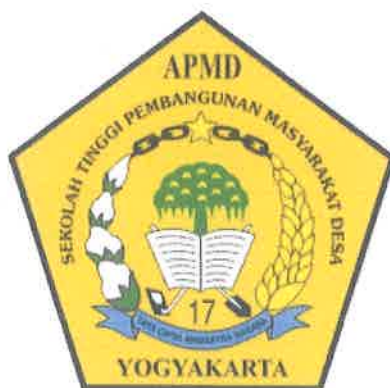


**DAMPAK PENYEDERHANAAN JABATAN STRUKTURAL APARATUR  
SIPIIL NEGARA DI INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat  
Magister pada Program Studi Ilmu Pemerintahan**



**Disusun Oleh :  
MUH HERI SUTANTO  
NIM: 21610037**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU PEMERINTAHAN  
SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA “APMD”  
YOGYAKARTA**

**2024**



**PENGESAHAN**

**DAMPAK PENYEDERHANAAN JABATAN STRUKTURAL APARATUR  
SIPIIL NEGARA DI INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA**

**Disusun Oleh :  
MUH HERI SUTANTO  
NIM: 21610037**

**Disahkan oleh Tim Penguji  
pada Tanggal, 7 Februari 2024  
Susunan Tim Penguji**

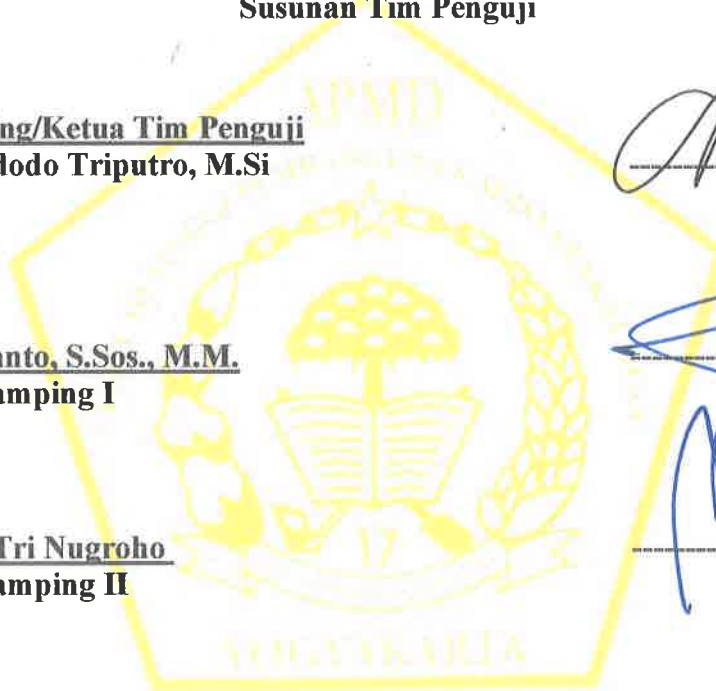
**Pembimbing/Ketua Tim Penguji  
Dr. R. Widodo Triputro, M.Si**



**Dr. Sugiyanto, S.Sos., M.M.  
Penguji Samping I**



**Dr. E.W. Tri Nugroho  
Penguji Samping II**



**Yogyakarta, 12 Februari 2024  
Mengetahui,  
Direktur Magister Ilmu Pemerintahan**



**Dr. Sugiyanto, S.Sos., M.M.**

## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muh Heri Sutanto  
NIM : 21610037  
Program Studi : Magister Ilmu Pemerintahan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul: **Dampak Penyederhanaan Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara di Institut Seni Indonesia Yogyakarta**, adalah karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis ini telah disebutkan dalam teks dan telah dicantumkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar yang saya peroleh dari tesis ini.

Yogyakarta, 16 Januari 2024

Yang Mer



MUH HERI SUTANTO

NIM: 21610037

## MOTTO

فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

**"Barangsiapa yang mengerjakan kebaikan sekecil apapun, niscaya dia akan melihat (balasan)nya." (Q.S Al-Zalzalah:7)**

**"Sebaik-baik ilmu adalah ilmu yang berguna untuk kehidupan."**

**(Imam Al-Ghazali)**

**"Bersyukur Atas Yang Ada, Raih Yang Belum"**

**(Muh Heri Susanto)**

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala nikmat, rahmat, dan kemudahan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan Tesis ini. Maka dari itu Tesis ini penulis persembahkan kepada kedua orang tua, istri dan keluargaku tercinta yang selalu mendukung, mendoakan dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan pendidikan. Sahabat Kantor yang selalu mendukung dan mengerti keterbatasan penulis selama menempuh pendidikan. Terima kasih kepada Bapak Dr. Widodo Triputro sebagai dosen pembimbing penulis yang membimbing penulis untuk dapat menyelesaikan Tesis ini serta pihak yang sering bertanya “kapan wisuda?”, “kapan nyusul?” dan lain

## KATA PENGANTAR

Segala Puji beserta syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Karena berkat rahmat dan karunia-Nya, Penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: **“Dampak Penyederhanaan Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara di Institut Seni Indonesia Yogyakarta.”**

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tesis ini tidak lepas dari kesalahan dan jauh dari kata sempurna, untuk itu Penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun sehingga dapat berguna baik bagi Penulis sendiri maupun pembaca pada umumnya. Dalam menyelesaikan Tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan serta dukungan baik secara moral maupun material. Untuk dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

- Bapak Dr. Sutoro Eko Yunanto, M.Si. selaku ketua STPMD “APMD” Yogyakarta.
- Bapak Dr. Sugiyanto, S.Sos., M.M., selaku direktur Pascasarjana Prodi Magister Ilmu Pemerintahan STPMD “APMD” Yogyakarta.
- Dr. R. Widodo Triputro, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, motivasi dan arahan dalam penulisan Tesis ini.
- Segenap civitas akademika Magister Ilmu Pemerintahan STPMD APMD.
- Kepada keluarga tercinta yang senantiasa memberikan do’a
- Keluarga Magister Ilmu Pemerintahan STPMD APMD Angkatan 28.

Yogyakarta, 15 Januari 2024  
Penulis,

MUH HERI SUTANTO  
NIM: 21610037

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>INTISARI</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian .....	9
C. Rumusan Masalah .....	10
D. Tujuan Penelitian .....	10
E. Manfaat Penelitian .....	10
F. Kerangka Konseptual .....	12
1. Aparatur Sipil Negara (ASN).....	12
2. Reformasi Birokrasi .....	21
<b>BAB II METODE PENELITIAN</b> .....	36

A. Jenis Penelitian.....	36
B. Lokasi Penelitian.....	37
C. Obyek dan Subyek Penelitian .....	37
D. Teknik Pemilihan Informan .....	47
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
F. Teknik Analisis Data.....	41
<b>BAB III PROFIL ISI YOGYAKARTA.....</b>	<b>45</b>
A. Selayang Pandang ISI Yogyakarta.....	45
B. Visi, Misi dan Tujuan.....	51
1. Visi .....	51
2. Misi .....	54
3. Tujuan .....	54
C. Organisasi.....	55
D. Tugas Pokok dan Fungsi serta Struktur Organisasi.....	57
E. Kepegawaian dan Dosen .....	60
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>81</b>
A. Tahapan Proses Kebijakan Penyederhanaan Jabatan Struktural.....	81
B. Dampak yang Ditimbulkan Adanya Kebijakan Terkait Penyederhanaan Jabatan Struktural.....	98
C. Solusi Penyelesaian Dampak Negatif Yang Ditimbulkan Terkait Kebijakan Penyederhanaan Jabatan Struktural di ISI Yogyakarta.....	110
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>118</b>
A. Kesimpulan .....	118



B. Saran.....	119
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>121</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>123</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perbedaan Jabatan Fungsional dan Stuktural.....	21
Tabel 2. 1 Orang-orang yang bertanggung jawab dan berkompeten .....	38
Tabel 3. 1 Struktur Organisasi .....	56
Tabel 3. 2 Data Dosen Tetap Institusi .....	68
Tabel 3. 3 Data Dosen Tidak Tetap Institusi.....	69
Tabel 3. 4 Kegiatan Peningkatan SDM.....	69
Tabel 3. 5 Tenaga Kependidikan .....	70
Tabel 3. 6 Jumlah Tenaga Administrasi Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	71
Tabel 3. 7 Jumlah Tenaga Administrasi Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
Tabel 3. 8 Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional Baru .....	72
Tabel 3. 9 Tabel Inventaris Kendaraan .....	74
Tabel 3. 10 Tabel Inventaris Kendaraan .....	74
Tabel 3. 11 Tabel Inventaris Kendaraan .....	75
Tabel 3. 12 Tabel Inventaris Kendaraan .....	76
Tabel 3. 13 Tabel Inventaris Tanah.....	76
Tabel 4. 1 Jumlah Tenaga Administrasi Berdasarkan Jenjang Pendidikan .....	89
Tabel 4. 2 Jenis Jabatan Fungsional Dan Jumlahnya Pada Perguruan Tinggi.....	90

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Lingkup Penyederhanaan Birokrasi .....	26
Gambar 1. 2 Langkah Penyederhanaan Birokrasi.....	26
Gambar 2. 1 Skema Komponen-Komponen Analisis Data .....	42
Gambar 3. 1 Prof. Dr. Nugroho Notosusanto, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan meresmikan ISI Yogyakarta.....	46
Gambar 3. 2 Gedung ASRI ISI Yogyakarta .....	47
Gambar 3. 3 Gedung AMI ISI.....	48
Gambar 3. 4 Lambang ISI Yogyakarta .....	48
Gambar 3. 5 Tari Sraswati ISI Yogyakarta.....	51
Gambar 3. 6 Bagan Struktur Organisasi ISI Yogyakarta.....	56

## INTISARI

Penelitian ini mengkaji tentang Dampak Penyederhanaan Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara di Institusi Seni Indonesia Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis tahapan proses kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta, menganalisis dampak-dampak yang ditimbulkan dengan adanya kebijakan terkait penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta dan menganalisis solusi penyelesaian dampak negatif yang ditimbulkan kebijakan terkait penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dengan metode kualitatif deskriptif, sumber data yang digunakan secara primer dan sekunder, obyek dalam penelitian ini adalah Institut Seni Indonesia Yogyakarta dan lokus dalam penelitian ini yaitu civitas akademika dan jajaran struktural tenaga kependidikan di Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Teknik penentuan informan yaitu teknik purposive. Adapun Teknik pengumpulan data yang digunakan observasi dan wawancara dan dokumentasi yang mendalam. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan triangulasi.

Hasil penelitian tentang Dampak Penyederhanaan Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara yaitu: Tahapan proses kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta. Ada lima tahapan proses kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta. *Pertama*, identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja. *Kedua*, pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak. *Ketiga*, pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki. *Keempat*, penyesuaian tunjangan jabatan fungsional dan administrasi. *Kelima*, penyesuaian kelas jabatan mengacu kepada aturan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2019; Dampak yang ditimbulkan dengan adanya kebijakan terkait penyederhanaan jabatan struktural, *Pertama*, adanya perbedaan karakteristik jabatan administrasi dan jabatan fungsional. *Kedua*, menghambat karir pegawai ASN. *Ketiga*, penyetaraan jabatan mempengaruhi peta jabatan pola relasi terhadap kinerja pegawai. *Keempat*, semakin kecil peluang adanya penyegaran organisasi dengan adanya mekanisme rotasi jabatan. *Kelima*, penyetaraan jabatan berpotensi menimbulkan iklim kerja monoton, linier, dan terjebak dalam zona nyaman; Solusi untuk masalah penyederhanaan jabatan yaitu sebagai berikut: *Pertama*, identifikasi jabatan administrasi pada unit kerja. *Kedua*, pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi. *Ketiga*, pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi. *Keempat*, pemetaan latar belakang Pendidikan.

**Kata Kunci:** Dampak Penyederhanaan Jabatan Struktural, Aparatur Sipil Negara

## **ABSTRACT**

*This research examines the impact of simplifying the structural positions of the State Civil Apparatus at the Indonesian Institute of Arts Yogyakarta. The purpose of this study is to analyze the stages of the policy process for simplifying structural positions at ISI Yogyakarta, to analyze the impacts caused by policies related to the simplification of structural positions at ISI Yogyakarta and to analyze solutions to resolve the negative impacts caused by policies related to the simplification of structural positions at ISI Yogyakarta.*

*This type of research is descriptive with descriptive qualitative methods, the data sources used are primary and secondary, the object in this study is the Yogyakarta Institute of Arts Indonesia and the subjects in this study are the Rectorate and the structural ranks of educational staff at the Yogyakarta Institute of Arts Indonesia. The technique of determining informants is purposive technique. The data collection techniques used are observation and in-depth interviews. The data analysis techniques used are data reduction, data presentation, conclusion drawing and triangulation. The results of research on the Impact of Simplifying Structural Positions of the State Civil Apparatus are: the stages of the policy process for simplifying structural positions at ISI Yogyakarta. There are five stages of the policy process for simplifying structural positions at ISI Yogyakarta. First, identification of administrative positions in work units. Second, mapping of positions and administrative officials affected. Third, mapping functional positions that can be occupied. Fourth, alignment of functional and administrative position allowances. Fifth, the alignment of position classes refers to the rules of the Ministry of Administrative Reform and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia, 2019; The impact caused by the existence of policies related to the simplification of structural positions, First, there are differences in the characteristics of administrative positions and functional positions. Second, it hampers the career of ASN employees. Third, equalization of positions affects the position map of the relationship pattern to employee performance. Fourth, there is less opportunity for organizational refreshment with the position rotation mechanism. Fifth, equalization of positions has the opportunity to create a monotonous, linear work climate, and get stuck in a comfort zone; The solution to the problem of simplifying positions is as follows: First, identify administrative positions in work units. Second, mapping administrative positions and officials affected by simplifying the organizational structure. Third, mapping functional positions that can be occupied by officials affected by simplifying the organizational structure. Fourth, education background mapping.*

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

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Reformasi birokrasi merupakan suatu langkah merombak atau merubah secara menyeluruh terkait tatanan birokrasi disuatu negara atau wilayah tertentu. Umumnya yang melakukannya adalah negara dengan tujuan untuk menjadi lebih baik, efektif, efisien, melayani serta lebih baik dari sebelumnya. Amerika Serikat melakukan reformasi birokrasi sejak tahun 1970-an dengan lahirnya paradigma *New Public Management* (NPM), Rusia melakukan reformasi administrasi dan pelayanan public sejak tahun 1990an, dan Korea Selatan melakukan reformasi birokrasi dan revitalisasi administrasi sejak tahun 1990an yang menghasilkan birokrasi yang efektif dan efisien. Singapura melakukan reformasi birokrasi dan mampu mendorong kinerja sektor public yang berperan penting dalam kemajuan ekonominya, sementara di China reformasi birokrasi mampu meningkatkan akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektivitas dan efisiensi (Habibi, 2020).

Reformasi birokrasi di Indonesia sendiri dimunculkan pada saat zaman reformasi politik, namun dalam pelaksanaannya mulai dilaksanakan sejak tahun 2004. Reformasi birokrasi yang terjadi merupakan upaya perbaikan atas kinerja birokrasi yang buruk di orde baru, termasuk manajemen pemerintahannya baik di pusat maupun di daerah. (Krisnajaya, Dewi, & Sulistiyani, 2019). Reformasi birokrasi telah menjadi agenda strategis dalam pemerintahan Indonesia pasca jatuhnya orde baru dengan tujuan pada efektivitas dan efisiensi pemerintahan,

peningkatan ekonomi serta *competitive advantage* sebuah negara. Di sisi lain, birokrasi di Indonesia masih memiliki beragam permasalahan seperti korupsi, inefisiensi, dan politisasi birokrasi. Hal ini dibuktikan dari Laporan *Institute for Management Development (IMD) World Competitive Year book 2022* menyebut, daya saing Indonesia saat ini berada di posisi ke-44 dari posisi 37 di tahun 2021. Salah satu indikator dalam survei daya saing global yaitu efisiensi pemerintahan. Artinya pemerintahan Indonesia atau birokrasinya belum efektif dan efisien (Habibi, 2020).

Birokrasi merupakan mesin turbin penyelenggara pemerintah RI. Model kewirausahaan birokrasi David Osborne, menjelaskan gelombang pemangkasan birokrasi dan privatisasi di Inggris Raya yang dilakukan Perdana menteri Margareth Thatcher, yang sempat juga melanda dan dicobakan dalam privatisasi BUMN Indonesia (Situmorang, 2021).

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

perjalanan panjang reformasi birokrasi di Indonesia. (Akbar, Rulandari, & Widaningsih, 2021).

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

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa: “Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), diharapkan mampu menggerakkan serta melancarkan tugas-tugas pemerintah, termasuk di dalamnya melayani masyarakat”. (Undang-Undang (UU) Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014).

Agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik, maka penting untuk dikelola dengan professional. Oleh karena itu manajemen PNS menjadi penting untuk dilaksanakan. Manajemen PNS Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, penempatan promosi, penggajian,



kesejahteraan, dan pemberhentian (Sedarmayanti, 2009). Tujuannya untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja (Dwiyanto, 2017).

Konteks manajemen PNS telah dilaksanakan sejak lama dan dengan berbagai kajian serta evaluasi, maka Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi banyak melakukan terobosan yang mendasar. Berbagai kebijakan manajemen PNS dilakukan, diantaranya adalah dengan menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 jo Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Banyak hal yang diatur dalam PP tersebut, namun penelitian ini fokus pada implementasi penyetaraan jabatan struktural dengan jabatan fungsional.

Prinsipnya jabatan struktural di pangkas dan disederhanakan dengan harapan pengambilan keputusan lebih cepat, sehingga pelayananpun akan lebih cepat. Langkah ini dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pelayanan pemerintah dan upaya ini diharapkan dapat menumbuhkan motivasi pejabat fungsional untuk mencapai angka kredit melalui peningkatan kompetensi dan prestasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) pada tahun 2019 lalu telah menerbitkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan

Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Regulasi ini menjadi dasar langkah strategis pemerintah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional dalam memberikan pelayanan publik.

Penghapusan jabatan eselon III dan IV telah diserukan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN-RB) dan mulai dijalankan pada tahun 2012, penghapusan ini bertujuan untuk memindahkan orientasi pegawai dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, sehingga dapat mengurangi biaya yang tidak diperlukan seperti fasilitas dinas dan jabatan pegawai eselon III dan IV. Selain itu, alasan penghapusan ini juga dikarenakan banyak tugas dilingkungan kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah yang seharusnya dikerjakan 1 (satu) orang tetapi justru dikerjakan 10 orang, dan hal ini tentu menimbulkan pemborosan biaya dan kinerja pegawai tidak efektif.

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

Yogyakarta. Berbagai kendala dan dampak implementasi kebijakan ini telah dirasakan oleh semua PNS yang ada di ISI Yogyakarta.

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

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

Penelitian terkait dampak dari penyederhanaan jabatan struktural, baik yang positif maupun negatif sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian Sukamtono, Ranihusna & Widyastuti (2022) menunjukkan bahwa Universitas Negeri Semarang (UNS) telah berhasil

menerapkan praktik manajemen perubahan, sehingga ditemukan pengaruh positif dan signifikan pada tingkat kinerja dan kesejahteraan pegawai eselon III dan IV. Hal ini berarti perubahan jabatan struktural ke fungsional mampu meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai. Begitu pula dengan penelitian Pratama, Rajak & Sabuhari (2022) menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi (Penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Lingkup BPS Se-Provinsi Provinsi Maluku Utara.

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

Penelitian Herlina & Faidati (2023) penyederhanaan jabatan di Pemda DIY tidak semua jabatan eselon IV dihapuskan dalam pemerintahan, ada jabatan yang dipertahankan, melihat manfaatnya dalam suatu organisasi. Kebijakan yang ditargetkan selesai lebih awal ini tidak dapat dipastikan selesai tepat waktu, dikarenakan tidak semua organisasi siap dengan kebijakan tersebut, melainkan masih tahap transisi menyesuaikan kebijakan tersebut dengan situasi objek kebijakan. Penelitian yang dilakukan Mudeng et al., (2017) yang menemukan bahwa perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja

karyawan. Perubahan seperti restrukturisasi, perampingan, atau penggabungan yang sedang berlangsung memungkinkan membawa dampak kurang percaya diri, stres, bahkan *burnout* pada karyawan, sehingga membuat karyawan enggan menerimanya secara sukarela (Khosa et al., 2015).

Beberapa kasus mengungkapkan dampak restrukturisasi yang berkepanjangan akan berpengaruh negatif pada kesejahteraan seperti persepsi kekhawatiran secara psikologis (*psychological well-being*) (Bamberger et al., 2012), dan bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi tugas dan pekerjaan mereka dalam organisasi (*workplace well-being*), serta kesejahteraan kehidupan (*life well-being*) (Smollan, 2015). Tetapi tidak semua, restrukturisasi dapat mengarah pada peningkatan kesejahteraan yang lebih baik jika direncanakan, diorganisasikan dan dikelola secara efektif (Wiezer et al., 2011).

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

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

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian bertempat di Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta, dalam fokus penelitian ini peneliti memfokuskan pada:

1. Proses penyederhanaan jabatan struktural;
2. Proses penyelesaian dampak negatif yang ditimbulkan terkait kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta;

Berdasarkan dari penjelasan yang telah penulis jabarkan, maka penulis dalam penelitian ini hendak mengangkat sebuah judul yaitu, Dampak

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

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang tersebut, yang menjadi pokok permasalahan dalam penulisan ini adalah :

1. Bagaimana tahapan proses kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta?
2. Bagaimana dampak yang ditimbulkan dengan adanya kebijakan terkait penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta?
3. Bagaimana solusi penyelesaian dampak negatif yang ditimbulkan terkait kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta?

### **D. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mendiskripsikan tahapan proses kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis dampak-dampak yang ditimbulkan dengan adanya kebijakan terkait penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta.
3. Untuk menganalisis solusi penyelesaian dampak negatif yang ditimbulkan kebijakan terkait penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta.

### **E. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah:

## 1. Manfaat Teoritis

- a. Untuk menambah dan memperluas ilmu pengetahuan serta melatih kemampuan dalam melakukan penelitian ilmu pemerintahan dan menuangkannya kedalam bentuk tulisan.
- b. Mengembangkan penalaran dan khasanah ilmu pemerintahan membentuk pola pikir yang dinamis dan mengetahui kemampuan penulis dalam menerapkan ilmu pemerintahan selama ini khususnya dalam instansi pendidikan.
- c. Penelitian ini bermanfaat dalam memberikan kontribusi pemikiran menunjang perkembangan ilmu pemerintahan.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Instansi, dapat memberikan manfaat serta kontribusi bagi setiap individu dan dapat menjadi bahan acuan atau evaluasi pelaksanaan penyederhanaan jabatan struktural bagi ISI Yogyakarta.
- b. Aparatur Sipil Negara, untuk referensi ilmu pengetahuan dan riset terutama terkait dengan dampak penyederhanaan jabatan struktural di instansi pendidikan.
- c. Peraturan Daerah, dapat bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran pada pihak-pihak yang terkait terutama untuk menambah pengetahuan, aplikasi ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, sekaligus menambah pengalaman nyata terkait birokrasi instansi.



## **F. Kerangka Konseptual**

### **1. Aparatur Sipil Negara (ASN)**

PNS dan ASN adalah istilah yang sudah tidak asing lagi. Kepanjangan dari PNS adalah pegawai negeri sipil, sedangkan ASN adalah singkatan dari aparatur sipil negara. Merujuk pada Undang-Undang (UU) Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. ASN terdiri dari dua kategori yaitu PNS dan PPPK. Dengan demikian, ASN belum tentu merupakan PNS, sedangkan PNS sudah pasti merupakan ASN.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang aparatur Sipil Negara (ASN), disebutkan beberapa istilah dan pengertian terkait dengan aparatur sipil negara. ASN merupakan profesi bagi pegawai negeri sipil dan pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

PNS (Pegawai Negeri Sipil) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tepat oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah. PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) adalah warga negara

Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintah.

ASN adalah penyelenggara negara yang terdapat dalam semua lini pemerintah. pelaksanaan kegiatan administrasi negara dilaksanakan oleh ASN sebagai sumber daya manusia penggerak birokrasi pemerintah (Sirajuddin, dkk., 2016). Berdasarkan uraian di atas pada dasarnya ASN merupakan profesi dari pegawai negeri sipil dalam penyelenggara tugas-tugas pemerintahan atau negara dalam hal penggerak pemerintahan, pelayanan publik dan pembangunan nasional.

Pegawai ASN mempunyai fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah sekaligus pelayan publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat serta mempunyai fungsi sebagai perekat dan pemersatu bangsa Indonesia. Tugas pegawai ASN diantaranya adalah melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat Pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan, memberikan pelayanan publik secara profesional dan berkualitas kepada masyarakat, dan mempererat persatuan dan kesatuan bangsa Indonesia. Pegawai ASN mempunyai peran penting dalam perencanaan, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (UU ASN).

Dari segi definisi, jelas bahwa PNS memiliki status sebagai pegawai tetap, sedangkan PPPK bekerja hanya dalam jangka waktu yang telah ditentukan di perjanjian kerja atau berdasarkan kontrak. Selain itu, perbedaan lainnya adalah PNS memiliki jaminan pensiun dan hari tua, sedangkan ASN (PPPK) tidak ada. Sebab PNS bekerja secara permanen, sedangkan PPPK terbatas oleh waktu. Meski demikian, baik PNS maupun PPPK memiliki hak sebagai aparatur sipil negara (ASN). PPPK sebagaimana dimaksud, diberikan gaji dan tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi pegawai negeri sipil (PNS). Sebagaimana PNS, PPPK juga mendapatkan hak-hak cuti, kecuali cuti di luar tanggungan negara. Hak cuti bagi PPPK adalah cuti sakit, cuti tahunan, dan cuti melahirkan.

Selain itu, dalam rangka pengembangan kompetensi untuk mendukung pelaksanaan sebagai unsur aparatur negara perlu dilihat kualitas Pegawai Negeri Sipil agar dapat dikembangkan suatu sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang mampu menghadapi persaingan ditingkat regional maupun global. Penjelasan pengertian-pengertian tentang Pegawai Negeri Sipil yang telah dipaparkan di atas maka dapat dirumuskan ada empat unsur yang harus dipenuhi untuk dapat disebut sebagai pegawai negeri. Unsur-unsur tersebut adalah:

- a. Memenuhi syarat yang ditentukan;
- b. Diangkat oleh Pejabat yang berwenang;
- c. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya;
- d. Digaji menurut Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

Adapun fungsi, tugas dan peran aparatur sipil negara

a. Pegawai ASN berfungsi sebagai:

- 1) Pelaksana kebijakan Publik
- 2) Pelayan Publik
- 3) Perekat dan Pemersatu bangsa

b. Pegawai ASN bertugas:

- 1) Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan
- 2) Memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas.
- 3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia

c. Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang setia dan taat kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara yang bertugas membantu

Presiden sebagai Kepala Pemerintahan, tugas melaksanakan peraturan perundang-undangan, dalam arti kata wajib mengusahakan agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh setiap masyarakat dalam melaksanakan Peraturan PerUndang-Undangan pada umumnya, Pegawai Negeri Sipil diberikan tugas kedinasan untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya.

Sebagai abdi negara dan abdi masyarakat setiap Pegawai Negeri Sipil harus mampu melakukan kepentingan negara dan kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadi dan golongan. Sebagai abdi Negara seorang pegawai negeri juga wajib setia dan taat kepada Pancasila sebagai filsafah dan ideologi Negara, UUD 1945, negara dan pemerintahan. Dalam hal ini pegawai negeri harus bersikap monoloyalitas, sehingga setiap Pegawai Negeri Sipil dapat memusatkan segala perhatian dan fikiran serta menyerahkan daya dan tenaganya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta berdaya dan berhasil guna.

Kesetiaan dan ketaatan penuh yang berarti bahwa Pegawai Negeri Sipil sepenuhnya berada di bawah pimpinan pemerintahan dan sebagai abdi masyarakat. Pegawai negeri harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Sehubungan dengan kedudukan pegawai negeri maka baginya dibebankan kewajiban-kewajiban yang harus dilakukan dan sudah tentu disamping kewajiban baginya juga diberikan apa saja yang menjadi hak yang didapat oleh seorang pegawai negeri. Kedudukan Pegawai Negeri Sipil adalah mengenai hubungan Pegawai Negeri Sipil dengan Negara

dan Pemerintah serta mengenai loyalitas kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.

Disadari bahwa kedudukan pegawai negeri khususnya Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu penentu kelancaran penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan pembangunan. Sehingga untuk mencapai tujuan pembangunan, diperlukan adanya Pegawai Negeri Sipil sebagai warga negara, unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat. Dengan penuh kesetiaan dan ketaatan terhadap Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Untuk keperluan tersebut, Pegawai Negeri Sipil harus bersatu padu bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan tugas pembangunan.

Adapun hak dan kewajiban pegawai aparatur sipil negara

a. Hak Pegawai ASN

Dasarnya dari adanya hak adalah manusia mempunyai berbagai kebutuhan yang merupakan pemacu bagi dirinya untuk memenuhi kebutuhannya. Langkah-langkah yang ditempuh dalam suatu organisasi adalah bertujuan untuk mempertautkan antara kepentingan pegawai dan organisasi. Kepentingan pegawai pada umumnya terbatas pada kepentingan memperoleh gaji guna memenuhi kebutuhannya dan dipengaruhi oleh kepentingan lain yang berupa keserasian arahan kerja dari pimpinan

organisasi, kesempatan mengembangkan diri sampai dengan adanya jaminan dihari tua.

Adapun hak-hak pegawai ASN menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 21 bahwa PNS berhak atas:

- 1) Gaji, tunjangan, dan fasilitas
- 2) Cuti
- 3) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua
- 4) Pengembangan kompetensi

Hak-hak pegawai ASN seperti yang telah dipaparkan di atas dapat dijelaskan lebih lanjut yaitu dalam hak gaji maksudnya pemberian gaji disebabkan pula dasarnya setiap Pegawai Negeri Sipil beserta keluarganya harus dapat hidup layak dari gajinya, sehingga demikian ia dapat memusatkan perhatian dan kegiatannya untuk melaksanakan tugas yang ditugaskan kepada Pegawai Negeri Sipil tersebut. Gaji merupakan balas jasa atau penghargaan atas hasil kerja seseorang.

cuti seperti yang telah dipaparkan di atas merupakan hak Pegawai Negeri Sipil maksudnya bahwa cuti diberikan sebagai hak bagi para Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menjamin kesegaran jasmani dan rohani serta kepentingan Pegawai Negeri Sipil. Dalam hal ini setiap Pegawai Negeri Sipil berhak atas cuti yaitu tidak termasuk kerja yang diizinkan dalam jangka waktu tertentu. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua adalah hak yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah

memenuhi syarat yang ditentukan berhak atas pensiun, yang dimaksud pensiun adalah jaminan di hari tua yang diberikan sebagai balas terhadap pegawai yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada Negara.

Berdasarkan UU No 5 Tahun 2014 Tentang ASN, untuk mendapatkan hak pensiun harus memenuhi syarat di antaranya yaitu:

- 1) Telah mencapai usia sekurang-kurangnya 50 Tahun
- 2) Telah diberhentikan dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil
- 3) Memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 20 Tahun.

Hak perlindungan yang diberikan oleh Pegawai Negeri Sipil maksudnya apabila Pegawai Negeri Sipil ditimpa oleh sesuatu kecelakaan dalam atau karena sedang menjalankan tugas kewajibannya, maka pegawai negeri berhak atas perlindungan atas sesuatu kecelakaan itu dengan memperoleh perawatan dan pegawai negeri tetap menerima penghasilan penuh. Pegawai Negeri Sipil apabila mengalami cacat jasmani atau rohani dalam hal karena menjalankan tugasnya dan tidak dapat bekerja kembali berhak atas perlindungan yaitu dengan memberikan tunjangan.

Berdasarkan hak-hak Pegawai Negeri Sipil yang telah dituliskan di atas maka dapat diketahui mengenai aspek kebutuhan pegawai antara hak dan kewajiban dan pegawai. Kecenderungan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya berdasarkan kebutuhannya secara umum. Faktor motivasi yang timbul untuk memberikan prestasi, dipengaruhi oleh hukum tertulis



yang membatasi setiap aktifitas dan timbulnya output berupa kinerja yang sepadan terhadap pekerjaan yang dikerjakan.

b. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil

Setiap Pegawai Negeri Sipil dibebani atas kewajiban-kewajiban. Adapun kewajiban-kewajiban Pegawai Negeri Sipil diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 23 yaitu:

- 1) Setia dan taat pada Pancasila, UUD 1945, NKRI, dan Pemerintah yang sah;
- 2) Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- 3) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- 4) Menaati ketentuan Perundang-Undangan;
- 5) Melaksanakan tugas kedinasan dengan pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- 6) Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- 7) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan;
- 8) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah NKRI.

## 2. Reformasi Birokrasi

Era reformasi ini merupakan wahana baru bagi pemerintahan (birokrasi) kita untuk bisa menghadapi tantangan-tantangan atau hambatan-hambatan dan mencoba meraih peluang bagi pembangunan dan upaya untuk memberikan pelayanan yang baik, prima, dan berkualitas bagi masyarakat. Sebetulnya dari waktu ke waktu, agar supaya suatu organisasi pemerintah dapat tetap survive dan dapat berkembang, maka penyesuaian dan perubahan yang tepat harusnya dilakukan, sehingga apa yang dibawa oleh lingkungan, yang pada dasarnya sangat dinamis itu, dapat diantisipasi dan digunakan untuk perkembangan dan perbaikan birokrasi.

Tabel 1.1 Perbedaan Jabatan Fungsional dan Stuktural

Jabatan Fungsional	Jabatan Struktural
Bekerja sesuai keahlian yang spesifik pada bidang tertentu	Bekerja berdasarkan tingkat jabatan dalam struktur kepemimpinan birokrasi
Tidak masuk dalam struktur tata organisasi pemerintahan	Masuk dan menjadi bagian dalam struktur tata organisasi pemerintahan
Kenaikan pangkat berdasarkan pemenuhansistem angka kredit	Kenaikan pangkat berdasarkan promosi dan lama menduduki jabatan terakhir
Wewenang dan tugas berdasarkan keahlian dan spesifikasi jabatan serta bersentuhan langsung dengan masyarakat.	Wewenang dan tugas didasarkan pada kedudukan jabatan dalam struktur tata pemerintahan

Reinventing government merupakan gagasan/ide yang baik untuk menata pemerintahan apabila didukung penuh oleh seluruh aspek di negara

ini yaitu pemerintah, masyarakat, dan swasta dengan rasa cinta yang tinggi terhadap tanah air dan berkomitmen mencapai tujuan bersama yaitu kemakmuran dan kesejahteraan rakyat. Pada dasarnya pemerintahan dengan perusahaan memiliki latar belakang dan tujuan yang berbeda. Perusahaan memiliki orientasi kepada laba untuk tetap dapat memproduksi dan mempertahankan keberlangsungan usahanya, pendapatan berasal dari konsumen, dan memiliki daya saing yang tinggi.

Sedangkan pemerintahan cenderung berorientasi kepada kelanggengan kekuasaannya dan keuntungan pribadi, pendapatan berasal dari pajak, dan mempunyai motif kepentingan. Dari hal tersebut maka berdampak bedanya pandangan terhadap gaji dan resiko pemecatan antara PNS dengan pegawai swasta. PNS mempunyai resiko yang sangat kecil terhadap pemecatan serta tetap mendapatkan gaji yang sama tanpa melihat kinerja antara yang baik dan buruk, sedangkan pegawai swasta rentan terhadap pemecatan dan perolehan gaji yang beragam antar pegawai yang tergantung pada kinerja mereka. Efisiensi tidak dapat diperoleh pemerintah karena penggunaan anggaran yang sangat besar untuk belanja pegawai.

David Osborne dan Ted Gaebler menggagas konsep *reinventing government* sebagai saran untuk membantu pencarian solusi pemerintah Amerika Serikat pada tahun 1993 yang menanggung beban berat sebagai akibat ditanganinya seluruh kegiatan atau kebutuhan negara oleh pemerintah federal. Kondisi tersebut tidak jauh berbeda dengan kondisi Negara Indonesia pada saat ini, dimana pemerintahan telah dilaksanakan dengan pendelegasian

sebagian kewenangan dan pemberian otonomi kepada pemerintah daerah. Tujuan pemberian otonomi daerah adalah agar pemerintah daerah di seluruh wilayah NKRI mampu mengurus rumah tangganya sendiri. Dengan arti bahwa daerah dengan optimal dapat mengembangkan potensi yang dimiliki, mampu mandiri dalam pelaksanaan pemerintahan dan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Konsep *reinventing government* harus dikuasai oleh aparat birokrasi pemerintah daerah, pimpinan instansi/ dinas di daerah dan terutama Bupati/ Walikota. Osborne dan Gaebler (1992) dalam buku mereka yang berjudul *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector* mengemukakan sepuluh cara untuk membentuk birokrasi-wirausaha, yaitu:

1. Pemerintahan Katalis: Mengarahkan daripada mengayuh. Pemerintah sebagai pembuat kebijakan-kebijakan strategis yang bersifat mengarahkan daripada dalam teknis pelayanan (pengayuh). Dimana dengan peran pemerintah yang mengarahkan akan membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan mampu menyeimbangkan berbagai kebutuhan, sedangkan pengayuh membutuhkan orang yang memfokuskan pada satu misi dan melakukannya dengan baik.
2. Pemerintahan milik masyarakat: Memberi wewenang daripada melayani. Masyarakat sebagai pemilik pemerintahan harus dapat diberdayakan daripada terus-menerus dilayani. Pemerintah memberikan

wewenang kepada masyarakat untuk dapat mandiri dan inovatif dalam memenuhi kebutuhannya dalam pelayanan.

3. Pemerintahan yang kompetitif: menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan. Dengan adanya kompetisi maka diharapkan aparat pemerintahan memiliki semangat juang yang tinggi dalam bekerja, menghargai inovasi, dan dapat meningkatkan kualitas dan kompetensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan. Pemerintah memberikan kesempatan dan kebebasan berkreasi dan berinovasi kepada unit-unit pemerintahan sebagai lembaga yang bertugas mewujudkan misi. Oleh karenanya peraturan yang ada untuk ditaati, bukan sebagai penghambat.
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil: membiayai hasil, bukan masukan. Pemerintah lebih mementingkan hasil kinerja yang dicapai daripada faktor masukan (input).
6. Pemerintahan berorientasi pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi. Pemerintah hendaknya menyadari tugasnya sebagai pelayan masyarakat bukan yang dilayani oleh masyarakat, sehingga pemerintah akan peka terhadap kebutuhan masyarakat dan berupaya memberikan pelayanan yang optimal.
7. Pemerintahan wirausaha: menghasilkan daripada membelanjakan. Pemerintah sebagai suatu badan usaha harus dapat mandiri dan

meningkatkan produktivitasnya. Oleh karena itu, manajer/ pimpinan pemerintahan harus berpikir kreatif untuk mendapatkan penghasilan (*entrepreneur*) dalam membiayai kebutuhan pelayanan publik.

8. Pemerintahan antisipatif: mencegah daripada mengobati. Pemerintah harus memiliki perencanaan strategis dan memiliki daya antisipatif sehingga mampu mencegah daripada menanggulangi masalah. Pencegahan ini diharapkan dapat mengurangi resiko timbulnya masalah yang lebih kompleks.
9. Pemerintahan desentralisasi: dari hierarki menuju partisipasi dan tim kerja. Pimpinan organisasi pemerintahan harus dapat mengubah pola kerja hierarki menjadi pola kerja partisipasi dan kerja sama. Sehingga akan memberikan kepercayaan dan tanggung jawab untuk menghasilkan inovasi kerja serta lebih efektif dan efisien dalam proses pencapaian tujuan.
10. Pemerintahan berorientasi pasar: mendorong perubahan melalui pasar. Pemerintah harus memiliki strategi yang inovatif sebagai *entrepreneur* dan mampu menciptakan perubahan melalui pasar.

Isu dan wacana penyederhanaan birokrasi sebenarnya telah dimulai dijalankan pada tahun 2012, namun secara praktek baru dibanyak dilakukan oleh instansi tahun 2019 karena aturan yang mendorongnya baru muncul akhir-akhir ini. Agenda penyederhanaan struktur birokrasi di Indonesia

merupakan kebijakan besar yang harus didukung banyak pihak demi kemajuan bersama, tanpa mengesampingkan masalah-masalah yang muncul.



Gambar 1. 1 Lingkup Penyederhanaan Birokrasi(Sumber: PAN-RB, 2022)

Untuk menuju pelayanan publik yang prima dan kelas dunia, maka diperlukan transformasi organisasi, Sumber Daya Manusia Aparatur dan sistem kerja. Penyederhanaan birokrasi masuk dalam transformasi organisasi, dan ini menjadi kunci dari efektif dan efisiensi dari organisasi publik yang ada di Indonesia. Lingkup penyederhanaan dapat juga disebutkan ada 3 langkah, yaitu penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja, dan ketiga langkah ini sudah mempunyai dasar hukum untuk dilaksanakan.



Gambar 1. 2 Langkah Penyederhanaan Birokrasi (Sumber: PAN-RB, 2022)

Penyederhanaan jabatan dengan tujuan meningkatkan pelayanan, efisiensi dan efektivitas serta peningkatan kinerja, maka jika sudah terwujud mekanisme kerja menjadi lebih sederhana. Hanya ada level struktural 1 dan 2 yang kemudian dibawahnya ada level fungsional yang membentuk tim kerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya. Terdapat juga penugasan lintas kementerian atau lintas Lembaga dari masing-masing level fungsional atau team kerja sesuai program yang dikerjakan bersama lintas sektoral.

Efisiensi terjadi pada jalur pengambilan keputusan dan efisiensi pembiayaan karena jumlah pegawai optimal dan struktur organisasi menjadi ramping. Penyederhanaan ini diharapkan dapat ditransformasikan secara baik di pusat maupun di daerah-daerah. Oleh karena itu perlu persiapan yang kuat untuk kebijakan yang besar dan berdampak luas. Disini kinerja SDMA menjadi sangat penting karena penilaian tiap fungsional maupun struktural akan semakin mudah terpantau. Kinerja yang baik akan memberikan peluang untuk promosi secara wajar dan terjadi persaingan kinerja yang terbuka.

Reformasi adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara. Jika dalam hukum, reformasi diartikan sebagai perubahan secara drastis untuk perbaikan dalam bidang hukum dalam suatu masyarakat atau negara. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, birokrasi adalah sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan.



Ditinjau dari segi bahasa, birokrasi berasal dari bahasa Yunani, *kratein* yang berarti mengatur. Dalam bahasa Prancis, kata birokrasi disinonimkan dengan kata *bureau* yang berarti kantor. Secara umum, Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap system penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia aparatur.

Dalam rangka mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, maka dipandang perlu melakukan reformasi birokrasi di seluruh Kementrian/ Lembaga/ Pemerintah Daerah, karena sebab itulah reformasi birokrasi diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Dasar hukum reformasi birokrasi yang lain diatur pula dalam beberapa Peraturan Perundang-undangan antara lain; Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN; Korupsi, kolusi dan nepotisme, yang kesemuanya adalah tindakan tercela bagi penyelenggara negara.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian; Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik

serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, laporan evaluasi, saran, dan pertimbangan di bidang tugas dan fungsinya kepada Presiden R I.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik; Sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas; bahwa sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan pengaturan hukum yang mendukungnya.

Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional

- 1) Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, diperlukan adanya pelaksanaan reformasi birokrasi secara nasional;
- 2) Tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional adalah untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang profesional, berintegritas, bersih dan bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, serta peningkatan pelayanan prima dan berkeadilan;

- 3) Dalam rangka sinkronisasi, konsistensi dan efektivitas pelaksanaan percepatan reformasi birokrasi nasional, perlu dilakukan penguatan kelembagaan pelaksana reformasi birokrasi di tingkat nasional;

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang professional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan reformasi birokrasi diantaranya:

- 1) Mengurangi dan akhirnya menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi yang bersangkutan;
- 2) Menjadikan negara yang memiliki *most-improved bureaucracy*;
- 3) Meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat;
- 4) Meningkatkan mutu perumusan dan pelaksanaan kebijakan/program instansi;
- 5) Meningkatkan efisiensi (biaya dan waktu) dalam pelaksanaan semua segi tugas organisasi;
- 6) Menjadikan birokrasi Indonesia antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan strategis.

Rencana pembangunan aparatur negara yang holistik sudah dituangkan dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan

Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025, dan Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014. Salah satu prioritas peraturan tersebut adalah pemantapan reformasi birokrasi instansi. Oleh karena itu, ruang lingkup Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 difokuskan pada reformasi birokrasi pemerintah.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, arah kebijakan reformasi birokrasi adalah:

- 1) Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya (UU No. 17 Tahun 2007 tentang RPJPN 2005-2025).
- 2) Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi (Perpres No. 5 tahun 2010 tentang RPJMN 2010-2014).

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Visi reformasi birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional

dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Berdasarkan Visi reformasi birokrasi adalah “Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia”. Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Reformasi birokrasi memiliki beberapa misi sebagai berikut:

- 1) Membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- 2) Melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, mind set dan culture set;
- 3) Mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif;
- 4) Mengelola sengketa administratif secara efektif

#### 1. Dampak Positif

Perubahan dan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional berdampak pada mekanisme pengembangan kompetensi, pengembangan karier, penataan kelas formasi, jabatan, peta pekerjaan dan pola karir jabatan fungsional yang harus lebih di menjadi perhatian organisasi. Penguatan kepemimpinan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama sangat diperlukan mengingat pola kepemimpinan dan rentang kontrol yang tidak lagi berjenjang namun melebar.

Pertanyaan lain dari berbagai instansi serta lembaga adalah bagaimana dengan fungsi manajerial yang melekat pada jabatan administrasi sebelumnya? Pejabat administrasi yang telah mengalami pemerataan jabatan dapat diberikan kegiatan, fungsi koordinasi, tugas, dan pengelolaan kegiatan yang telah sesuai dengan bidang tugas pokok dan fungsi masing-masing? Sementara di organisasi baru, penugasan dan fungsi koordinasi hanya diberikan sebagai tugas tambahan sebagai koordinator atau ahli serta sub koordinator atau ahli muda.

Dalam hal ini, tugas dan fungsi koordinasi tidak lagi tetap dan melekat tetapi berdasarkan kebutuhan pelaksanaan tugas di setiap unit kerja masing-masing instansi. Posisi koordinator dan sub- koordinator bukan lagi jabatan melainkan peran. Kekuatan kelompok kerja akan saling mendukung karena dalam jabatan fungsional tidak ada lagi atasan dan bawahan melainkan mengutamakan kompetensi dan pengalaman dalam jabatan dan tingkat jabatan.

Dalam intansi perguruan tinggi terdapat jabatan yang kewenangan fungsinya tetap melekat pada pejabat terkait. Proses alih jabatan struktural menjadi jabatan fungsional tidak bertujuan untuk memangkas pegawai namun bertujuan untuk mempercepat pelayanan publik. Kementerian PAN RB telah menerbitkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Pengembangan Jabatan Fungsional ASN yang bertujuan salah satunya untuk mendorong semangat penyederhanaan birokrasi dimana aliran birokrasi yang singkat dan sederhana diharapkan tidak hanya berdampak positif bagi masyarakat, tetapi juga akan mempermudah proses izin usaha dan investasi khususnya di intansi perguruan tinggi.

Pelayanan prima tentu akan berdampak tidak langsung terhadap meningkatnya pertumbuhan intansi perguruan tinggi. Berdasarkan fenomena di lapangan, penelitian ini fokus tentang tahapan proses kebijakan penyederhanaan jabatan struktural, dampak yang ditimbulkan dengan adanya kebijakan terkait penyederhanaan jabatan struktural serta solusi penyelesaian dampak negatif yang ditimbulkan terkait kebijakan penyederhanaan jabatan struktural di ISI Yogyakarta

## 2. Dampak Negatif

Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di ISI Yogyakarta secara signifikan berpengaruh terhadap tingkat efektivitas sistem kerja. Dalam hal mekanisme kerja, pejabat fungsional belum dapat menerapkan pola kerja yang fungsionalis. Garis perintah menjadi samar

sehingga ada hal-hal yang penyelesaiannya kurang jelas. Pola kerja fungsionalis dapat dipahami sebagai suatu tata kerja di mana kegiatan setiap fungsi di dalam organisasi merupakan rangkaian siklus yang saling terkait, dilakukan oleh fungsi-fungsi yang terbagi dalam Kelompok Kerja (Pokja) dan Tim.

Dalam hal proses Konversi Angka Kredit, pejabat fungsional di ISI Yogyakarta akan menjadi susah. Dalam hal birokrasi masih menjalankan Kabag. Kasubag. Pimpinan institusi tetap menghendaki Jabatan Fungsional tetap berjalan seperti sedia kala karena instansi di ISI Yogyakarta belum siap dengan skema penyetaraan yang dikhawatirkan akan tidak mencapai target yang diinginkan. Dari sisi pegawai akan menghambat jenjang karirnya karena untuk naik jabatan belum tentu ada peta Jabatan yang tersedia.



## **BAB II**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

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

Dari beberapa definisi yang dipaparkan dapat disimpulkan bahwa suatu penelitian kualitatif dimaksudkan suatu penelitian yang dilakukan secara deskriptif untuk memahami suatu fenomena yang terjadi di masyarakat. Menggunakan deskriptif analisis diharapkan penelitian ini dapat menggali permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan penyederhanaan jabatan struktural di lingkungan akademisi, serta dampak-dampak dari proses penyederhanaan jabatan struktural. Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini dimaksudkan agar penelitian ini mampu mengungkapkan fakta di lapangan secara lebih dalam dan lebih intensif pada daerah atau kabupaten yang dijadikan lokasi pengumpulan data secara primer dan sekunder.

## **B. Lokasi Penelitian**

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

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

## **C. Obyek dan Subyek Penelitian**

Obyek dalam penelitian ini adalah Institut Seni Indonesia Yogyakarta dan Subyek dalam penelitian ini adalah Rektorat dan jajaran struktural tenaga kependidikan di Institut Seni Indonesia Yogyakarta.

## **D. Teknik Pemilihan Informan**

Teknik Purposive

Teknik Purposive adalah salah satu teknik dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan penjelasan teknik purposive tersebut, ada dua hal yang sangat penting dalam menggunakan teknik purposive tersebut, menetapkan

informan berdasarkan kebutuhan penelitian yang secara khusus sesuai tujuan penelitian oleh peneliti itu sendiri.

Teknik pemilihan informan dalam penelitian ini adalah orang yang bertanggung jawab dan dianggap berkompeten di bidangnya yaitu:

Tabel 2. 1 Orang-orang yang bertanggung jawab dan berkompeten di ISI Yogyakarta

No	Bagian-Bagian	Nama	Jabatan
1.	Pembantu Rektor II	Dra. Suryati,.M.Hum.	Lektor Kepala
2.	Kepala Biro Umum dan Keuangan	Setyanto Putro, SE, MH.	Kabiro Umum
3.	Kepala Biro Administrasi Akademik	Dra. Esti Hapsari Saptiasih	Kabiro Akademik
4.	Kepala Kepegawaian	Venevrida Nur Setyawati, SH.	Koordinator Kepegawaian
5	Pendidikan	Bambang Supinardi, SIP.	Koordinator Pendidikan
6	Kepegawaian	Sukiyanto, SIP.	Sub Koordinator Kepegawaian

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan bahwa orang-orang yang bertanggung jawab dan berkompeten di bidangnya yaitu pembantu Rektor II, Kepala Biro Umum dan Keuangan selaku penanggung jawab dalam menjalankan penyederhanaan jabatan struktural di lingkungan Institut Seni Indonesia Yogyakarta, Kepala Biro Administrasi Akademik, Kepala bagian Kepegawaian Institut Seni Indonesia Yogyakarta serta 3 Pegawai ASN Institut Seni Indonesia Yogyakarta.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen berguna karena dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian, dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data, dan merupakan bahan utama dalam penelitian.

Menurut Maryadi dkk (2010:14), teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teknik yang memungkinkan diperoleh data detail dengan waktu yang relatif lama. Menurut Sugiyono (2010:62), Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik observasi, teknik wawancara, dan dokumentasi. Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan pejabat yang berkompeten dengan pengelolaan jabatan di ISI Yogyakarta dalam hal ini yaitu dengan Kepala Biro Umum dan Koordinator Kepegawaian.

Moleong menyatakan cara terbaik yang ditempuh dengan mempertimbangkan substansi dan menjajaki lapangan dan untuk mencari kesesuaian dengan melihat kenyataan di lapangan. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini adalah pada Institut Seni Indonesia Yogyakarta.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data primer yang dibutuhkan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Observasi dalam penelitian kualitatif dilakukan terhadap situasi sebenarnya yang wajar, tanpa dipersiapkan, dirubah atau bukan diadakan khusus untuk keperluan penelitian. Observasi dilakukan pada obyek penelitian sebagai sumber data dalam keadaan asli atau sebagaimana keadaan sehari-hari. Dalam proses ini penulis banyak mengamati dampak-dampak yang terjadi pada para pegawai yang beralih ke jabatan fungsional.

Marshall dalam Sugiyono (2010: 310) menyatakan bahwa “*through observation, the researcher learn about behavior and he meaning attached to those behavior*”. Jadi melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Berkaitan dengan observasi yang dilakukan dalam penelitian kualitatif maka observasi yang digunakan yaitu observasi langsung. Dalam penelitian ini peneliti melakukan evaluasi dalam penyederhanaan jabatan struktural Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Penulis melakukan observasi terhadap rekan sejawat dilingkungan ISI Yogyakarta yang terdampak peralihan jabatan Struktural ke fungsional dari beberapa sub bagian baik di Rektorat maupun di tingkat fakultas.

## 2. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2013:186). Wawancara yaitu mengumpulkan data

primer dengan jalan mewawancarai sumber-sumber data dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan proses penyederhanaan jabatan struktural Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Penulis melakukan wawancara langsung dengan Kepala Biro Umum, Koordinator bagian Kepegawaian, Sub Koordinator Bagian Kepegawaian, Koordinator Bagian Pendidikan, dan Sub Koordinator Bagian Pendidikan.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Tahap selanjutnya setelah data-data yang berkaitan dengan penelitian ini, maka langkah selanjutnya adalah mengolah data yang terkumpul dengan menganalisis data, mendeskripsikan data, serta mengambil kesimpulan. Untuk menganalisis data ini menggunakan teknik analisis data kualitatif, karena data-data yang diperoleh merupakan keterangan-keterangan.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Aktivitas dalam menganalisis data kualitatif yaitu:

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

Data yang diperoleh dilokasi penelitian (data lapangan) dituangkan dalam uraian laporan yang lengkap dan terperinci. Dalam bentuk analisa yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

## 2. Penyajian Data

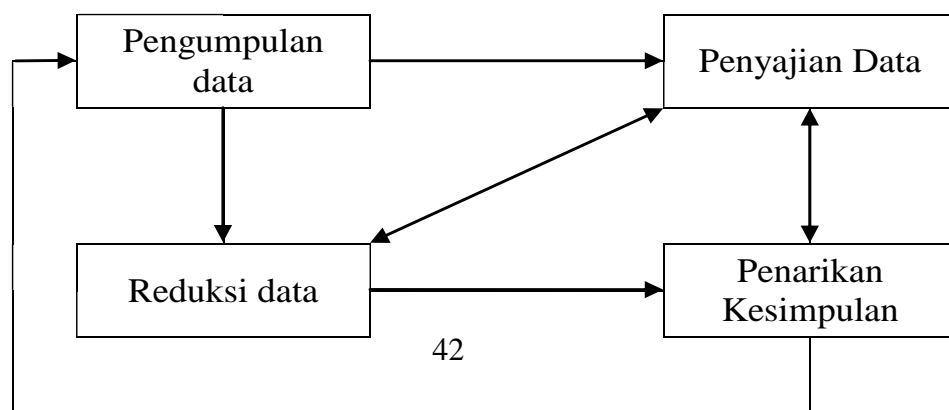
Penyajian data berguna untuk memudahkan peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Batasan yang diberikan dalam penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian ini, penyajian data diwujudkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif, foto, gambar bagan, table dengan tujuan mempermudah penyampaian makna penelitian.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data. Peneliti menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, yang dituangkan dalam kesimpulan. Dalam penelitian ini penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan observasi, wawancara serta dokumentasi hasil penelitian.

Penarikan kesimpulan ini merupakan tahap akhir dari pengolahan data Siklus Analisis di Tunjukan dalam Bentuk Skema Berikut ini.

Gambar 2. 1 Skema Komponen-Komponen Analisis Data



Prosedur penelitian atau teknik validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas kualitatif. Pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber sebagai upaya pemeriksaan keabsahan data (Moleong, 2013). Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data itu.

Denzin (Moleong, 2013) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan sumber, metode, penyidik, dan teori.

1. Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.
  - a. peneliti membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
  - b. peneliti membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi
  - c. peneliti membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.
2. Triangulasi dengan metode, menurut Patton (Moelong, 2013) terdapat dua strategi, yaitu: a) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dan b) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.



3. Triangulasi dengan penyidik yaitu dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali derajat kepercayaan data.
4. Triangulasi dengan teori, menurut Lincoln dan Guba (Moelong, 2013), berdasarkan anggapan bahwa fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori

Peneliti menggunakan teknik triangulasi data yang didapat dari sumber yang berbeda untuk kemudian dipisahkan sesuai dengan tema-tema yang sama berdasarkan perspektif dari informan. Kemudian melakukan member checking langsung kepada informan setelah penelitian selesai untuk menguji validitas dan reliabilitas hasil penelitian dibantu dengan pedoman pengambilan data yang sebelumnya telah dibuat. Hal-hal yang didokumentasikan oleh peneliti berupa kondisi tempat tinggal informan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, G. G., Rulandari, N., & Widaningsih, W. (2021). *Reformasi Birokrasi Di Indonesia, Sebuah Tinjauan Literatur*. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(2), 187-199.
- Bamberger, M. dan Hewitt, E. (2012) "Monitoring and Evaluating Urban Development Programs," in World Bank Technical Paper Number 53. World Bank. Washington D.C: World Bank.
- Djam'an Satori. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.
- Dwiyanto, Agus. Dkk. (2017). *Reformasi Birokrasi Publik Indonesia, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan*. Universitas Gadjah Mada: Yogyakarta.
- David Osborne Ted Gaebler. (2008). *Mewirauahakan Birokrasi (Reinventing Government)*. Teruna Gravika: Jakarta.
- Erwin Sunaryo1 and, Abu Tholib, dkk. "Optimalisasi Kinerja Pegawai Hasil Penyetaraan Jabatan Fungsional Non Dosen Di Lingkungan Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto." *Universitas Jenderal Soedirman (Oktober 2021)*: 548–553.
- Fitrianingrum, Lia, Dina Lusyana, and Jl Cisitu No. "Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi Dan Tantangan" 14 (2020): 12.
- Habibi, F. (2020). *Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi di Indonesia*. *Jurnal Borneo Administrator*, 16 (2), 199-230.
- Herlina, H., & Faidati, N. (2022). *Dampak Transformasi Jabatan pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Permenpan Nomor 25 Tahun 2021*. *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer (Rapik)*, 2(2), 207-215.
- Osborne David and Plastrik Peter. 1997. *Reinventing Government : How The Entrepreneur Spirit is Transforming The Public Service*, U S A : Perseus Books Publishing.
- Krisnajaya, I. M., Suropto, S., Dewi, N. P., Sulistiyani, A. T., & Laksana, L. U. A. (2019). *The political process of bureaucratic reform: Wonosobo Regional Government Experience from 2011-2015*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 23(2), 135-149.
- Maryadi, dkk. (2010). *Pedoman Penulisan Skripsi FKIP*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Moleong, J. Lexi. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.

Mudeng, D. S., Tumbel, A., & Taroreh, R. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kpknl Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 2859–2867. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.17178>

Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010–2014

Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2004-2009

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

### **Perundang-Undangan**

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pegawai Negeri Sipil