

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memegang peran yang sangat penting dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan dan menyediakan layanan publik kepada masyarakat. Keberhasilan dan kualitas kinerja birokrasi sangat bergantung pada kompetensi, integritas, dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh PNS. Oleh karena itu, proses pengalihan jabatan PNS menjadi isu yang sangat relevan dan strategis dalam mengelola sumber daya manusia dalam birokrasi.

Penyederhanaan birokrasi menjadi salah satu isu yang selalu mengemuka dalam satu dasawarsa terakhir. Wacana ini sebagai salah satu respons dari banyaknya keluhan masyarakat mengenai lambannya birokrasi di Indonesia. Pidato pelantikan Presiden Joko Widodo pada pertengahan Oktober 2019 menjadi momentum bagi upaya penyederhanaan birokrasi tanah air. Mewujudkan birokrasi menjadi dua level menjadi salah satu dari lima program prioritas Kabinet Indonesia Maju hingga tahun 2024 mendatang (Timur et al., 2022). Menindaklanjuti amanat Presiden tersebut, Kementerian PAN-RB sebagai *leading sector* selanjutnya mengeluarkan Surat Edaran (SE) Nomor 384, 390, dan 391 Tahun 2019 yang ditujukan kepada Menteri Kabinet Indonesia Maju, Gubernur, Walikota dan Bupati, serta seluruh instansi pusat dan daerah. Surat edaran tersebut memuat tentang langkah strategis dan konkret penyederhanaan birokrasi, dalam hal ini dimulai dengan mengidentifikasi unit kerja eselon III, IV, dan V yang

dapat disederhanakan dan dialihkan jabatan strukturalnya (Puspita, 2022). Setahun kemudian, tepatnya pada awal Mei 2020 Kementerian PAN-RB menerbitkan Permen PAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024. Salah satu isu strategis yang mendapat perhatian adalah penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi. Salah satu *quick win mandatory* yaitu program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang wajib diimplementasikan oleh seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah baik provinsi maupun kabupaten/kota adalah penyederhanaan birokrasi dilakukan pada tahun 2020 dan maksimal tahun 2021.

Rencana penghapusan jabatan eselon III dan IV sudah sejak Tahun 2020 dibahas Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). Penghapusan jabatan sebagai bagian dari penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu prioritas kerja 5 (lima) tahun ke depan Presiden dan Wakil Presiden RI yang ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 (Saifuddin & Nelliraharti, 2022). Penyederhanaan birokrasi mencakup 2 (dua) hal yaitu penyederhanaan birokrasi menjadi 2 (dua) level eselon dan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Tujuan pengalihan jabatan untuk memindahkan fokus pegawai dari posisi jabatan administrasi atau yang lebih dikenal dengan jabatan struktural ke posisi jabatan fungsional. Penghapusan diharapkan mengurangi biaya yang tidak diperlukan dan sebagai upaya dalam penyederhanaan birokrasi pemerintah. Penyederhanaan birokrasi bertujuan dalam rangka peningkatan efektivitas pemerintahan serta untuk

mempercepat dalam pengambilan keputusan sebagai upaya peningkatan pelayanan publik.

Penyederhanaan birokrasi yang salah satunya dilakukan melalui pengalihan jabatan struktural menjadi fungsional akan mengubah struktur organisasi serta pergeseran fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Restrukturisasi akan mengakibatkan pergeseran penting terhadap fungsi manajemen SDM terutama terkait perencanaan dan manajemen karir karena akan menimbulkan berbagai persepsi PNS terkait pengembangan karir dan akan mempengaruhi kehidupan kerja PNS (Timur et al., 2022). Pengalihan jabatan ini dikhawatirkan akan mengubah cara berpikir Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang seringkali hanya mencari jabatan tanpa melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Persepsi umum dan fakta bahwa PNS yang memegang jabatan tertentu membawa rasa hormat dan penghargaan secara sosial (Daniarsyah, 2020). Pada umumnya jabatan fungsional cenderung kurang diminati dibandingkan jabatan struktural karena perbedaan besarnya kompensasi dan tunjangan yang diterima. Seperti yang ditegaskan dari hasil penelitian Rahkam, *et al.*, (2020) dan Irfan, Muhlis (2013) menyatakan bahwa penghasilan yang diterima pegawai struktural eselon III lebih banyak dibandingkan pegawai dalam jabatan fungsional tertentu yang setara (Muhlis, 2013). Selain itu, PNS lebih tergiur menduduki jabatan struktural dibandingkan dengan jabatan fungsional karena faktor kesejahteraannya yang berbeda. Hal ini ditegaskan dalam Rakhmawanto (2016) bahwa dalam birokrasi pemerintahan jabatan struktural dianggap lebih menarik karena memperoleh banyak dampak positif atas jabatannya seperti rumah dinas, alat transportasi,

ajudan dan sebagainya serta sebaliknya untuk jabatan fungsional terkadang tidak diperhatikan dalam pengembangan karir dan kesejahteraan (Rakhmawanto, 2016). Kelompok jabatan fungsional sering hanya menjadi “keranjang sampah” yang artinya menerima pegawai yang tidak dapat berkembang pada jabatan struktural. Pengalihan jabatan struktural ke fungsional juga berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif yang dapat dilihat dari indikator kegagalan pegawai dalam melaksanakan proses kerja dalam jabatan fungsional (Puspita, 2022)

Merespon dari kebijakan penyederhanaan birokrasi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, sejak tahun 2021 memulai melakukan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional (Saifuddin & Nelliraharti, 2022). Penyetaraan ini juga dilakukan pada Perguruan Tinggi termasuk Universitas Pendidikan Ganesha yang berada di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Hal ini dilakukan sesuai penetapan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi mengenai jabatan-jabatan Struktural yang bisa dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional, berdasarkan PERMENPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Di Universitas Pendidikan Ganesha diketahui Kepala Bagian yang telah disetarakan ke jabatan Fungsional Ahli Madya sejumlah 15 orang. Kepala Subbagian yang telah disetarakan ke jabatan Fungsional Ahli Muda sejumlah 44 orang, sehingga total jabatan struktural yang sudah dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional adalah 59 orang.

Adanya kebijakan untuk pengalihan jabatan struktural menjadi fungsional melalui penyetaraan jabatan akan mempengaruhi pola pikir PNS terhadap jabatan/karir serta berpengaruh pada produktivitas kerja pegawai. Restrukturisasi akan mengakibatkan pergeseran penting terkait pengembangan karir dan akan mempengaruhi kehidupan kerja PNS (Daniarsyah, 2020). Hal ini juga dikuatkan dari hasil penelitian Daniarsyah, Dida (2020) bahwa kebijakan pengalihan jabatan administrasi atau struktural menjadi jabatan fungsional berpotensi menimbulkan perilaku kerja kontraproduktif yang tinggi apabila SDM tidak dikelola dengan komprehensif. Beberapa faktor yang dapat menyebabkan potensi kontraproduktif tersebut melibatkan perubahan dalam struktur organisasi dan dinamika SDM, contohnya seorang pegawai administrasi yang awalnya memiliki tanggung jawab umum di dalam departemen, seperti pengelolaan berbagai tugas administratif, mungkin merasa tidak puas karena mengalami kebingungan mengenai peran dan tanggung jawabnya yang baru. Beberapa studi lainnya terkait penyetaraan jabatan yang sudah dilakukan menjadikan kementerian maupun lembaga sebagai lokasi penelitian. Studi yang dilakukan Fitrianingrum et al., (2020) mengupas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) yang belum optimal (Fitrianingrum et al., 2020). Studi lain oleh Ramadani dan Sofyaningrum (2020) menyoroti perlunya *guidance* tentang penyetaraan kepada pejabat eselon III dan eselon IV di lingkup Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Panduan diperlukan agar informasi dapat diterima dengan baik dan komprehensif, sehingga meminimalkan potensi resistensi (Kustanto & Nuviandra, 2023) .

Transformasi birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional perlu dikelola dengan komprehensif. Mengingat kebijakan tersebut menurut (Daniarsyah, 2020) berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif yang tinggi. Kebijakan penyetaraan juga memerlukan upaya penyesuaian penilaian kinerja yang terintegrasi dengan butir-butir kegiatan. Studi hampir serupa dilakukan oleh Rohida et al., (2018) mengupas implementasi pengalihan jabatan melalui jalur inpassing di Universitas Padjadjaran. Mereka menyoroti masih belum optimalnya pengalihan jabatan, sehingga tidak sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu kebijakan ini menarik untuk dicermati khususnya pada bagaimana persepsi PNS tentang pengalihan jabatan struktural menjadi fungsional serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja (Kustanto & Nuviandra, 2023).

Terkait dengan pelaksanaan penyetaraan jabatan yang telah berlangsung, terdapat beberapa kendala dalam implementasinya atau faktor-faktor penghambat implementasi kebijakan (Fitrianingrum et al., 2020). Dalam proses usulan penyetaraan yang sangat singkat menyebabkan kendala-kendalan yang timbul, salah satunya ditemukan bahwa adanya pola pikir mengenai susahny pegawai dalam memangku Jabatan Fungsional dan jelas berpengaruh pada kesiapan pegawai untuk melaksanakan kebijakan penyetaraan jabatan. Pola pikir diatas yang harus segera diatas, karena amanah peraturan perUndangan-Undangan bahwa setiap pegawai harus memiliki jabatan yang berbasis fungsional ke depannya, bukan lagi berbasis jabatan struktural. Permasalahan lain yang ditemukan adalah belum selesai penyederhanaan Struktur Organisasi Tata Kerja

(SOTK) unit kerja, sehingga terdapat adanya tidak sejalannya dengan kebijakan penyetaraan jabatan, termasuk juga adanya ketidaksesuaian antara jabatan fungsional yang diberikan dengan passion atau pilihan dari pegawai yang disetarakan. Selain itu akan terlihat bagaimana potensi dampak perubahan kinerja dan kesejahteraan akibat perubahan jabatan (Pratama et al., 2022)

Dilihat sisi produktivitas kerja ASN berdasarkan PP nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN disebutkan kewajiban untuk menyusun Sasaran Kerja Pegawai (SKP) berdasarkan jenis dan kajian kebijakan perencanaan karir ASN, jenjang jabatan yang dimiliki oleh ASN. Belum adanya peraturan teknis baik dari Kemen PAN-RB (Kustanto & Nuviantra, 2023). dan BKN, menyebabkan pejabat fungsional yang hasil penyetaraan belum membuat SKP sesuai dengan jabatan hasil dari penyetaraan. Selain terkait administratif belum dibuatnya SKP yang sesuai dengan jabatan penyetaraan, hal ini berakibat akan adanya kesulitan dalam pengukuran kinerja di akhir tahun. Masalah kinerja ASN juga terkait dengan kemampuan untuk mencapai target SKP yang telah masuk dalam perjanjian kinerja.

Dari sisi kinerja organisasi penyetaraan jabatan juga menimbulkan kebingungan dalam menurunkan indikator kinerja organisasi ke dalam perjanjian kinerja hingga ke level pegawai. Status abu – abu dalam memimpin fungsi dan bukan unit kerja menciptakan kebingungan apakah pejabat koordinator dan sub koordinator bertanggung jawab secara langsung pada pencapaian indikator kinerja utama atau hanya bertanggung jawab sebagaimana fungsional lainnya. Dari segi kompensasi dan pendapatan pejabat struktural yang beralih menjadi pejabat

fungsional juga berubah. Selain itu pegawai juga merasa bahwa dengan beralih menjadi pejabat fungsional mereka menjadi lebih susah dalam memenuhi angka kredit yang telah disyaratkan. Pegawai masih banyak yang merasa belum percaya diri dan kebingungan, karena pegawai banyak yang beranggapan bahwa pejabat fungsional itu identik dengan keahlian. Peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional, membuat pegawai merasa bahwa jabatan fungsional yang mereka emban sekarang ini belum sesuai dengan kompetensi mereka. Masih adanya tugas tambahan diluar tugas pokok yang seharusnya mereka kerjakan juga membuat pegawai tidak dapat melaksanakan tugas pokoknya secara maksimal, sehingga pegawai merasa kurang puas dengan hasil kerja pokok yang mereka kerjakan.

Universitas Pendidikan Ganesha sebagai salah satu perguruan tinggi Negeri, sudah menerapkan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional sejak Tahun 2021 sesuai dengan perundangan yang ditetapkan kementerian. Sosialisasi sudah dilakukan semenjak kebijakan itu harus diterapkan. Berbagai pertanyaan dan kendala teknis yang dihadapi dari penyetaraan jabatan tersebut sudah dijabarkan dalam bentuk pedoman kepada seluruh pegawai. Akan tetapi masih banyak pegawai Undiksha yang belum optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya jika ditinjau dari efektifitas kerja yaitu kualitas kerja , kuantitas, dan waktu dan ditinjau dari efisiensi kerja yang menggunakan input yang berkaitan dengan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Beberapa kendala yang dapat diamati dalam pelaksanaan peralihan jabatan tersebut adalah resistensi dan ketidaknyamanan. Pegawai yang sudah terbiasa dengan jabatan struktural merasa tidak nyaman atau tidak ingin berpindah

ke jabatan fungsional. Mereka mungkin merasa kehilangan status atau kekuasaan yang mereka miliki dalam jabatan struktural. Peralihan ke jabatan fungsional mungkin memerlukan keterampilan dan kompetensi yang berbeda. Pegawai yang sebelumnya bekerja dalam jabatan struktural mungkin tidak memiliki keterampilan yang sesuai untuk berhasil dalam jabatan fungsional baru. Ini bisa menjadi kendala besar jika tidak ada pelatihan atau dukungan yang memadai

Faktor penghambat lainnya yaitu pemahaman yang kurang. Mungkin ada ketidakjelasan atau pemahaman yang kurang mengenai apa yang sebenarnya dilibatkan dalam jabatan fungsional baru. Ini bisa mengakibatkan ketidakpastian dan kebingungan di antara pegawai yang terlibat. Selain itu adanya penyetaraan jabatan ini menimbulkan perubahan budaya organisasi. Ini termasuk perubahan dalam cara kerja, nilai-nilai, dan sikap terhadap pekerjaan. Mengubah budaya organisasi bisa menjadi proses yang sulit dan memakan waktu.

Persepsi pegawai terhadap penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional dapat sangat bervariasi tergantung pada berbagai faktor, termasuk bagaimana proses tersebut diimplementasikan, bagaimana mereka dipengaruhi olehnya, dan dampaknya pada karir dan pekerjaan mereka (Setiawan et al., 2020). Untuk mengelola persepsi pegawai terhadap penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional, penting bagi organisasi untuk menjalankan komunikasi yang efektif, memberikan pelatihan yang sesuai, dan memastikan transparansi dalam prosesnya (Astuti et al., 2019). Dukungan manajemen yang kuat dan pemahaman tentang kepentingan jangka panjang dari perubahan ini juga dapat membantu

mengatasi potensi resistensi dan ketidakpuasan yang berujung pada penurunan produktivitas pegawai (Wardani & Ika, 2017).

Berdasarkan pengamatan di lapangan, persepsi pegawai Undiksha dalam penyetaraan jabatan tersebut dapat dilihat dari 7 aspek yaitu: 1) Positif: Beberapa pegawai melihat penyetaraan ini sebagai peluang untuk mengembangkan keterampilan baru, mendapatkan pengalaman yang beragam, dan meningkatkan kompetensi mereka. Mereka mungkin melihatnya sebagai langkah yang mendukung profesionalisme dan pengembangan karir. 2) Negatif: Sebaliknya, ada yang merasa tidak puas dengan penyetaraan ini, terutama jika mereka merasa telah kehilangan status, tanggung jawab, atau kompensasi yang mereka miliki dalam jabatan struktural sebelumnya. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan resistensi terhadap perubahan. 3) Ketidakpastian: Pegawai merasa cemas atau bingung tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam jabatan fungsional baru. Ketidakpastian tentang peran, tanggung jawab, atau prospek karir mereka dapat menyebabkan kekhawatiran. 4) Kesetaraan dan Keadilan: Persepsi tentang kesetaraan dan keadilan dalam penyetaraan jabatan ini juga dapat memengaruhi pandangan pegawai. Jika penyetaraan dilakukan secara adil dan transparan, pegawai mungkin lebih menerima perubahan tersebut. Namun, jika ada ketidakadilan atau ketidakjelasan dalam prosesnya, persepsi negatif dapat meningkat. 5) Dampak pada Kualitas Pekerjaan: Beberapa pegawai mungkin merasa bahwa penyetaraan ini memengaruhi kualitas pekerjaan mereka. Jika mereka merasa bahwa perubahan tersebut mengurangi kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik, mereka mungkin merasa frustrasi atau kecewa.

6) Dukungan Manajemen: Persepsi pegawai juga dapat dipengaruhi oleh dukungan dan komunikasi dari manajemen. Jika manajemen memberikan dukungan, pelatihan, dan panduan yang memadai selama proses penyetaraan, pegawai mungkin lebih cenderung menerima perubahan tersebut. 7) Pengaruh Lingkungan Kerja: Bagaimana rekan kerja dan atasan menghadapi penyetaraan juga dapat memengaruhi persepsi pegawai. Jika rekan kerja mendukung perubahan ini dan berkolaborasi dengan baik, pegawai mungkin lebih merasa nyaman.

Pengaruh persepsi diyakini cukup tinggi terhadap produktivitas kerja. Hal ini akan sangat mengganggu kinerja organisasi secara menyeluruh jika persepsi dari penyetaraan jabatan tersebut buruk (Purwaningtyas & Septyarini, 2021). Pengamatan dilapangan menemukan beberapa dimensi produktivitas kerja yang perlu mendapat perhatian antara lain: 1) Kuantitas Pekerjaan: Dimensi yang paling jelas adalah sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan tugas dan proyek dalam batas waktu yang ditentukan. Ini mencakup jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Dari sisi kuantitas pekerjaan, penyetaraan jabatan juga menimbulkan kebingungan dalam menurunkan indikator kinerja organisasi hingga ke level pegawai. Selain itu beberapa jabatan struktural yang telah dialihkan ke dalam jabatan fungsional, tugas pokok dan fungsinya kurang relevan dengan tugas utamanya sebagai pejabat fungsional tertentu. Hal ini berpengaruh terhadap kuantitas kerja yang berdampak pada produktivitas kerja pegawai. 2) Kualitas Pekerjaan: Selain kuantitas, kualitas pekerjaan juga penting. Pegawai yang menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi secara konsisten

dianggap produktif. Hal ini mencakup tingkat akurasi, ketepatan, dan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan. Ditinjau dari segi kualitas, diketahui bahwa dari data kepegawaian, dari 59 orang PNS yang disetarakan, 30 orang jabatan hasil penyetaraannya tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta latar belakang pendidikannya. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan yang dan berdampak pada produktivitas pegawai, selain itu pengalihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional biasanya disertai dengan penurunan otoritas atau kekuasaan. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi individu dan kualitas kerja mereka jika mereka merasa kurang dihargai atau memiliki sedikit kontrol atas keputusan yang mereka ambil.

Tabel 1.1. Daftar Pegawai Hasil Penyetaraan Jabatan dengan Pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan yang disetarakan

No	Gol	Pangkat	Jabatan Lama (Struktur)	Disetarakan Dalam Jabatan Fungsional	Pendidikan
1	IV/b	Pembina Tk.I	Kepala Bagian TU Fakultas MIPA	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	S1 Ekonomi
2	III/d	Penata Tk.I	Kepala Bagian TU Fakultas Ilmu Pendidikan	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	S1 Sosial Politik
3	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian TU Pascasarjana	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S1 Ekonomi
4	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian TU UPT TIK	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S1 Teknik Mesin
5	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian TU UPT Perpustakaan	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	S1 Pendidikan Bahasa Inggris
6	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Umum dan Keuangan FTK	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	S1 Teknik Mesin

No	Gol	Pangkat	Jabatan Lama (Struktur)	Disetarakan Dalam Jabatan Fungsional	Pendidikan
7	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Umum dan Keuangan FBS	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	S1 Teknik Sipil
8	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Barang Milik Negara	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda	S1 Ekonomi
9	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Akademik dan Evaluasi	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda	S1 Ekonomi
10	IV/b	Pembina Tk.I	Kepala Bagian Kemahasiswaan	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Madya	S1 Agama Hindu
11	III/d	Penata Tk.I	Kepala Bagian Perencanaan dan Kerja Sama	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Madya	S1 Teknik Mesin
12	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian kemahasiswaan dan alumni FBS	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	S1 Penjaskes
13	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Kesejahteraan dan Alumni	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	S1 Ekonomi
14	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Kerja Sama	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	S1 Ekonomi
15	III/c	Penata	Kepala Subbagian Minat, Bakat, Penalaran dan Informasi Mahasiswa	Pranata Hubungan Masyarakat Ahli Muda	S1 Pendidikan Bahasa Inggris
16	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Akademik FOK	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
17	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Akademik FTK	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
18	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian	Pranata Komputer Ahli	S1 Ekonomi

No	Gol	Pangkat	Jabatan Lama (Struktur)	Disetarakan Dalam Jabatan Fungsional	Pendidikan
			Kemahasiswaan dan alumni FHIS	Muda	
19	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Akademik dan Kemahasiswaan FE	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
20	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Akademik Fakultas MIPA	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
21	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Akademik FBS	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Teknologi Pendidikan
22	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Kemahasiswaan dan Alumni FOK	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
23	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Kemahasiswaan dan Alumni FMIPA	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
24	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Kemahasiswaan dan Alumni FIP	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Teknologi Pendidikan
25	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Kemahasiswaan dan Alumni FTK	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
26	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Kemahasiswaan dan Alumni FHIS	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
27	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Registrasi dan Statistik	Pranata Komputer Ahli Muda	S1 Ekonomi
28	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Umum LP3M	Pranata Komputer Ahli Muda	S2 Akuntansi
29	IV/b	Pembina Tk.I	Kepala Bagian Akademik	Analisis Kepegawaian Ahli Madya	S1 Sosial Politik

No	Gol	Pangkat	Jabatan Lama (Struktur)	Disetarakan Dalam Jabatan Fungsional	Pendidikan
30	III/d	Penata Tk.I	Kepala Subbagian Umum LP2M	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	S1 Hukum

Sumber : Bagian Kepegawaian Undiksha (2023)

Dari Tabel 1.1 di atas terlihat kualifikasi Pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan yang diampu dalam penyetaraan jabatan seperti contoh Jabatan Fungsional Pranata Komputer Ahli Muda yang mempersyaratkan kualifikasi Pendidikan Sarjana Komputer, tetapi pada hasil penyetaraan jabatan, jabatan tersebut justru diisi oleh pegawai dengan kualifikasi Pendidikan Sarjana Ekonomi. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan berdampak pada produktivitas pegawai karena pegawai yang kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan dapat mengalami kesulitan dalam melakukan tugas-tugas yang memerlukan pemahaman mendalam atau keterampilan khusus. Hal ini dapat mengakibatkan kinerja kerja yang kurang optimal.

3) Efisiensi: Efisiensi adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien. Pegawai yang dapat menyelesaikan tugas dengan waktu, biaya, atau sumber daya yang lebih sedikit dianggap produktif. Permasalahan yang muncul akibat dampak perubahan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional adalah jika pengalihan jabatan fungsional tidak dikelola dengan baik, hal ini dapat menghasilkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien. Peralatan, personil, dan anggaran yang tidak cocok dengan tugas-tugas fungsional baru dapat menghambat produktivitas.

4) Inovasi dan Kreativitas: Produktivitas juga dapat

dilihat melalui kemampuan pegawai untuk memberikan kontribusi inovatif atau kreatif ke dalam pekerjaan atau proses. Ini mencakup ide-ide baru, solusi yang lebih baik, atau peningkatan proses kerja. Permasalahan yang muncul akibat dampak perubahan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional ditinjau dari inovasi dan kreativitas adalah jika pegawai merasa bahwa pengalihan ke jabatan fungsional adalah langkah mundur dalam karir mereka atau bahwa mereka kehilangan kebebasan untuk berinovasi, mereka akan kurang termotivasi untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif. Hal ini dapat menghambat produktivitas kerja pegawai

5) Kemampuan Manajemen Waktu: Pegawai yang efektif dalam mengelola waktu mereka, termasuk prioritas tugas dan penjadwalan pekerjaan, sering dianggap lebih produktif. Kemampuan ini juga dapat menghindari penumpukan pekerjaan. Ditinjau dari manajemen waktu, masalah yang sering terjadi adalah ketika seseorang berpindah dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, mereka mungkin harus mengubah pemahaman mereka tentang tugas dan tanggung jawab mereka. Ini dapat mengganggu produktivitas karena waktu diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan ini. Disamping itu, individu yang tidak memiliki keterampilan atau pelatihan yang cukup dalam tugas-tugas fungsional baru mereka cenderung mengalami kesulitan dalam mencapai produktivitas yang optimal. Mereka memerlukan pelatihan tambahan atau waktu untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan.

Berdasarkan pemikiran latar belakang permasalahan tersebut peneliti ingin melakukan penelitian yang difokuskan pada sejauh mana persepsi pegawai

negeri sipil terkait penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja di Universitas Pendidikan Ganesha.

1.2 Identifikasi Masalah

Berpijak pada beberapa permasalahan yang telah dipaparkan di atas, dapat diidentifikasi permasalahan sesuai dengan penelitian yang dilakukan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Dari sisi kuantitas pekerjaan, penyetaraan jabatan menimbulkan kebingungan dalam menurunkan indikator kinerja organisasi hingga ke level pegawai. Selain itu beberapa jabatan struktural yang telah dialihkan ke dalam jabatan fungsional, tugas pokok dan fungsinya kurang relevan dengan tugas utamanya sebagai pejabat fungsional tertentu. Hal ini berpengaruh terhadap kuantitas kerja yang berdampak pada produktivitas kerja pegawai
- 2) Ditinjau dari segi kualitas, diketahui bahwa dari kepegawaian, dari 59 orang PNS yang disetarakan, 30 orang jabatan hasil penyetaraannya tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta latar belakang pendidikannya. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan berdampak pada produktivitas pegawai, selain itu pengalihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional biasanya disertai dengan penurunan otoritas atau kekuasaan. Hal ini terjadi pada pegawai hasil penyetaraan jabatan di Universitas Pendidikan Ganesha, dimana sebelum disetarakan jabatannya menjadi jabatan fungsional, mereka adalah pejabat struktural dengan jenjang kepala subbagian setara eselon 4 dan kepala bagian setara eselon 3, yang

memiliki otoritas atau kekuasaan di bagiannya. Dengan perubahan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, pengaturan otoritas dan kekuasaanpun mengalami perubahan. Struktur hirarki jabatan struktural biasanya menciptakan jalur komando yang jelas, sedangkan jabatan fungsional lebih terfokus pada keterampilan dan tugas tertentu. Hal ini dapat mempengaruhi motivasi individu dan kualitas kerja mereka jika mereka merasa kurang dihargai atau memiliki sedikit kontrol atas keputusan yang mereka ambil

- 3) Permasalahan yang muncul akibat dampak perubahan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional ditinjau dari inovasi dan kreativitas adalah jika pegawai merasa bahwa pengalihan ke jabatan fungsional adalah langkah mundur dalam karir mereka atau bahwa mereka kehilangan kebebasan untuk berinovasi, mereka kurang termotivasi untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif. Hal ini dapat menghambat produktivitas kerja pegawai
- 4) Ditinjau dari manajemen waktu, masalah yang sering terjadi adalah ketika seseorang berpindah dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, mereka harus mengubah pemahaman mereka tentang tugas dan tanggung jawab mereka. Ini dapat mengganggu produktivitas karena waktu diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan ini. Disamping itu, individu yang tidak memiliki keterampilan atau pelatihan yang cukup dalam tugas-tugas fungsional baru mereka cenderung mengalami kesulitan dalam mencapai produktivitas yang optimal. Mereka memerlukan pelatihan tambahan atau waktu untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan

- 5) Jabatan fungsional yang cenderung kurang diminati dibandingkan jabatan struktural karena perbedaan besarnya kompensasi, tunjangan dan kesejahteraan yang diterima serta proses karir yang rumit.
- 6) Pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui penyetaraan dikhawatirkan akan mengubah pola pikir PNS terkait jabatan/karir serta berpengaruh pada produktivitas kerja.

1.3 Batasan Masalah

Dilihat dari banyaknya permasalahan yang teridentifikasi akibat dari penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional, maka agar penelitian ini lebih fokus, dan mendalam maka penulis membatasi permasalahan hanya pada persepsi PNS terkait pengalihan jabatan struktural ke fungsional terhadap aspek produktivitas kerja pegawai. Dalam hal ini permasalahan hanya dilihat dari PNS eselon III dan eselon IV yang terkena dampak dari adanya pengalihan jabatan. Pejabat eselon III dan IV tidak semua terkena dampak dari adanya pengalihan jabatan ini, tergantung dari tipe organisasi yang sudah ditetapkan dalam Permenpan RB. Penelitian juga tidak secara rinci membahas terkait kesesuaian dari kualifikasi pegawai yang mengalami perpindahan jabatan.

1.4 Rumusan Masalah

Berpijak pada pengidentifikasian masalah yang telah dipaparkan maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

- 1) Bagaimana implementasi pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional pada PNS di Universitas Pendidikan Ganesha?
- 2) Bagaimana persepsi PNS terhadap pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional ditinjau dari produktivitas kerja di Universitas Pendidikan Ganesha?
- 3) Apakah ada perbedaan produktivitas kerja PNS di Universitas Pendidikan Ganesha sebelum dan sesudah pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk menjawab rumusan masalah di atas yaitu:

- 1) Mendeskripsikan terkait implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional pada PNS di Universitas Pendidikan Ganesha.
- 2) Menganalisis persepsi PNS terhadap pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Universitas Pendidikan Ganesha.
- 3) Mengetahui perbedaan produktivitas kerja PNS di Universitas Pendidikan Ganesha sebelum dan sesudah pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoretis

Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai dasar dalam pengembangan ilmu manajemen terutama manajemen sumber daya manusia khususnya pada organisasi sektor pendidikan perguruan tinggi.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat dijadikan bahan masukan dalam memecahkan permasalahan berkenaan dengan pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional terutama terkait dengan manajemen sumber daya manusia.

1.7 Penjelasan Istilah

Istilah-istilah yang berkaitan dengan penelitian ini diantaranya:

1. Jabatan

Jabatan sebagai suatu posisi atau kedudukan pegawai dalam suatu organisasi yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab tertentu. Jabatan yang dibahas dalam penelitian ini terkait jabatan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu jabatan struktural/administrasi dan jabatan fungsional.

2. Jabatan struktural/administrasi merupakan sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan administrasi terdiri dari 1) jabatan administrator (Eselon III); 2) jabatan pengawas (Eselon IV); dan 3) jabatan pelaksana.

3. Jabatan fungsional merupakan kelompok jabatan yang memiliki fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Jabatan fungsional keahlian terdiri atas: ahli utama, ahli madya, ahli muda dan ahli pertama. Jabatan fungsional keterampilan terdiri atas: penyelia, mahir, terampil dan pemula.
4. Pengalihan jabatan merupakan perpindahan jabatan dalam hal ini yaitu dari jabatan struktural/administrasi ke jabatan fungsional melalui penyetaraan.
5. Persepsi merupakan proses pemberian makna oleh seorang individu terhadap lingkungannya, dalam hal ini berkaitan dengan persepsi pegawai. Persepsi pegawai yaitu pada pandangan pegawai terhadap yang akan dialami terkait dengan adanya perubahan jabatan ini yang akan berpengaruh pada produktivitas kerja.
6. Produktivitas kerja ditandai dengan sikap positif terhadap seberapa efisien dan efektif seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja yang diberikan. Dalam penelitian ini faktor-faktor pembentuk produktivitas kerja memiliki dua dimensi, pertama adalah efektifitas yang menghasilkan output yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Sedangkan dimensi ke dua yaitu efisiensi yang menggunakan input yang berkaitan dengan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

1.8 Rencana Publikasi

Hasil penelitian ini akan dipublikasikan pada Luaran penelitian di publikasikan pada **ECOBISMA** (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen) dengan peringkat sinta 4 (<https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/ecobisma/index>).



