adalah pegawai sejak rekrutmen hingga saat pemberhentian.

Syamsir (2022) Kegiatan administrasi kepegawaian adalah sebagai berikut :

1. Staffing, meliputi penyaringan, interview, pengangkatan, analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, promosi, mutasi dan perluasan pekerjaan.
2. Pembinaan meliputi : bimbingan, penilaian kepegawaian, inventarisasi, control pemindahan, pelayanan kesehatan, pencegahan kecelakaan, kesejahteraan pegawai dan sebagainya.
3. Hubungan kepegawaian, meliputi hubungan serikat kerja dengan organisasi serikat kerja yang lain, atau hubungan antara organisasi serikat kerja dengan perusahaan,

perundingan, kontrak kerja, keluhan buruh, perwasitan jika terjadi perselisihan kerja dan sebagainya.

4. Latihan dan pengembangan, meliputi job training, latihan kepemimpinan, pengembangan kepemimpinan, latihan khusus atau layihan kerja sebelum menduduki suatu jabatan dan sebagainya.
5. Kompensasi, meliputi gaji dan upah, tunjangan, bonus, pembagian laba, hadiah dan sebagainya.
6. Komunikasi kepegawaian, meliputi : buku petunjuk, saluran komunikasi, pengendalian gossip, keluh kesah, mendengarkan keluhan survey tingkah laku modal dan peggharapan.
7. Organisasi, meliputi penyusunan struktur organisasi, penggunaan saluran organisasi formal dan informal, dan mengatasi akibat yang ditimbulkan dari perubahan organisasi.
8. Administrasi, meliputi penjelasan dan penafsiran mengenai otoritas, konsultasi, partisipasi, gaya kepemimpinan dan sebagainya.
9. Kebijakanaksanaan kepegawaian dan pelaksanaannya, meliputi penentuan tujuan, kebijakanaksanaan, strategi dan perencanaan kebutuhan tenaga.
10. Tinjauan, perhitungan, penelitian, meliputi program laporan dan pencatatan, evaluasi kebijakanaksanaan dan program, pengujian teori, inovasi, percobaan dan analisis biaya dan keuntungan.

## **2.2 Pasal 13 Peraturan MenPAN RB no 28 tahun 2019 tentang Tata Cara Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam jabatan fungsional**

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan pertimbangan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas

dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik, perlu dilakukan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah.

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Pejabat fungsional adalah pegawai ASN yang menduduki jabatan fungsional pada instansi pemerintah.

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang selanjutnya disebut penyetaraan jabatan adalah pengangkatan pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian/*inpassing* pada jabatan fungsional yang setara.

Ruang lingkup penyetaraan jabatan pada instansi pemerintah meliputi :

- a. Jabatan Administrator
- b. Jabatan Pengawas
- c. Jabatan Pelaksana (eselon V).

Penyetaraan jabatan dilakukan sebagai berikut :

- a. Administrator disetarakan dengan jabatan fungsional jenjang Ahli Madya
- b. Pengawas disetarakan dengan jabatan fungsional jenjang Ahli Muda dan
- c. Pelaksana (eselon V) disetarakan dengan jabatan fungsional jenjang Ahli Pertama.

Penelitian ini akan fokus pada Pasal 13 Permenpan RB No 28 tahun 2019 ini yang berbunyi ;

Penyetaraan dalam Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 dilakukan dengan tata cara sebagai berikut :

- a. Instansi pemerintah menyampaikan hasil identifikasi dan pemetaan jabatan administrasi dalam jabatan fungsional yang akan disetarakan termasuk jabatan khusus yang harus diduduki oleh pejabat Administrator dengan deskripsinya kepada Menteri, sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;
- b. Menteri menyampaikan persetujuan terhadap usulan Penyetaraan Jabatan;
- c. Pejabat Pembina Kepegawaian mengangkat dan melantik pejabat fungsional yang disetarakan; dan
- d. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan penyetaraan jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada Menteri dengan tembusan kepada Badan Kepegawaian Negara and Instansi Pembina.

Selain fokus pada implementasi pasal 13, juga akan menggali realita dan fenomena yang muncul setelah pelantikan pejabat struktural menjadi fungsional dan alternatif yang dihadapi dan diambil oleh Universitas Bengkulu.

### **2.3 Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Peneliti belum menemukan tesis lain terkait implementasi Permenpan RB No 28 tahun 2019 ini terutama yang membahas pasal 13 mengenai tata cara penyetaraan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional.

Tetapi peneliti menemukan artikel dalam beberapa jurnal yang membahas penyetaraan ini. Citra Permatasari dan Fifi Ariani (2021) membahas “Penyetaraan pola karier Pasca Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional”. Penelitian ini menggunakan metode *study literature*

dimana hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penyetaraan karir dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional mempengaruhi peta jabatan dan kinerja dalam sebuah organisasi.

Lia Fitrianingrum dkk (2020) dengan judul “Pengembangan Karier jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi : Analisis Implementasi dan Tantangan”. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan telaah peraturan perundang-undangan, wawancara dan observasi. Hasil studi menunjukkan bahwa faktor komunikasi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting.

Fahmi Aulia Rakhman (2020) dengan judul “Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional : Suatu Analisa Kompensasi Atas penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima pegawai struktural eselon III lebih besar daripada pegawai dalam jabatan fungsional tertentu setara yang relevan di PPSDMA, sementara untuk jabatan struktural eselon IV akan mengalami peningkatan penghasilan jika beralih ke jabatan jabatan fungsional tertentu setara yang relevan di PPSDMA. Kemudian disimpulkan juga bahwa beberapa jabatan fungsional tertentu besaran tunjangannya belum sesuai dengan perhitungan bobot jabatan.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Istilah penelitian kualitatif dimaksudkan sebagai jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya.

Menurut Singarimbun dan Sofyan (1996) metode deskriptif kualitatif adalah tipe penelitian yang tidak sekedar melukiskan keadaan objek atau permasalahan penelitian, melainkan juga melakukan analisis data yang diperoleh tentang objek atau permasalahan penelitian. Dalam penelitian kualitatif manusia merupakan instrumen penelitian dan hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Denzin dan Lincoln (1987) dalam Moleong (2015 : 5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen.

Sedangkan menurut Jane Richie dalam Moleong (2015 : 6), penelitian kualitatif adalah upaya untuk menyajikan dunia sosial dan perspektifnya di dalam dunia, dari segi konsep, perilaku, persepsi dan persoalan tentang manusia yang diteliti. Kembali pada definisi di sini dikemukakan tentang peranan penting dari apa yang seharusnya diteliti yaitu konsep, perilaku, persepsi dan persoalan tentang manusia yang diteliti.

Dari definisi-definisi tersebut dapatlah disintetiskan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi dan tindakan dll secara holistik dan dengan cara

deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2015 : 6).

Berdasarkan jenis penelitian ini maka peneliti akan mendeskripsikan fenomena yang berkaitan dengan pengimplementasian Pasal 13 Permenpan RB No 28 tahun 2019 di Universitas Bengkulu. Penelitian ini untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistimatis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki dengan cara menguraikan hasil penelitian dalam bentuk kalimat yang menggambarkan hasil penelitian secara jelas.

### 3.2 Subyek Penelitian

Menurut Lofland dan Lofland, 1984 (dalam Budisetiawan, 2016: 49) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Penentuan sumber data atau informasi didasari oleh pertimbangan bahwa informan memiliki pengetahuan, pengalaman dan memahami persoalan yang ada. Dalam penelitian ini yang dijadikan subyek penelitian adalah Bagian Kepegawaian Universitas Bengkulu.

### 3.3 Fokus dan Aspek Penelitian

Karena memudahkan penelitian dan keterbatasan peneliti, maka penelitian ini akan difokuskan pada Impelementasi Pasal 13 Permenpan RB tahun 2019 tentang tata cara pelaksanaan penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6. Fokus dan Aspek Penelitian

<b>Fokus Penelitian</b>	<b>Aspek Penelitian</b>	<b>Tolak Ukur</b>
Pasal 13 Permenpan RB NO 28 tahun 2019	Sosialisasi kebijakan	Pimpinan Universitas Bengkulu melakukan sosialisasi kepada pejabat struktural yang terkena dampak penyetaraan

Pelaksanaan	Dilaksanakannya pengangkatan dan pelantikan pejabat struktural menjadi pejabat fungsional
Monitoring	Adanya penilaian pelaksanaan apakah ada kendala dan realita yang muncul serta konsekuensi yang harus ditindaklanjuti
Evaluasi	Adanya tindak lanjut dan alternatif-alternatif yang diambil terhadap permasalahan dan realita yang muncul

Sumber : Diadaptasi dari Teori Implementasi Riant Nugroho (2008)

### 3.4 Informan Penelitian

Sifat penelitian ini deskriptif kualitatif, maka subjek penelitian ini adalah pejabat maupun pegawai bagian kepegawaian Universitas Bengkulu. Menurut Koentjaraningrat (1997:89) dalam penelitian dengan pendekatan kualitatif penentuan besarnya jumlah sampel tidak ada ukuran yang mutlak. Teknik sampling tidak berdasarkan probabilitas, melainkan dipilih dengan tujuan untuk mendeskripsikan suatu gejala sosial atau masalah sosial tertentu berdasarkan pertimbangan tertentu sehingga disebut sebagai sampling bertujuan (*purposive sample*). Dengan demikian dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan sampling acak, akan tetapi sampel dipilih berdasarkan kebutuhan penelitian.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Sederhananya *purposive sampling* berarti teknik pengambilan sampel secara sengaja. Maksudnya, peneliti menentukan sendiri sampel yang diambil karena ada pertimbangan tertentu. Jadi, informan diambil tidak secara acak, tapi ditentukan sendiri.

Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Penelitian ini memerlukan informan atau narasumber untuk memperoleh data dan informasi-informasi yang diperlukan. Peneliti membagi informan kedalam informan

kunci (*key informan*) dan informan pangkal. Hal ini dilakukan karena peneliti tidak mengetahui secara pasti siapa yang harus ditemui untuk dijadikan informan. Koentjaraningrat (1997) mendefinisikan informan pangkal dan informan kunci (*key informan*), yaitu:

1. Informan pangkal: orang yang mampu memberikan perluasan, pelengkap atas informasi yang diperoleh sehingga informasi semakin detail dan mendalam.
2. Informan kunci (*key informan*): seseorang yang secara lengkap dan mendalam mengetahui informasi yang akan menjadi permasalahan dalam penelitian.

Untuk mendapatkan data yang tepat, maka informan ditentukan melalui kriteria: *pertama*, mereka yang memiliki pengetahuan luas tentang masalah penelitian; *kedua*, orang yang dipandang mampu memberikan informasi secara mendalam yang berkaitan dengan masalah penelitian.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Berdasarkan jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai berikut :

#### **1. Observasi**

Observasi merupakan kegiatan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang nampak pada objek penelitian pengamatan dan pencatatan ini dilakukan terhadap objek di tempat terjadi atau berlangsungnya peristiwa (Margono, 1997 dalam Fourwanda, 2016 : 44). Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi mengenai proses implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 tahun 2019 ini di Universitas Bengkulu dari proses sosialisasi sampai dengan evaluasi. Observasi yang dilakukan adalah melihat fenomena atau permasalahan yang muncul sejak tahun 2021-2022, dimana banyak muncul

fenomena-fenomena baru terkait implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019 ini.

## 2. Wawancara

Wawancara menurut Moleong, 2009 (dalam Fourwanda, 2016 : 45) adalah percakapan dengan maksud tertentu, dimana percakapan ini dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan. Wawancara yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam ke bagian kepegawaian Universitas Bengkulu yang mengurus bagian tenaga kependidikan guna menggali dan memperoleh info atau data mengenai implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 tahun 2019 ini di Universitas Bengkulu dan bagaimana Universitas Bengkulu mengevaluasi dan mengatasi fenomena yang muncul setelah implementasi. Responden wawancara penelitian ini adalah sub koordinator kepegawaian, Koordinator Kepegawaian dan Kepala Biro Umum dan Sumber Daya.

## 3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan telaah terhadap peristiwa-peristiwa yang sudah berlalu, baik dalam bentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2010).

Pengumpulan data dengan teknik dokumentasi dalam penelitian ini adalah dengan cara meneliti dokumen-dokumen yang relevan dengan permasalahan penelitian. Melalui teknik ini maka akan diperoleh data dari berbagai sumber tertulis, seperti dokumen yang dikeluarkan pemerintah, laporan-laporan dan arsip-arsip lainnya.

Teknik dokumentasi ini diperlukan untuk memperoleh data-data dengan cara memilih dokumen yang ada di Bagian Kepegawaian Universitas Bengkulu dan dipilih yang relevan

dengan permasalahan penelitian yang tidak mungkin diperoleh dengan observasi dan interview.

Dokumen yang peneliti peroleh adalah dokumen terkait implementasi pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019 dari pin a samapai dengan d.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Proses analisis dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber yaitu wawancara, pengamatan, dokumen resmi, foto dan sebagainya (Moleong, 2001 dalam Fourwanda, 2016: 46). Dalam analisis data kualitatif terdapat 3 alur kegiatan yang terjadi bersamaan yaitu Reduksi data, Penyajian data dan penarikan kesimpulan (Budisetiawan, 2016: 51) :

#### **1. Reduksi Data**

Diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menjamakkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dalam penelitian ini akan dilakukan reduksi terhadap data-data yang diperoleh oleh peneliti.

#### **2. Penyajian Data**

Diartikan sebagai sekumpulan informasi yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat data yang ada, dapat kita pahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan, apakah memerlukan analisis

atau tindakan lebih jauh berdasarkan pemahaman yang diperoleh dari penyajian data yang ada.

Penyajian data dilakukan dengan menguraikan jawaban dari narasumber berdasarkan kelompok isu/pertanyaan. Pemilihan data yang disajikan berdasarkan kelengkapan jawaban oleh narasumber.

### 3. Penarikan kesimpulan

Kesimpulan-kesimpulan diambil setelah data terkumpul dan diverifikasi. Dalam menarik kesimpulan dibutuhkan interpretasi data untuk menggabungkan hasil analisis dengan pernyataan, kriteria ataupun standar tertentu untuk menentukan makna dari data yang dikumpulkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.

### **3.7 Uji Keabsahan Data**

Dalam penelitian ini peneliti mencoba menyajikan data sesuai dengan fakta-fakta yang akurat dan sumber yang terpercaya. Sehingga penelitian ini tidak jauh dari kebenarannya. Pada prinsipnya data diambil dari literatur maupun dokumen yang diperoleh peneliti di Universitas Bengkulu serta ditambah observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti.

Data yang diperoleh dari hasil penelitian diuji keabsahannya dengan menggunakan triangulasi sumber. Pengertian triangulasi dalam pengujian realibilitas adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Moleong, 2015 : 330).

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan hasil observasi, wawancara dan isi dokumen yang berkaitan.

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN**

Universitas Bengkulu merupakan unit organisasi di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dan dipimpin oleh Rektor. Rektor bertanggung jawab langsung kepada Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

#### **4.1. Sejarah Berdirinya Universitas Bengkulu**

**Universitas Bengkulu** (UNIB) didirikan berdasarkan keputusan Presiden RI Nomor 17 tahun 1982 dan diresmikan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Prof. Dr. Daud Yusuf. Pada saat yang sama dilantik Rektor UNIB pertama, [Prof. Ir. Soenjoto Sumodihardjo](#) (UGM) untuk masa jabatan 1982-1986. [Dr. Ir. Soekotjo](#) (UGM), yang sebelumnya menjabat Pembantu Rektor I, memimpin UNIB untuk periode 1986-1990. Untuk periode 1990-1995 [Dr. Ir. Nitza Arbi](#) (UNAND) diberi kepercayaan memimpin UNIB. Tahun 1995 sampai dengan 2005 jabatan Rektor UNIB dipegang oleh [Prof. Dr. H Zulkifli Husin, S.E., M.Sc.](#) (UNSYIAH). Sejak 2005 sampai dengan 2013 Rektor UNIB dijabat oleh [Prof. Ir. Zainal Mukhtar, Msc., Ph.D.](#) Rektor ke-6 Unib dipimpin oleh [Dr. Ridwan Nurazi, S.E., M.Sc., Ak](#) dengan masa jabatan 2013-2017 dan 2017-2021. Pada tanggal 5 Oktober 2021, [Dr. Retno Agustina Ekaputri, S.E., M.Sc.](#) dilantik sebagai Rektor ke-7 Universitas Bengkulu.

Keberadaan UNIB merupakan wujud nyata dari perjuangan yang tak kenal menyerah dari Gubernur Soeprapto yang mendapat dukungan penuh dari masyarakat, tokoh adat, Pemda Tk. I Bengkulu, dan perguruan tinggi swasta bernama Universitas Semarak Bengkulu (UNSEB). Dukungan universitas ini diwujudkan dalam bentuk penyerahan mahasiswa UNSEB sebagai cikal bakal UNIB beserta lahan Kampus seluas 24,9 Ha di Desa Beringin Raya Bengkulu.

Kendala utama yang dihadapi pada saat proses pendirian UNIB berdasarkan hasil studi kelayakan yang dilakukan oleh Universitas Sriwijaya di antaranya yaitu tidak tersedianya tenaga edukatif, sehingga pada waktu itu disimpulkan bahwa di Bengkulu belum layak didirikan sebuah universitas negeri. Kendala tersebut akhirnya dapat diatasi setelah Gubernur Soeprato menjalin kerjasama dengan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta atas petunjuk Presiden Soeharto. Realisasi dari hasil kerjasama tersebut dikirimlah beberapa tenaga edukatif dari UGM antara lain Prof. Ir. Soenjoto Sumodihardjo, Dr. Ir. Soekotjo, Drs. Sutarto, Ir. Supratoyo dan H. Hidjazi, S.H. untuk diperbantukan di UNIB baik sebagai pejabat struktural maupun sebagai tenaga edukatif. Mereka melakukan rekrutmen tenaga edukatif dari beberapa universitas di Jawa dan Sumatera (diakses melalui [www.unib.ac.id](http://www.unib.ac.id) pada tanggal 20 September 2022 pukul 09.22 wib)

#### **4.2 Profil Universitas Bengkulu**

Universitas Bengkulu pada saat ini berusia 40 tahun (1982-2022), dan saat ini memiliki 24.403 mahasiswa dengan perbandingan antara dosen dan mahasiswa adalah 1 : 16. Sampai akhir tahun 2021 Universitas Bengkulu memiliki 8 fakultas dengan 81 program studi untuk semua jenjang pendidikan.

Visi : Universitas Bengkulu menjadi universitas kelas dunia pada tahun 2025

Misi : 1. Mengembangkan pendidikan dan penelitian berkelas dunia;

2. Menghasilkan karya berstatus Hak atas Kekayaan Intelektual (HKI);

3. Melaksanakan nasional dan pengabdian sesuai dengan kebutuhan masyarakat lokal, internasional; dan

4. Mengembangkan sistim tata kelola universitas yang baik dan bersih.

Organisasi dan Tata Kerja Universitas Bengkulu disusun berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 63 tahun 2013, dimana susunan organisasi Universitas Bengkulu terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut :

A. Rektor sebagai organ pengelola terdiri atas :

1. Rektor dan Wakil Rektor
2. Biro
3. Fakultas dan Pascasarjana
4. Lembaga
5. Unit Pelaksana Teknis
6. Badan Pengembangan Bisnis

B. Dewan Pengawas

C. Senat Universitas

D. Satuan Pengawas Internal

E. Dewan Pertimbangan

(sumber : Buku Panduan Akademik T.A 2022/2023)

#### **4.3 Slogan, Tugas Pokok, Fungsi dan Tujuan**

1. Slogan

Untuk mendorong implementasi nilai-nilai yang dimiliki, UNIB menetapkan slogan yang diharapkan dapat menjiwai mahasiswa, dosen dan karyawan dalam menjalankan

fungsi dan tugasnya masing-masing. Secara umum UNIB berkomitmen untuk memberikan layanan yang terbaik untuk *stakeholders*-nya (terutama lulusan dan masyarakat pengguna lulusan) termasuk layanan internal untuk dosen dan karyawan. Namun demikian, sebagai institusi yang mempunyai tanggung jawab dalam mengemban misi Tri Dharma Perguruan Tinggi, layanan prima akan selalu diupayakan untuk memberikan yang terbaik bagi kepentingan lulusan, *stakeholders* lainnya dan ilmu pengetahuan.

Dengan segala potensi dan kemampuan yang dimiliki, UNIB berkomitmen untuk mengantarkan lulusannya, *stakeholders* lainnya dan ilmu pengetahuan untuk dapat berada dalam kondisi yang lebih baik. Mengingat cakupan pembaca UNIB tidak terbatas bagi pengguna bahasa Indonesia saja, tapi juga masyarakat internasional, maka dibuatlah slogan UNIB “*Conveying Better Future*”.

## 2. Tugas Pokok

Tugas pokok Universitas Bengkulu adalah menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran berdasarkan kebudayaan, kebangsaan Indonesia dengan cara ilmiah yang meliputi pendidikan, pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.

## 3. Fungsi

Universitas Bengkulu sebagai lembaga pendidikan berfungsi :

- a. Melaksanakan pengembangan pendidikan tinggi.
- b. Melaksanakan penelitian guna pengembangan kebudayaan khususnya ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan olah raga.
- c. Melaksanakan pembinaan civitas akademika dan hubungan dengan lingkungan.

- d. Melaksanakan pelayanan administrasi.

#### 4. Tujuan

Sesuai dengan misinya, Universitas Bengkulu mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Menyediakan dan mengembangkan lingkungan pembelajaran berkualitas;
- b. Menghasilkan lulusan berkualitas, profesional, berkarakter kebangsaan dan bervisi global, untuk memenuhi kebutuhan lokal, nasional dan internasional;
- c. Mendedikasikan seluruh usaha untuk pengembangan, penuluran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan dan teknologi serta untuk menjadikan UNIB sebagai pusat pendidikan unggul;
- d. Mengembangkan ilmu dan teknologi ramah lingkungan melalui riset berkualitas dan selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja sama yang saling menguntungkan dengan pemerintah, lembaga swasta dan industri, ditingkat daerah, pusat dan negara lain;
- e. Melaksanakan komitmen dan meningkatkan kualitas pengabdian kepada masyarakat untuk dapat selalu memenuhi kebutuhan masyarakat yang dinamis;
- f. Mewujudkan komitmen peningkatan kualitas pelayanan, keunggulan pendidikan, kemandirian penganggaran, transparansi, akuntabilitas dan profesionalisme melalui peningkatan kualitas secara terus menerus, inovasi, dedikasi, peduli, saling menghargai dan semangat kerja sama tim dan;
- g. Menumbuhkembangkan program kewirausahaan unggulan.

(sumber : Buku Panduan Akademik Tahun Akademik 2022/2023, hal 4-5)

#### 4.4 Data Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Universitas Bengkulu sebagai institusi pendidikan mempunyai beberapa unsur, yaitu civitas akademika (dosen dan mahasiswa) serta tenaga kependidikan sebagai *supporting system*.

Tabel 7. Data Dosen/Tenaga Pendidik di Universitas Bengkulu per Mei 2022

No	Jabatan Dosen	Jumlah
1	Guru Besar	50
2	Lektor Kepala	297
3	Lektor	264
4	Asisten Ahli	155
5	Tenaga Pengajar/CPNS/PNS Baru	87
6	Non PNS	30
	Jumlah Total	883

Sumber : Kepegawaian UNIB

Tabel 8. Data Karyawan/Tenaga Kependidikan di Universitas Bengkulu per Mei 2022

No	Jabatan Tendik	Jumlah
1	Biro	2
2	Fungsional Ahli Madya	25
3	Fungsional Ahli Muda	59
4	Fungsional Ahli Pertama	6
5	Fungsional Tingkat Terampil	2
6	Fungsional Tingkat Penyelia	7
7	Fungsional Pelaksana Lanjutan	3
8	Bendahara	16
9	Caraka	3
10	Sekretaris	1
11	Fungsional Umum	161
	Jumlah Tendik PNS	285
	Tendik Non PNS	263

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Wacana penyederhanaan pejabat eselon di lingkungan kementerian dan lembaga disebutkan oleh Presiden Joko Widodo dalam rapat paripurna MPR tanggal 20 Oktober 2019. Kemudian wacana tersebut ditindaklanjuti oleh Menpan RB dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Permenpan RB) No 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional pada tanggal 6 Desember 2019.

Berdasarkan Permenpan RB No 28 tahun 2019 tersebut, semua instansi pemerintah diharuskan untuk melakukan perubahan birokrasi dengan melakukan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional, termasuk Universitas Bengkulu.

#### **5.1 Karakteristik Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dimana subyek penelitian adalah bagian kepegawaian Universitas Bengkulu. Sumber data adalah menggunakan pemanfaatan dokumen dan wawancara dengan pihak kepegawaian yang tentunya menguasai permasalahan yang ingin digali. Durasi informasi/data yang dikumpulkan dalam rentang waktu tahun 2020-2022. Berikut karakteristik informan penelitian :

Tabel 9. Karakteristik Informan

No	Nama	Pendidikan	Jabatan
1	Jacky Sukmana, S.Kom, M.I.Kom	S-2 Ilmu Komunikasi	Sub Koordinator Kepegawaian Bagian Tendik
2	Baruki, SH	S-1 Hukum	Koordinator Bagian Kepegawaian
3	Ir. Akhmad Nezar	S-1 Pertanian	Kepala Biro Umum dan Sumber

			Daya
--	--	--	------

## **5.2 Hasil Penelitian**

### **5.2.1 Proses Implementasi Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu**

#### **5.2.1.1 Sosialisasi Kebijakan**

Sejak terbitnya Permenpan RB NO 28 tahun 2019 tanggal 6 Desember 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional, pimpinan Universitas Bengkulu dalam hal ini diwakili oleh Kepala Biro Umum dan Sumber Daya untuk awal sosialisasi memilih media *Whatsapp Group (WAG)*. WAG ini beranggotakan Kepala Biro, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian. Hal ini dikarenakan pada masa ini terjadi pandemic covid-19.

Di WAG Kepala Biro secara bertahap mensosialisasikan tentang adanya perubahan yang akan terjadi dimana pejabat struktural baik Kepala Bagian maupun Kepala Sub Bagian akan disetarakan menjadi Pejabat Fungsional Ahli Madya dan Ahli Muda.

Kepala Sub Bagian Kepegawaian (Sdr. Jacky Sukmana) atas perintah Kepala Biro lalu membagikan surat dari Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan nomor surat 149975/A3.3/KP/2019 tanggal 19 Desember 2019 perihal pemetaan pejabat administrator dan pengawas kejabatan fungsional di lingkungan perguruan tinggi. Didalam surat tersebut disertakan daftar 196 jabatan fungsional yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemetaan.



Gambar 2. Wawancara dan Pengumpulan Data dengan Sub Koordinator Bagian Kepegawaian Tenaga Kependidikan (Tendik) Unib

Setelah banyak diskusi dan pertukaran informasi di WAG, sosialisasi juga dilakukan secara tatap muka oleh pihak Universitas (Biro USD) mengundang para Kabag dan Kasubbag di ruang rapat rektorat. Pada acara tersebut pihak pimpinan mensosialisasikan 15 jabatan fungsional yang sesuai dengan peta jabatan yang tersedia di Universitas Bengkulu dan meminta para Kabag dan Kasubbag memilih jabatan fungsional yang diinginkan tetapi harus disesuaikan dengan latar belakang pengalaman, pekerjaan dan pendidikan.

Ke 15 jabatan fungsional tersebut pada tabel 10 di bawah ini :

Tabel 10. Jabatan Fungsional yang Ditawarkan

No	Jabatan Fungsional yang ditawarkan
1	Pengelola pengadaan barang/jasa
2	Analisis anggaran
3	Analisis pengelolaan keuangan APBN
4	Analisis kepegawaian
5	Arsiparis
6	Statistisi
7	Perencana
8	Analisis kebijakan
9	Pustakawan
10	Auditor kepegawaian
11	Perancang perundang-undangan

12	Assesor SDM aparatur
13	Pranata laboratorium pendidikan
14	Pranata komputer
15	Auditor

Sumber : Kepegawaian Universitas Bengkulu

Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian diberikan waktu beberapa hari untuk memilih dan memutuskan jabatan fungsional mana yang ingin dipilih. Dan setelah semua Kabag dan Kasubbag mengumpulkan pilihan mereka, maka dibuatlah tabel hasil dari pilihan tersebut yang dapat dilihat pada tabel 11 dibawah ini :

Tabel 11. Hasil Pemetaan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Dipetakan ke jafung</b>
1	Ir. Guswan, M.Si	Kabag Barang Milik Negara Biro Umum dan Sumberdaya (USD)	S2 Administrasi Publik	Pengelolaan Pengadaan Barang/jasa
2	Ir. Titin Rahmawati, M.Si	Kabag Perencanaan Biro Perencanaan, Pembelajaran dan Kemahasiswaan (PPK)	S2 Administrasi Publik	Analisis Anggaran
3	Drs. Jalaludin	Kabag Keuangan Biro USD	S1 Administrasi Pendidikan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN
4	Andris., S.T	Kabag Umum dan Hub Masyarakat Biro USD	S1 Teknik Mesin	Pengelola Pengadaan Barang/jasa
5	Baruki, S.H	Kabag Kepegawaian Biro USD	S1 Ilmu Hukum	Analisis Kepegawaian
6	Dra. Umda Tussabat	Kabag TU Fisipol	S1 Pendidikan	Arsiparis
7	Dra. Lutfiah	Kabag TU FT	S1 Ilmu Sosial	Analisis Kepegawaian
8	Drs. Emlan, M.Pd	Kabag Pembelajaran Biro PPK	S2 Pendidikan	Statistisi
9	Sumardi, S.Pd., M.Si	Kabag TU LPMPP	S2 Perancangan Pembangunan	Perencana
10	Drs. M. Mirhasudin	Kabag Kemahasiswaan Biro PPK	S1 Adm Negara	Analisis Kebijakan
11	Muhamad Napis, S.Pd., M.Si	Kabag TU FEB	S2 Pendidikan	Pustakawan
12	Ida Paulina, S.E., M.Si	Kabag TU FKIK	S2 Adm Publik	Analisis Kepegawaian
13	Wuryanto, S.P	Kabag TU FP	S1 Pertanian	Analisis Kepegawaian
14	Rudi Andria, S.E. M.M	Kabag TU FH	S2 Manajemen	Statistisi
15	Muchamad Bashori,	Kabag TU FMIPA	S1. Teknik	Auditor

	S.T		Komputer	Kepegawaian
16	Gema Pertiwi, S.E	Kabag TU LPPM	S1 Manajemen	Analisis Kebijakan
17	Suganda, S.E	Kabag TU FKIP	S1 Manajemen	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN
18	Arya Permana, S.Kom	Kasubbag Perencanaan Program dan Anggaran Bagiab Perencanaan Biro PPK	S1 Sistim Informasi	Analisis Anggaran
19	Andi Yudi Prayoga, S.Kom., M.M	Kasubbag Evaluasi Pelaksanaan Program dan Anggaran Bagian Perencanaan Biro PPK	S2 Manajemen	Analisis Anggaran
20	Febrianti Prihatin, S.E	Kasubbag Kesejahteraan Mahasiswa Biro PPK	S1 Ekonomi	Analisis Kepegawaian
21	Soffiyeti Ernaini, S.H	Kasubbag Minat, Penalaran dan Informasi Kemahasiswaan Biro PPK	S1 Ilmu Hukum	Perencana
22	Dedi Sutomo, S.IP	Kasubbag Data dan Informasi	S1 Ilmu Politik	Analisis Anggaran
23	Yudi Heriadi, S.Kom	Kasubbag Registrasi Bagian Kemahasiswaan Biro PPK	S1 Ilmu Komputer	Statistisi
24	Cenci Hidayat, A.Md	Kasubbag Tata Kelola Pembelajaran Bagian Kemahasiswa Biro PPK	D3 Kelistrikan	Pengelola Pengadaan Barang/jasa
25	Yulius Alfani, S.T	Kasubbag Evaluasi Pembelajaran Biro PPK	S1 Teknik Informatika	Statistisi
26	Suwarso, S.H	Kasubbag Hukum dan Tata Laksana Bagian Umum dan Humas Biro USD	S1 Ilmu Hukum	Perancang Peraturan Perundang- undangan
27	Zuherli, S.H	Kasubbag Pendidik Bagian Kepegawaian Biro USD	S1 Ilmu Hukum	Analisis Kepegawaian
28	Rasulyadi, S.E	Kasubbag Pengadaan Bagian BMN Biro USD	S1 Manajemen	Pengelola Pengadaan Barang/jasa
29	Herlina Utami, S.E	Kasubbag Humas Biro USD	S1 Manajemen	Perencana
30	Mariani, S.E, M.Ak	Kasubbag Akuntansi dan Pelaporan Bag Keuangan Biro USD	S2 AKuntansi	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN
31	Samsul Hidayat, S.Kom	Kasubbag Inventarisasi dan Penghapusan Bag BMN Biro USD	S1 Teknik Komputer	Pengelola Pengadaan Barang/jasa
32	Jacky Sukmana, S.Kom	Kasubbag Tenaga Kependidikan Bag Kepegawaian Biro USD	S1 Teknik Informatika	Analisis Kepegawaian
33	Patriyani, S.E	Kasubbag Perbendaharaan Bag Keuangan Biro USD	S1 Akuntansi	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN
34	Hervelyta, S.Sos	Kasubbag TU Biro USD	S1 Adm Negara	Arsiparis
35	Iswantoro Basuki, S.Sos	Kepala Subbagian Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Bagian Barang Milik Negara Biro Umum dan Sumber Daya Universitas Bengkulu	S1 Adm. Negara	Assessor SDM Aparatur
36	Ahmad Iqbal, S.Kom	Kepala Subbagian Rumah Tangga Bagian Barang Milik Negara Biro Umum dan Sumber Daya Universitas Bengkulu	S1 Teknik Informatika	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN

37	Tina Fitriansari, S.T	Kepala Subbagian Monitoring dan Evaluasi Bagian Keuangan Biro Umum dan Sumber Daya Universitas Bengkulu	S1 Teknik Informatika	Arsiparis
38	Susilawati, S.H, M.H	Kepala Subbagian Tata Usaha, Rumah Tangga, dan Perlengkapan Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu	S2 Ilmu Hukum	Analisis Kebijakan
39	Herman Asikin, S.E	Kepala Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu	S1 Manajemen	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN
40	Naharsa Yunarto, S.Sos	Kepala Subbagian Kemahasiswaan Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu	S1 Adm. Negara	Pustakawan
41	Erni Gustina, S.Ikom	Kepala Subbagian Pendidikan Bagian Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu	S1 Ilmu Komunikasi	Statistisi
42	Elly Kardiani, S.H	Kepala Subbagian Kemahasiswaan Bagian Tata Usaha Fakultas Hukum Universitas Bengkulu	S1 Ilmu Hukum	Auditor Kepegawaian
43	Junaidi, S.E	Kepala Subbagian Pendidikan Bagian Tata Usaha Fakultas Hukum Universitas Bengkulu	S1 Manajemen	Analisis Kepegawaian
44	Budi Utomo, S.Pd, MPd	Kepala Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Bagian Tata Usaha Fakultas Hukum Universitas Bengkulu	S2 Manajemen Pendidikan	Pranata Laboratorium Pendidikan
45	Yahudi, S.E	Kepala Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu	S1 Manajemen	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN
46	Safnizar, S.E	Kepala Subbagian Tata Usaha, Rumah Tangga, dan Perlengkapan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu	S1 Manajemen	Arsiparis
47	Heri Isnaini, S.T, M.Si	Kepala Subbagian Kemahasiswaan Bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bengkulu	S2 Perencanaan Pembangunan	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa
48	Sapta Suryaningsih, S.IP	Kepala Subbagian Umum Bagian Tata Usaha Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan Universitas Bengkulu	S1 Adm. Negara	Analisis Kepegawaian
49	Indah Nurmalasari, S.T	Kepala Subbagian Pendidikan dan Kemahasiswaan Bagian Tata Usaha Fakultas Kedokteran	S1 Teknik Informatika	Statistisi

		dan Ilmu Kesehatan Universitas Bengkulu		
50	Dra. Tuti Ningsih, S.IP, M.Pd	Kepala Subbagian Kemahasiswaan Bagian Tata Usaha Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bengkulu	S2 Pendidikan	Perencana
51	Helman, S.H	Kepala Subbagian Tata Usaha, Rumah Tangga, dan Perlengkapan Bagian Tata Usaha Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bengkulu	S1 Hukum	Pustakawan
52	Idham Khalik, S.IP, M.Pd	Kepala Subbagian Pendidikan Bagian Tata Usaha Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bengkulu	S2 Manajemen Pendidikan	Arsiparis
53	Boryanto Widodo, S.H	Kepala Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Bagian Tata Usaha Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Bengkulu	S1 Ilmu Hukum	Analisis Kepegawaian
54	Tuangku Achirin AS, S.E	Kepala Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Bagian Tata Usaha Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Bengkulu	S1 Manajemen	Perencana
55	Azwar, S.Ag, M.Si	Kepala Subbagian Pendidikan Bagian Tata Usaha Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Bengkulu	S2 Ilmu Administrasi	Analisis Kebijakan
56	Isnani Murti, S.Ikom	Kepala Subbagian Kemahasiswaan Bagian Tata Usaha Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Bengkulu	S1 Ilmu Komunikasi	Analisis Kepegawaian
57	Dessy Fosriyani, S.KM	Kepala Subbagian Tata Usaha, Rumah Tangga, dan Perlengkapan Bagian Tata Usaha Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Bengkulu	S1 Kesehatan Masyarakat	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa
58	Dra. Yeni Ruchayani	Kepala Subbagian Keuangan dan Kepegawaian Bagian Tata Usaha Fakultas Pertanian Universitas Bengkulu	S1 Adm. Pendidikan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN
59	Nurwaridah, S.Pd	Kepala Subbagian Tata Usaha, Rumah Tangga, dan Perlengkapan Bagian Tata Usaha Fakultas Pertanian Universitas Bengkulu	S1 Pendidikan	Pustakawan
60	Arifin Ma'arif, S.Sos	Kepala Subbagian Kemahasiswaan Bagian Tata Usaha Fakultas Pertanian	S1 Ilmu Sosial	Pranata Komputer

		Universitas Bengkulu		
61	Diddona Usroty Azja, S.Si	Kepala Subbagian Pendidikan Bagian Tata Usaha Fakultas Pertanian Universitas Bengkulu	S1 Kimia	Statistisi
62	Ratna Novianti, S.H	Kepala Subbagian Pendidikan dan Kemahasiswaan Bagian Tata Usaha Fakultas Teknik Universitas Bengkulu	S1 Ilmu Hukum	Arsiparis
63	Indra Gunawan, S.E	Kepala Subbagian Umum Bagian Tata Usaha Fakultas Teknik Universitas Bengkulu	S1 Akuntansi	Auditor
64	Dariantio, S.E	Kepala Subbagian Data dan Program Bagian Tata Usaha Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran Universitas Bengkulu	S1 Ekonomi	Pustakawan
65	Dartoni, S.E	Kepala Subbagian Umum Bagian Tata Usaha Lembaga Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran Universitas Bengkulu	S1 Studi Pembangunan	Analisis Anggaran
66	Dra. Magdalia Rulpa	Kepala Subbagian Data dan Program Bagian Tata Usaha Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Bengkulu	S1 Studi Pembangunan	Analisis Anggaran
67	Drs. Farman	Kepala Subbagian Umum Bagian Tata Usaha Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Bengkulu	S1 Pendidikan	Arsiparis
68	Totok Hadimurtomo, S.H	Kepala Subbagian Umum Lembaga Pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi Universitas Bengkulu	S1 Adm. Pendidikan	Auditor Kepegawaian
69	Surahman, S.E	Kepala Subbagian Tata Usaha UPT Bahasa Universitas Bengkulu	S1 Ilmu Hukum	Pranata Komputer
70	Agus Suyanto, S.Sos, M.IP	Kepala Subbagian Tata Usaha UPT Kerja Sama dan Layanan Internasional Universitas Bengkulu	S2 Ilmu Perpustakaan	Pustakawan
71	Yosa Hardianto Putra, S.IP	Kasubbag TU UPT Perpustakaan	S1 Adm Negara	Analisis Kebijakan

Sumber : Kepegawaian Universitas Bengkulu

Daftar di atas merupakan hasil pemetaan yang dikirimkan pihak Universitas Bengkulu dengan nomor surat 14703/UN30/KP/2019 tanggal 27 Desember 2019 sebagai tanggapan terhadap surat No 149975 Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dan hal

ini merupakan pengimplementasian **pasal 13 poin a** dari Permenpan RB No 28 Tahun 2019 yang berbunyi : Instansi Pemerintah menyampaikan hasil identifikasi dan pemetaan jabatan administrasi dalam jabatan fungsional yang akan disetarakan termasuk jabatan khusus yang harus diduduki oleh pejabat Administrator dengan deskripsinya kepada Menteri.....dst (surat dan daftar dari kepegawaian terlampir).

### **5.2.2.2 Pelaksanaan**

Setelah hasil pemetaan dikirim, Universitas Bengkulu menerima surat balasan dari Sekretaris Jenderal Kemdikbud dengan Nomor 123292/A/A3/KP/2020 tanggal 10 Desember 2020 dengan perihal Penyampaian SK Penyetaraan Pejabat Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.

Surat bernomor 123292/A/A3/KP/2020 tanggal 10 Desember 2020 ini berisi perintah untuk segera mengangkat dan melantik jabatan fungsional penyetaraan, disurat tersebut tertulis paling lambat tanggal 31 Desember 2020.

Disurat ini juga tercantum *link* untuk mengunduh SK Mendikbud tentang penyetaraan pejabat Administrasi ke dalam jabatan fungsional . Ini merupakan pengimplementasian dari **pasal 13 poin b** Permenpan RB no 28 tahun 2019 yaitu Menteri menyampaikan persetujuan terhadap usulan penyetaraan jabatan (surat dapat dilihat dilampiran).

Menindaklanjuti surat Sekretaris Jenderal Kemdikbud dengan Nomor 123292/A/A3/KP/2020 tanggal 10 Desember 2020, maka Rektor Universitas Bengkulu mengeluarkan surat Nomor 13336/UN30/TU/2020 tanggal 16 Desember 2020 perihal Undangan Pelantikan dan Pengambilan Sumpah/Janji Jabatan. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No 11

Tahun 2017, setiap Pegawai Negeri yang diangkat dalam jabatan harus dilantik dan mengangkat sumpah/janji jabatan. Ini merupakan pengimplementasian **Pasal 13 poin c** Permenpan RB yaitu pejabat Pembina kepegawaian mengangkat dan melantik pejabat fungsional yang disetarakan.

Pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan dilakukan secara *hybrid* pada hari Selasa tanggal 22 Desember 2020 di *Hall* Gedung rektorat Universitas Bengkulu. Peserta yang dilantik secara *offline* diwakili oleh 20 orang dan sisanya mengikuti secara *online* melalui zoom. Dilakukan secara *hybrid* karena pada saat itu masih dalam kondisi pandemi *covid-19* sehingga masih dilakukan protokol kesehatan dengan tidak mengumpulkan orang terlalu banyak.

Setelah pelantikan ini, pihak Universitas Bengkulu melalui Wakil Rektor Bidang Sumber Daya mengirimkan surat dengan Nomor 5300/UN30/KP/2021 tanggal 19 Mei 2021 perihal data pejabat fungsional hasil penyetaraan dan pejabat administrasi, sebagai bentuk laporan kepada kementerian bahwa Universitas Bengkulu telah mengimplementasikan **Pasal 13 poin d**, yang berbunyi “Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan penyetaraan jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada Menteri dengan tembusan kepada Badan Kepegawaian Negara dan Instansi Pembina”.

### **5.2.2.3 Monitoring**

Pimpinan Universitas Bengkulu dalam hal ini Wakil Rektor Bidang Sumber Daya dan Kepala Biro USD memonitoring pelaksanaan penyetaraan ini dan mendapatkan bahwa Surat Sekretaris Jenderal Kemdikbud dengan Nomor 123292/A/A3/KP/2020 tanggal 10 Desember 2020, selain berisi perintah untuk melantik pejabat yang disetarakan juga berisi *link* SK penetapan jabatan fungsional, terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan kondisi terkini. Untuk itu pihak Universitas Bengkulu mengirimkan surat resmi ke Sekretaris Jenderal

Kemdikbud dengan perihal perbaikan dan pembatalan keputusan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan nomor surat 13487/UN30/KP/2020 tanggal 21 Desember 2020 yang ditandatangani oleh Wakil Rektor Bidang Sumber Daya.

Pada SK penyetaraan yang terbit ternyata dari 15 Jabatan Fungsional yang diajukan oleh Universitas Bengkulu hanya 10 Jabatan Fungsional yang disetujui oleh kementerian. Perubahan tersebut dapat dilihat pada tabel 12 berikut :

Tabel 12. Jabatan Fungsional yang diajukan dan yang disetujui

No	Jabatan Fungsional yang Diajukan	Jabatan Fungsional yang Disetujui
1	Pengelola pengadaan barang/jasa	Pengelola pengadaan barang/jasa
2	Analisis anggaran	Analisis anggaran
3	Analisis pengelolaan keuangan APBN	Analisis pengelolaan keuangan APBN
4	Analisis kepegawaian	Analisis kepegawaian
5	Arsiparis	Arsiparis
6	Statistisi	Statistisi
7	Perencana	Pengembang teknologi pembelajaran
8	Analisis Kebijakan	Analisis hukum
9	Pustakawan	Pranata komputer
10	Auditor kepegawaian	Pranata hubungan masyarakat
11	Perancang peraturan perundang-undangan	
12	Assesor SDM aparatur	
13	Pranata laboratorium pendidikan	
14	Pranata komputer	
15	Auditor	

Sumber : Kepegawaian Universitas Bengkulu

Berikut daftar nama pejabat administrasi yang diusulkan perbaikan dan dibatalkan dari penyetaraan jabatan fungsional unit kerja Universitas Bengkulu :

Tabel 13. Daftar usulan perbaikan dan pembatalan

No	Nama	Jabatan	Keterangan	Pembatalan/perbaikan
1	Titin Rahmawati	Analisis Anggaran	Telah dilantik sebagai	SK jabatan dibatalkan

		Ahli Madya	pejabat pimpinan tinggi pratama tanggal 19 November 2020	
2	Darianto	Pranata Komputer Ahli Muda	TMT 1 Januari 2021 pensiun	SK Jabatan dibatalkan
3	Muhammad Napis	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	Di SK tertulis S3, ybs S2	SK diperbaiki
4	Ahmad Iqbal	Pengelola Pengadaan Barang/jasa	Di SK tertulis S1, ybs S2	Sk diperbaiki

Sumber : Kepegawaian Unib

#### 5.2.2.4 Evaluasi

Pelaksanaan penyetaraan jabatan yang telah berlangsung sejak akhir 2020 tersebut, tentu bukanlah tanpa kendala. Menurut Kepala Biro Umum dan Sumber Daya Bapak Ir. Akhmad Nezar, evaluasi terhadap proses penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi (JA) ke jabatan fungsional (JF) di tahun 2020 ini terus dilakukan oleh Rektor Universitas Bengkulu beserta perangkat pimpinan lainnya yaitu WR 2, Kepala Biro dan bagian kepegawaian bahkan sampai saat ini.

Selain pembatalan dan perbaikan SK jabatan tersebut Pimpinan Universitas Bengkulu menyadari bahwa tidak mungkin pejabat yang dilantik penyetaraan langsung meninggalkan pekerjaan lamanya, karena akan menyebabkan gangguan pada kelancaran administrasi dan pelayanan di Universitas Bengkulu. Untuk itu Rektor Universitas Bengkulu mengeluarkan surat tugas Nomor 01/UN30/HK/2021 tanggal 04 Januari 2021 yang isinya mengangkat Koordinator (yang semula Kepala Bagian) dan Sub Koordinator (yang semula kepala sub bagian) dan memberikan tugas tambahan untuk melaksanakan tugas sehari-hari seperti sebelumnya pada Unit Kerja dimana mereka ditempatkan.

Evaluasi yang dilakukan terhadap proses tersebut menemukan jabfung yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan kebutuhan organisasi. Untuk itu

pimpinan Universitas Bengkulu melakukan penyesuaian dengan melantik kembali pejabat fungsional yang mengalami penyesuaian.

Tabel 14. Daftar Nama Pejabat Fungsional Yang Mengalami Penyesuaian

No	Nama	Pendidikan	Jabfung Lama	Unit Kerja Lama	Jabfung yang Diusulkan	Unit Kerja Baru	Keterangan
1	Andris, ST	S-1 Teknik Mesin	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Madya	Bagian Umum dan Hubungan Masyarakat Biro USD	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Madya	Bagian BMN Biro USD	Untuk memenuhi kebutuhan pejabat pengelola pengadaan barang/jasa pada pokja Unit Universitas karena sampai saat ini baru ada 2 (dua) orang
2	Muchammad Bashori, ST	S-1 Teknik Komputer	Analisis Hukum Ahli Madya	Bagian Umum dan Hubungan Masyarakat Biro USD	Pranata Komputer Ahli Madya	LPTIK	YBS memiliki kesesuaian kualifikasi kompetensi dan kinerja serta memenuhi kebutuhan pranata komputer pada Lembaga PTIK
3	Herlina Utami, SE, MM	S-2 Manajemen	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Bagian Umum dan Hubungan Masyarakat Biro USD	Analisis Anggaran Ahli Muda	Bagian Perencanaan	YBS memiliki kesesuaian kualifikasi kompetensi dan kinerja serta memenuhi kebutuhan Analisis Anggaran, sampai saat ini baru 1 (satu) orang
4	Ahmad Iqbal, S.Kom, MH	S-2 Hukum	Pengelola Pengadaan barang/jasa Ahli Muda	Bagian BMN Biro USD	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Bagian Keuangan Biro USD	Untuk memenuhi persyaratan jabatan karena YBS sebagai PPK (pejabat Pembuat Komitmen)
5	Naharsa Yunarto,	S-1 Administrasi	Pranata Komputer	Bagian Kemahasiswaan	Arsiparis Ahli	UPT Kearsipan	YBS tidak memiliki

	S.Sos	asi Negara	Ahli Muda	aan FEB	Muda		kesesuaian kualifikasi kompetensi dan kinerja pada jabatan Pranata Komputer serta untuk memenuhi kebutuhan arsiparis pada UPT Kearsipan
6	Totok Hadimurtono, SH	S-1 Ilmu Hukum	Analisis kepegawaian Ahli Muda	LPTIK	Pranata Komputer Ahli Muda	LPTIK	Untuk memenuhi kebutuhan Pranata Komputer pada Lembaga PTIK
7	Yosa Hardianto Putra, S.IP, M.AP	S-2 Administrasi Publik	Arsiparis ahli Muda	Bagian TU UPT Perpustakaan	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa	Bagian BMN Biro USD	Untuk memenuhi kebutuhan Pejabat Pengelola Pengadaan Barang/Jasa pada Pokja Unit Universitas karena sampai saat ini baru ada 2 (dua) orang
8	Andi Yudi Prayoga, S.Kom, MM	S-2 Manajemen	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Bagian Perencanaan Biro PPK	Analisis Anggaran Ahli Muda	Bagian Perencanaan Biro PPK	YBS memiliki kesesuaian kualifikasi kompetensi dan kinerja serta memenuhi kebutuhan Analisis Anggaran Pada Biro PPK yang saat ini hanya 1 (satu) orang
9	Suyanto, SH	S-1 Ilmu Hukum	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Bagian TU Fakultas Hukum	Analisis Hukum Ahli Muda	Bagian Umum dan Hubungan Masyarakat Biro USD	YBS memiliki kesesuaian kualifikasi kompetensi dan kinerja serta untuk memenuhi kebutuhan Analisis Hukum pada Biro USD
10	Dessy Fosriyani, S.KM	S-1 Kesehatan Masyarakat	Arsiparis Ahli Muda	Bagian Umum FMIPA	Pengelola Pengadaan Barang/J	Bagian BMN Biro USD	Untuk memenuhi kebutuhan Pejabat Pengelola

					asa		Pengadaan barang/Jasa pada Pokja Unit Universitas (YBS sudah memiliki sertifikat Pengadaan Nasional)
11	Nursihati, S.Kom	S-1 Teknik Komputer	Pranata Komputer Ahli Muda	Bagian Umum FISIPOL	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	Bagian Umum dan Hubungan Masyarakat Biro USD	Untuk memenuhi kebutuhan Pranata hubungan Masyarakat pada Biro USD

Sumber : Kepegawaian UNIB

Pelantikan dan pengambilan sumpah/janji jabatan bagi pejabat fungsional yang mengalami perubahan jabatan dilaksanakan pada Hari Jumat tanggal 28 Januari 2022 di *Hall* Rektorat Universitas Bengkulu.

**5.2.2 Dampak dan realita yang muncul akibat implementasi Permenpan RB No 28 tahun 2019 di Universitas Bengkulu**

Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2019 ini setelah diimplementasikan, menimbulkan banyak masalah, realita dan fenomena baru. Berikut masalah dan fenomena yang muncul akibat penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional yang merupakan hasil wawancara peneliti dengan Koordinator Bagian Kepegawaian dan Kepala Biro USD Universitas Bengkulu.



### Gambar 3. Wawancara dengan Koordinator Bagian Kepegawaian Unib

- a. Fenomena pertama adalah jabatan fungsional yang disetarakan seharusnya mendekati tusi (tugas dan fungsi) sebelumnya, tetapi pada kenyataannya jabatan fungsional yang diusulkan berbeda dengan yang didapatkan. Jabatan fungsional yang didapat tidak dijabat seharusnya, walaupun ada yang sesuai tapi hanya beberapa. Misalnya sdr. Herlina Utami, SE yang semula sebagai Kepala Subbagian Hubungan Masyarakat mendapatkan jabatan fungsional sebagai Analis Pengelolaan Keuangan APBN. Yang bersangkutan tidak pernah bekerja di bagian keuangan dan selain itu Analis Pengelolaan Keuangan APBN mensyaratkan wajib sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Sedangkan tidak semua Jabatan Fungsional Analis Pengelolaan keuangan APBN dapat diangkat menjadi PPK (di Universitas Bengkulu hanya ada 2 PPK), hal tersebut akan menjadi penghambat jenjang karir sdr. Herlina Utami.
- b. Fenomena kedua adalah jabatan fungsional dengan tugas tambahan sebagai Koordinator dan Sub Koordinator ini dimana pekerjaan lama sebagai “pejabat struktural” ini masih sangat dominan. Sehingga para pejabat penyetaraan merasa beban kerja menjadi sangat tinggi karena mengerjakan pekerjaan 2 jabatan, struktural dan fungsional.
- c. Fenomena ketiga adalah terkait dengan perubahan penghasilan, ada perbedaan tunjangan jabatan struktural dengan jabatan fungsional, dimana setiap jabatan fungsional berbeda-beda besar tunjangannya sesuai dengan peraturan perundangan yang mengatur jabatan fungsional tersebut.  
  
Kasus lain ada jabfung yang selama beberapa bulan tidak mendapatkan tunjangan jabatan karena belum mempunyai peraturan perundangan yang mengatur soal tunjangan jabatan.

- d. Fenomena keempat, yang diinginkan terjadi adalah menambah penguatan organisasi, tapi yang terjadi adalah sebaliknya. Penyetaraan ini justru menurunkan kinerja organisasi, karena walaupun telah dilantik menjadi pejabat fungsional, mereka masih tetap harus mengerjakan pekerjaan sebagai Koordinator dan Sub Koordinator, dimana justru pekerjaan sebagai Koordinator dan Sub Koordinator masih sangat dominan. Sedangkan dipihak lain jabatan fungsional menuntut mereka untuk berkinerja agar mendapatkan Penilaian Angka Kredit. Sehingga pekerjaan jabatan fungsional maupun sebagai Koordinator/Sub Koordinator tidak bisa dikerjakan dengan maksimal.
- e. Fenomena kelima adalah adanya kecanggungan birokrasi dimana para pejabat hasil penyetaraan ini tidak bisa lagi melakukan pembinaan maupun pengawasan terhadap SDM di bawahnya karena secara struktural mereka bukan lagi atasan mereka baik dalam penyelenggaraan pekerjaan (pemberian perintah) maupun dalam hal birokrasi yang dipotong. Sedangkan disisi lain mereka tetap melaksanakan tugas struktural lama mereka.
- f. Fenomena keenam adalah kekosongan jabatan Koordinator dan Sub Koordinator karena banyaknya Koordinator dan Sub Koordinator yang memasuki masa pensiun. Akibatnya beberapa Sub Koordinator merangkap menjadi Koordinator, dan ada juga Koordinator yang tidak mempunyai Sub Koordinator. Tentu saja hal ini menyebabkan beban kerja bertambah tinggi sedangkan disisi lain gaji maupun tunjangan kinerja mereka tidak bertambah.

### **5.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

### **5.3.1 Proses Implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 tahun 2019 di Universitas Bengkulu**

#### **5.3.1.1 Sosialisasi**

Menurut KBBI, sosialisasi adalah proses belajar seorang anggota masyarakat untuk mengenal dan menghayati kebudayaan masyarakat dalam lingkungannya. Sosialisasi juga berarti upaya memasyarakatkan sesuatu sehingga menjadi dikenal, dipahami, dihayati oleh masyarakat.

Istilah sosialisasi mengacu pada proses interaksi di mana individu yang sedang tumbuh mempelajari kebiasaan, sikap, nilai dan kepercayaan kelompok sosial tempat ia dilahirkan (<https://id.berita.yahoo.com/tujuan-sosialisasi-dalam-masyarakat-pengertian-034036328.html> diakses pada tanggal 03 Oktober 2022 pukul 10.32).

Menurut teori implementasi Nugroho (2008), sebelum kebijakan diimplementasikan, maka harus disosialisasikan terlebih dahulu. Pola sosialisasi ada bermacam-macam seperti konferensi pers, seminar maupun melalui brosur.

Sosialisasi yang dilakukan pimpinan Universitas Bengkulu terkait penghapusan eselon dan perubahan jabatan ini bertujuan agar para Kepala Bagian dan Sub Bagian mengetahui dan memahami akan adanya perubahan-perubahan terkait penyetaraan. Berdasarkan definisi sosialisasi di atas, proses sosialisasi yang dilakukan oleh pimpinan Unib baru sampai pada level “pengenalan” informasi tentang Permenpan RB No 28 Tahun 2019, sedangkan proses sosialisasi yang mensyaratkan adanya pemahaman yaitu mengetahui tentang sesuatu dan dapat melihatnya dari berbagai sudut dan penghayatan yaitu seseorang bisa menggambarkan perihal atau proses menghayati atau mendalami, menjiwai sesuatu baik melalui penglihatan, pendengaran, pembacaan atau sebagainya belum tercapai.

Media awal yang dipilih oleh pimpinan Universitas Bengkulu untuk mensosialisasikan kebijakan Permenpan RB No 28 tahun 2019 ini adalah melalui *Whatsapp Group* yang berisikan

Kepala Biro, Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian. Alasan yang dikemukakan oleh Koordinator Bagian Kepegawaian (dulunya Kabag Kepegawaian) Bapak Baruki, SH hal ini dikarenakan masa pandemi covid-19, dimana dilarang mengumpulkan orang banyak dan membuat kerumunan. Sosialisasi kebijakan baru melalui WAG ini berjalan cukup efektif dengan adanya diskusi tanya jawab di dalam WAG tersebut. Anggota grup sedikit banyak sudah mengenal dan memahami informasi terkait perubahan jabatan ini walaupun banyak pertanyaan tak dapat dijawab karena ini juga merupakan hal yang baru bagi pimpinan.

Setelah sosialisasi melalui WAG, pihak kepegawaian lalu mengundang para Kabag dan Kasubbag untuk hadir secara tatap muka di ruang rapat rektorat untuk mensosialisasikan lebih jauh terkait penyetaraan jabatan ini dan membagikan 15 jabatan fungsional yang telah dipilih dari 196 jabatan fungsional yang ada beserta penjelasan secara umum mengenai syarat dan pekerjaan dari setiap jabatan fungsional tersebut. 15 jabatan fungsional tersebut dipilih karena sesuai dengan peta jabatan yang ada di Universitas Bengkulu. Dan mengapa dibatasi 15 Jabatan Fungsional yang ditawarkan, karena dikhawatirkan kalau ada yang memilih diluar 15 Jabatan Fungsional tersebut tidak bisa diakomodir di Universitas Bengkulu. Sosialisasi ini berjalan baik dan efektif ditandai dengan setiap orang mengusulkan pilihan jabfung yang diinginkan.

### **5.3.1.2 Pelaksanaan**

Pengertian Pelaksanaan berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah proses, cara, perbuatan melaksanakan suatu rancangan, keputusan dan sebagainya. Pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap.

[\(http://id.shvoong.com/social-sciences/sociology/2205936-pengertian-pelaksanaan-actuating/](http://id.shvoong.com/social-sciences/sociology/2205936-pengertian-pelaksanaan-actuating/), diakses 17 Oktober 2022 pukul 11.15).

Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat-alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.

Rektor Universitas Bengkulu melaksanakan surat Sekretaris Jenderal Kemdikbud dengan Nomor 123292/A/A3/KP/2020 tanggal 10 Desember 2020 untuk melantik pejabat struktural yang berubah menjadi pejabat fungsional, dengan mengeluarkan surat Nomor 13336/UN30/TU/2020 tanggal 16 Desember 2020 perihal Undangan Pelantikan dan Pengambilan Sumpah/Janji Jabatan.

Pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan dilakukan secara *hybrid* pada hari Selasa tanggal 22 Desember 2020 di *Hall* Gedung rektorat Universitas Bengkulu. Peserta yang dilantik secara *offline* diwakili oleh 20 orang dan sisanya mengikuti secara *online* melalui zoom. Dilakukan secara *hybrid* karena pada saat itu masih dalam kondisi pandemi *covid-19* sehingga masih dilakukan protokol kesehatan dengan tidak mengumpulkan orang terlalu banyak.

Pelantikan menandakan implementasi dari Pasal 13 Permenpan RB No 28 tahun 2019 ini terlaksanakan dengan efektif.

Secara keseluruhan implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu dapat dilihat pada tabel 14 berikut :

Tabel 15. Implementasi Pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu

<b>Pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019</b>	<b>Implementasinya di Universitas Bengkulu</b>
<p><b>pasal 13 poin a</b> dari Permenpan RB No 28 Tahun 2019 yang berbunyi : Instansi Pemerintah menyampaikan hasil identifikasi dan pemetaan jabatan administrasi dalam jabatan fungsional yang akan disetarakan termasuk jabatan khusus yang harus diduduki oleh pejabat Administrator dengan deskripsinya kepada Menteri</p>	<p>Pihak Universitas Bengkulu mengirim surat dengan Nomor 14703/UN30/KP/2019 tanggal 27 Desember 2019 sebagai tanggapan terhadap surat No 149975 Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.</p>
<p><b>Pasal 13 poin b</b> Permenpan RB no 28 tahun 2019 yaitu Menteri menyampaikan persetujuan terhadap usulan penyetaraan jabatan</p>	<p>Surat balasan dari Sekretaris Jenderal Kemdikbud dengan Nomor 123292/A/A3/KP/2020 tanggal 10 Desember 2020 dengan perihal Penyampaian SK Penyetaraan Pejabat Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.</p>
<p><b>Pasal 13 poin c</b> Permenpan RB yaitu pejabat Pembina kepegawaian mengangkat dan melantik pejabat fungsional yang disetarakan.</p>	<p>Rektor Universitas Bengkulu mengeluarkan surat Nomor 13336/UN30/TU/2020 tanggal 16 Desember 2020 perihal Undangan Pelantikan dan Pengambilan Sumpah/Janji Jabatan.</p>
<p><b>Pasal 13 poin d</b>, yang berbunyi “Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan penyetaraan jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada Menteri dengan tembusan kepada Badan Kepegawaian Negara dan Instansi Pembina”.</p>	<p>Wakil Rektor Bidang Sumber Daya mengirimkan surat dengan Nomor 5300/UN30/KP/2021 tanggal 19 Mei 2021 perihal data pejabat fungsional hasil penyetaraan dan pejabat administrasi, sebagai bentuk laporan kepada kementerian</p>

### 5.3.1.3 Monitoring

Kegiatan monitoring lebih terfokus pada kegiatan yang sedang dilaksanakan. Monitoring dilakukan dengan cara menggali untuk mendapatkan informasi secara regular berdasarkan indikator tertentu, dengan maksud mengetahui apakah kegiatan yang sedang berlangsung sesuai

dengan perencanaan dan prosedur yang telah disepakati. Indikator monitoring mencakup esensi aktivitas dan target yang ditetapkan pada perencanaan program. Apabila monitoring dilakukan dengan baik akan bermanfaat dalam memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya (sesuai pedoman dan perencanaan program). Juga memberikan informasi kepada pengelola program apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam melakukan evaluasi.

Pada SK penyetaraan yang terbit ternyata dari 15 Jabatan Fungsional yang diajukan oleh Universitas Bengkulu hanya 10 Jabatan Fungsional yang disetujui oleh kementerian. Perubahan tersebut dapat dilihat pada tabel 12 di atas.

Selain adanya perbedaan antara jabfung yang diminta dan disetujui dari SK yang terbit, surat Sekretaris Jenderal Kemdikbud dengan Nomor 123292/A/A3/KP/2020 tanggal 10 Desember 2020 ini juga berisi perintah untuk melantik pejabat yang disetarakan. Kemudian ada hal lain yang didapati dari SK yang terbit adalah terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan kondisi terkini. Untuk itu pihak Universitas Bengkulu mengirimkan surat resmi ke Sekretaris Jenderal Kemdikbud dengan perihal perbaikan dan pembatalan keputusan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan nomor surat 13487/UN30/KP/2020 tanggal 21 Desember 2020 yang ditandatangani oleh Wakil Rektor Bidang Sumber Daya.

Daftar nama pejabat administrasi yang diusulkan perbaikan dan dibatalkan dari penyetaraan jabatan fungsional unit kerja Universitas Bengkulu dapat dilihat pada tabel 13. Pengusulan daftar nama untuk perbaikan ini merupakan bentuk monitoring pihak Universitas Bengkulu terhadap Surat Keputusan Sekjen Kemdikbud berupa pembatalan SK penyetaraan maupun perbaikan SK karena adanya kesalahan.

#### **5.3.1.4 Evaluasi**

Evaluasi adalah suatu proses identifikasi untuk mengukur/ menilai apakah suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai (Nugroho, 2003). Ada juga yang mengatakan bahwa arti evaluasi adalah suatu kegiatan mengumpulkan informasi mengenai kinerja sesuatu (metode, manusia, peralatan), dimana informasi tersebut akan dipakai untuk menentukan alternatif terbaik dalam membuat keputusan.

Evaluasi diperlukan untuk melihat kesenjangan antara “harapan” dan “kenyataan”, dan bagaimana mengurangi kesenjangan tersebut.

Pelaksanaan penyetaraan jabatan yang telah berlangsung sejak akhir 2020 tersebut, tentu bukanlah tanpa kendala. Menurut Kepala Biro Umum dan Sumber Daya Bapak Ir. Akhmad Nezar, evaluasi terhadap proses penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi (JA) ke jabatan fungsional (JF) di tahun 2020 ini terus dilakukan oleh Rektor Universitas Bengkulu beserta perangkat pimpinan lainnya yaitu WR 2, Kepala Biro dan bagian kepegawaian bahkan sampai saat ini.

Selain pembatalan dan perbaikan SK jabatan tersebut Pimpinan Universitas Bengkulu menyadari bahwa tidak mungkin pejabat yang dilantik penyetaraan langsung meninggalkan pekerjaan lamanya, karena akan menyebabkan gangguan pada kelancaran administrasi dan pelayanan di Universitas Bengkulu. Untuk itu Rektor Universitas Bengkulu mengeluarkan surat tugas Nomor 01/UN30/HK/2021 tanggal 04 Januari 2021 yang isinya mengangkat Koordinator (yang semula Kepala Bagian) dan Sub Koordinator (yang semula kepala sub bagian) dan memberikan tugas tambahan untuk melaksanakan tugas sehari-hari seperti sebelumnya pada Unit Kerja dimana mereka ditempatkan.

Evaluasi yang dilakukan terhadap proses tersebut menemukan jabfung yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja dan kebutuhan organisasi. Untuk itu pimpinan Universitas Bengkulu melakukan penyesuaian dengan melantik kembali pejabat fungsional yang mengalami penyesuaian. Daftar Nama Pejabat Fungsional Yang Mengalami Penyesuaian dapat dilihat pada tabel 13.

### **5.3.2 Dampak dan realita yang muncul akibat implementasi Permenpan RB No 28 tahun 2019 di Universitas Bengkulu**

Menurut Kepala Biro Umum dan Sumber Daya, Bpk Ir. Akhmad Nezar, pimpinan Universitas Bengkulu terus menerus melakukan evaluasi sejak penyetaraan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional ini diberlakukan.

Berikut fenomena yang peneliti rangkum dari hasil wawancara dengan Koordinator Kepegawaian dan Kepala Biro USD :

- a. Fenomena pertama adalah jabatan fungsional yang disetarakan seharusnya mendekati tusi (tugas dan fungsi) sebelumnya, tetapi pada kenyataannya jabatan fungsional yang diperoleh berbeda dengan yang diusulkan. Jabatan fungsional yang didapat tidak ditempat seharusnya, walaupun ada yang sesuai tapi hanya beberapa. Misalnya Bapak Bashori, S.T sebelumnya di posisi Kepala Bagian Tata Usaha FMIPA mendapat Jabatan Fungsional Analis Hukum dan dilain pihak yang bersangkutan berlatar belakang pendidikan teknik komputer dan Bapak Sumardi, S.Pd, M.Si yang semula sebagai Kepala Bagian Tata Usaha LPMPP mendapatkan jabfung sebagai Analis Pengelolaan Keuangan APBN, padahal yang bersangkutan tidak pernah ditempatkan di bagian keuangan selama masa kerjanya di UNIB. Ibu Herlina Utami, SE yang semula sebagai Kepala Subbagian Hubungan Masyarakat mendapatkan jabatan

fungsional sebagai Analis Pengelolaan Keuangan APBN. Yang bersangkutan tidak pernah bekerja di bagian keuangan dan sebagai Analis Pengelolaan Keuangan APBN mensyaratkan wajib sebagai Pejabat Pembuat Komitmen (PPK). Sedangkan tidak semua Jabatan Fungsional Analis Pengelolaan keuangan APBN dapat diangkat menjadi PPK (di Universitas Bengkulu hanya ada 2 PPK), hal tersebut akan menjadi penghambat jenjang karir mereka.

- b. Fenomena kedua adalah mendapatkan jabatan fungsional dengan tugas tambahan sebagai Koordinator dan Sub Koordinator, dimana pekerjaan lama sebagai pejabat struktural masih sangat dominan. Sehingga walaupun sudah dilantik sebagai Pejabat Fungsional pada kenyataannya pekerjaan sehari-hari adalah pekerjaan jabatan struktural. Sehingga para pejabat yang mengalami penyetaraan mengalami kebingungan dan merasa beban kerja menjadi tinggi karena mengerjakan 2 pekerjaan, struktural dan fungsional.
- c. Fenomena ketiga adalah terkait dengan perubahan penghasilan, ada perbedaan tunjangan jabatan struktural dengan jabatan fungsional, dimana sebelumnya tunjangan untuk Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian adalah sama untuk semua pejabat, sedangkan untuk jabatan fungsional berbeda-beda besar tunjangannya sesuai dengan peraturan perundangan yang mengatur jabatan fungsional tersebut.

Semula tunjangan jabatan untuk Kepala Bagian adalah Rp 1.260.000, sedangkan Kepala Subbagian adalah Rp 540.000 menjadi berubah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang mengatur jabatan fungsional tersebut. Misalnya Saudara Andris, ST yang semula Kepala Bagian Umum dan Hubungan Masyarakat mendapatkan penyetaraan jabatan fungsional Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Madya yang hanya memberikan tunjangan sebesar Rp 600.000. Sedangkan jabatan fungsional lainnya yang ahli muda justru

memberikan tunjangan lebih besar dari tunjangan Kepala Subbagian. Misalnya Saudara Susilawati, SH, MH yang semula sebagai Kepala Subbagian Umum dan Perlengkapan FEB mendapat tunjangan sebesar RP 540.000 setelah penyetaraan menjadi Pejabat Fungsional Arsiparis Ahli Muda mendapat tunjangan sebesar Rp. 800.000.

Kasus lain adalah Saudara Bashori, ST yang mendapatkan penyetaraan Analis Hukum Ahli Madya selama beberapa bulan tidak mendapatkan tunjangan jabatan karena untuk jabatan fungsional Analis Hukum ternyata belum mempunyai peraturan perundangan yang mengatur soal tunjangan jabatan. Dari hal ini dapat dilihat bahwa sebenarnya pemerintah sebagai pembuat kebijakan belum siap dengan perubahan ini.

Menurut Koordinator Bagian Kepegawaian Bapak Baruki, SH, perubahan jabatan ini seharusnya tidak menyebabkan pendapatan menjadi menurun karena akan berdampak kepada kinerja para pejabat hasil penyetaraan. Dan menurut Bapak Baruki, SH juga, Kementerian Keuangan sudah mengeluarkan PMK terkait tunjangan terhadap Pejabat Administrasi yang terdampak penyetaraan, tetapi belum ada tindak lanjut dari Kemdikbud untuk PP nya.

- d. Fenomena keempat, yang diinginkan dengan pemotongan birokrasi ini adalah menambah penguatan organisasi, tapi yang terjadi adalah sebaliknya. Penyetaraan ini justru menurunkan kinerja organisasi, karena walaupun telah dilantik menjadi pejabat fungsional, mereka masih tetap harus mengerjakan pekerjaan sebagai Koordinator dan Sub Koordinator, dimana justru pekerjaan sebagai Koordinator dan Sub Koordinator sangat dominan. Sedangkan dipihak lain jabatan fungsional menuntut mereka untuk berkinerja agar mendapatkan Penilaian Angka Kredit. Sehingga pekerjaan jabatan fungsional maupun sebagai Koordinator/Sub Koordinator tidak bisa dikerjakan dengan maksimal.

- e. Fenomena kelima adalah adanya kecanggungan birokrasi dimana para pejabat hasil penyetaraan ini tidak bisa lagi melakukan pembinaan maupun pengawasan terhadap SDM di bawahnya karena secara struktural mereka bukan lagi atasan mereka baik dalam penyelenggaraan pekerjaan (pemberian perintah) maupun secara tertulis dalam DP3 atau SKP karena birokrasi yang dipotong, walaupun mereka masih mengerjakan pekerjaan struktural.
- f. Fenomena keenam adalah kekosongan jabatan Koordinator dan Sub Koordinator akibat banyaknya Koordinator dan Sub Koordinator yang memasuki masa pensiun. Dari tahun 2020 sampai tahun 2022 sebanyak 17 orang Koordinator dan Sub Koordinator telah memasuki masa pensiun. Akibatnya beberapa Sub Koordinator merangkap menjadi Koordinator, dan ada juga Koordinator yang tidak mempunyai Sub Koordinator. Tentu saja hal ini menyebabkan beban kerja bertambah tinggi sedangkan disisi lain dengan kerja rangkap ini gaji maupun tunjangan kinerja mereka tidak bertambah. Hal ini menurut Koordinator bagian Kepegawaian terpaksa dilakukan karena bagian kepegawaian tidak bisa mengisi kekosongan tersebut dengan personal baru karena OTK baru belum disahkan dan mereka berharap para pejabat hasil penyetaraan dapat memakluminya bahwa sekarang adalah masa transisi sebelum OTK baru disahkan.

Jika dapat dibandingkan antara harapan dan kenyataan dari implementasian Permenpan RB No 28 Tahun 2019 ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 16. Harapan dan Kenyataan dari Implementasi Permenpan RB No 28 Tahun 2019

No	Harapan	Kenyataan
1	Jabfung untuk membentuk spesialisasi dan profesionalisme di	Jabfung yang diperoleh jauh dari keahlian, pengalaman kerja dan

	satu bidang	pendidikan
2	Memangkas alur birokrasi	Masih ada “jabatan” Koordinator dan Sub Koordinator
3	Keahlian mendapatkan penghargaan melalui pembayaran tunjangan yang pantas	Ada yang naik dan ada yang turun, bahkan ada yang beberapa bulan tidak mendapatkan tunjangan
4	Pemotongan birokrasi/eselon meningkatkan kinerja organisasi	Pejabat penyetaraan malah mendapatkan 2 beban kerja, pekerjaan lama “struktural” dan pekerjaan fungsional justru menurunkan kinerja pejabat penyetaraan
5	Pemangkasan eselon untuk menurunkan anggaran negara	Dengan adanya jabatan baru ini justru membutuhkan anggaran besar untuk pengembangan kompetensi
6	Perubahan struktur ini segera diadaptasi oleh organisasi	Banyaknya kekosongan jabatan belum bisa diakomodir karena belum diikuti oleh perubahan OTK organisasi

Dilain pihak ternyata pihak kementerian pun melakukan evaluasi terkait pelaksanaan Permenpan RB No 28 tahun 2019 dengan mengeluarkan Permenpan RB No 17 tahun 2021 tanggal 12 April 2021 tentang penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dan menghapus Permenpan RB No 28 tahun 2019.

Pihak kementerian mengakomodir keinginan unit-unit kerja dibawah kementerian untuk melakukan penyesuaian. Untuk itu Kepala Biro Sumber Daya Manusia Kemdikbud Ristek mengeluarkan surat Nomor 37725/A3/KP.05.00/2021 tanggal 7 Juni 2021 perihal usul penyetaraan pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional tahun 2021 dan penyesuaian jabatan fungsional ke jabatan fungsional lainnya.



Gambar 4. Wawancara dengan Kepala Biro Umum dan Sumber Daya

Universitas Bengkulu menindaklanjuti permintaan penyesuaian ini dengan melakukan evaluasi berdasarkan aspek-aspek sebagai berikut : kesesuaian kualifikasi kompetensi, latar belakang pendidikan dan juga kebutuhan organisasi. Dan mengirimkan daftar nama pejabat fungsional yang memerlukan penyesuaian (tabel 14). Di tabel tersebut dapat dilihat adanya penambahan Analis Anggaran 2 orang (sdr. Herlina Utami, S.E, M.M dan sdr. Andi Yudi Prayoga, S.Kom, M.M) karena semula UNIB hanya memiliki 1 orang Analis Anggaran. Disisi lain penyesuaian ini dikarenakan Analis Pengelolaan Keuangan APBN mensyaratkan posisinya ini harus menjabat sebagai PPK (Pejabat Pembuat Komitmen). Sebaliknya Sdr. Ahmad Iqbal, S.Kom, M.H, yang memang merupakan PPK dipindahkan dari Pengelola Pengadaan Barang/Jasa menjadi Analis Pengelolaan Keuangan APBN. Sedangkan untuk Sdr. Andris, S.T, Yosa Hardianto, S.IP, M.AP dan Dessy Fosriyani, S.KM dipindahkan ke Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa karena mereka bertiga sudah mempunyai sertifikat pengadaan dan juga untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Untuk Sdr. Totok Hadimurtono, S.H dan

Nursihati, S.Kom dan Naharsa Yunarto, S.Sos dipindahkan karena kebutuhan organisasi. Dan untuk sdr. Suyanto, SH dan Muchammad Bashori, ST dipindahkan agar sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Jabatan fungsional menuntut beberapa kualifikasi diantaranya : Pendidikan, Pelatihan, Uji Kompetensi dan beberapa pesyaratan lainnya sesuai kompetensi jabatan yang dibutuhkan dan disyaratkan oleh instansi Pembina. Karena itu berpotensi menimbulkan gap kompetensi antara jabatan fungsional yang akan diemban dengan jabatan administrasi sebelumnya, hal ini karena irisan jabatan struktural (Jabatan Administrasi) dan Jabatan fungsional yang diduduki tidak terlalu signifikan. Semakin kecil irisan tersebut menuntut organisasi untuk mendorong pejabat administrator memenuhi kompetensinya dalam batas waktu yang telah ditetapkan. Sedangkan disisi lain keterbatasan anggaran, pengembangan kompetensi ASN menjadi sesuatu yang sulit diupayakan sehingga para pejabat administrator harus mensiasati hal ini dengan berupaya mengikuti pelatihan dengan menggunakan anggaran (yang sangat terbatas), belajar sendiri dan berkolaborasi dengan teman sejawat yang berpengalaman.

Bagi pejabat hasil penyetaraan yang mendapatkan penempatan sesuai dengan tusinya akan sangat menguntungkan karena mereka dapat dengan mudah mengumpulkan Angka Kredit dan bisa naik pangkat dengan lebih cepat. Sedangkan bagi pejabat hasil penyetaraan yang mendapatkan jabfung yang tidak sesuai dengan tusinya, maka mengumpulkan Angka Kredit sangatlah sulit, sehingga menghambat pengembangan karir mereka. Terutama mereka yang masih berusia muda dimana karir mereka masih panjang. Dan untuk naik jenjang dari muda ke madya mereka harus uji kompetensi. Jadi bahwa mereka bisa naik pangkat setiap 2 tahun hanyalah teori.

Pada hakekatnya penyetaraan melalui penghapusan eselon 4 dan eselon 3 adalah sebuah kebijakan yang bertujuan untuk memangkas alur birokrasi. Karena melalui jabatan fungsional diharapkan ASN akan menjadi professional yang ahli pada satu bidang. Misal jabfung pengadaan barang dan jasa untuk mendapatkan jabatan fungsional dia harus melewati proses seleksi yang cukup ketat sehingga dia dinyatakan lulus seleksi dan dapat diangkat sebagai jabfung yang dipandang sebagai spesialisasi di bidang pengadaan barang dan jasa. Dan dia pun ditempatkan sesuai bidang jabfungnya, tidak menyentuh pekerjaan diluar bidang jabfungnya, sehingga spesialisasi ahli itu akan terwujud. Fakta yang terjadi hal inilah yang terjadi setelah pemberlakuan penyetaraan di Universitas Bengkulu.

Fenomena di atas menyebabkan terganggunya proses pekerjaan sehari-hari dan akhirnya menurunkan kinerja institusi. Jabfung yang diperoleh tidak sesuai dengan tugas dan pengalaman yang ada menyebabkan pejabat yang mengalami penyetaraan mengalami kebingungan dan mengharuskan mereka belajar dari awal mengenai jabatan fungsional mereka. Sedangkan dilain pihak posisi penyetaraan mereka adalah AHLI (muda dan madya).

Permasalahan jabatan fungsional dengan tugas tambahan sebagai Koordinator dan Sub Koordinator ini menurut Koordinator Bagian Kepegawaian, Bapak Baruki, SH sudah disampaikan pihak Universitas Bengkulu kepada Kementerian untuk diminta jalan keluarnya. Dan hal ini merupakan permasalahan yang dialami semua institusi yang telah melaksanakan Permenpan RB No 28 tahun 2019.

Langkah lain yang dilakukan Universitas Bengkulu adalah menyusun OTK baru yang sesuai dengan kondisi terkini. Unib sudah mengusulkan ke Biro Ortala (Organisasi dan Tata Laksana) Kemdikbud, dengan harapan dengan OTK baru dapat memfasilitasi atau menjawab kendala yang ada.

Menurut Koordinator Bagian Kepegawaian, saat ini merupakan masa transisi sebelum OTK baru ditetapkan. Sehingga Unib belum bisa mengambil kebijakan-kebijakan terkait dengan SDM Tendik. Apalagi tahun 2022-2023 jumlah tendik yang telah habis masa kerjanya sangat banyak, sedangkan untuk penerimaan Tendik baru belum bisa dilakukan terkait dengan peta jabatan dan OTK baru.

Kepala Biro USD menceritakan bahwa banyak kritikan telah mereka sampaikan kepada pemerintah dalam setiap kesempatan yang ada terkait penyetaraan ini. Bahwa sangat sulit bagi pejabat hasil penyetaraan ini untuk mengembangkan karir di jabatan fungsional ini, karena tersandung oleh syarat yang sangat ketat, harus tersedia formasi, umur dan pengalaman, sudah mengikuti dan lulus diklat fungsional, sedangkan untuk ikut diklat kuota sangat terbatas untuk mengakomodir peserta se Indonesia sehingga harus menunggu lama.

Dan menurut Kepala Biro USD, Bapak Ir. Akhmad Nezar, bagi pejabat yang mengalami penyetaraan dan merasa tidak sesuai dengan jabatan fungsional yang didapatkan, pimpinan akan memfasilitasi bagi mereka yang ingin mengusulkan penyesuaian atau perpindahan jabatan fungsional karena susah atau mudahnya mereka mengumpulkan angka kredit akan berdampak pada jenjang karir mereka ke depan,

Fenomena terakhir yang muncul adalah dimutasinya 6 orang Pejabat Fungsional Pengadaan Barang/Jasa Universitas Bengkulu menjadi pegawai Biro Pengadaan Barang/Jasa (PBJ) ditingkat Kementerian Dikbud Ristek. Hal ini adalah akibat berubahnya OTK di kementerian sehingga berdampak pada semua jabatan fungsional pengadaan barang/jasa harus dibawah Biro PBJ kementerian, tidak lagi di Perguruan Tinggi ataupun Satker yang di bawah kementerian.

Tabel 17. Pejabat Fungsional yang dimutasi ke Biro Pengadaan Barang dan Jasa Kemdikbud Ristek

No	Nama	Pendidikan	Jabfung
1	Andris, ST	S-1 Teknik Mesin	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Madya
2	Yosa Hardianto Putra, S.IP, M.AP	S-2 Administrasi Publik	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda
3	Dessy Fosriyani, S.KM	S-1 Kesehatan Masyarakat	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda
4	Samsul Hidayat, S.Kom	S-1 Komputer	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda
5	Iswantoro Basuki, S.Sos	S-1 Adm Negara	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda
6	Rasulyadi, S.E	S-1 Ekonomi	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda

Sumber : Kepegawaian Unib

Hal ini tentu saja membuat pimpinan Unib terkejut, karena mereka harus kehilangan 6 orang Pejabat Fungsional mereka, sedangkan jumlah SDM yang ada saja masih sangat kurang untuk mengakomodir kebutuhan jabatan fungsional di Unib dan banyak tendik yang akan memasuki masa pensiun, tiba-tiba 6 orang pegawai Unib ditarik ke Kementerian. Dalam hal ini Unib tidak bisa berbuat apa-apa, karena SK 6 orang tersebut keluar tanpa pemberitahuan dan tidak bisa dibatalkan karena sudah keputusan menteri.

Penyetaraan jabatan ini merupakan tantangan baru bagi organisasi seperti Universitas Bengkulu. Organisasi harus memiliki rencana pengembangan Sumber Daya manusia melalui peningkatan kompetensi manajerial (kepemimpinan dan komunikasi), peningkatan anggaran, pengembangan kompetensi jabatan fungsional secara professional, penyusunan peta kerja yang adaptif dan dinamis, penyusunan dokumen analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dan melakukan seleksi internal penyetaraan jabatan tersebut.

Unib tidak hanya menunggu pejabat yang ingin pindah jabfung tapi juga melakukan evaluasi pada jabatan-jabatan yang tidak tepat sasaran karena salah satu kelebihan jabatan fungsional adalah adanya komitmen yang tinggi yang sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi.

Pemberlakuan Permenpan RB No 28 Tahun 2019 di Universitas Bengkulu khususnya terasa kurang tepat. Hal ini dikarenakan Unib memiliki mayoritas ASN dengan jabatan fungsional tenaga pendidik (dosen). Persentase tenaga kependidikan kurang dari 1/3 jumlah dosen. Dan hirarki ketat, birokrasi panjang, formalitas tinggi dan hambatan-hambatan struktural tidak terasa di Universitas Bengkulu jabatan-jabatan strategis dipegang/diembankan kepada tenaga pendidik (dosen). Sementara ASN tidak berfungsi sebagai *supporting system*/pendukung dengan tugas utama pada bidang administrasi. Hal ini menyebabkan jumlah tendik/karyawan kurang dari 1/3 jumlah dosen. Dan untuk menjalankan tugas mendukung tersebut Unib memiliki 17 eselon 3, 54 eselon 4, 2 orang eselon 2 (posisi sebelum penyetaraan), untuk mendukung 857 orang dosen dan sekitar kurang lebih 17 ribu mahasiswa.

Implementasi Permenpan RB No 28 Tahun 2019 ini berdasarkan hasil penelitian tidak memecahkan masalah yang ada, justru menciptakan masalah yang baru. Dan kebijakan ini terkesan disusun kurang memadai dan dilaksanakan dengan tergesa-gesa.

Universitas Bengkulu sudah melakukan reformasi birokrasi sesuai amanat Permenpan RB No 28 tahun 2019 ini, dan pejabat hasil penyetaraan juga sudah mendapatkan tunjangan berdasarkan jabatan fungsional mereka artinya mereka seharusnya bekerja sebagai jabatan fungsional yang didapatkan. Tapi reformasi birokrasi ini belum kelihatan efektifitasnya seperti harapan yang diinginkan. Selain terkesan pihak kementerian “memaksakan” penyetaraan ini dengan banyaknya SK jabfung yang diterbitkan tidak sesuai dengan tugas atau pendidikan atau kebutuhan organisasi, pihak Universitas Bengkulu juga belum siap dengan adanya perubahan ini baik dari organisasinya (OTK, program pengembangan, penyusunan peta kerja dan analisis kebutuhan ) maupun SDM yang terdampak penyetaraan.

Reformasi birokrasi dengan penghapusan eselon ini bertujuan merubah struktur organisasi agar proses komunikasi dan koordinasi menjadi lebih baik dan juga menghilangkan hambatan-hambatan struktural, formalitas rendah, menciptakan lingkungan strategis organisasi pemerintahan yang makin dinamis sehingga kualitas kerja semakin meningkat dan pada akhirnya diharapkan pelayanan terhadap publik akan lebih baik dengan terciptanya ASN yang profesional.

Tapi implementasi kebijakan Permenpan RB ini mempunyai banyak kelemahan atau kekurangan akibat terlalu tergesa-gesa dilaksanakan. Selain dari kajian-kajian yang kurang, pejabat penyetaraan banyak dirugikan akibat tidak mendapatkan jabatan fungsional yang tidak tepat. Sehingga mereka mengalami kesulitan dalam mengembangkan karir mereka. Dan juga akibat tergesa-gesanya implementasi reformasi birokrasi ini, banyak organisasi pemerintahan yang belum siap mengantisipasi perubahan-perubahan yang muncul.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

### **6.1 Kesimpulan**

Dari uraian pembahasan telah dijelaskan tahap-tahap pengimplementasian pasal 13 Permenpan RB No 28 Tahun 2019 disertai aspek-aspek sosialisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi adalah sebagai berikut :

1. Sosialisasi dan pelaksanaan dari Pasal 13 Permenpan RB no 28 Tahun 2019 tersebut telah dilaksanakan dengan baik.
2. Terkait monitoring pun telah dilakukan, dan juga sudah dilakukan perubahan-perubahan yang diperlukan.
3. Implementasi Permenpan RB No 28 Tahun 2019 ini banyak menimbulkan fenomena-fenomena maupun masalah baru antara lain :
  - a. Jabatan fungsional yang diperoleh banyak yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, dan jabatan administrasi sebelumnya sehingga berdampak pada perkembangan karir
  - b. Jabatan Fungsional yang disetarakan ada yang belum disiapkan Peraturan Perundangan yang menunjang jabatan tersebut baik terkait tunjangan jabatan maupun persyaratan jabatan yang sulit, ini menunjukkan sebenarnya pemerintah belum siap untuk mengimplemetasikan kebijakan ini.
  - c. Setelah dilantik menjadi Pejabat Fungsional, masih harus mengerjakan pekerjaan Pejabat Administrasi sebelumnya, yang malah lebih dominan sehingga beban kerja terasa menjadi tinggi yang justru menyebabkan menurunnya kinerja

- d. Timbulnya kecanggungan dalam birokrasi karena diputusnya rantai birokrasi.
  - e. Banyaknya pejabat penyetaraan yang memasuki masa pensiun juga ikut mempengaruhi kualitas kinerja institusi karena banyaknya posisi jabatan yang kosong.
4. Reformasi Birokrasi sudah dilakukan Universitas Bengkulu dengan mengimplementasikan Permenpan RB No 28 tahun 2019 ini, walaupun pada prakteknya banyak yang tidak sesuai dengan harapan.
  5. Universitas Bengkulu tidak dapat berbuat banyak terkait perubahan ini karena hal ini merupakan kebijakan Presiden yang diturunkan menjadi kebijakan Menteri.
  6. Fenomena ataupun realitas yang muncul pada masa transisi ini belum bisa diakomodir oleh pimpinan Unib karena OTK baru belum disahkan.

## **6.2. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dilakukan, bahwa tujuan pemerintah menghapus eselon III dan IV dan disetarakan ke jabatan fungsional dengan mengeluarkan Permenpan RB No 28 Tahun 2019 adalah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah, justru menimbulkan masalah-masalah baru di tingkat organisasi. Hal ini mungkin akibat terlalu cepatnya kebijakan ini untuk dilaksanakan sedangkan sosialisasi dan kajian-kajian ditingkat pusat dan daerah belum dilakukan maksimal. Dapat dilihat sejak Presiden Jokowi melontarkan wacana penghapusan eselon pada Bulan Oktober 2019 langsung ditindaklanjuti Menpan RB pada Bulan Desember 2019.

### 6.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, penulis memberikan saran yang bertujuan untuk kemajuan dan kebaikan bersama, antara lain :

1. Pemerintah hendaknya melakukan kajian-kajian mendalam terlebih dahulu sebelum mengimplementasikan sebuah kebijakan, karena berdasarkan teori Ryan Nugroho (71 : 2003) sebuah kebijakan dilaksanakan setelah 5 tahun ditetapkan.
2. Pemerintah hendaknya melakukan sosialisasi-sosialisasi lebih komprehensif terkait kebijakan baru ini selain dari sosialisasi yang telah dilakukan agar ASN target penyetaraan dapat memahami lebih dalam dan detil terkait penghapusan dan penyetaraan jabatan dan tidak terburu-buru dalam mengimplementasikan “sebuah kebijakan Presiden”.
3. Universitas Bengkulu harus segera mengupayakan pengesahan OTK baru yang bisa mengakomodir perubahan-perubahan yang terjadi terkait penyetaraan jabatan fungsional.
4. Universitas Bengkulu harus membuat strategi penguatan organisasi melalui penyetaraan jabatan fungsional ini.

# LAMPIRAN-LAMPIRAN

## LAMPIRAN-LAMPIRAN



**SALINAN**

MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 28 TAHUN 2019  
TENTANG  
PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik, perlu dilakukan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional;
  - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
  3. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 89);
  4. Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 235);
  5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 834);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
3. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Pejabat yang Berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian aparatur sipil negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. Instansi Pemerintah adalah Instansi Pusat dan Instansi Daerah.
6. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.
7. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah.
8. Jabatan Administrasi adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan

publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

9. Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah.
10. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
11. Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional pada Instansi Pemerintah.
12. Jabatan Administrator adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
13. Pejabat Administrator yang selanjutnya disebut Administrator adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrator pada Instansi Pemerintah.
14. Jabatan Pengawas adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.
15. Pejabat Pengawas yang selanjutnya disebut Pengawas adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pengawas pada Instansi Pemerintah.
16. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah Pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/*Inpassing* pada jabatan fungsional yang setara.
17. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.

## BAB II RUANG LINGKUP DAN KRITERIA

### Bagian Kesatu Ruang Lingkup

#### Pasal 2

Ruang lingkup Penyetaraan Jabatan pada Instansi Pemerintah, meliputi:

- a. Jabatan Administrator;
- b. Jabatan Pengawas; dan
- c. Jabatan Pelaksana (eselon V).

### Bagian Kedua Kriteria

#### Pasal 3

- (1) Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dilakukan dengan kriteria:
  - a. tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
  - b. tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional; dan
  - c. jabatan yang berbasis keahlian/keterampilan tertentu.
- (2) Selain kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Jabatan Administrasi yang dapat dipertimbangkan untuk tidak dilakukan Penyetaraan Jabatan harus memperhatikan kriteria sebagai berikut:
  - a. memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam penggunaan anggaran atau pengguna barang/jasa; atau
  - b. memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kewenangan/otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan.

- (3) Kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diusulkan oleh Instansi Pemerintah kepada Menteri sebagai bahan pertimbangan penetapan jabatan yang diperlukan kedudukannya sebagai Administrator, Pengawas, dan Pelaksana (eselon V).

#### Pasal 4

- (1) Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:
- a. PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana (Eselon V) berdasarkan keputusan Pejabat yang Berwenang;
  - b. berijazah paling rendah S-1 (Strata-Satu)/D-4 (Diploma-Empat)/S-2 (Strata-Dua) atau yang sederajat;
  - c. Jabatan Administrasi memiliki kesesuaian dengan jabatan fungsional yang akan diduduki;
  - d. memiliki pengalaman atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional; dan
  - e. masa menduduki jabatan paling kurang 1 (satu) tahun sebelum Batas Usia Pensiun (BUP) jabatan Administrasi sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.
- (2) Dalam hal kualifikasi, kompetensi, dan kinerja Pejabat Administrasi dibutuhkan oleh organisasi, dapat dikecualikan dari ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c berdasarkan rekomendasi dari Pejabat yang Berwenang.

### BAB III

#### MEKANISME PENYETARAAN JABATAN

##### Bagian Kesatu

##### Tahapan Penyetaraan Jabatan

#### Pasal 5

Untuk pelaksanaan Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Instansi Pemerintah perlu melaksanakan langkah sebagai berikut:

- a. identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja;
- b. pemetaan Jabatan dan Pejabat Administrasi yang terdampak penyederhanaan birokrasi;
- c. pemetaan Jabatan Fungsional yang dapat di duduki Pejabat yang terdampak penyederhanaan birokrasi;
- d. penyesuaian Tunjangan Jabatan Fungsional dengan Tunjangan Jabatan Administrasi dengan menghitung penghasilan dalam Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional; dan
- e. penyesuaian kelas Jabatan Fungsional dengan kelas Jabatan Administrasi.

## Bagian Kedua

### Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan

#### Paragraf 1

#### Penyetaraan Jabatan

#### Pasal 6

Penyetaraan Jabatan dilakukan sebagai berikut:

- a. Administrator disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya;
- b. Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang Ahli Muda; dan
- c. Pelaksana (eselon V) disetarakan dengan Jabatan Fungsional Jenjang Ahli Pertama.

#### Pasal 7

Dalam hal Administrator sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a memiliki pangkat/golongan ruang di bawah pangkat/golongan ruang Pembina (IV/a), Administrator disetarakan dalam Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya.

#### Pasal 8

Dalam hal Pengawas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b:

- (6) Administrator, Pengawas dan Pelaksana (eselon V) sebagaimana dimaksud pada ayat (5) tidak diberikan kenaikan jenjang satu tingkat lebih tinggi sampai dengan terpenuhinya kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan.

#### Pasal 10

- (1) Administrator, Pengawas, dan Pelaksana (eselon V) yang mengalami Penyetaraan Jabatan dan telah menduduki pangkat terakhir paling singkat 4 (empat) tahun dan akan naik pangkat, mendapatkan kenaikan pangkat reguler sesuai dengan jabatan terakhir yang diduduki.
- (2) Administrator, Pengawas, dan Pelaksana (eselon V) yang mengalami Penyetaraan Jabatan dan akan naik pangkat, mendapatkan angka kredit dari angka kredit kumulatif untuk kenaikan pangkat pada jenjang yang disetarakan dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. telah menduduki pangkat lebih dari 3 (tiga) dan kurang dari 4 (empat) tahun diberikan angka kredit 75% (tujuh puluh lima persen);
  - b. telah menduduki pangkat lebih dari 2 (dua) dan kurang dari 3 (tiga) tahun diberikan angka kredit 50% (lima puluh persen); atau
  - c. telah menduduki pangkat lebih dari 1 (satu) dan kurang dari 2 (dua) tahun diberikan angka kredit 25% (dua puluh lima persen).

#### Pasal 11

Pejabat Administrasi yang disetarakan jabatannya dalam jabatan fungsional mendapatkan penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 12

- (1) Penetapan kelas jabatan fungsional yang akan diduduki yaitu disetarakan dengan kelas jabatan Administrasi yang diduduki sebelumnya.

- (2) Pelaksanaan kegiatan pada kelas jabatan fungsional yang disetarakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan setara dengan pelaksanaan kegiatan pada kelas dalam jenjang jabatan yang akan diduduki dan dapat diberikan kegiatan tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya.
- (3) Pelaksanaan kegiatan tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diberikan tambahan Angka Kredit 25% (dua puluh lima persen) dari Angka Kredit Kumulatif untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dan diakui sebagai tugas pokok dalam Penetapan Angka Kredit (PAK).
- (4) Rincian tugas dan fungsi koordinasi, tugas tambahan serta pengelolaan kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur oleh pimpinan Instansi Pemerintah.

## Paragraf 2

### Tata Cara Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan

#### Pasal 13

Penyetaraan dalam Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 dilakukan dengan tata cara sebagai berikut:

- a. Instansi Pemerintah menyampaikan hasil identifikasi dan pemetaan jabatan administrasi dalam jabatan fungsional yang akan disetarakan termasuk jabatan khusus yang harus diduduki oleh pejabat Administrator dengan deskripsinya kepada Menteri, sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;
- b. Menteri menyampaikan persetujuan terhadap usulan Penyetaraan Jabatan;
- c. Pejabat Pembina Kepegawaian mengangkat dan melantik pejabat fungsional yang disetarakan; dan

- d. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan penyetaraan jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada Menteri dengan tembusan kepada Badan Kepegawaian Negara dan Instansi Pembina.

Pasal 14

Formasi dan Peta Jabatan Fungsional ditetapkan berdasarkan Jabatan Administrasi yang disetarakan.

Pasal 15

- (1) Penyetaraan Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, dan Pejabat Pelaksana (eselon V) ke dalam Jabatan Fungsional dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dikecualikan dari ketentuan mendapatkan rekomendasi dari Instansi Pembina.
- (2) Penyetaraan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan sebelum dilakukan penataan organisasi.

BAB IV

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 16

Ketentuan Penyetaraan Jabatan berlaku sampai dengan 30 Juni 2020.

Pasal 17

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 6 Desember 2019

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 17 Desember 2019

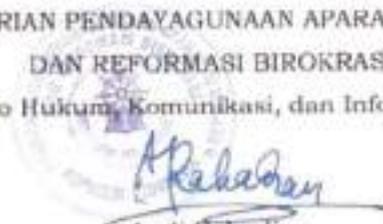
DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2019 NOMOR 1624

Salinan Sesuai Dengan Aslinya  
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
Kepala Biro Hukum, Komunikasi, dan Informasi Publik,



*Andi Rahadian*  
Andi Rahadian



B. JABATAN ADMINISTRASI KHUSUS YANG DIUSULKAN

NO	NAMA JABATAN	TUGAS	FUNGSI	URAIAN TUGAS	OUTPUT	KEWENANGAN/OTORITAS	DAMPAK	KEDUDUKAN

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO



SALINAN

MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 17 TAHUN 2021  
TENTANG  
PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL  
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 350A Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional;
- Mengingat : 1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan

Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);

4. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 89);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1593);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri ini yang dimaksud dengan:

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah.
2. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

3. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di Instansi Pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Instansi Pemerintah adalah Instansi Pusat dan Instansi Daerah.
5. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.
6. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota.
7. Jabatan Administrasi adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
8. Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah.
9. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
10. Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional pada Instansi Pemerintah.
11. Jabatan Administrator adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
12. Pejabat Administrator yang selanjutnya disebut Administrator adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrator pada Instansi Pemerintah.
13. Jabatan Pengawas adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.

14. Pejabat Pengawas yang selanjutnya disebut Pengawas adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pengawas pada Instansi Pemerintah.
15. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/inpassing pada Jabatan Fungsional yang setara.
16. Angka Kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir kegiatan yang harus dicapai oleh Pejabat Fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan.
17. Angka Kredit Kumulatif adalah akumulasi nilai Angka Kredit minimal yang harus dicapai oleh Pejabat Fungsional sebagai salah satu syarat kenaikan pangkat dan/atau jabatan.
18. Tim Penilai Angka Kredit adalah tim yang dibentuk dan ditetapkan oleh Pejabat yang memiliki kewenangan menetapkan Angka Kredit dan bertugas mengevaluasi keselarasan hasil kerja dengan tugas yang disusun dalam sasaran kinerja pegawai serta menilai capaian kinerja Pejabat Fungsional dalam bentuk Angka Kredit Pejabat Fungsional.
19. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.

## BAB II

### RUANG LINGKUP, KRITERIA, DAN PERSYARATAN

#### Bagian Kesatu

#### Ruang Lingkup

#### Pasal 2

Ruang lingkup Penyetaraan Jabatan Administrasi pada Instansi Pemerintah, meliputi:

- a. Jabatan Administrator;

- b. Jabatan Pengawas; dan
- c. jabatan pelaksana yang merupakan eselon V.

### Pasal 3

- (1) Penyetaraan Jabatan dilaksanakan pada:
  - a. Instansi Pusat; dan
  - b. Instansi Daerah.
- (2) Penyetaraan Jabatan juga dilakukan pada instansi yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 atau peraturan perundang-undangan lainnya.

### Pasal 4

- (1) Penyetaraan Jabatan dilakukan sebagai berikut:
  - a. Administrator disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli madya;
  - b. Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli muda; dan
  - c. pejabat pelaksana yang merupakan eselon V disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli pertama.
- (2) Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yaitu Jabatan Fungsional yang telah ditetapkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

### Pasal 5

- (1) Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilaksanakan tanpa memperhatikan jenjang pangkat dan golongan ruang yang melekat pada Administrator, Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V yang akan disetarakan.
- (2) Dalam hal Administrator, Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V yang akan disetarakan memiliki pangkat/golongan ruang di bawah atau di atas pangkat/golongan ruang tertinggi yang

disyaratkan dalam peraturan perundang-undangan tetap disetarakan dalam Jabatan Fungsional sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.

## Bagian Kedua

### Kriteria

#### Pasal 6

Penyetaraan Jabatan dilakukan dengan kriteria:

- a. pejabat yang diusulkan dalam Penyetaraan Jabatan merupakan Pejabat Administrasi yang pada saat penyederhanaan struktur organisasi duduk dalam jabatan yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;
- b. tugas dan fungsi Jabatan Administrasi berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
- c. tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh Pejabat Fungsional; dan
- d. jabatan yang berbasis keahlian atau keterampilan tertentu.

## Bagian Ketiga

### Persyaratan

#### Pasal 7

Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:

- a. PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan jabatan pelaksana yang merupakan eselon V berdasarkan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain yang diberikan kewenangan;
- b. memiliki ijazah paling rendah:
  1. sarjana atau diploma empat bagi yang disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat;
  2. magister bagi Jabatan Fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah magister; atau

3. sesuai dengan kualifikasi dan jenjang pendidikan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan Jabatan Fungsional yang mensyaratkan kualifikasi pendidikan tertentu pada jenjang tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- e. memiliki kesesuaian tugas, fungsi, pengalaman, atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas Jabatan Fungsional.

#### Pasal 8

- (1) Dalam hal tidak memiliki kualifikasi atau jenjang pendidikan yang berkesesuaian dengan kualifikasi atau jenjang pendidikan yang disyaratkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 huruf b, Administrator, Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V dapat disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.
- (2) Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setelah mengikuti dan lulus uji kompetensi yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah yang bersangkutan setelah berkoordinasi dengan instansi pembina Jabatan Fungsional.
- (3) Dalam hal tidak mengikuti dan tidak lulus uji kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Pejabat Administrasi dapat dialihkan ke Jabatan Fungsional lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Administrator, Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V sebagaimana dimaksud pada ayat (2) wajib memiliki pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan paling lama 4 (empat) tahun sejak diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.
- (5) Selain ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Administrator yang akan diangkat dalam Jabatan Fungsional jenjang ahli madya harus memperhatikan ketentuan Jabatan Fungsional tertentu yang mensyaratkan kualifikasi pendidikan magister untuk

menduduki jenjang ahli madya dan wajib memiliki pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan paling lama 4 (empat) tahun sejak diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.

### BAB III

#### MEKANISME PENYETARAAN JABATAN

##### Pasal 9

Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Pemerintah dilaksanakan setelah proses penyederhanaan struktur organisasi selesai dilakukan.

##### Pasal 10

Untuk pelaksanaan Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4, Instansi Pemerintah perlu melaksanakan langkah sebagai berikut:

- a. identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja;
- b. pemetaan jabatan dan Pejabat Administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;
- c. pemetaan Jabatan Fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi; dan
- d. pemetaan dan penghitungan penghasilan pejabat yang berdampak dengan membandingkan antara penghasilan pada saat sebelum dan sesudah penyetaraan dari Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

##### Pasal 11

- (1) Penyetaraan dalam Jabatan Fungsional dilakukan dengan tata cara sebagai berikut:
  - a. 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 sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam

Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;

- b. validasi dilakukan atas usulan Penyetaraan Jabatan;
  - c. Menteri menetapkan persetujuan terhadap usulan Penyetaraan Jabatan dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara;
  - d. Pejabat Pembina Kepegawaian mengangkat dan melantik Pejabat Fungsional yang disetarakan; dan
  - e. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan Penyetaraan Jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada Menteri dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara dan instansi pembina.
- (2) Validasi usulan Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilakukan oleh tim validasi kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara bersama dengan Instansi Pusat yang mengusulkan Penyetaraan Jabatan.
  - (3) 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.
  - (4) Hasil validasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan kepada Menteri sebagai rekomendasi penetapan persetujuan Menteri melalui Surat Menteri.
  - (5) Pengangkatan dan pelantikan Pejabat Fungsional melalui Penyetaraan Jabatan dilakukan sesuai dengan rekomendasi penetapan persetujuan Menteri sebagaimana dimaksud pada ayat (4).
  - (6) Dalam hal pengangkatan dan pelantikan ke dalam Jabatan Fungsional dilaksanakan tidak sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (5), surat keputusan pengangkatan dan pelantikan pejabat yang bersangkutan harus dicabut oleh Pejabat Pembina

Kepegawaian dan ditetapkan kembali sesuai dengan rekomendasi penetapan persetujuan Menteri sebagaimana dimaksud pada ayat (4).

#### Pasal 12

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan dikecualikan dari ketentuan mendapatkan rekomendasi dari instansi pembina.

#### Pasal 13

- (1) Usulan Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Daerah dilakukan melalui kementerian yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri, dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. bagi pemerintah daerah provinsi, usulan disampaikan oleh gubernur kepada menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri; dan
  - b. bagi pemerintah daerah kabupaten/kota, usulan disampaikan oleh bupati/walikota kepada menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri melalui gubernur sebagai wakil pemerintah pusat.
- (2) Standar Penyetaraan Jabatan, jenis jabatan, dan pendelegasian wewenang rekomendasi penetapan persetujuan Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Daerah ditetapkan dalam Keputusan Menteri.
- (3) Penetapan standar Penyetaraan Jabatan dan jenis jabatan bagi Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan setelah berkoordinasi dengan kementerian yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri.
- (4) Pendelegasian wewenang rekomendasi penetapan persetujuan Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berlaku sampai dengan bulan Desember 2021.

Pasal 14

- (1) Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 dilakukan dengan tata cara sebagai berikut:
  - a. Instansi Daerah menyampaikan usulan Penyetaraan Jabatan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri dengan tembusan kepada Menteri sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;
  - b. validasi dilakukan oleh kementerian yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri atas usulan Penyetaraan Jabatan sebagai rekomendasi penetapan persetujuan dengan berpedoman pada standar Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (2);
  - c. menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri menetapkan persetujuan terhadap usulan Penyetaraan Jabatan setelah mendapatkan pertimbangan tertulis dari Menteri;
  - d. penetapan persetujuan Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam huruf c disampaikan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah dengan tembusan kepada Menteri dan Kepala Badan Kepegawaian Negara;
  - e. Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah mengangkat dan melantik Pejabat Fungsional yang disetarakan; dan
  - f. Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah menyampaikan laporan Penyetaraan Jabatan paling sedikit memuat nama dan nomor induk pegawai Pejabat Administrasi yang disetarakan, nama Jabatan Fungsional yang direkomendasikan, nomor surat rekomendasi, nama jabatan pada saat pelantikan,

nomor surat keputusan pelantikan, dan tanggal pelantikan pejabat yang disetarakan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri dengan tembusan kepada Menteri, Kepala Badan Kepegawaian Negara, dan instansi pembina.

- (2) Validasi usulan Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilakukan oleh tim validasi kementerian yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri bersama dengan Instansi Daerah yang mengusulkan Penyetaraan Jabatan, dengan mengacu pada standar Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (2).
- (3) Dalam hal dibutuhkan adanya penyesuaian Jabatan Fungsional, Instansi Daerah menyampaikan kajian keterkaitan tugas dan fungsi Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional sebagai bahan pertimbangan penetapan Jabatan Fungsional dalam proses validasi Penyetaraan Jabatan.

#### BAB IV

### PENETAPAN ANGKA KREDIT DAN KENAIKAN PANGKAT DALAM PENYETARAAN JABATAN

#### Bagian Kesatu

#### Penetapan Angka Kredit dalam Penyetaraan Jabatan

#### Pasal 15

- (1) Pejabat Administrasi yang diangkat dalam Jabatan Fungsional melalui Penyetaraan Jabatan diberikan Angka Kredit melalui penetapan Angka Kredit.
- (2) Penetapan Angka Kredit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan berdasarkan:
  - a. sistem penilaian kinerja dan penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional;
  - b. norma Angka Kredit Kumulatif pada Jabatan Fungsional;

- c. lamanya waktu kepangkatan terakhir; dan
  - d. rentang kepangkatan pada Jabatan Administrasi.
- (3) Sistem penilaian kinerja dan penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf a dan huruf b, meliputi:
- a. sistem konvensional, yaitu penghitungan Angka Kredit yang merupakan akumulasi dari nilai pendidikan awal dan pangkat sebelumnya ditambah Angka Kredit persentase Penyetaraan Jabatan;
  - b. sistem konversi, yaitu penghitungan Angka Kredit yang merupakan akumulasi dari Angka Kredit persentase Penyetaraan Jabatan ditambah dengan Angka Kredit pangkat sebelumnya dalam satu jenjang jabatan yang diduduki dan tidak memperhitungkan pendidikan awal karena merupakan persyaratan jabatan; dan
  - c. sistem integrasi, yaitu penghitungan Angka Kredit yang merupakan akumulasi dari Angka Kredit persentase Penyetaraan Jabatan ditambah dengan Angka Kredit pangkat sebelumnya dalam satu jenjang jabatan yang diduduki dan tidak memperhitungkan pendidikan awal karena merupakan persyaratan jabatan.
- (4) Sistem penilaian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai Jabatan Fungsional masing-masing.
- (5) Norma Angka Kredit Kumulatif pada Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b berdasarkan sistem penilaian kinerja dan penilaian Angka Kredit sebagaimana dimaksud pada ayat (3), sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (6) Lamanya waktu kepangkatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf c, meliputi:
- a. pangkat normatif 4 (empat) tahun atau lebih merupakan penetapan Angka Kredit bagi Pejabat Administrasi yang memiliki pangkat normatif dan

masih dalam rentang pangkat jenjang Jabatan Administrasi diberikan Angka Kredit 100% (seratus persen) dari Angka Kredit kumulatif kenaikan pangkat;

b. pangkat normatif lebih dari 1 (satu) tahun sampai dengan kurang dari 4 (empat) tahun, diberikan penetapan Angka Kredit sebagai berikut:

1. telah menduduki pangkat 3 (tiga) tahun sampai dengan kurang dari 4 (empat) tahun diberikan Angka Kredit 75% (tujuh puluh lima persen);

2. telah menduduki pangkat 2 (dua) tahun sampai dengan kurang dari 3 (tiga) tahun diberikan Angka Kredit 50% (lima puluh persen); atau

3. telah menduduki pangkat 1 (satu) tahun sampai dengan kurang dari 2 (dua) tahun diberikan Angka Kredit 25% (dua puluh lima persen);

c. pangkat kurang dari 1 (satu) tahun diberikan Angka Kredit 0% (nol persen);

d. pangkat di atas jenjang Jabatan Fungsional atau pangkat puncak Jabatan Fungsional yang diduduki diberikan penetapan Angka Kredit sebesar Angka Kredit Kumulatif pangkat 1 (satu) tingkat lebih rendah pada jenjang jabatan yang diduduki, dan wajib mengumpulkan Angka Kredit Kumulatif untuk kenaikan pangkat atau kenaikan jenjang jabatan 1 (satu) tingkat lebih tinggi; dan

e. pangkat lebih rendah dari norma pangkat pada jenjang Jabatan Fungsionalnya diberikan penetapan Angka Kredit sesuai ketentuan persentase Angka Kredit Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam huruf b, sesuai jenjang Penyetaraan Jabatan Fungsional.

(7) Angka Kredit Penyetaraan Jabatan ditetapkan sebagai Angka Kredit yang diberikan pada saat diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

- (8) Angka kredit Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dapat dihitung secara proporsional untuk kinerja setiap bulan.

Pasal 16

- (1) Pendidikan dalam Penyetaraan Jabatan ditetapkan dalam pendidikan jenjang sarjana.
- (2) Pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan dan ditetapkan nilai dalam Angka Kredit 100 (seratus), bagi Jabatan Fungsional dengan penilaian berbasis konvensional.
- (3) Nilai pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak ditetapkan nilai dalam Angka Kredit bagi Jabatan Fungsional dengan penilaian berbasis konversi dan integrasi.
- (4) Nilai pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tetap diberikan kepada Pejabat Administrasi dengan kualifikasi pendidikan magister atau doktor yang telah dilakukan penyesuaian ijazah dan pangkatnya sebelum Penyetaraan Jabatan.
- (5) Bagi Pejabat Administrasi dengan kualifikasi pendidikan magister atau doktor dan belum dilakukan penyesuaian ijazah dan pangkatnya pada saat dilakukan Penyetaraan Jabatan dan belum mencapai pangkat puncak dalam Jabatan Administrasinya, nilai pendidikan ditetapkan sebesar nilai pendidikan jenjang sarjana yaitu 100 (seratus) dan nilai pendidikan ijazah magister atau doktor dapat diperhitungkan sebagai unsur utama, meliputi tugas pokok dan pengembangan profesi yaitu sebesar 25% (dua puluh lima persen) dari Angka Kredit Kumulatif kebutuhan kenaikan pangkat, baik yang menggunakan pola penilaian konvensional, konversi, maupun integrasi.

Bagian Kedua  
Kenaikan Pangkat dalam Penyetaraan Jabatan

Pasal 17

- (1) Pejabat Administrasi yang melaksanakan Penyetaraan Jabatan dapat diberikan kenaikan pangkat 1 (satu) tingkat lebih tinggi.
- (2) Kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan apabila telah mencapai Angka Kredit Kumulatif kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Pemenuhan Angka Kredit kumulatif sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diperoleh dari Angka Kredit penetapan awal Penyetaraan Jabatan ditambah selisih Angka Kredit Kumulatif untuk kenaikan pangkat.

Pasal 18

- (1) Dalam hal Pejabat Administrasi telah menduduki pangkat tertinggi pada Jabatan Administrasinya, Pejabat Administrasi yang diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional melalui Penyetaraan Jabatan tidak diberikan kenaikan pangkat dengan pertimbangan sudah mencapai pangkat tertinggi pada karier Jabatan Administrasi yang diduduki.
- (2) Pejabat Administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) hanya dapat dilakukan kenaikan jenjang jabatan 1 (satu) tingkat lebih tinggi, apabila terdapat jenjang jabatan yang lowong serta mengikuti dan lulus uji kompetensi kenaikan jenjang jabatan.
- (3) Pejabat Administrasi yang telah menduduki pangkat tertinggi pada Jabatan Administrator namun masih di bawah pangkat tertinggi pada jenjang Jabatan Fungsional penyetaraannya dapat diberikan kenaikan pangkat lebih tinggi dalam jenjang jabatannya.
- (4) Pejabat Administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diwajibkan mengumpulkan Angka Kredit Kumulatif pada jenjang jabatannya sebesar kebutuhan Angka Kredit

kumulatif untuk kenaikan pangkat sesuai dengan jenjang Jabatan Fungsional.

#### Pasal 19

Pejabat Administrasi yang menduduki pangkat lebih rendah dari norma pangkat pada jenjang Jabatan Fungsionalnya diberikan kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### BAB V

#### PENYUSUNAN KEBUTUHAN, PENGHASILAN, DAN PEMBINAAN JABATAN FUNSIONAL DALAM PENYETARAAN JABATAN

##### Bagian Kesatu

##### Penyusunan Kebutuhan dalam Penyetaraan Jabatan

#### Pasal 20

Penyusunan kebutuhan dan peta Jabatan Fungsional ditetapkan berdasarkan Jabatan Administrasi yang disetarakan.

##### Bagian Kedua

##### Penghasilan dalam Penyetaraan Jabatan

#### Pasal 21

- (1) Penetapan kelas Jabatan Fungsional yang akan diduduki disetarakan dengan kelas Jabatan Administrasi yang diduduki sebelumnya sampai dengan ditetapkannya ketentuan penghasilan Penyetaraan Jabatan.
- (2) Dalam hal Jabatan Fungsional yang akan diduduki sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki kelas jabatan yang lebih tinggi, kelas Jabatan Fungsional Penyetaraan Jabatan mengikuti peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai kelas Jabatan Fungsional tersebut.

- (3) Pelaksanaan kegiatan pada kelas Jabatan Fungsional yang disetarakan ditetapkan setara dengan pelaksanaan kegiatan pada kelas dalam jenjang Jabatan Fungsional yang akan diduduki.

### Bagian Ketiga

#### Pembinaan Jabatan Fungsional dalam Penyetaraan Jabatan

##### Pasal 22

- (1) Instansi pembina Jabatan Fungsional perlu melakukan upaya pembinaan terhadap Pejabat Fungsional hasil Penyetaraan Jabatan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kompetensi.
- (2) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan setelah diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.
- (3) 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.

### BAB VI

#### KETENTUAN LAIN-LAIN

##### Pasal 23

- (1) Penyetaraan Jabatan pada Jabatan Fungsional ASN tertentu yang dapat diisi oleh prajurit Tentara Nasional Indonesia/anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia dilakukan pada Instansi Pusat tertentu.
- (2) Instansi Pusat tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan instansi sebagaimana ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

- (3) Dalam masa peralihan penyederhanaan birokrasi, prajurit Tentara Nasional Indonesia/anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia yang menduduki Jabatan Administrasi dapat disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional ASN tertentu sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.

#### Pasal 24

- (1) Pembinaan bagi Pejabat Fungsional prajurit Tentara Nasional Indonesia/anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia yang disetarakan pada Instansi Pusat tertentu dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (2) Prajurit Tentara Nasional Indonesia/anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia yang disetarakan dapat menduduki Jabatan Fungsional sampai dengan selesainya masa tugas yang bersangkutan atau memasuki batas usia pensiun prajurit Tentara Nasional Indonesia/anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

#### Pasal 25

Ketentuan lebih lanjut mengenai mekanisme Penyetaraan Jabatan yang diisi oleh Prajurit Tentara Nasional Indonesia/Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23 ditetapkan oleh Menteri.

### BAB VII

#### KETENTUAN PERALIHAN

#### Pasal 26

Dalam hal Pejabat Fungsional yang diangkat melalui penyetaraan telah memiliki Jabatan Fungsional sebelum menduduki Jabatan Administrasi, Pejabat Fungsional dapat diangkat kembali ke Jabatan Fungsional sebelumnya paling singkat 1 (satu) tahun setelah menduduki Jabatan Fungsional

hasil penyetaraan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 27

- (1) Pejabat Administrasi yang pada saat disetarakan dan dilantik dalam Jabatan Fungsional telah memenuhi syarat kenaikan pangkat pada periode kenaikan pangkat 1 April 2021 atau 1 Oktober 2021, dapat diberikan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dalam Jabatan Administrasi.
- (2) Pejabat Administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), yaitu Pejabat Administrasi dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. memiliki kepangkatan 4 (empat) tahun atau lebih dalam pangkat terakhir dan belum mencapai pangkat tertinggi dalam Jabatan Administrasi sebelumnya; atau
  - b. memiliki pangkat 1 (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat di Jabatan Administrasi sebelumnya, dengan ketentuan sebagai berikut:
    1. 1 (satu) tahun dalam Jabatan Administrasi dan 1 (satu) tahun dalam pangkat; atau
    2. 4 (empat) tahun atau lebih dalam pangkat.
- (3) Penetapan Angka Kredit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setelah kenaikan pangkatnya, dengan memperhatikan penghitungan Angka Kredit pangkat normatif atau pangkat tertinggi, sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.
- (4) Penetapan Angka Kredit untuk kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan berdasarkan unsur utama dan unsur penunjang sesuai jenis Jabatan Fungsionalnya, baik yang menggunakan pola penilaian konvensional, konversi, maupun integrasi.
- (5) Pejabat Administrasi yang pada saat disetarakan dan dilantik dalam Jabatan Fungsional dan telah memenuhi syarat untuk kenaikan pangkat, namun tidak diajukan pada periode kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud

pada ayat (1), tidak dapat diberikan kenaikan pangkat pada periode berikutnya.

Pasal 28

- (1) Pejabat Administrasi yang mengalami Penyetaraan Jabatan melaksanakan mekanisme koordinasi dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya, sampai dengan peraturan yang mengatur mengenai penyederhanaan birokrasi berlaku.
- (2) Pelaksanaan mekanisme koordinasi dan pengelolaan kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan pelimpahan sebagian kewenangan yang diberikan oleh pejabat pimpinan tinggi pratama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Pelaksanaan mekanisme koordinasi dan pengelolaan kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan nilai Angka Kredit 25% (dua puluh lima persen) dari Angka Kredit Kumulatif untuk kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi dan diakui sebagai tugas pokok dalam penetapan Angka Kredit, yang diperhitungkan sebagai unsur utama meliputi tugas pokok dan pengembangan profesi.
- (4) Nilai Angka Kredit sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dapat diberikan paling singkat setelah 1 (satu) tahun melaksanakan mekanisme koordinasi dan pengelolaan kegiatan untuk 1 (satu) kali periode kenaikan pangkat.
- (5) Penilaian terhadap pelaksanaan mekanisme koordinasi dan pengelolaan kegiatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan setelah yang bersangkutan menjalankan tugasnya, dengan ketentuan sebagai berikut:
  - a. penilaian sasaran kinerja pegawai untuk pelaksanaan mekanisme koordinasi dan pengelolaan kegiatan dilakukan oleh pejabat penilai;
  - b. penilaian Angka Kredit atas hasil penilaian sasaran kinerja pegawai sebagaimana dimaksud dalam huruf a dilakukan oleh Tim Penilai Angka Kredit sesuai

- dengan ketentuan penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional; dan
- c. penilaian Angka Kredit sebagaimana dimaksud dalam huruf b ditetapkan dalam penetapan Angka Kredit oleh pejabat yang berwenang menetapkan Angka Kredit sebagai bagian dari kinerja utama Pejabat Fungsional.

#### Pasal 29

Pada saat Peraturan menteri ini mulai berlaku:

- a. bagi Administrator, Pengawas dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V yang belum memiliki ijazah sesuai kualifikasi persyaratan Penyetaraan Jabatan dan telah diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, Pejabat Fungsional tetap dapat menduduki Jabatan Fungsionalnya dan dapat diberikan 1 (satu) kali kenaikan pangkat 1 (satu) tingkat lebih tinggi dalam jenjang jabatannya, dengan memperhatikan ketentuan kenaikan pangkat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai ketentuan pangkat;
- b. Administrator, Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V sebagaimana dimaksud dalam huruf a tidak diberikan kenaikan jenjang 1 (satu) tingkat lebih tinggi sampai dengan terpenuhinya kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan; dan
- c. dalam hal tidak terpenuhinya kualifikasi pendidikan sebagaimana dimaksud dalam huruf b sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, Pejabat Fungsional diberhentikan dari Jabatannya.

Pasal 30

Instansi Pemerintah yang telah melantik Pejabat Fungsional sebagai hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional berdasarkan struktur organisasi dan tata kerja yang lama berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, dapat menyampaikan kembali usulan Penyetaraan Jabatan sesuai dengan struktur organisasi dan tata kerja yang baru.

Pasal 31

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, bagi Instansi Pemerintah yang telah mendapatkan rekomendasi dan belum melaksanakan pelantikan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1624), Penyetaraan Jabatan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri ini.

BAB VIII

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 32

Ketentuan mengenai Penyetaraan Jabatan pada Instansi Pemerintah yang diatur dalam Peraturan Menteri ini berlaku secara *mutatis mutandis* terhadap Penyetaraan Jabatan pada instansi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2).

Pasal 33

Dalam hal Instansi Pemerintah yang tidak melaksanakan Penyetaraan Jabatan sampai dengan batas waktu yang ditetapkan, pengalihan jabatan dilakukan melalui perpindahan jabatan, penyesuaian, atau pengangkatan

kembali sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

#### Pasal 34

- (1) Instansi Pemerintah mengajukan usulan Penyetaraan Jabatan paling lambat pada tanggal 30 Juni 2021.
- (2) Bagi Instansi Pemerintah yang telah mengajukan usulan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) untuk selanjutnya dilakukan proses validasi, penerbitan rekomendasi persetujuan Menteri, serta pengangkatan dan pelantikan penyetaraan ke dalam jabatan fungsional dilaksanakan paling lambat tanggal 31 Desember 2021.

#### Pasal 35

Pada saat Peraturan Menteri ini mulai berlaku, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1624), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

#### Pasal 36

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 12 April 2021

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 18 Mei 2021

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2021 NOMOR 525

Salinan Sesuai Dengan Aslinya  
KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
Kepala Biro Hukum, Komunikasi, dan Informasi Publik,

  
Andi Rahadian

## LAMPIRAN I

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI

NOMOR 17 TAHUN 2021

TENTANG

PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM  
JABATAN FUNGSIONAL.

## FORMAT USULAN PENYETARAAN JABATAN

NO	NAMA	JABATAN ADMINISTRASI	PANGKAT/ GOLONGAN RUANG	JENJANG DAN KUALIFIKASI PENDIDIKAN	BATAS USIA PENSIUN	PENGHASILAN (GAJI, TUNJANGAN JABATAN, DAN TUNJANGAN KINERJA)	KELAS JABATAN ADMINISTRASI	JABATAN FUNGSIONAL	JENJANG JABATAN	KELAS JABATAN FUNGSIONAL	PENGHASILAN (GAJI, TUNJANGAN JABATAN, DAN TUNJANGAN KINERJA)	SELISIH PENGHASILAN (+/-)

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI  
BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO

LAMPIRAN II  
 PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
 NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
 NOMOR 17 TAHUN 2021  
 TENTANG  
 PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM  
 JABATAN FUNGSIONAL.

ANGKA KREDIT PENYETARAAN JABATAN

A. Pangkat Normatif

JABATAN ADMINISTRASI	PANGKAT/ GOLONGAN RUANG	JENJANG JF	ANGKA KREDIT	
			KONVENSIONAL	KONVERSI - INTEGRASI
<b>≥ 4 Tahun</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	IV/a	AHLI MADYA	550	150
PENGAWAS ESELON IV	III/c	AHLI MUDA	300	100
PELAKSANA ESELON V	III/a	AHLI PERTAMA	150	50
<b>3 ≤ TAHUN &lt; 4</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	IV/a	AHLI MADYA	512,5	112,5

JABATAN ADMINISTRASI	PANGKAT/ GOLONGAN RUANG	JENJANG JF	ANGKA KREDIT	
			KONVENSIONAL	KONVERSI - INTEGRASI
PENGAWAS ESELON IV	III/c	AHLI MUDA	275	75
PELAKSANA ESELON V	III/a	AHLI PERTAMA	137,5	37,5
<b>2 ≤ TAHUN &lt; 3</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	IV/a	AHLI MADYA	475	75
PENGAWAS ESELON IV	III/c	AHLI MUDA	250	50
PELAKSANA ESELON V	III/a	AHLI PERTAMA	125	25
<b>1 ≤ TAHUN &lt; 2</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	IV/a	AHLI MADYA	437,5	37,5
PENGAWAS ESELON IV	III/c	AHLI MUDA	225	25
PELAKSANA ESELON V	III/a	AHLI PERTAMA	112,5	12,5
<b>&lt; 1 TAHUN</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	IV/a	AHLI MADYA	400	0

JABATAN ADMINISTRASI	PANGKAT/ GOLONGAN RUANG	JENJANG JF	ANGKA KREDIT	
			KONVENSIONAL	KONVERSI - INTEGRASI
PENGAWAS ESELON IV	III/c	AHLI MUDA	200	0
PELAKSANA ESELON V	III/a	AHLI PERTAMA	100	0

B. Pangkat di Atas Jenjang Jabatan atau Pangkat Puncak

JABATAN ADMINISTRASI	PANGKAT/ GOLONGAN RUANG	JENJANG	ANGKA KREDIT	
			KONVENSIONAL	KONVERSI - INTEGRASI
ADMINISTRATOR ES III	IV/b	AHLI MADYA	550	150
PENGAWAS ESELON IV	III/d	AHLI MUDA	300	100
	IV/a		300	100
	IV/b		300	100
PELAKSANA ESELON V	III/b	AHLI PERTAMA	150	50
	III/c		150	50

## C. Pangkat di Bawah Jenjang Jabatan

JABATAN ADMINISTRASI	PANGKAT/ GOLONGAN RUANG	JENJANG	TOTAL	
			KONVENSIONAL	KONVERSI - INTEGRASI
<b>≥ 4 Tahun</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	III/d	AHLI MADYA	450	150
PENGAWAS ESELON IV	III/b	AHLI MUDA	250	100
PELAKSANA ESELON V	II/d	AHLI PERTAMA	150	50
<b>3 ≤ TAHUN &lt; 4</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	III/d	AHLI MADYA	412,5	112,5
PENGAWAS ESELON IV	III/b	AHLI MUDA	225	75
PELAKSANA ESELON V	II/d	AHLI PERTAMA	137,5	37,5
<b>2 ≤ TAHUN &lt; 3</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	III/d	AHLI MADYA	375	75
PENGAWAS ESELON IV	III/b	AHLI MUDA	200	50
PELAKSANA ESELON V	II/d	AHLI PERTAMA	125	25

<b>1 ≤ TAHUN &lt; 2</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	III/d	AHLI MADYA	337,5	37,5
PENGAWAS ESELON IV	III/b	AHLI MUDA	175	25
PELAKSANA ESELON V	II/d	AHLI PERTAMA	112,5	12,5
<b>&lt; 1 TAHUN</b>				
ADMINISTRATOR ESELON III	III/d	AHLI MADYA	300	0
PENGAWAS ESELON IV	III/b	AHLI MUDA	150	0
PELAKSANA ESELON V	II/d	AHLI PERTAMA	100	0

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

TJAHJO KUMOLO