



Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Penulis:

Irfan Setiawan¹, Rahmawati Sururama², Ismail Nurdin³

Afiliasi:

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia^{1,2,3}

Email:

irfansetiawan@ipdn.ac.id¹, rahmawati_sururama@ipdn.ac.id², ismail_nurdin@ipdn.ac.id³



©2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License-(CC-BY-SA) (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

DOI : <https://doi.org/10.33701/jtpm.v2i1.2380>

*Penulis Korespondensi

Irfan Setiawan
Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)
Email: irfansetiawan@ipdn.ac.id

Diterima: 15 Maret 2022
Direvisi: 11 April 2022
Publikasi Online: 25 Juni 2022

Abstract

The implementation of government organization requires a lean and flexible bureaucracy to provide quality and non-rigid public services. The research aims to analyse the steps in simplifying government organization and implementing simplification of organizational structures in Minister of Administrative and Bureaucratic Reform. The method used in this research is qualitative descriptive by collecting data through interviews, observations, and documentations according to the theme studied. The result shows that the steps conducted by the Minister comprises regulatory preparation activities, arrangement for position map formations and socialization to all employees in the minister environment. In implementing of simplifying the organization in Minister of Administrative and Bureaucratic Reform, well-implemented policy are produced from good communications, adequate resources, well-conducted disposition, and available bureaucratic reform.

Keywords: Policy Implementation; Organizational Simplification; Structural Officer; Functional Officer

Abstrak

Penyelenggaraan organisasi pemerintahan memerlukan birokrasi yang ramping dan fleksibel agar dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan tidak kaku. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Langkah-langkah dalam penyederhanaan organisasi pemerintahan, dan implementasi penyederhanaan struktur organisasi di Kementerian tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi sesuai tema yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah-langkah yang dilakukan Kementerian meliputi kegiatan penyiapan peraturan dan penataan formasi peta jabatan, serta kegiatan sosialisasi kepada seluruh pegawai di lingkungan kementerian. Pada proses implementasi penyederhanaan struktur organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, faktor komunikasi jelas, sumber daya memadai, disposisi yang terlaksana dan struktur birokrasi tersedia sehingga menghasilkan penyelenggaraan kebijakan yang terlaksana dengan baik.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan; Penyederhanaan Organisasi; Pejabat Struktural; Pejabat Fungsional

PENDAHULUAN

Suatu lembaga Negara dalam menjalankan fungsinya tentunya terikat dalam sistem organisasi pemerintahan yang memiliki hierarki ataupun jenjang yang panjang hingga sampai pada *outputnya* yang terkesan kurang fleksibel dan kurang efisien, proses penyelenggaraan pemerintahan ini berdasarkan dengan peraturan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Namun hal tersebut memunculkan opini publik bahwa organisasi pemerintahan yang ada khususnya di Indonesia sangat rumit dan cenderung berbelit-belit (Subroto et al., 2021)(Subroto et al., 2021; Wastuhana & Werdiningsih, 2021).

Beberapa alasan yang dapat kita cermati dari rumitnya kondisi birokrasi yang ada di Indonesia adalah prosedur pelayanan ataupun prosedur kerja yang berhierarki, kualitas sumber daya manusia, sistem dan tata kerja yang masih kaku (Andhika, 2018), foedalistik pada budaya kerja masih terasa kuat (Dewabrata, 2020), mental dan moral kepemimpinan yang masih rendah (Sari, 2019) dan cenderung tidak visioner, serta struktur organisasi yang besar. Hal ini membuat penyelenggaraan pemerintahan yang masih kurang efektif.

Faktor-faktor yang menjadi alasan rumitnya birokrasi di Indonesia salah satunya struktur organisasi yang besar dan sumber daya manusia yang kurang berkualitas, namun bila dilihat melalui perspektif Weberian, jika birokrasi tidak seimbang dengan “perolehannya”, maka birokrasi tersebut tidak rasional lagi (Thoha, 2003). Jadi bila struktur organisasi memiliki hierarki yang lebar dan panjang, banyak yang didudukkan menjadi pejabat namun kurang imbang dengan pekerjaannya, sehingga akan didapati suasana yang kurang rasional dalam organisasi pemerintahan tersebut.

Konsep dasar organisasi pemerintahan tidak jauh berbeda dengan konsep “*The Theory of Social and Economy Organization*” (Weber, 1947) yang mengemukakan konsep dikenal tipe ideal birokrasi modern. Model ini banyak menjadi rujukan dan diterapkan dipelbagai negara, termasuk pada organisasi pemerintahan di Indonesia.

Birokrasi merupakan sebuah organisasi dalam pemerintahan yang merupakan rantai administrasi untuk mendukung pencapaian tujuan pemerintahan itu sendiri, yaitu pelayanan kepada masyarakat. Organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, harus didasarkan pada asas-asas yang diterapkan dalam organisasi tersebut dengan kata lain birokrasi yang baik harus didasarkan pada asas-asas yang diterapkan.

Berbicara mengenai konsep organisasi pemerintahan tentunya tidak lepas dari Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai penggerak roda birokrasi (Hahury, 2021) yang mempunyai peran sesuai dengan tupoksi di bidang kerja masing-masing. Sebagaimana diamanatkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa untuk membangun aparat pemerintahan yang profesional, berintegritas, bebas KKN dan memiliki kualitas untuk menyelenggarakan pelayanan pemerintahan dalam mencapai cita-cita NKRI sebagaimana yang tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Untuk mewujudkan hal tersebut, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo sebagai pemegang kekuasaan tertinggi dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, mengeluarkan kebijakan untuk memangkas organisasi pemerintahan di Indonesia. Kebijakan tersebut disampaikan pada pidato pelantikannya pada hari Minggu tanggal 20 Oktober 2019, mengenai penyederhaan struktur organisasi pemerintahan menjadi 2 level saja dan kemudian mengalihkannya pada jabatan fungsional yang menghargai keahlian dan kompetensi. (Aida, 2019)

Kebijakan penyederhanaan struktur tersebut dapat menghasilkan struktur organisasi pemerintahan yang lebih ramping dan memangkas kebuntuan birokrasi yang berbelit-belit (Abdussamad, 2020; Mahsyar, 2011; Nardi, 2020). Kebijakan ini mulai dilaksanakan paling lambat Desember 2020 untuk lingkungan kementerian dan lembaga negara serta pemerintahan daerah. Jabatan struktural pada organisasi pemerintahan disederhanakan guna mewujudkan organisasi yang lebih profesional,

bertanggungjawab dan dinamis. Aparat dapat bekerja dengan kualitas yang terkontrol pada mutu organisasi sehingga menghasilkan kinerja organisasi yang lebih efektif dan efisien. Dalam pelayanan masyarakat. Kebijakan ini didukung dengan terbitnya Surat Edaran Nomor 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi yang ditandatangani pada 13 November 2019 lalu.

Penyederhanaan struktur organisasi pemerintahan Indonesia memangkas level jabatan administrator atau eselon III dan pengawas atau eselon IV di tingkat kementerian, lembaga dan pemerintahan daerah. Pelayanan pemerintahan pada jabatan tersebut dialihkan menjadi jabatan fungsional. Kebijakan tersebut diambil oleh presiden Jokowi untuk mendinamisasi pengelolaan birokrasi agar *civil service* bekerja lebih profesional dan berkinerja. Sementara tugas-tugas pelayanan publik level administrator dan pengawas yang dipangkas digantikan dengan menggunakan *artificial intelligence* (Imawan, 2021; Triatmaja, 2019). Walaupun dalam kebijakan tersebut tidak semua pelayanan pemerintahan pada level administrator dan pengawas dialihkan ke jabatan fungsional. Terdapat beberapa pengecualian pada kebijakan penyederhanaan birokrasi, yaitu: yang mempunyai fungsi dan wewenang serta tugas-tugas sebagai aparat kewilayahan, kepala satuan kerja yang mengelola anggaran, atau memiliki kewenangan bersifat khusus yang berdasarkan usulan Kementerian, Lembaga Negara atau pemerintahan daerah.

Dari data yang ada 441.148 orang yang ada pada tingkatan Jabatan Pimpinan Tinggi, Administrator, dan Pengawas serta Pelaksana di seluruh Kementerian, Lembaga dan Pemerintah daerah yang terkena penyederhanaan struktur organisasi. Kemenpan-RB telah menginventarisasi total pejabat administrator, pengawas dan pelaksana yang masuk dalam program penyederhanaan struktur (Angriani, 2019), masing-masing terbagi menjadi, jumlah administrator yakni 98.947, pengawas 327.771, dan pelaksana V 14.430.

Hal yang sama juga telah dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang

menghapus 623 jabatan administrator dan pengawas serta melantik menjadi pejabat fungsional yang terdiri dari 125 Analis Kebijakan, 41 Analis Kepegawaian, 25 Analis Pengelolaan Keuangan APBN, 24 Arsiparis, 3 Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur, 11 Auditor, 58 Pamong Budaya, 21 Peneliti, 59 Pengelola Pengadaan Barang/Jasa, 28 Pengembang Teknologi Pembelajaran, 19 Perancang Peraturan Perundang-undangan, 2 Perekayasa, 103 Perencana, 45 Pranata Hubungan Masyarakat, 16 Pranata Komputer, 2 Pustakawan, 8 Statistisi, 5 Widyaiswara, serta 37 Widyaprada (Kemendikbud.go.id, 2020).

Namun beberapa pertimbangan dalam penyederhanaan organisasi yaitu kriteria jabatan administrator mana yang dapat dialihkan dan yang tidak dapat dialihkan. Ketersediaan, dan kesiapan jabatan fungsional perlu disesuaikan dengan kompetensi jabatan administrator dan pengawas yang akan dialihkan, misalkan juga terkait dengan kesesuaian anggaran bila dilakukan pengalihan jabatan dimaksud, termasuk proses inpassing jabatan administrator dan pengawas yang beralih menjadi tenaga fungsional. Hal yang perlu diperhatikan pula terkait kedudukan administrator dan pengawas yang memiliki tugas dan fungsi sebagai kepala wilayah, kepala satuan kerja yang memiliki kewenangan tertentu seperti otorisasi, legalisasi, pengesahan, atau persetujuan dokumen, termasuk juga aparat yang bertanggungjawab dalam penganggaran atau pengguna barang dan jasa.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang menekankan pada permasalahan sesuai data dengan yang ada di lapangan guna memahami karakteristik yang terjadi. Data diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi terkait dengan permasalahan yang diteliti. Data dikumpulkan dan dianalisis dengan memadukan konsep implementasi kebijakan (Edward III, 1980) yang deskripsikan secara interaktif dan gterus menerus hingga jenuh (Mathew, Miles & Huberman, 1992), dan tidak didapatinya lagi data atau informasi baru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keberhasilan implementasi kebijakan penyederhanaan organisasi pemerintahan yang tertuang dalam pidato kenegaraan Presiden Jokowi mensyaratkan agar implementor yang berada di bawahnya dapat memiliki pengetahuan mengenai apa yang harus dilakukan. Tujuan dan sasaran kebijakan penyederhanaan organisasi pemerintahan harus mampu ditransmisikan kepada sistem pemerintahan Indonesia yaitu seluruh organisasi pemerintahan yang ada di Indonesia, baik pada tingkat kementerian, Lembaga dan juga pemerntahan daerah. KemenpanRB sebagai penentu gerak pendayaagunaan aparatur melakukan langkah awal sebagai percontohan penyederhanaan organisasi. Tujuan dan sasaran suatu kebijakan penyederhanaan organisasi yang hendak dicapai, perlu diperjelas dalam langkah kongkret sehingga dapat dijadikan pedoman dalam implementasi kebijakan tersebut.

Kebijakan rasionalisasi birokrasi disampaikan secara rinci mengenai maksud dan tujuan mengenai pelaksanaan rasionalisasi birokrasi telah disampaikan oleh Bapak Presiden Jokowi pada Hari Minggu tanggal 20 Oktober 2019 ketika memberikan pidato kenegaraan pada acara Pelantikan Presiden dan Wakil Presiden bahwa penyederhanaan birokrasi harus terus kita lakukan besar-besaran. Eselonisasi harus disederhanakan. Eselon I, eselon II, eselon III, eselon IV, agar tidak kebanyakan, beliau mengharapkan dapat disederhanakan menjadi dua level saja, diganti dengan jabatan fungsional yang menghargai keahlian, menghargai kompetensi (Imawan, 2021).

Penyederhanaan birokrasi di Indonesia merupakan penyederhanaan tingkatan level birokrasi jabatan struktural di Indonesia yang selama ini terdapat 5 level menjadi menjadi 2 level. Kemudian pejabat eselon III-V diarahkan menjadi pejabat fungsional sesuai dengan kompetensinya sehingga dapat bekerja secara professional. Penyederhanaan birokrasi pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah menjadi hanya 2 (dua) level dan mengalihkan jabatan tersebut kepada jabatan fungsional yang

berbasis keahlian, keterampilan dan kompetensi tertentu serta di dukung dengan penggunaan artificial inteligen. Dengan penyederhaanaan tersebut pejabat fungsional yang disesuaikan dengan tingkat kompetensi sehingga dapat bekerja secara professional menurut fungsi masing-masing.

A. Langkah-langkah Kemenpan RB Dalam Pelaksanaan Penyederhanaan organisasi pemerintahan

Arahan Presiden Joko Widodo tersebut langsung ditanggapi oleh MenpanRB dengan menyusun rencana dan melaksanakan penyederhanaan organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan menyisakan 1 jabatan administrator dan 2 jabatan pengawas.

Respon lainnya atas kebijakan Presiden Joko Widodo untuk melakukan penyederhanaan organisasi pemerintahan, KemenpanRB mengeluarkan Peraturan Menteri PANRB No. 28/2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Peraturan ini digunakan sebagai pedoman agar dapat dipahami oleh para implementor baik itu kementerian, lembaga dan pemerintahan daerah dalam penyederhanaan organisasi sehingga dapat mempermudah pelaksanaan peralihan menjadi pejabat fungsional. Selain hal tersebut, aturan ini dapat membantu pendeskripsian mengenai pengembangan sistem karier pegawai dalam mendukung rasionalisasi organisasi pemerintahan agar penyelenggaraan pemerintahan mampu terlaksana melalui penataan karier melalui jalur fungsional.

Penataan organisasi pemerintahan berupa penyederhanaan struktur organisasi dan tata kelola merupakan prinsip utama dalam penyederhanaan organisasi. KemenpanRB juga tetap memfasilitasi percepatan penyederhanaan organisasi pada kantor-kantor pemerintah melalui pengalihan pejabat administrator, pengawas, dan pelaksana menjadi pejabat fungsional. Dampak penataan organisasi dan kelembagaan pada jajaran pemerintahan tentunya akan terasa pada pejabat yang dialihkan dalam jabatan fungsional tersebut.

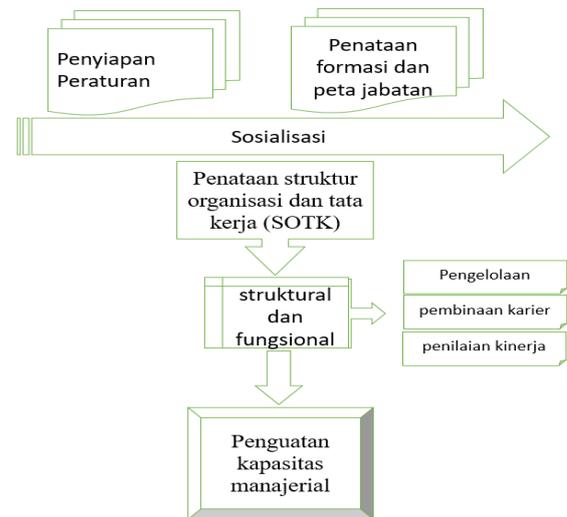
Maka dari itu, KemenpanRB mengeluarkan Peraturan Menteri No. 28/2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional untuk memberikan jaminan kepastian dan tata kelola karier pegawai dalam jabatan administrasi dan pengawas yang dialihkan dalam jabatan fungsional tersebut. Kebijakan itu sebagai jawaban kepastian bahwa peluang pengembangan karier sebagai pejabat fungsional dapat tetap berjalan sebagaimana menjadi pejabat struktural.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Didik Noordiatmoko, Ak, MM. Asdep Bidang Perumusan Kebijakan, pada tanggal 4 Agustus 2020, beliau menyatakan bahwa langkah-langkah yang dilakukan KemenpanRB guna pelaksanaan rasionalisasi eselon yaitu sebagai berikut:

1. Penyiapan dokumen pendukung berupa peraturan-peraturan yang mendukung pelaksanaan rasionalisasi
2. Penataan formasi dan peta jabatan.
3. Mengadakan sosialisasi bagi para ASN secara intern organisasi kementerian
4. Menata struktur organisasi dan tata kelola pada tiap instansi yang perlu diusulkan untuk perubahan menjadi lebih ramping dengan penghapusan jabatan administrastor, dan Pengawas yang sesuai dengan kriteria.
5. Mengelola dan membina sistem karier serta penilaian kinerja pejabat struktural dan fungsional.
6. Memperkuat kompetensi manajerial dari para Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Pratama atau eselon II yang mengelola pejabat fungsional yang menjadi tanggung jawabnya.

Langkah-langkah yang dijalankan oleh KemenpanRB tersebut adalah menjadi perwujudan kesiapan dalam melaksanakan arahan Presiden Jokowi, untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagaimana gambar di bawah ini:

Bagan 1. Langkah-langkah Pelaksanaan Rasionalisasi Eselon



Sumber: Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan hal tersebut, terlihat bahwa kemenpanRB telah menyiapkan penataan Pegawai pemerintahan menuju fungsionalisasi jabatan-jabatan struktural yang selama ini terkesan kaku. Sebelum pidato Kenegaraan Presiden Joko Widodo pada Pelantikan Presiden dan Wakil Presiden yaitu berupa penyiapan peraturan pendukung berupa peraturan-peraturan pendukung seperti:

1. Peraturan MenpanRB No. 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing
2. Peraturan ManpanRB No. 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional
3. Penetapan Peraturan MenpanRB mengenai Jabatan-Jabatan Fungsional

Berdasarkan hal tersebut, terlihat bahwa KemenpanRB telah melaksanakan langkah-langkah konkret dalam penyederhanaan birokrasi dengan melalui Penataan organisasi, Penataan jabatan fungsional, Transformasi jabatan. Hal ini terungkap dalam bahan Deputi SDMA Penyederhanaan Birokrasi dalam kegiatan sosialisasi penyederhaan birokrasi kepada pemerintah daerah dan lingkungan akademisi, yang menyatakan bahwa Tindak Lanjut Arahan Presiden Penyederhanaan Birokrasi, sebagai berikut:

- 1) Penataan Organisasi, meliputi:

- a) Menentukan kriteria penyederhanaan organisasi.
 - b) Mengidentifikasi jabatan mana yang dapat atau tidak dapat dialihkan atau dihilangkan.
 - c) Menyusun aturan mengenai penataan organisasi.
 - d) Melaksanakan Peralihan Jabatan Struktural ke Fungsional
- 2) Penataan Jabatan Fungsional (FJ)
- a) Menyesuaikan regulasi tentang JF yang komprehensif (menambahkan informasi faktor jabatan pada tugas manajerial/decision making, sehingga 1 jenjang ada beberapa kelas jabatan).
 - b) Menyelaraskan kelas jabatan: - JF dengan Jab. Struktural - JF satu dengan JF yang lain
 - c) Menyusun Peraturan Perundangan mengenai Jabatan & Pangkat ASN.
 - d) Menyelaraskan tunjangan JF dengan tunjangan Jabatan Struktural (jika masih dimungkinkan).
- 3) Transformasi Jabatan
- a) Menyusun peraturan perundangundangan penyederhanaan organisasi.
 - b) Memetakan jabatan dan pejabat struktural yang terkena dampak.
 - c) Memetakan jabatan fungsional yang dapat dan dibutuhkan untuk menampung peralihan jabatan.
 - d) Menyelaraskan kebutuhan anggaran setiap instansi pemerintah.
 - e) Menetapkan masa transisi peralihan.
 - f) Transformasi jabatan dilakukan secara nasional seluruh instansi pemerintah.

Ketiga langkah tersebut merupakan tindak lanjut ini merupakan upaya untuk menuju organisasi yang dinamis dan fleksibel yang dapat menjamin penyelenggaraan pemerintahan efektif dan akuntabel.

B. Implementasi Penyederhanaan Struktur Organisasi di KemenpanRB

Implementasi kebijakan pemerintah dalam penyederhanaan struktur organisasi di KemenpanRB dianalisis dengan menggunakan konsep Edward III (2003) dengan melihat pada 4 sub indikator yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

Dari segi komunikasi, penyederhanaan organisasi yang dilaksanakan di KemenpanRB telah dipahami oleh para pegawai di kementerian tersebut. Pegawai ternyata telah diinformasikan rencana rasionalisasi birokrasi, utamanya penyederhanaan jabatan administrator dan pengawas. Hal ini tertuang dalam wawancara dengan Deputi bidang Sumber Daya Manusia Aparatur pada tanggal 4 Agustus 2020, Bapak Didik Noordiatmoko, Ak, MM. Asdep Bidang Perumusan Kebijakan, pada wawancara pada tanggal 4 Agustus 2020 yang mengatakan bahwa penyelenggaraan penyederhanaan organisasi telah direncanakan sebelumnya, bahkan kementerian telah melakukan beberapa kali rapat dan sosialisasi di kementerian.

Dari segi konsistensi informasi kebijakan rasionalisasi eselon di KemenpanRB dapat dijelaskan keefektifan kebijakan bilamana dilaksanakan dengan arahan dan perintah yang jelas. Walaupun tugas-tugas yang disampaikan kepada pelaksana melalui arahan yang jelas, namun bila tugas itu bertentangan, maka tugas tersebut tidak akan dapat dilaksanakan oleh para implementator dengan baik.

Dalam penyelenggaraan penyederhanaan jabatan administrator dan pengawas di KemenpanRB, dalam hasil wawancara dengan Bapak Didik Noordiatmoko, Ak, MM. Asdep Bidang Perumusan Kebijakan, pada wawancara pada tanggal 4 Agustus 2020 yang mengatakan bahwa Kementerian telah mengeluarkan Peraturan MenpanRB No. 28/2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Peraturan tersebut menjadi pedoman dan dasar dari pelaksanaan kebijakan yang strategis dalam menciptakan organisasi pemerintahan yang lebih profesional dan efektif dalam menyelenggarakan pelayanan masyarakat. Bahkan pada tahun 2018 telah menyiapkan aturan untuk jabatan pelaksana di instansi-instansi pemerintah melalui PermenpanRB Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Berdasarkan pedoman tersebut, ruang lingkup penyetaraan jabatan dan peralihan jabatan pada instansi pemerintah meliputi Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana menjadi pejabat fungsional tertentu telah siap untuk dilaksanakan.

Dari segi Sumber daya, dapat dijelaskan bahwa meskipun yang menjadi isi kebijakan telah diinformasikan dengan komunikasi dengan jelas, namun bila implementor kebijakan tidak didukung sumber daya yang baik dan professional untuk melaksanakan kebijakan tersebut, maka penerapan kebijakan tidak dapat terimplementasi dengan efektif. Sumber daya merupakan hal yang penting untuk pelaksanaan kebijakan yang efektif. Tanpa adanya sumber daya, kebijakan hanya dapat menjadi dokumen aturan yang tidak terlaksana. Sumber daya dalam hal ini berhubungan dengan segala sumber daya yang dapat dialokasikan dalam memberikan dukungan terhadap berhasilnya im kebijakan penyederhaan organisasi di KemenpanRB yang meliputi sumber daya manusia, anggaran dan fasilitas pendukung kebijakan.

Aparatur yang bekerja di KemenpanRB telah memadai dalam mendukung kebijakan penyederhanaan organisasi yang kemudian pejabatannya dialihkan menjadi tenaga fungsional yang sesuai dengan keahliannya. Dari data sumber daya pegawai di kementerian pada tahun 2020 berjumlah sebanyak 497 yang lebih berkurang dari tahun sebelumnya yaitu 510 pegawai yang diakibatkan oleh adanya perubahan mutasi dan aparatur yang memasuki usia pensiun, yang selengkapnya dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1 Data Jumlah Pegawai di KemenpanRB berdasarkan Pangkat Tahun 2018-2020

No	Golongan	Tahun		
		2018	2019	2020
1	IVe	7	8	6
2	IVd	12	16	15
3	IVc	13	10	9

No	Golongan	Tahun		
		2018	2019	2020
4	IVb	39	32	34
5	Iva	18	23	24
6	IIIId	39	40	37
7	IIIc	59	70	68
8	IIIb	62	60	58
9	IIIa	85	162	158
10	IIId	29	22	22
11	IIC	30	46	46
12	IIb	4	4	4
13	IIa	2	15	14
14	Id	2	2	2
Total		401	510	497

Sumber: KemenpanRB 2021

Dari data jumlah pegawai di KemenpanRB berdasarkan Pangkat dari tahun 2018-2020, terlihat bahwa terjadi perubahan data pegawai dari tahun 2018-2020 yang diakibatkan oleh adanya mutasi dan pension. Dari data tersebut bila disesuaikan dengan persyaratan jabatan fungsional antara pangkat IIIa-IVb (IVc-IVe telah menduduki jabatan pimpinan pratama dan madya), maka sumber daya aparatur yang siap untuk menjadi tenaga fungsional sebanyak 387 pegawai pada tahun 2019 dan 379 untuk tahun 2020.

Sementara untuk menduduki jabatan fungsional yang dipersyaratkan dengan Pendidikan minimal DIV-S3 dapat dilihat sebagai mana data pada tabel 2. berikut ini:

Tabel 2 Data Jumlah Pegawai di KemenpanRB berdasarkan Tingkat Pendidikan dari tahun 2018-2020

No	Pendidikan	Tahun		
		2018	2019	2020
1	S3	10	9	7
2	S2	112	113	112
3	S1	150	228	224
4	DIV		35	31
5	DIII	78	63	63

No	Pendidikan	Tahun		
		2018	2019	2020
6	DI		13	14
7	SLTA	46	44	42
8	SLTP	5	4	3
9	PROFESI		1	1
Total		401	510	497

Sumber: KemenpanRB 2021

Berdasarkan data tabel di 2. atas, terlihat bahwa data Jumlah Aparatur di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berdasarkan Tingkat Pendidikan dari tahun 2018-2020, yang berpendidikan S1-S3 pada tahun 2018 sebanyak 272 orang pegawai, kemudian untuk yang berpendidikan DIV-S3 pada tahun 2019 berjumlah 385, dan untuk yang berpendidikan DIV-S3 pada tahun 2020 berjumlah sebanyak 374 orang pegawai.

Untuk kesiapan sumber daya aparatur dalam pelaksanaan kebijakan rasionalisasi eselon sesuai dengan arahan Presiden dalam pidato pelantikan, dapat dilihat pada data tahun 2018 dan 2019, kemudian pada pelaksanaannya pada tahun 2020, sebagaimana tabel 3. berikut ini:

Tabel 3. Data Pegawai pada KemenpanRB berdasarkan Jumlah Pejabat Eselon dan Fungsional serta Pelaksana dari tahun 2018-2020

No	Eselon	Tahun		
		2018	2019	2020
1	Eselon 1	5	5	4
2	Eselon 1b	3	3	2
3	Eselon 2a	27	25	23
4	Eselon 3	53	53	1
5	Eselon 4	86	91	2
6	Fungsional	23	29	193
7	Pelaksana	204	304	272
Total		401	510	497

Sumber: KemenpanRB 2021

Dari data aparatur di KemenpanRB berdasarkan jumlah pejabat eselon dan fungsional serta pelaksana dari tahun 2018-2020, terlihat bahwa terjadi penambahan jumlah pejabat fungsional dari tahun 2018 hingga 2020. Dari tahun 2018 terdapat 23 orang pegawai yang menjabat jabatan fungsional, kemudian

tahun 2019 terdapat 29 orang pegawai yang menjabat jabatan fungsional, dan pada tahun 2020 terdapat penambahan jumlah pejabat fungsional menjadi 193 orang pegawai.

Data tersebut mendeskripsikan bahwa kesiapan pegawai di KemenpanRB dalam penyelenggaraan kebijakan peralihan jabatan. Terjadinya perubahan besar-besaran yang menyederhanakan jabatan Administrator dan Pengawas menjadi 3 jabatan saja, yaitu dengan 1 jabatan Kepala Bagian dan 2 Jabatan Kepala Sub Bagian, rasionalisasi tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan penyelenggaraan dan pelayanan urusan pemerintahan di Kementerian.

Dari segi sumber daya anggaran, pelaksanaan kebijakan penyederhanaan organisasi di KemenpanRB perlu didukung dalam pemenuhan anggaran, baik berupa belanja pegawai maupun belanja operasional penyelenggaraan urusan pemerintahan. Berdasarkan laporan pagu dan realisasi anggaran KemenpanRB pada tahun 2017-2020 (Juni), terlihat realisasi anggaran pertahun yang berada di atas rata-rata 85%, sebagaimana Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4 Data Realisasi anggaran Kemenpan RB pada tahun 2017-2020

Tahun	Pagu	Raelisasi	Persentase
2017	Rp.147.007.620.000,-	Rp.142.979.598.268,-	97,26%
2018	Rp.318.597.933.000,-	Rp.270.808.184.268,-	85,00%
2019	Rp.288.624.931.000,-	Rp.277.752.623.430,-	96,23%
2020	Rp.184.687.956.000,-	Rp. 65.211.822.131,-	35,31%

Sumber: Laporan Keuangan Audited 2017, 2018, 2019 dan Semester 1 Tahun 2020)

Berdasarkan data tabel 4, di atas terlihat bahwa rata-rata persentase realisasi anggaran di KemenpanRB mencapai 85% ke atas. Pada tahun 2017 persentase yang dapat dicapai yaitu 97,26%, kemudian pada tahun 2018 terjadi penurunan menjadi 85% dan Pada tahun 2019 terjadi kenaikan persentase realsiasi sebanyak 96,23%. Khusus untuk data tahun 2020 yang didapatkan dalam penelitian ini yaitu realsiasi sebesar 35,31% per 30 Juni 2020 atau laporan semester 1 pada tahun 2020.

Kesiapan anggaran ini telah dapat mencukupi untuk penyelenggaraan urusan pemerintahan di KemenpanRB dengan pola jabatan yang telah dialihkan dari jabatan struktur eselonisasi menjadi fungsional. Hal ini menandakan bahwa pelaksanaan rasionalisasi eselon di kementerian tersebut di dukung dengan fasilitas anggaran yang sangat sesuai. Pelaksanaan penyederhaan struktur organisasi di kementerian tersebut memberikan dampak yang sama dengan sebelumnya ketika ASN tersebut masih menduduki jabatan struktural.

Adanya peningkatan pendapatan maupun penurunan tersebut merupakan tingkat pemahaman ASN dalam penyelenggaraan tugas akibat dari penyesuaian sistem kerja yang beralih ke arah fungsional. Hal ini dijelaskan oleh Bapak Didik Noordiatmoko, Ak, MM. Asdep Bidang Perumusan Kebijakan, pada wawancara pada tanggal 4 Agustus 2020 yang menyatakan bahwa Peralihan jabatan struktural ke arah fungsional di KemenpanRB tidak mengurangi *takehome pay* bagi para pegawai di kementerian, karena pendapatan baik gaji dan tunjangan ketika masih menjabat jabatan struktural tetap diupayakan penyesuaiannya ketika setelah pegawai tersebut menjadi pejabat fungsional.

Dari segi sumber daya berupa fasilitas pendukung pelaksanaan rasionalisasi eselon di kemenpanRB dilihat dari Lembaga/unit pelaksana kegiatan penyederhanaan struktur organisasi dan kebutuhan pendukung dalam pelaksanaan perubahan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Dari segi kelembagaan pelaksanaan ini dilakukan pada Biro Kepegawaian dan Deputi Sumber Daya Manusia Aparatur (deputi SDMA). Deputi ini melakukan perencanaan dan sosialisasi dalam pelaksanaan rasionalisasi eselon baik melalui media massa maupun sosialisasi di lingkungan kementerian. Hal ini dijelaskan dalam wawancara dengan Bapak Didik Noordiatmoko, Ak, MM. Asdep Bidang Perumusan Kebijakan pada Deputi kelembagaan dan Tata Laksana Kementerian PANRB, pada tanggal 4 agustus 2020. Beliau menyatakan bahwa pelaksanaan rasionalisasi eselon merupakan agenda pemerintah untuk

mewujudkan sumber daya aparatur yang mampu bersaing di era globalisasi, karena yang dibutuhkan ke depan ASN yang mempunyai keahlian yang kompetitif dan professional.

Segi Disposisi dilihat dari pemahaman, sikap dan karakteristik dari para pelaksana kebijakan, misalkan sikap jujur, memiliki komitmen, dan berpikir demokratis. Apabila pelaksana kebijakan memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat dengan cepat melaksanakan kebijakan sebagaimana dengan yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika pelaksana kebijakan memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif.

Dari segi visi pimpinan, kebijakan penyederhanaan organisasi pemerintahan dapat terlaksana sesuai dengan visi pimpinan dapat dilihat pada adanya komitmen dari implementator dalam melaksanakan kebijakan. Dalam hal ini adanya komitmen pelaksana kebijakan rasionalisasi eselon di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi. Berdasarkan hal tersebut terlihat dari jawaban responden bahwa responden menyatakan Ya, Sangat memenuhi visi pimpinan sebanyak 19,35%, yang menjawab memenuhi visi pimpinan sebanyak 80,65%, dan yang menjawab kurang dan tidak memenuhi tidak ada. Hal ini menandakan bahwa kebijakan rasionalisasi eselon di kementerian tersebut telah sesuai dengan visi pimpinan. Hal ini terlihat juga dengan jelas adanya perubahan dengan segera struktur organisasi kementerian yang hanya menyisakan struktur 1 jabatan kepala bagian/administrator dan 2 kepala sub bagian/pegawas.

Kemudian untuk melihat bahwa kebijakan penyederhanaan eselon sesuai dengan kebutuhan ASN di KemenpanRB atau belum, dapat dilihat dari hasil pernyataan bahwa responden menyatakan Ya, Sangat sesuai dengan kebutuhan ASN sebanyak 19,35%, yang menjawab sesuai dengan kebutuhan ASN sebanyak 80,65%, dan yang menjawab kurang sesuai dengan kebutuhan ASN sebanyak 22,58% dan tidak sesuai dengan kebutuhan ASN sebanyak 12,90%. Hal ini menandakan

bahwa kebijakan rasionalisasi eselon di kementerian tersebut telah sesuai dengan kebutuhan ASN. Namun perlu adanya perhatian akan pemenuhan kebutuhan ASN dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di kementerian, dikarenakan masih terdapat pendapat responden yang menyatakan kurang dan tidak sesuai.

Ketika hal ini ditanyakan dalam wawancara terhadap salah satu ASN pada tanggal 6 Agustus 2020 menyatakan bahwa terusan terang bahwa kebijakan ini merupakan hal baru, sehingga belum terlihat jelas nantinya. Beberapa ASN masih merasa perlu dibimbing bagaimana mengembangkan karier melalui jabatan fungsional.

Dari segi partisipasi, Pegawai dalam kebijakan penyederhanaan organisasi dapat dilihat berdasarkan berapa banyak jumlah pegawai yang beralih dari jabatan struktural ke jabatan fungsional. Dari tabel 4. di atas terlihat data tahun 2018 Aparatur di Kementerian yang menjabat pada jabatan fungsional sebanyak 23 orang, kemudian pada tahun 2019 meningkat menjadi 29 orang, dan setelah tahun 2020 dengan adanya penyederhanaan organisasi terjadi peningkatan besar yaitu dengan jumlah 193 orang pejabat fungsional.

Sementara bila dilihat dari jabatan Administrator dan Pengawas pada tahun 2019 sebelumnya terdapat 53 Administrator dan 91 Pegawai atau dengan jumlah keseluruhan 144. Jadi, terlihat bahwa selain terdapat perubahan jabatan struktural ke jabatan fungsional, terdapat pula peningkatan jumlah jabatan fungsional menjadi sebanyak 52 orang pegawai. Berarti terdapat tambahan 23 orang yang mengajukan diri untuk menjadi pejabat fungsional, selain yang beralih dari jabatan struktural.

Berdasarkan hal tersebut terlihat bahwa partisipasi aparatur di KemenpanRB sangat aktif dalam rasionalisasi eselon. Hal ini senada dengan jawaban responden mengenai tanggapan partisipasi pegawai dalam kebijakan rasionalisasi eselon, dimana yang menjawab sangat aktif sebanyak 9,68%, ASN yang menjawab lumayan aktif sebanyak 74,19%, yang menjawab kurang aktif sebanyak 12,9% dan

yang menjawab tidak aktif sebanyak 3,23. Berdasarkan data tersebut, keaktifan pegawai dalam kebijakan rasionalisasi eselon sangat besar yaitu sebanyak 83,87% yang aktif dan sangat aktif.

Kemudian dalam hal Faktor Struktur Birokrasi, data didapatkan dengan melihat struktur organisasi yang memiliki kewenangan mengimplementasikan kebijakan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pelaksanaan kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi yaitu terdapatnya prosedur penyelenggaraan kegiatan yang standar (standard operating procedures atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap pelaksana kebijakan dalam bertindak.

Dari segi mekanisme prosedur penyelenggaraan kegiatan yang standar dalam pelaksanaan kebijakan penyederhanaan organisasi di KemenpanRB, dapat dilihat pada proses peralihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional. Dari hasil wawancara dengan Bapak Bapak Didik Noordiatmoko, Ak, MM. Asdep Bidang Perumusan Kebijakan. Beliau menyatakan bahwa mekanisme peralihan jabatan struktural menjadi fungsional dimulai dari penyiapan dokumen pendukung seperti Peraturan dan sosialisasinya. Kementerian telah mengeluarkan Peraturan MenpanRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Didik menyatakan bahwa peraturan ini merupakan alat pedoman yang dapat digunakan untuk memudahkan implementasi penyetaraan jabatan. Selain itu, peraturan ini juga memberikan gambaran peluang pengembangan karier guna mendukung penyederhanaan birokrasi agar organisasi tetap dapat berjalan dengan sistem karier berbasis fungsional. Berdasarkan daftar PermenpanRB mengenai Jabatan Fungsional yang Telah Ditetapkan per tanggal 24 September 2019 adalah sebanyak 193 jabatan fungsional yang dapat dijabat oleh pegawai. Dan saat penelitian ini juga sebagian masih sementara dalam proses penetapan peraturan Menteri.

Mekanisme prosedur pengangkatan PNS ke dalam Jabatan Fungsional di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara

dan reformasi Birokrasi melalui Penyesuaian/Inpassing meliputi:

- 1) Penyampaian daftar usulan PNS yang akan diangkat dalam Jabatan Fungsional dari Pimpinan Instansi Pemerintah kepada Pimpinan Instansi Pembina dengan tembusan disampaikan kepada Menteri;
- 2) Verifikasi dan validasi Usulan;
- 3) Pelaksanaan uji kompetensi;
- 4) Penetapan rekomendasi berdasarkan hasil uji kompetensi;
- 5) Pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional

Penyesuaian (*Inpassing*) Jabatan Fungsional bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) salah satunya bertujuan untuk pengembangan karir dan profesionalisme pegawai guna menunjang peningkatan kinerja organisasi. Syarat *inpassing* harus sesuai dengan PermenpanRB No. 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing dijelaskan bahwa proses pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dalam jangka waktu tertentu.

Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat dalam Jabatan Fungsional Kategori Keterampilan melalui Penyesuaian/Inpassing harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- 1) berijazah paling rendah SLTA atau sederajat /D-1 (Diploma-Satu)/D-2 (Diploma-Dua)/D-3 (DiplomaTiga) atau setara;
- 2) pangkat paling rendah sesuai dengan persyaratan kepangkatan dari jabatan yang akan diduduki;
- 3) memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas di bidang Jabatan Fungsional yang akan diduduki paling sedikit 2 (dua) tahun;
- 4) mengikuti dan lulus uji kompetensi di bidang Jabatan Fungsional yang akan diduduki;
- 5) nilai prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- 6) berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada saat pengangkatan dalam Jabatan Fungsional.

PNS yang akan diangkat dalam Jabatan Fungsional Kategori Keahlian melalui

Penyesuaian/Inpassing, harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- 1) berijazah paling rendah S-1 (Strata-Satu)/D-4 (Diploma-Empat)/S-2 (Strata-Dua) atau yang sederajat;
- 2) pangkat paling rendah sesuai dengan persyaratan kepangkatan dari jabatan yang akan diduduki;
- 3) memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas di bidang Jabatan Fungsional yang akan diduduki paling sedikit 2 (dua) tahun;
- 4) mengikuti dan lulus uji kompetensi di bidang Jabatan Fungsional yang akan diduduki;
- 5) nilai prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- 6) berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun bagi yang akan diangkat dalam Jabatan Fungsional jenjang Ahli Pertama dan Ahli Muda; dan 58 (lima puluh delapan) tahun bagi yang akan diangkat dalam Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya

Berdasarkan hasil olah data mengenai faktor-faktor implementasi kebijakan yang dikemukakan sebelumnya yaitu komunikasi kebijakan, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Analisis Data Temuan pada Faktor-faktor Implementasi Kebijakan

No	Faktor Implementasi	Temuan	Keterangan
1. Komunikasi			
	Transmisi	aktif	keaktifan penyelenggara dalam mengkomunikasikan kebijakan rasionalisasi
	Kejelasan pesan	jelas	tersampaikan melalui rapat dan sosialisasi
	Konsistensi informasi	konsisten	dilaksanakan dengan arahan dan perintah yang jelas
2. Sumberdaya			
	Sumber daya manusia	Tersedia	ketersediaan sumberdaya memadai dalam mendukung kebijakan
	Anggaran kebijakan	Tersedia	adanya kesiapan anggaran dan tidak merubah pendapatan ASN
	Fasilitas pendukung	Tersedia	didukung oleh Biro Kepegawaian dan Deputi Sumber Daya Manusia

No	Faktor Implementasi	Temuan	Keterangan
			Aparatur (deputi SDMA)
3.	Disposisi		
	Terlaksana sesuai dengan visi pimpinan	Terlaksana	adanya perubahan dengan segera struktur organisasi kementerian yang menyisakan 1 jabatan struktural kepala bagian dan 2 kepala sub bagian.
	Sesuai dengan kebutuhan	Sesuai	namun masih terdapat ASN yang perlu dibimbing dalam pelaksanaan tugas dalam jabatan fungsional
	Partisipasi	Partisipatif	pertambahan jumlah ASN yang beralih ke jabatan fungsional melebihi impassing
4.	Struktur birokrasi		
	Mekanisme prosedur	adanya mekanism e prosedur	Mekanisme prosedur pengangkatan PNS ke dalam Jabatan Fungsional
	Persyaratan dalam pengurusan impassing	Tersedia	tersedianya peraturan persyaratan dalam pengurusan impassing

Berdasarkan Tabel 5, Hasil Analisis Data Temuan pada Faktor-faktor Implementasi Kebijakan tersebut, terlihat secara umum bahwa kebijakan rasionalisasi eselon di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berjalan dengan baik, hal ini menunjukkan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi mendukung kebijakan Bapak Presiden Jokowi dalam penyederhanaan eselon III dan IV di lembaga pemerintahan. Satu hal yang perlu dicermati dan diperhatikan dengan baik yaitu kebutuhan ASN dalam pelaksanaan tugas agar dapat menghilangkan keraguan akan masa depan ASN bila berkarier dalam jabatan fungsional.

Pejabat yang menduduki fungsional wajib mempunyai kompetensi dan keahlian sesuai dengan jabatan yang akan diamanatkan, karena Presiden sangat menghargai keahlian dari masing-masing ASN. Hal Ini menjadi penting bagi pengembangan karir pada jabatan fungsional. Pasca

penyederhanaan, pola kerja akan berubah, diperlukan adanya koordinator Jabatan Fungsional yang akan bertugas merencanakan, membagi tugas, dan koordinasi

Berdasarkan arahan Bapak Presiden tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengambil langkah berupa Penataan Organisasi, Penataan Jabatan Fungsional, dan Transformasi Jabatan. Selain hal tersebut diperlukan adanya pengendalian dan pengawasan serta pedoman yang jelas terinci mengenai hubungan kerja dan koordinasi antara pejabat structural dan pejabat fungsional sehingga pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab dalam hal penyelenggaraan pemerintahan pasca penyederhanaan birokrasi serta tercipta harmonisasi pelaksanaan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien.

Rasionalisasi eselon tersebut merupakan suatu proses penyesuaian struktur kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan yang sepatutnya. Maka dari itu diperlukan kecermatan dan perhatian terhadap kebutuhan Aparatur Sipil Negara dalam pelaksanaan peralihan Jabatan Struktural menjadi Jabatan Fungsional dengan memberikan pemahaman dan kejelasan terhadap pelaksanaan tugas dan karier masa depannya.

Dalam pelaksanaan langkah-langkah rasionalisasi eselon berupa peralihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional dibutuhkan dukungan dari top manajemen organisasi dan partisipasi aktif dari para Aparatur Sipil Negara untuk kesuksesan pelaksanaan kebijakan

KESIMPULAN

Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi telah mengambil langkah-langkah dalam pelaksanaan Rasionalisasi Eselon yaitu berupa penyiapan dokumen pendukung berupa peraturan-peraturan yang mendukung pelaksanaan rasionalisasi, penataan formasi dan peta jabatan, mengadakan sosialisasi bagi para ASN secara intern organisasi kementerian, penataan struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) dari tiap unit yang perlu diusulkan untuk perubahan menjadi lebih ramping dengan penghapusan jabatan administrator, dan pengawas yang sesuai

dengan kriteria, pengelolaan dan pembinaan karier serta penilaian kinerja pejabat struktural dan fungsional, dan penguatan kapasitas manajerial dari para Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Pratama atau eselon II yang mengelola pejabat fungsional yang menjadi tanggung jawabnya. Implementasi penyederhanaan organisasi di KemenpanRB berjalan dengan baik, hal ini menunjukkan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi dalam mendukung kebijakan penyederhanaan organisasi. Hal yang perlu dicermati dan diperhatikan dengan baik yaitu kebutuhan ASN dalam pelaksanaan tugas agar dapat menghilangkan keraguan akan masa depan ASN bila berkariyer dalam jabatan fungsional.

REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2020). *Cakrawala Pelayanan Publik di Negara Dunia Ketiga*. CV Sah Media.
- Aida, N. R. (2019). *Pidato Presiden Jokowi dalam Pelantikan Tekankan Penyederhanaan Eselon*. Kompas.comTren. <https://www.kompas.com/tren/read/2019/10/20/172806565/pidato-presiden-jokowi-dalam-pelantikan-tekanan-penyederhanaan-eselon>
- Andhika, L. R. (2018). Dari Struktur Birokrasi Tradisional ke Model Adhocracy (Struktur Organisasi Inovatif). *PUBLISLA (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 3(1), 11–24. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkp/article/download/1809/1381>
- Angriani, D. (2019). Eselon III dan IV KemenPAN RB Dipangkas, Dari 159 Tinggal 3. *Politik Dan Hukum, Media Indonesia*.
- Dewabrata, B. (2020). Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Kepuasan Komunikasi pada karyawan PT Garam (Persero). *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 4(1), 56–71. <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/niaga/article/view/2886/1381>
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Hahury, J. F. (2021). Kinerja Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Melawi. *Fokus*, 19(1), 47–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.51826/fokus.v19i1.477>
- Imawan, S. (2021). *Artificial Intelligence dan Motivasi Pelayanan Publik*. Kolom, DetikNews. <https://news.detik.com/kolom/d-5858973/artificial-intelligence-dan-motivasi-pelayanan-publik>.
- Kemendikbud.go.id. (2020). *Lantik 632 Pejabat Fungsional, Kemendikbud Hapus Eselon 3 dan 4*. Kemendikbud. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2020/02/lantik-632-pejabat-fungsional-kemendikbud-hapus-eselon-3-dan-4>
- Mahsyar, A. (2011). Masalah Pelayanan Publik Di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Otoritas*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.22>
- Mathew, Miles, B. ., & Huberman, M. (1992). *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. UI Press.
- Nardi, S. (2020). *Transformasi Jabatan Jembatan Menuju Penyederhanaan Birokrasi Di Pemda DIY*. Biro Organisasi Prov Jateng. <https://biroorganisasi.jogjaprov.go.id/v1/transformasi-jabatan-jembatan-menuju-penyederhanaan-birokrasi-di-pemda-diy/>
- Sari, U. T. (2019). The Effect Of Ethical Leadership On Voice Behavior:The Role Of Mediators Organizationalidentification And Moderating Self-Efficacy Forvoice. *Journal Of Leadershipin Organizations*, 1(1), 48–66. <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership/article/download/4/pdf>
- Subroto, W., Heriyanto, M., & Karneli, O. (2021). Implementasi Kebijakan Pelayananadministrasi Terpadu Kecamatan (Paten). *JSDMU: Jurnal Sumber Daya Manusia Unggul*, 1(2), 67–73. <https://jsdmu.ejournal.unri.ac.id/index.php/JSDMU/article/download/14/10/>
- Thoha, M. (2003). *Birokrasi dan Politik di*

Indonesia. Raja Grafindo Persada.

- Triatmaja, M. F. (2019). Dampak Artificial Intelligence (Ai) Pada Profesi Akuntan. *Seminar Nasional Dan The 6th Call for Syariah Paper*.
<https://publikasiilmiah.ums.ac.id/bitstream/handle/11617/11422/1.pdf>
- Wastuhana, Y., & Werdiningsih, R. (2021). Reformasi Birokrasi Era Informasi Teknologi. *Jurnal Media Admnistrasi*, 3(1), 8–15.
<http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/MAD/article/download/2711/1671>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economy Organization*. William Hodge and Company Limited.
<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.189588>