

**IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN
STRUKTURAL ESELON V KE JABATAN FUNGSIONAL
PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA
DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN BELAWAN**

TESIS

OLEH

**REDWAN DOODY MARPAUNG
NPM. 201801043**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)12/7/23

**IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN
STRUKTURAL ESELON V KE JABATAN FUNGSIONAL
PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA
DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN BELAWAN**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**REDWAN DOODY MARPAUNG
NPM. 201801043**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/7/23

Access From (repository.uma.ac.id)12/7/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**Judul : Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktur Eselon V ke
Jabatan Fungsional pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan
Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan**

N a m a : Redwan Doody Marpaung

N P M : 201801043

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

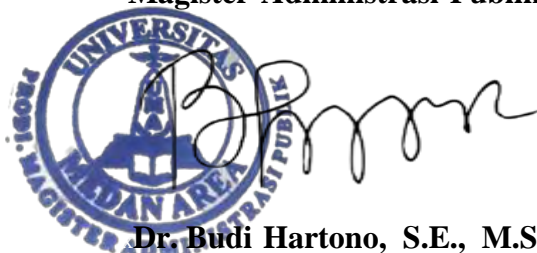


Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si



Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**



Dr. Budi Hartono, S.E., M.Si

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS

Telah diuji pada 04 Mei 2023

Nama : Redwan Doody Marpaung

NPM : 201801043



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. Ir. Yusniar Lubis, MMA

Sekretaris : Dr. Budi Hartono, M.Si

Pembimbing I : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

Pembimbing II : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 12/7/23

Access From (repository.uma.ac.id)12/7/23

PERNYATAAN

Melalui pernyataan ini saya menerangkan bahwa Tesis dengan judul **“Implementasi Penyerataan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan”** adalah benar tulisan saya sendiri dan di dalamnya tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi. Selain itu, sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara jelas tertulis dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka .



Medan, Desember 2022

Redwan Doody Marpaung
NPM.201801043

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGASAKHIR/SKRIPSI/TESIS
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Redwan Doody Marpaung
NPM : 201801043
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusiveRoyalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN
STRUKTURAL ESELON V KE JABATAN FUNGSIONAL
PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA
DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN BELAWAN**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan

Pada tanggal :

Yang menyatakan



Redwan Doody Marpaung
NPM.201801043

ABSTRAK

IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL ESELON V KE JABATAN FUNGSIONAL PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN BELAWAN

Nama : Redwan Doody Marpaung
NPM : 201801043
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si
Pembimbing II : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Salah satu program penyederhanaan birokrasi yang dilakukan pemerintah adalah penyederhanaan birokrasi berupa alih jabatan struktural ke jabatan fungsional pada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diatur pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Dengan bergulirnya penyetaraan jabatan di lingkungan kantor Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, masih adanya permasalahan yang dihadapi oleh setiap pejabat fungsional. Penelitian ini bertujuan mengetahui implementasi penyetaraan jabatan serta pendukung dan penghambat implementasi dimaksud pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data dari 4 (empat) orang informan yang dipilih secara *purposive sampling* yakni Ahmad Lufthi, Hasanuddin, Despant S, Maju K dan dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisa data yang digunakan adalah pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menemukan bahwa pengaturan Permenpan RB tentang penyetaraan jabatan yang wajib tanpa kontekstualisasi dan adaptasi menyebabkan masalah pada pengembangan jenjang karir, sehingga berpotensi menimbulkan implikasi terhadap sistem kerja yang tidak efektif. Fakta di lapangan dampak dari implementasi kebijakan penyetaraan jabatan ini menggambarkan tidak adanya kejelasan mengenai pengembangan jenjang karir ke depannya, sehingga menyebabkan semangat kerja berkurang yang nantinya dapat berpengaruh pada hasil yang diharapkan. Dengan demikian, penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah pusat melakukan pembenahan terhadap kebijakan ini agar nantinya dapat selaras dengan kebutuhan pejabat fungsional sehingga dalam pelaksanaannya dapat berjalan baik.

Kata kunci : Implementasi kebijakan, Penyetaran Jabatan Struktural Eselon

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF EQUALITY OF STRUCTURAL POSITIONS OF ECHELON V TO FUNCTIONAL POSITIONS AT THE OFFICE OF SUPERVISION AND SERVICES OF CUSTOMS AND EXCISE TYPE MADYA PABEAN BELAWAN

Name : *Redwan Doody Marpaung*

Student Id. Number : *201801043*

Study Program : *Master of Public Administration*

Advisor I : *Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si*

Advisor II : *Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si*

One of the bureaucratic simplification programs carried out by the government is bureaucratic simplification in the form of transferring structural positions to functional positions in the State Civil Apparatus (ASN) which is regulated in the Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform of the Republic of Indonesia Number 17 of 2021 concerning Equalization of Administrativ Positions into Functional Positions . With the ongoing equalization of positions within the office of the Directorate General of Customs and Excise, there are still problems faced by each functional official. This study aims to determine the implementation of equalization of positions as well as the factors and implementation constraints referred to in the Belawan Middle Type Customs and Excise Service and Monitoring Office. The method used is descriptive qualitative by collecting data from 4 (four) informants selected by purposive sampling namely Ahmad Lufthi, Hasanuddin, Despant S, Maju K and carried out through observation, interviews and documentation. While the data analysis techniques used are data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Based on the results of the study it is known that the implementation of equalization of positions in the context of simplification of the bureaucracy at the Customs and Excise Service Office of the Belawan Middle Type Customs, North Sumatra still needs to make improvements to this policy. This study found that the regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform concerning mandatory equalization of positions without contextualization and adaptation causes problems in the development of career paths, which has the potential to have implications for an ineffective work system. Facts on the ground that the impact of the implementation of the equalization of positions policy illustrates the lack of clarity regarding the development of future career paths, causing reduced morale which can later affect the expected results. Thus, this study recommends that the central

government make improvements to this policy so that later it can be aligned with the needs of functional officials so that the implementation can run well.

Keywords: Policy implementation, Distribution of Echelon V Structural Positions



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berkat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat mendapatkan gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Medan Area. Dengan kerendahan hati, penulis berharap saran dan masukan yang dapat membangun penelitian ini dimasa yang akan datang.

Medan, Desember 2022

Penulis,

Redwan Doody Marpaung
NPM. 201801043

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur penulis panjatkan ke Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, dukungan dan bimbingan dari banyak pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Orang tua, istri dan anak-anak penulis atas segala dukungan, semangat dan doanya;
2. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc;
3. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr.Ir.Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS;
4. Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Dr. Budi Hartono, S.E., M.Si
5. Dosen Pembimbing I : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si dan Dosen dan Pembimbing II : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si;
6. Kepala KPPBC TMP Belawan beserta jajaran;
7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area angkatan 2020 Kelas B;
8. Seluruh staf/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area;
9. Serta seluruh pihak yang terlibat dalam pembuatan Tesis ini.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Implementasi Kebijakan	10
2.1.1. Implementasi	10
2.1.2. Model Implementasi	14
2.1.2.1. Implementasi Kebijakan Edward III	14
2.1.2.2. Implementasi Kebijakan Hogwood & Gun	15
2.1.2.3. Implementasi Kebijakan Grindle	19
2.1.3. Faktor Penentu Implementasi	20
2.2. Penyetaraan Jabatan	21

2.2.1. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional	22
2.4. Penelitian Terdahulu	29
2.5. Kerangka Penelitian	32

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian	33
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	35
3.3. Subyek/Informan Penelitian.....	35
3.4. Teknik Pengumpulan Data	36
3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional.....	37
3.5.1. Definisi Konsep	37
3.5.2. Definisi Operasional	37
3.6. Teknik Analisis Data	39

BAB IV PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil KPPBC TMP Belawan	41
4.2. Tugas Pokok dan Fungsi Perangkat Kantor	45
4.3. Wilayah Kerja	48
4.4. Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional pada KPPBC TMP Belawan	48
4.5. Faktor dan Kendala Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional pada KPPBC TMP Belawan	60

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

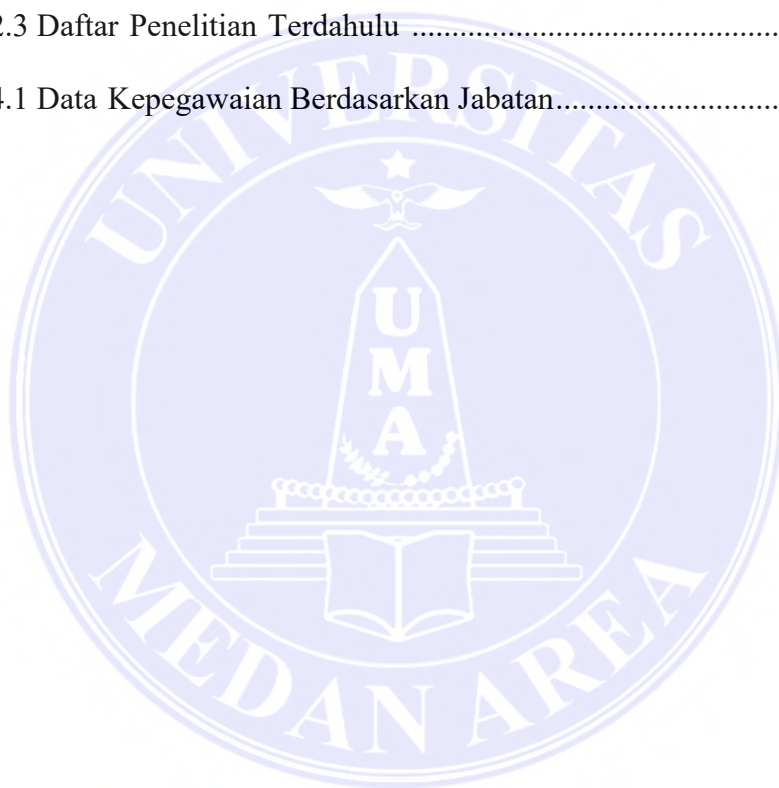
5.1. Kesimpulan	71
-----------------------	----

5.2. Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	74
DAFTAR LAMPIRAN	76



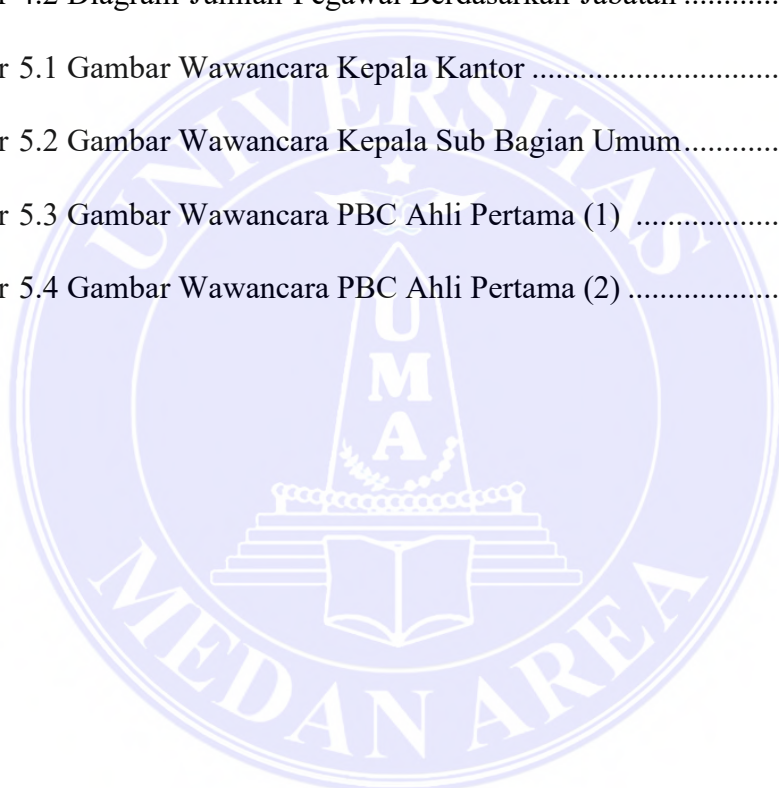
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Daftar Jenjang Kepangkatan dan Jabatan Fungsional PBC	5
Tabel 1.2 Daftar Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional PBC Ahli Pertama	6
Tabel 2.3 Daftar Penelitian Terdahulu	30
Tabel 4.1 Data Kepegawaian Berdasarkan Jabatan.....	44



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.5 Kerangka Penelitian.....	32
Gambar 3.6 Komponen Analisis Data	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi KPPBC TMP Belawan	44
Gambar 4.2 Diagram Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan	45
Gambar 5.1 Gambar Wawancara Kepala Kantor	88
Gambar 5.2 Gambar Wawancara Kepala Sub Bagian Umum.....	88
Gambar 5.3 Gambar Wawancara PBC Ahli Pertama (1)	88
Gambar 5.4 Gambar Wawancara PBC Ahli Pertama (2)	89



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Nama instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang kepabeanan dan cukai adalah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (disingkat DJBC). pada masa pemerintahan kolonial Belanda. Douane adalah nama umum untuk Bea dan Cukai. Bea dan Cukai sering menggunakan istilah “kepabeanan” dalam kaitannya dengan era globalisasi.

Direktur Jenderal Bea dan Cukai membawahi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan. Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai bertanggung jawab merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan, dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai.

DJBC menerapkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan pada tanggal 1 April 1997, yang kemudian diubah dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan Undang-Undang Kepabeanan pada masa jabatannya tahun 1995. Demikian pula dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai yang kemudian diubah dengan Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2007.

Revolusi Industri 4.0 atau dikenal juga dengan globalisasi 4.0 telah dimulai di dunia saat ini. Ekonomi dunia, layanan, teknologi, informasi, dan

bidang lainnya sedang mengalami transformasi yang cepat. Pemerintah bermaksud memangkas birokrasi dalam upaya mempercepat penyampaian layanan publik guna meningkatkan kualitas layanan.

Melalui penyederhanaan birokrasi, pemerintahan Joko Widodo mencanangkan program reformasi birokrasi sebagai periode kedua dimulai. Dalam pidato pengukuhan periode keduanya di Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia pada 20 Oktober 2019, saat pelantikan Presiden dan Wakil Presiden periode 2019-2024, ia menyampaikan komitmen tersebut. Terkait pesan yang disampaikan Presiden Joko Widodo sesaat setelah dilantik sebagai presiden pada 2019 lalu, “Sangat penting bagi kita untuk melakukan reformasi birokrasi.” Mereformasi struktur lembaga agar lebih mudah dioperasikan dan lebih mudah beradaptasi.

Penyederhanaan birokrasi berupa pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu program pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi. Program ini bertujuan untuk menciptakan iklim birokrasi yang gesit, dinamis, dan profesional untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintah dalam pelayanan publik. ASN dan organisasi perlu melakukan sejumlah penyesuaian saat diterapkan.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memasukkan program penyederhanaan birokrasi ke dalam rencana strategis DJBC untuk memenuhi amanat Presiden Joko Widodo dengan menggeser jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Program penyerdehanaan adalah proses penyetaraan Jabatan Fungsional

Pemeriksa Bea dan Cukai (JFPBC) dan Jabatan Struktural Eselon V untuk mereduksi birokrasi.

Salah satu dari lima prioritas kerja pemerintah 2019-2024 adalah *delayering* atau penyederhanaan birokrasi melalui rasionalisasi eselon menjadi dua level. Tingkat jabatan struktural adalah eselonisasi. Saat ini ada lima eselonisasi di Kementerian Keuangan: Eselon I yang langsung berada di bawah Menteri Keuangan; Eselon II yang berada di bawah Eselon I; Eselon III yang berada di bawah Eselon II; dan Eselon V yang berada di bawah Eselon IV dan hanya terdapat pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai. Saat ini, organisasi pemerintah dianggap terlalu besar dan birokratis, dengan jenjang eselon yang panjang, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi panjang. Tujuan penyerdehanaan adalah untuk mempercepat pengambilan keputusan dan/atau perizinan dan menyederhanakan proses.

Sekitar 37 Pejabat Struktural Eselon V dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Belawan yang posisinya disamakan dengan Pejabat Fungsional. Pejabat Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai Ahli Pertama (PFBC) termasuk di antara 1.840 Pejabat Struktural Eselon V di DJBC yang berpartisipasi dalam program penyerdehanaan pada tahun 2020.

Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V Menjadi Jabatan Fungsional Ahli I, sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional, yang kemudian diubah dengan PermenPAN RB No. 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan

Administrasi Jabatan Menjadi Jabatan Fungsional. Penyetaraan Jabatan, disebut juga dengan pengangkatan Pejabat Tata Usaha ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian atau *inpassing* pada jabatan fungsional yang setara, disebut penyetaraan jabatan. Yang dimaksud dengan "jabatan administratif" adalah sekelompok jabatan yang meliputi tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan serta pelayanan publik. Sekelompok posisi yang dikenal sebagai "jabatan fungsional" termasuk tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan "layanan fungsional" yang didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.

Selain itu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2016 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai mengatur tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai. Di bidang kepabeanan dan cukai, Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai meliputi ruang lingkup tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan pemeriksaan kepabeanan dan cukai, mencegah pelanggaran peraturan perundang-undangan, melakukan penyidikan tindak pidana, memberikan pelayanan informasi, kepatuhan internal, dan mengelola informasi di bidang kepabeanan dan cukai.

Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai (PBC) dapat dilihat sebagai berikut untuk peringkatnya:

Tabel 1.1
Daftar Jenjang Kepangkatan dan Jabatan Fungsional PBC

NO.	PANGKAT	GOL.	JABATAN FUNSIONAL		SYARAT PENDIDIKAN
			PEMERIKSA BEA DAN CUKAI		
1	Pengatur Muda	II/a	Pelaksana Pemula	Pemula	
2	Pengatur Muda Tkt. I	II/b			SMA/D1
3	Pengatur	II/c	Pelaksana	Terampil	
4	Pengatur Tkt. I	II/d			
5	Penata Muda	III/a	Pertama	Ahli Pertama	D4/S1
6	Penata Muda Tkt. I	III/b			
7	Penata Muda	III/c	Muda	Ahli Muda	
8	Penata Muda Tkt. I	III/d			
9	Pembina	IV/a			
10	Pembina Tkt. I	IV/b	Madya	Ahli Madya	S1/S2
11	Pembina Utama Muda	IV/c			
12	Pembina Utama Madya	IV/d	Utama	Ahli Utama	
13	Pembina Utama	IV/e			

Sumber : PermenPAN RB No. 31 Tahun 2016

Adapun data Pejabat Struktural Eselon V yang disetarakan ke jabatan fungsional PBC Ahli Pertama program *delayering* pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan sebagai berikut :

Tabel 1.2
Daftar Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V
ke Jabatan Fungsional PBC Ahli Pertama

NO.	PANGKAT	GOL	JENJANG PENDIDIKAN				JUMLAH (orang)	JABATAN
			SMA /D1	D3	S1	S2		
1.	Penata Muda	III/a	1	-	6	-	7	Eselon V
2.	Penata Muda Tk. I	III/b	5	1	7	5	18	Eselon V
3.	Penata	III/c	1	-	7	-	8	Eselon V
4.	Penata TK. I	III/d	-	-	3	-	3	Eselon V
5.	Pembina	IV/a	-	-	-	1	1	Eselon V
	Jumlah		7	1	23	6	37	

Sumber : KPPBC TMP Belawan, 2020

Dengan bergulirnya penyetaraan jabatan di lingkungan kantor DJBC, beberapa fenomena yang terjadi antara lain :

1. Adanya ketidaksesuaian pangkat, golongan dan pendidikan dengan persyaratan yang ditentukan.
2. Adanya pegawai yang dirugikan dalam hal kenaikan pangkat yaitu tertundanya kenaikan pangkat sewaktu diberlakukannya kebijakan penyetaraan jabatan.
3. Kenaikan jenjang jabatan ditentukan ketersediaan kebutuhan jabatan (formasi jabatan), sehingga dapat menunggu lama di suatu kepangkatan atau jabatan walaupun angka kreditnya sudah tercapai.

Berdasarkan penelusuran, topik terkait pengalihan jabatan struktural eselon V ke jabatan fungsional dari hasil penyetaraan jabatan merupakan topik

yang belum banyak dilakukan penelitian dan implementasinya, sehingga layak dilakukan penelitian pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yang terus berbenah menuju postur ideal dengan miskin struktur tetapi kaya fungsi.

Untuk mengetahui sejauh mana implementasi kebijakan yang diberlakukan dengan adanya fenomena tersebut diatas, peneliti menggunakan teori George Edward III (1980). Menurut George Edward III (1980) menegaskan bahwa masalah utama administrasi publik adalah kurang memperhatikan pelaksanaannya (*lack of attention to implementation*). Dilakukannya tanpa implementasi yang efektif keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan (*without effective implementation, the decision of policy makers will not be carried out successfully*). Edward menyarankan untuk memperhatikan 4 (empat) isu pokok agar implementasi kebijakan menjadi efektif, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan, dan peneliti lebih tertarik dan menetapkan proses penelitian serta menyusunnya dalam bentuk Tesis dengan judul : **Implementasi Penyerataan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas dan fakta sementara temuan awal penelitian maka masalah dalam penelitian ini dapat peneliti rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
2. Apa saja pendukung dan penghambat Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan perumusan masalah penelitian yang telah peneliti kemukakan diatas, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.
2. Untuk menganalisa apa saja pendukung dan penghambat Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Tercapainya tujuan penelitian yang telah disebutkan diatas, maka hasil penelitian diharapkan dapat menghasilkan manfaat :

1. Secara teoritis, untuk memberikan pengetahuan yang berkaitan dengan Ilmu Administrasi Publik khususnya tentang Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.
2. Secara praktis, diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak Pemerintah Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam hal Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Implementasi Kebijakan

2.1.1. Implementasi

Terjemahan literal dari kata bahasa Inggris "*implement*" adalah "*to implement*". Implementasi adalah penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang mempengaruhi atau dipengaruhi sesuatu. Ini bisa dalam bentuk undang-undang, peraturan dari pemerintah, keputusan pengadilan, atau kebijakan yang diberlakukan oleh lembaga pemerintah untuk menjalankan negara. Implementasi merupakan salah satu tahapan dalam proses kebijakan. Kebijakan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat, seperti kebijakan pembangunan infrastruktur publik. Untuk kebijakan makro, berbagai institusi, seperti pemerintah atau birokrasi, akan dilibatkan dalam upaya implementasi. Keberhasilan implementasi suatu kebijakan akan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang masing-masing berhubungan satu sama lain. Pada tingkat dasar, eksekusi strategi adalah salah satu metode untuk mencapai tujuan strategi. Ada dua cara untuk mengimplementasikan kebijakan publik: langsung menerapkannya melalui program atau membuat kebijakan berdasarkan kebijakan publik tersebut.

Implementasi adalah proses dimana individu, pejabat pemerintah atau swasta melaksanakan tujuan yang digariskan dalam keputusan kebijakan. Sangat penting untuk menerapkan ide. Seseorang harus menerapkan ide untuk mencapai suatu tujuan.

Setiap industri dapat menggunakan proses mewujudkan sesuatu. Untuk menerapkan ide, ada beberapa langkah yang perlu Anda ambil. Pelaksanaan rencana strategis sama pentingnya dengan strategi itu sendiri. Tindakan menempatkan ide ke dalam tindakan dapat dijelaskan dalam beberapa cara yang berbeda. Berikut adalah contoh berbagai sumber pengertian implementasi:

a. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)

KBBI mendefinisikan implementasi sebagai aplikasi atau implementasi. Cara lain untuk mendefinisikan implementasi adalah ketika desain digunakan untuk membuat sistem yang berfungsi.

b. Menurut Kamus Cambridge

Suatu tindakan yang dimulai dengan menggunakan rencana atau sistem adalah definisi implementasi. Kamus Cambridge mendefinisikan implementasi sebagai tindakan. Implementasi adalah tindakan menempatkan rencana ke dalam tindakan atau menggunakan sesuatu untuk pertama kalinya.

c. Menurut C. Merriam-Webster

Mendefinisikan implementasi sebagai "tindakan atau contoh penerapan sesuatu". Tindakan ini juga termasuk proses membuat sesuatu menjadi aktif atau efektif. Implementasi adalah proses menempatkan rencana dan strategi ke dalam tindakan untuk mencapai tujuan dan sasaran strategis. Implementasi adalah

tindakan yang harus terjadi setelah setiap pemikiran awal untuk benar-benar mencapai tujuan.

Implementasi didefinisikan dalam berbagai bidang sebagai:

a. Ilmu sosial politik

Proses dimana kebijakan publik diimplementasikan disebut sebagai "implementasi" dalam ilmu sosial politik. Faktor-faktor berikut mempengaruhi implementasi: legislatif, kapasitas administrasi birokrasi, pelaksana, kegiatan kelompok kepentingan dan oposisi, dan dukungan eksekutif. Dalam hubungan internasional, implementasi adalah proses pembuatan perjanjian internasional. Ini melambangkan titik di mana peraturan dan hukum domestik menegakkan perjanjian internasional.

b. Implementasi Ilmu Kesehatan

Serangkaian tindakan tertentu yang dimaksudkan untuk melaksanakan program dengan dimensi yang dikenal dalam ilmu kesehatan. Menurut definisi ini, proses implementasi memiliki tujuan dan dijelaskan secara memadai bagi pengamat untuk menentukan apakah dan seberapa kuat "rangkaiannya aktivitas tertentu" dikaitkan dengan implementasi.

Setiap rencana implementasi memiliki beberapa bagian utama yang perlu diperhatikan dan dipikirkan secara matang. Berikut ilustrasi strategi pelaksanaannya :

a. Tujuan dan Sasaran

Menentukan tujuan dan sasaran rencana pelaksanaan. Apa yang Anda antisipasi untuk dicapai? Apa pentingnya tujuan ini? Hubungan apa yang dimiliki tujuan-tujuan ini dengan keseluruhan misi dan visi?

b. Mendefinisikan peran dan tanggung jawab

Menentukan peran dan tanggung jawab mengungkapkan siapa yang bertanggung jawab atas apa dan kapan. Jika tanggung jawab ini didefinisikan dengan lebih jelas, akan lebih mudah meminta pertanggungjawaban orang.

c. Rencana implementasi

Sebuah rencana membuat semua pemangku kepentingan mendapat informasi dan membantu melacak, mengkomunikasikan, dan memantau kemajuan.

d. Alokasi sumber daya

Salah satu tujuan utama dari rencana implementasi adalah untuk memastikan bahwa tim memiliki akses ke sumber daya yang cukup untuk melaksanakan implementasi secara efisien dan lancar.

Kesimpulan bahwa implementasi kebijakan adalah suatu proses dinamis dimana para pelaksana kebijakan melakukan berbagai tindakan dengan maksud untuk mencapai suatu hasil yang sejalan dengan maksud atau tujuan kebijakan itu dapat ditarik.

2.1.2. Model Implementasi

Ada tiga generasi pendekatan Peter de Leon dan Linda de Leon (2001) untuk implementasi kebijakan. Pada tahun 1970-an, implementasi kebijakan dipandang sebagai isu yang muncul antara kebijakan dan implementasinya oleh generasi pertama. Pendekatan *top-down* untuk implementasi kebijakan dikembangkan oleh generasi kedua pada tahun 1980-an. Sudut pandang ini lebih menekankan pada tanggung jawab birokrasi untuk menjalankan kebijakan politik. Paul Sabatier dikreditkan dengan mengembangkan strategi ini (1983). Pada saat yang sama, strategi *bottom-up* Michael Lipsky (1971, 1980) muncul. Pada generasi ketiga, Malcolm Goggin (1990) mengemukakan bahwa variabel perilaku aktor pelaksana kebijakan lebih penting dalam menentukan keberhasilannya.

2.1.2.1. Implementasi Kebijakan Edward III

Pada tahun 1980, George C. Edward III menekankan bahwa pengabaian implementasi adalah masalah utama dalam administrasi publik. Dia menyatakan bahwa keputusan yang dibuat oleh pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan tanpa implementasi yang efektif. Untuk implementasi kebijakan yang sukses, Edward merekomendasikan untuk memperhatikan 4 (empat) masalah utama berikut:

- a. Komunikasi. Dalam hal bagaimana kebijakan dikomunikasikan kepada organisasi dan/atau publik, sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan kebijakan, daya tanggap pihak-pihak yang terlibat, dan struktur organisasi kebijakan.

- b. Sumber Daya. Dalam hal aksesibilitas sumber daya pendukung, khususnya sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan seberapa baik para pelaksana kebijakan publik dapat menerapkan kebijakan.
- c. Disposisi. Berkaitan dengan kesediaan para pelaksana untuk mewujudkan kebijakan publik. Tanpa kemauan dan komitmen untuk menjalankan kebijakan, kecakapan dengan sendirinya tidaklah cukup.
- d. Struktur Birokrasi. Berkaitan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang bertugas mewujudkan kebijakan publik, fragmentasi birokrasi sulit dihindari karena struktur ini membuat proses pelaksanaan menjadi sangat tidak efektif. Di Indonesia, kurangnya koordinasi dan kerjasama antar lembaga negara dan/atau pemerintah sering mengakibatkan kegagalan implementasi kebijakan.

2.1.2.2. Implementasi Kebijakan Hogwood & Gunn

Menurut model yang dikembangkan oleh Brian W. Hogwood dan Lewis

A. Gunn pada tahun 1978, persyaratan tertentu harus dipenuhi agar dapat menerapkan kebijakan dengan sempurna, termasuk:

- a. Keadaan eksternal lembaga pelaksana tidak menimbulkan hambatan atau gangguan yang berarti. Karena mereka berada di luar lingkup otoritas kebijakan badan pelaksana, administrator seringkali tidak memiliki kendali atas sejumlah hambatan selama implementasi kebijakan. Tantangan-tantangan ini mungkin bersifat politis atau fisik.

- b. Ada cukup waktu dan uang yang tersedia untuk melaksanakan program. Ada kemungkinan bahwa kebijakan dengan tingkat kelayakan fisik dan politik tertentu tidak akan berhasil mencapai hasil yang diinginkan karena memiliki harapan yang terlalu tinggi dan tenggat waktu yang singkat.
- c. Kumpulan sumber daya yang dibutuhkan benar-benar cukup. Ini berarti bahwa dari satu sudut pandang harus dipastikan bahwa tidak ada penghalang untuk semua sumber daya yang diperlukan, sementara di sisi lain, setiap fase proses yang terlibat dalam melakukan kombinasi dari sumber-sumber ini harus diberikan. Dalam pelaksanaannya, pelaksanaan program memerlukan penyiapan dana, personil, dan peralatan secara serentak. Namun ternyata salah satu komponen tersebut mengalami keterlambatan dalam penyediaannya sehingga menyebabkan pelaksanaan program menjadi tertunda.
- d. Kebijakan yang akan diterapkan didasarkan pada hubungan yang terbukti antara dua peristiwa. Terkadang, kebijakan tidak dapat diterapkan dengan baik karena kebijakan itu sendiri buruk, bukan karena dibuat sembarangan. Alasannya adalah bahwa kebijakan didasarkan pada pemahaman yang tidak memadai tentang masalah yang perlu dipecahkan, penyebabnya, solusi yang mungkin, peluang untuk memecahkan masalah, dan apa yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang tersebut.
- e. Hanya ada beberapa hubungan antara peristiwa, dan hubungan sebab akibat sangat mudah. Teori di balik sebagian besar program pemerintah jauh lebih rumit dari sekedar hubungan kausal antara dua variabel. Semakin panjang

rantai kausalitas, semakin besar timbal balik antara mata rantai penghubungnya, dan semakin kompleks implementasinya, semakin besar kemungkinan kebijakan yang memiliki hubungan sebab akibat akan mengalami keretakan. Dengan kata lain, jumlah mata rantai dalam rantai meningkatkan kemungkinan bahwa beberapa di antaranya akan gagal berfungsi dengan baik atau terbukti sangat lemah.

- f. Hubungan ketergantungan harus dibatasi. Agar implementasi sempurna, harus ada hanya satu lembaga pelaksana yang menjalankan misi dan tidak bergantung pada lembaga lain. Harus ada ketergantungan minimum pada organisasi-organisasi ini, baik dari segi jumlah maupun kepentingannya. Kemungkinan keberhasilan implementasi suatu program dan bahkan hasil yang diantisipasi cenderung menurun jika tidak hanya membutuhkan rangkaian tahapan dan hubungan yang spesifik, tetapi juga kesepakatan atau komitmen pada setiap tahapan dari sejumlah aktor/pelaku yang terlibat.
- g. Komprehensif pemahaman dan kesepakatan pada tujuan. Persyaratan ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kesepakatan tentang tujuan yang harus dipenuhi dan dijunjung tinggi selama proses implementasi. Semua pihak yang terlibat dalam organisasi harus dapat dengan mudah memahami dan menyepakati tujuan tersebut, yang harus dinyatakan dengan jelas dan spesifik. Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa sulit untuk mengidentifikasi tujuan program dalam praktiknya. potensi konflik atau kebingungan yang intens, khususnya di antara kelompok profesional atau peserta program lain yang lebih mementingkan tujuan mereka sendiri. Tujuan

resmi sering disalahpahami, mungkin karena komunikasi *top-down* yang buruk atau sebaliknya. Bahkan jika tujuan awalnya dipahami dan disepakati, tidak ada jaminan bahwa kondisi ini akan dipertahankan selama implementasi program karena kecenderungannya untuk mudah dimodifikasi, diperluas, dan terdistorsi.

- h. Tugas-tugas terdaftar secara rinci dan dalam urutan yang benar. Persyaratan ini menunjukkan bahwa masih mungkin untuk merinci dan mengatur semua tugas yang harus diselesaikan oleh masing-masing komponen dalam urutan yang tepat saat menjalankan program untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Tidak mungkin untuk menghindari kesulitan dalam mencapai kondisi implementasi yang sempurna.
- i. Koordinasi dan komunikasi yang sangat baik. Persyaratan ini memerlukan koordinasi dan komunikasi yang sempurna di antara berbagai komponen atau lembaga program. Menurut Hood, sistem unit administrasi tunggal diperlukan untuk koordinasi yang efektif guna mencapai implementasi yang sempurna. Hampir tidak ada koordinasi yang sempurna di sebagian besar organisasi dengan departementalisasi, profesionalisasi, dan berbagai aktivitas kelompok untuk menjaga nilai dan kepentingan kelompok. Karena data, istilah, dan perintah dapat dipahami sesuai dengan yang diinginkan, komunikasi dan koordinasi memainkan peran penting berperan dalam proses implementasi.
- j. Mereka yang berada dalam posisi berkuasa memiliki kemampuan untuk menuntut kepatuhan penuh. Ini menjelaskan bahwa sistem administrasi membutuhkan penyerahan total dan tidak ada perlawanan sama sekali.

Persyaratan ini menunjukkan bahwa mereka yang memegang otoritas juga harus memiliki kekuasaan dan mampu memastikan keselarasan sikap pihak lain secara keseluruhan, baik di dalam maupun di luar organisasi. Bahkan, mungkin ada kompartementalisasi, dan mungkin ada konflik kepentingan antara dua badan.

2.1.2.3. Implementasi Kebijakan Grindle

Model implementasi kebijakan yang dikemukakan Grindle (1980) menuturkan bahwa keberhasilan proses implementasi kebijakan sampai kepada tercapainya hasil, tergantung kepada kegiatan program yang telah dirancang dan pembiayaan cukup, selain dipengaruhi oleh *Content of Policy* (isi kebijakan) juga dipengaruhi oleh *Context of Implementation* (konteks implementasi).

Content of Policy (isi kebijakan) yang dimaksud meliputi:

- a. Kepentingan yang terpenuhi oleh kebijakan (*interest affected*).
- b. Jenis manfaat yang dihasilkan (*tipe of benefit*).
- c. Derajat perubahan yang diinginkan (*extent of change envisioned*).
- d. Kedudukan pembuat kebijakan (*site of decision making*).
- e. Para pelaksana program (*program implementators*).
- f. Sumber daya yang dikerahkan (*resources commited*).

Context of implementation (konteks implementasi) yang dimaksud meliputi :

- a. Kekuasaan (*power*).
- b. Kepentingan strategi aktor yang terlibat (*interest strategies of actorsinvolved*)

- c. Karakteristik lembaga dan penguasa (*institution and regime characteristics*).
- d. Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana (*compliance and responsiveness*).

2.1.3. Faktor Penentu Implementasi

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi suatu kebijakan adalah:

- a. Penghormatan anggota masyarakat terhadap keputusan dan otoritas pemerintah. Sifat manusia pada dasarnya digambarkan memiliki keadaan alam yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat mampu menerima hubungan interpersonal dengan baik. Semua warga negara secara logis akan saling menghormati, menghormati otoritas, menghormati ilmu pengetahuan, menghormati hukum pemerintah, dan mematuhi aturan hukum ketika hubungan ini berhasil.
- b. Kesadaran akan perlunya menerima kebijakan. Dalam masyarakat yang berdasarkan logika, banyak orang atau kelompok orang yang bersedia menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena logis, perlu, dan dianggap perlu. Namun, ada juga sebagian masyarakat yang tidak mau menerima kebijakan publik tersebut, apalagi di tengah perekonomian yang semakin melemah.
- c. Ada tidaknya sanksi dari undang-undang. Faktor lain yang berperan adalah sanksi hukum. Orang akan tetap melaksanakan suatu kebijakan karena takut terkena dampak atau dihukum oleh hukum.

- d. Koordinasi antar lembaga dan organisasi. Karena implementasi kebijakan sering kali melibatkan banyak pemangku kepentingan, koordinasi merupakan kriteria penting untuk menentukan keberhasilan suatu kebijakan. Terkadang isi kebijakan dipuji, tetapi implementasinya dikritik. Walaupun bukan tidak mungkin suatu masalah dapat segera diselesaikan jika koordinasi dilakukan, namun kenyataan tersebut sangat mungkin terjadi karena koordinasi antar instansi atau antar koordinasi yang seharusnya melakukan atau mengawasi tidak benar-benar melakukan koordinasi tersebut.

2.2. Penyetaraan Jabatan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/*inpassing* pada Jabatan Fungsional yang setara.

Dalam hal ini bertujuan untuk penyederhanaan tata kelola birokrasi serta pengembangan karir, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi. Disamping itu dapat memperkuat kinerja organisasi, karena jabatan fungsional harus memiliki keterampilan dan keahlian tertentu yang mempunyai peranan strategis untuk mencapai kinerja.

2.2.1. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional

Bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 350 A Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, maka Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Adapun ketentuan dalam Peraturan tersebut diantaranya secara ringkas yaitu : Ruang lingkup Penyetaraan Jabatan Administrasi pada Instansi Pemerintah meliputi: Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, Jabatan Pelaksana yang merupakan eselon V.

- a. Penyetaraan Jabatan dilaksanakan pada Instansi Pusat dan Instansi Daerah. Penyetaraan jabatan juga dilakukan pada instansi yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 atau peraturan perundang-undangan lainnya.
- b. Penyetaraan Jabatan dilakukan sebagai berikut:
 - Administrator disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli madya;
 - Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli muda;
 - Pejabat pelaksana yang merupakan eselon V disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli pertama. Jabatan Fungsional yaitu Jabatan

Fungsional yang telah ditetapkan dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

- c. Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dilaksanakan tanpa memperhatikan jenjang pangkat dan golongan ruang yang melekat pada Administrator, Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V yang akan disetarakan. Dalam hal Administrator, Pengawas dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V yang akan disetarakan memiliki pangkat/golongan ruang di bawah atau di atas pangkat/golongan ruang tertinggi yang disyaratkan dalam peraturan perundang-undangan tetap disetarakan dalam Jabatan Fungsional.
- d. Penyetaraan Jabatan dilakukan dengan kriteria:
- Pejabat yang diusulkan dalam Penyetaraan Jabatan merupakan Pejabat Administrasi yang pada saat penyederhanaan struktur organisasi duduk dalam jabatan yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;
 - Tugas dan fungsi Jabatan Administrasi berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
 - Tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh Pejabat Fungsional;
 - Jabatan yang berbasis keahlian atau keterampilan tertentu.
- e. Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:
- PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator Jabatan Pengawas, dan jabatan pelaksana yang merupakan eselon V berdasarkan

- keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain yang diberikan kewenangan;
- Memiliki ijazah paling rendah: 1. sarjana atau diploma empat bagi yang disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat; 2. magister bagi Jabatan Fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah magister atau sesuai dengan kualifikasi dan jenjang pendidikan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan Jabatan Fungsional yang mensyaratkan kualifikasi pendidikan tertentu pada jenjang tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 - Memiliki kesesuaian tugas fungsi, pengalaman atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas Jabatan Fungsional.
- f. Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dilakukan setelah mengikuti dan lulus uji kompetensi yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah yang bersangkutan setelah berkoordinasi dengan instansi pembina Jabatan Fungsional.
- g. Dalam hal tidak mengikuti dan tidak lulus uji kompetensi sebagaimana dimaksud, Pejabat Administrasi dapat dialihkan ke Jabatan Fungsional lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- h. Administrator Pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V sebagaimana dimaksud wajib memiliki pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan paling lama 4 (empat) tahun sejak diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.

- i. Administrator yang akan diangkat dalam Jabatan Fungsional jenjang ahli madya harus memperhatikan ketentuan Jabatan Fungsional tertentu yang mensyaratkan kualifikasi pendidikan magister untuk menduduki jenjang ahli madya dan wajib memiliki pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan paling lama 4 (empat) tahun sejak diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.
- j. Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Pemerintah dilaksanakan setelah proses penyederhanaan struktur organisasi selesai dilakukan.
- k. Untuk pelaksanaan Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud, Pemerintah perlu melaksanakan langkah sebagai berikut:
 - Identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja;
 - Pemetaan jabatan dan Pejabat Administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;
 - Pemetaan Jabatan Fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;
 - Pemetaan dan penghitungan penghasilan pejabat yang berdampak dengan membandingkan antara penghasilan pada saat sebelum dan sesudah penyetaraan dari Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.
- l. Penyetaraan dalam Jabatan Fungsional dilakukan dengan tata cara sebagai berikut :
 - Instansi Pusat menyampaikan usulan Penyetaraan Jabatan terdiri atas hasil identifikasi dan pemetaan Jabatan Administrasi dalam Jabatan Fungsional yang akan disetarakan dan jabatan khusus kepada Menteri

sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;

- Validasi dilakukan atas usulan Penyetaraan Jabatan;
 - Menteri menetapkan persetujuan terhadap usulan Penyetaraan Jabatan dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara;
 - Pejabat Pembina Kepegawaian mengangkat dan melantik Pejabat Fungsional yang disetarakan;
 - Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan Penyetaraan Jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada Menteri dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara dan instansi pembina.
- m. Validasi usulan Penyetaraan Jabatan dilakukan oleh tim validasi kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara bersama dengan Instansi Pusat yang mengusulkan Penyetaraan Jabatan.
- n. Dalam hal dibutuhkan adanya penyesuaian Jabatan Fungsional, Instansi Pusat menyampaikan kajian keterkaitan tugas dan fungsi Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional sebagai bahan pertimbangan penetapan Jabatan Fungsional dalam proses validasi Penyetaraan Jabatan .
- o. Hasil validasi disampaikan kepada Menteri sebagai rekomendasi penetapan persetujuan Menteri melalui Surat Menteri.

- p. Pengangkatan dan pelantikan Pejabat Fungsional melalui Penyetaraan Jabatan dilakukan sesuai dengan rekomendasi penetapan persetujuan Menteri.
- q. Dalam hal pengangkatan dan pelantikan ke dalam Jabatan Fungsional yang dilaksanakan tidak sesuai dengan ketentuan, maka surat keputusan pengangkatan dan pelantikan pejabat yang bersangkutan harus dicabut oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan ditetapkan kembali sesuai dengan rekomendasi penetapan persetujuan Menteri.
- r. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan dikecualikan dari ketentuan mendapatkan rekomendasi dari instansi pembina.
- s. Usulan Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Daerah dilakukan melalui kementerian yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri dengan ketentuan sebagai berikut:
- Bagi pemerintah daerah provinsi, usulan disampaikan oleh gubernur kepada menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri;
 - Bagi pemerintah daerah kabupaten/kota usulan disampaikan oleh bupati/walikota kepada menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri melalui gubernur sebagai wakil pemerintah pusat.

- t. Standar Penyetaraan Jabatan, jenis jabatan, dan pendelegasian wewenang rekomendasi penetapan persetujuan Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Daerah ditetapkan dalam Keputusan Menteri.
- u. Penetapan standar Penyetaraan Jabatan dan jenis jabatan bagi Instansi Daerah dilakukan setelah berkoordinasi dengan kementerian yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri.
- v. Penyetaraan Jabatan bagi Instansi Daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 dilakukan dengan tata cara sebagai berikut:
- Instansi Daerah menyampaikan usulan Penyetaraan Jabatan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri dengan tembusan kepada Menteri sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini;
 - Validasi dilakukan oleh kementerian yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri atas usulan Penyetaraan Jabatan sebagai rekomendasi penetapan persetujuan dengan berpedoman pada standar Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (2);
 - Menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri menetapkan persetujuan terhadap usulan Penyetaraan Jabatan setelah mendapatkan pertimbangan tertulis dari Menteri;
 - Penetapan persetujuan Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam huruf c disampaikan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan di

bidang pemerintahan dalam negeri kepada Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah dengan tembusan kepada Menteri dan Kepala Badan Kepegawaian Negara;

- Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah mengangkat dan melantik Pejabat Fungsional yang disetarakan;
 - Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah menyampaikan laporan Penyetaraan Jabatan paling sedikit memuat nama dan nomor induk pegawai Pejabat Administrasi yang disetarakan nama Jabatan Fungsional yang direkomendasikan, nomor surat rekomendasi, nama jabatan pada saat pelantikan, nomor surat keputusan pelantikan, dan tanggal pelantikan pejabat yang disetarakan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri dengan tembusan kepada Menteri, Kepala Badan Kepegawaian Negara, dan instansi pembina.
- w. Dalam hal dibutuhkan adanya penyesuaian Jabatan Fungsional Instansi Daerah menyampaikan kajian keterkaitan tugas dan fungsi Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional sebagai bahan pertimbangan penetapan Jabatan Fungsional dalam proses validasi Penyetaraan Jabatan.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat menjadi referensi penulis adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3

Daftar Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Tesis	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
1.	Irfan Muhlis (2013)	Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima pegawai struktural eselon III lebih besar dari pada pegawai dalam jabatan fungsional yang relevan di BKN, meski untuk struktural Eselon III dan IV kelas jabatannya sama dengan jabatan fungsional tingkat ahli.	Perbedaan : Penelitian ini menganalisis dan meneliti pengaruh implementasi penyetaraan terhadap jenjang karir pejabat fungsional sedangkan Irfan Muhlis meneliti implementasi penyetaraan terhadap perbedaan penghasilan jabatan struktural dengan jabatan fungsional Persamaan : Penelitian terhadap jabatan fungsional
2.	Natalina (2017)	Implementasi Kebijakan Kesetaraan Jabatan dan Pangkat Bagi Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil Jenjang SM A Di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Deli Serdang	Hasil penelitian menunjukkan: 1) komunikasi Adalah unsur yang paling lemah dalam pelaksanaan kebijakan <i>Inpassing</i> guru 2) dari sudut konsistensi adalah peraturan kebijakan yang selalu berubah-ubah. Keberhasilan kebijakan <i>Inpassing</i> khususnya terhadap guru-guru hendaknya bisa diupayakan sehingga program	Perbedaan : Penelitian ini menganalisis dan meneliti pengaruh implementasi penyetaraan terhadap jabatan fungsional di lingkungan PNS, sedangkan Natalia meneliti pengaruh implementasi penyetaraan terhadap jabatan fungsional bukan PNS Persamaan : Penelitian terhadap jabatan fungsional

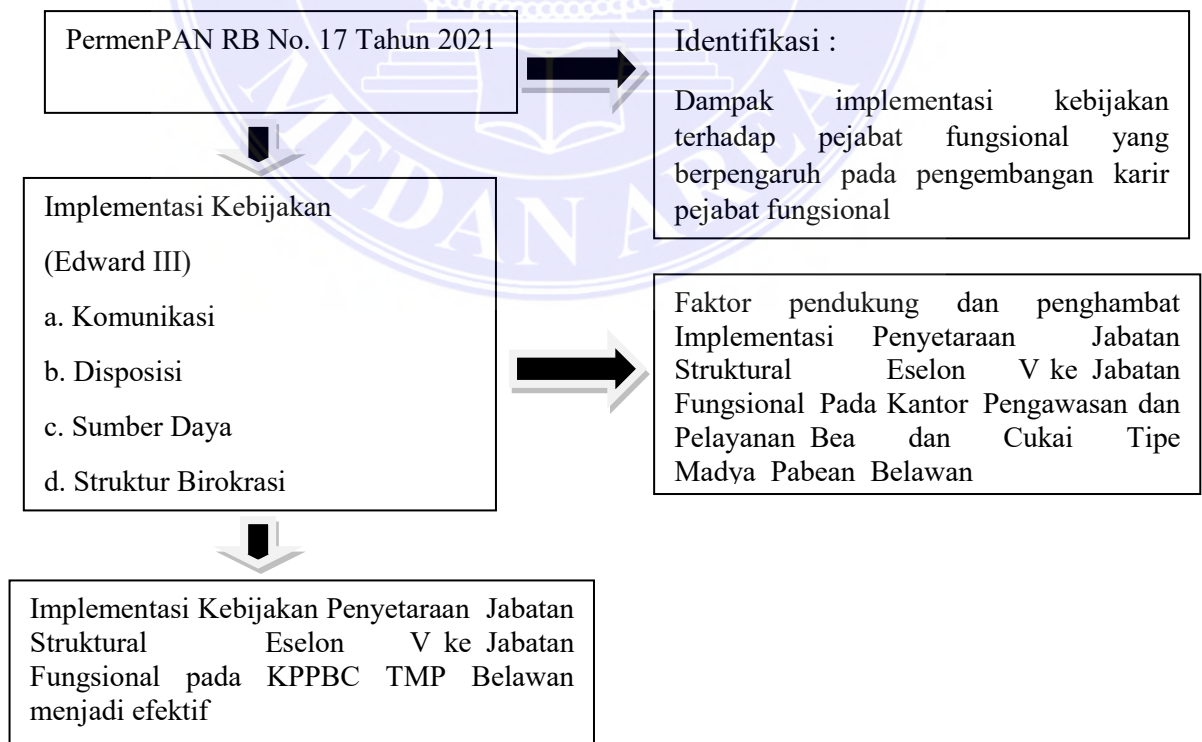
No.	Peneliti/ Tahun	Judul Tesis	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
			ini bisa mencapai sasaran secara maksimal	
3.	Rohida Leni, dkk (2018)	Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia	Hasil studi menunjukkan bahwa nantinya dapat memberikan informasi mengenai perencanaan jumlah dan kualifikasi SDM fungsional Tertentu program pendidikan dan pelatihan pengembangan dan jenjang karir SDM fungsional tertentu Pengelolaan dan perencanaan sistem kompetensi dan kinerja SDM fungsional tertentu dan penyusunan sistem dan SOP SDM sehingga menghasilkan jabatan fungsional yang profesional	Perbedaan : Penelitian ini menganalisis dan meneliti pengaruh implementasi penyetaraan terhadap jenjang karir pejabat fungsional sedangkan Rohida Leni, dkk meneliti perencanaan dan pengembangan dan jenjang karir jabatan fungsional dalam menghadapi revolusi industri 4.0 Persamaan : Penelitian terhadap jabatan fungsional
4.	Fitrianingrum Lia, dkk (2020)	Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan	Hasil studi menunjukkan bahwa faktor komunikasi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting	Perbedaan : Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya permasalahan pada faktor komunikasi sedangkan penelitian Fitrianingrum Lia, dkk menunjukkan adanya permasalahan pada faktor komunikasi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan

No.	Peneliti/ Tahun	Judul Tesis	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
				Persamaan : Menganalisis dan meneliti pengaruh implementasi penyetaraan terhadap pengembangan jenjang karir jabatan fungsional

2.4. Kerangka Penelitian

Kerangka berpikir adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Berikut gambaran kerangka berpikir dalam penelitian ini yaitu :

Gambar 2.5.
Kerangka Pemikiran



Sumber : Peneliti, 2022

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian tentang Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan menggunakan format deskriptif kualitatif.

Penelitian bertujuan untuk menggambarkan situasi dan kondisi atau fenomena yang menjadi objek penelitian sekaligus menganalisis Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan. Peneliti tertarik melakukan penelitian ini karena Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional KPPBC TMP Belawan masih perlu ditingkatkan.

Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung kualitatif, analisis data kualitatif, dan hasil penelitian bersifat untuk memahami makna dan menemukan hipotesis.

Triangulasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan menganalisa dari berbagai perspektif. Validitas dalam penelitian kuantitatif dilihat berdasarkan akurasi sebuah alat ukur yaitu instrumen. Validitas dalam penelitian kualitatif mengacu

pada apakah temuan penelitian secara akurat mencerminkan situasi dan didukung oleh bukti.

Norman K. Denkin dikutip oleh Mudjia Rahardjo (2012) mendefinisikan triangulasi sebagai gabungan atau kombinasi berbagai metode yang dipakai untuk mengkaji fenomena yang saling terkait dari sudut pandang dan perspektif yang berbeda. Menurutnya, triangulasi meliputi empat hal, yaitu: (1) triangulasi metode, (2) triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok), (3) triangulasi sumber data, dan (4) triangulasi teori.

1. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda.
2. Triangulasi antar-peneliti dilakukan dengan cara menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data. Teknik ini untuk memperkaya khasanah pengetahuan mengenai informasi yang digali dari subjek penelitian.
3. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data.
4. Triangulasi teori. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan.

Dalam penelitian ini triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi teori. Sampai data lengkap kemudian divalidasi dari berbagai sumber sehingga dapat menjadi dasar untuk penarikan kesimpulan. Dengan teknik

ini diharapkan data yang dikumpulkan memenuhi konstruk penarikan kesimpulan. Kombinasi triangulasi ini dilakukan bersamaan dengan kegiatan di lapangan, sehingga peneliti bisa melakukan pencatatan data secara lengkap. Dengan demikian, diharapkan data yang dikumpulkan layak untuk dimanfaatkan.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Pemilihan tempat penelitian di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan. Penelitian dilaksanakan antara bulan Mei 2022 sampai Desember 2022.

3.3. Subyek/Informan Penelitian

Menurut Moleong (2012:132), informan adalah orang yang diwawancarai, diminta informasi oleh pewawancara. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Implementasi Penyerataan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan. Adapun informan dalam penelitian ini terdiri 4 (empat) orang yaitu :

- a. Informan kunci : Ahmad Lutfhi NIP. 197204081992011001,
Pangkat/Golongan : Pembina IV/a, Jabatan Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.
- b. Informan utama : Hasanuddin NIP. 197301151999031002,
Pangkat/Golongan : Pembina IV/a Jabatan Kepala Sub Bagian Umum pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan..

- c. Informan tambahan : berjumlah 2 (orang) orang yaitu (1) Nama : Despant S NIP. 197312121996021001, Penata Muda Tingkat I : III/b, Jabatan Pemeriksa Bea dan Cukai Ahli Pertama, (2) Nama : Maju K NIP. 198001012000121001, Penata Muda Tingkat I : III/b, Jabatan Pemeriksa Bea dan Cukai Ahli Pertama pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan langsung dari subjek penelitian melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi sebagai metode pengumpulan data primer. Menurut Bungin (2007), teknik pengumpulan data kualitatif berikut berbeda dari semua teknik pengumpulan dan analisis data lainnya:

1. Pengamatan, atau penelaahan secara langsung terhadap suatu masalah yang berkaitan dengan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V menjadi Jabatan Fungsional pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Belawan.
2. Wawancara pejabat fungsional di Kantor Pengawasan dan Cukai Tipe Madya Belawan tentang penerapan pemerataan jabatan struktural Eselon V pada jabatan fungsional di Kantor Pengawasan dan Cukai Tipe Madya Belawan adalah metode yang digunakan peneliti.
3. Foto hasil wawancara dengan pihak terkait untuk memberikan informasi terkait penelitian tentang Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V menjadi

Jabatan Fungsional pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Belawan.

3.5. Definisi Konsep dan Definisi Operasional

3.5.1. Definisi Konsep

Dalam penelitian ini, konsep tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- a. Proses mewujudkan kebijakan menjadi tindakan sangat penting karena jika gagal melakukannya akan menghalangi tercapainya tujuan kebijakan.
- b. Penyetaraan Jabatan adalah apabila Pejabat Tata Usaha dipromosikan menjadi jabatan fungsional yang setara melalui penyesuaian atau *inpassing*.
- c. Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai meliputi kemampuan melakukan pemeriksaan kepabeanan dan cukai, mencegah pelanggaran peraturan perundang-undangan, menyelidiki tindak pidana, memberikan pelayanan informasi, memastikan kepatuhan internal, dan mengelola informasi di bidang kepabeanan dan cukai.

3.5.2. Definisi dan Batasan Operasional

Menurut pendekatan Edward III, terdapat 4 (empat) indikator yang menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan yaitu:

1. *Comunication* (Komunikasi)

Komunikasi kebijakan memiliki beberapa macam dimensi antara lain :

- a. Dimensi transformasi (*transmission*),
- b. Kejelasan (*clarity*)

c. Konsistensi (*consistency*).

2. *Resources* (Sumber Daya)

Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi Implementasi sangat tergantung kepada dimensi :

- a. Sumber daya manusia (aparatur),
- b. Sumber daya anggaran
- c. Sumber daya peralatan
- d. Sumber daya informasi dan kewenangan

3. *Disposition* (Disposisi)

Variabel ketiga yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan publik bagi George C. Edward III, adalah disposisi. Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi menurut George C. Edward III adalah :

- a. Efek Disposisi
- b. *Staffing*/Pengaturan Birokrasi

4. Struktur Birokrasi

Menurut Edwards III dalam Winarno (2005:150) terdapat dua karakteristik utama dari birokrasi yaitu :

- a. Fragmentasi
- b. SOP (*Standard Operation Procedures*)

3.6. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2010: 335), yang dimaksud dengan teknik analisis data adalah proses mencari data, menyusun data hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi secara sistematis, mengorganisasikan data ke dalam kategori, memecahnya menjadi unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memutuskan mana yang penting dan akan dipelajari, dan menarik kesimpulan yang mudah dipahami orang lain

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui metode wawancara, dokumentasi, dan observasi. Metode Miles dan Huberman digunakan untuk menganalisis data, yang mengatakan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus hingga selesai sehingga mengakibatkan data menjadi jenuh, meliputi :

a. Pengumpulan Data

Data yang didapat dari observasi wawancara, dan dokumentasi dicatat dalam 2 (dua) bagian yaitu bagian deskriptif dan bagian reflektif. Catatan deskriptif adalah catatan mengenai apa yang disaksikan, didengar, dilihat oleh peneliti terhadap fenomena yang terjadi. Catatan reflektif adalah catatan yang isinya kesan pendapat, komentar serta tafsiran peneliti mengenai penemuan yang didapat.

b. Reduksi Data

Untuk menentukan data yang fokus pada pemecahan masalah, penemuan, menjawab pertanyaan penelitian, dibuat suatu reduksi data. Hanya temuan

data atau yang berkaitan dengan permasalahan penelitian yang direduksi untuk mempermudah peneliti menarik kesimpulan.

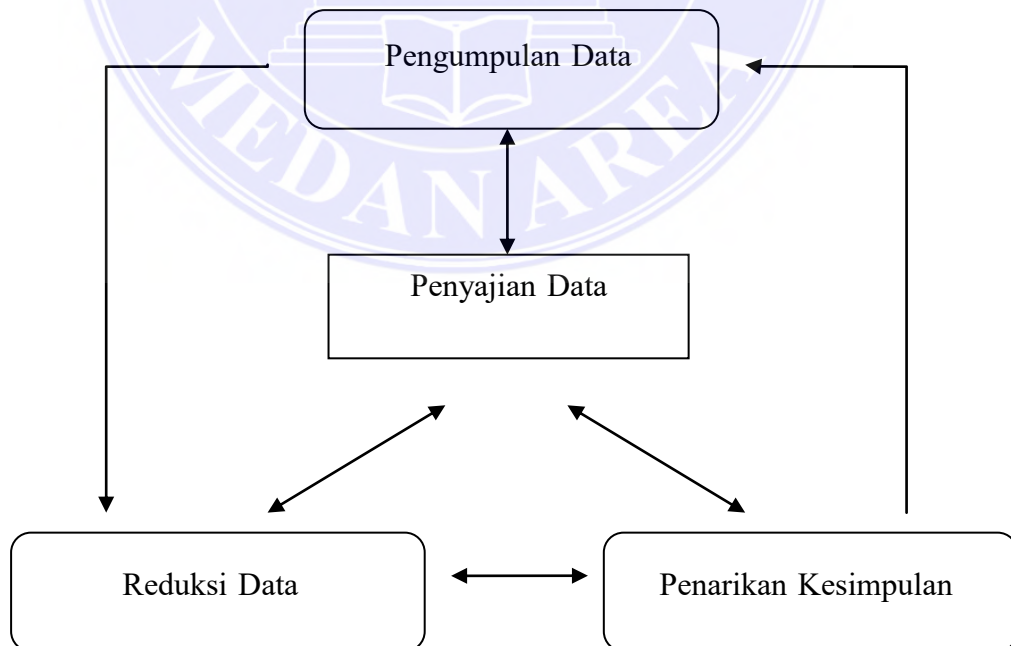
c. Penyajian Data

Penyajian data dapat berbentuk tulisan, gambar, atau tabel untuk bisa memberikan gambaran terhadap keadaan yang terjadi. Dengan cara ini, peneliti diharapkan dapat mengambil kesimpulan.

d. Penarikan Kesimpulan

Setelah data benar-benar lengkap, akan diperoleh suatu kesimpulan akhir. Dengan mengumpulkan data yang berasal dari observasi maupun wawancara serta hasil penelitian, maka kesimpulan dapat dilakukan klarifikasi dan verifikasi. Metode penelitian menurut Miles dan Huberman digambarkan dengan bagan berikut :

Gambar 3.6. Komponen Analisis Data



Sumber : Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1992: 20)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan, peneliti menyimpulkan bahwa implementasi berjalan baik untuk pihak eksternal (pengguna jasa) namun berdampak pada pihak internal (pejabat fungsional) dalam pengembangan karir.

Dapat dilihat pada penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berjalan baik, namun berpengaruh terhadap kejelasan pengembangan karir pejabat fungsional yang mana konsistensi peraturan cenderung masih berubah-ubah, sehingga mempengaruhi semangat kerja pejabat fungsional. Sumber daya manusia memadai, dikarenakan ketersediaan pejabat terpenuhi sehingga implementasi ini berjalan baik. Disposisi sudah berjalan dengan baik, dikarenakan penempatan pejabat fungsional berdasarkan keahlian dan pengalaman masing-masing pejabat fungsional. Struktur birokrasi berjalan dengan baik dikarenakan perampingan jabatan struktural serta didukung dengan adanya SOP tiap layanan sehingga proses pelayanan semakin cepat.

Sedangkan faktor-faktor pendukung dan penghambat Implementasi Penyetaraan Jabatan struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan, peneliti menemukan bahwa indikator komunikasi menunjukkan konsistensi peraturan masih berubah-ubah sehingga mempengaruhi pengembangan karir pejabat

fungsional karena harus menunggu ketersediaan ruang jabatan (formasi jabatan) sehingga menyebabkan pejabat fungsional akan menunggu lama pada suatu kepangkatan atau jabatan. Sumber daya berjalan dengan baik dikarenakan didukung oleh ualitas dan kompetensi SDM sangat memadai, sehingga implementasi kebijakan dapat dilaksanakan dengan baik Disposisi berjalan dengan baik dikarenakan penempatan tugas disesuaikan dengan keahlian dan pengalaman pejabat fungsional. Struktur birokrasi berjalan dengan baik dikarenakan postur struktur birokrasi semakin ramping sehingga proses pelayanan semakin cepat dan lebih baik.

5.2. Saran

Dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang peneliti lakukan, saran yang dapat diberikan ke KPPBC TMP Belawan terkait Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan yaitu :

1. Dengan adanya dampak implementasi kebijakan ini, peneliti mengharapkan pejabat fungsional tetap semangat dan bekerja dengan hati yang tulus agar implementasi ini berjalan dengan baik demi kemajuan organisasi.
2. Memberikan kemudahan pengembangan karir (kenaikan pangkat/jenjang jabatan), sehingga dapat memotivasi pejabat fungsional kearah yang lebih baik untuk kemajuan organisasi.

3. Mengkaji ulang terhadap implementasi kebijakan yang telah dijalankan sehingga tidak adanya pejabat fungsional dirugikan/dihambat dalam hal kenaikan kepangkatan dan jabatan.



DAFTAR PUSTAKA

1. Buku - Buku

- Bernardin Jhon H., & Russel Joyce. (1993). *Human Resource Management an Experiental approach*. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- Bogason P, & Zolner. (2007). *Methods for Network Governance Research: An Introduction in P. Bogason & M.*
- Brian W. Hogwood. (1978). *Policy Analysis For The Real World*.
- Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif. Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Adhitya Andrebina Agung
- Bungin Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Creswell W John. (2013). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, third Edition*.
- Denzin, Norman K. dan Yvonna S. Lincoln (eds.). 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Terj. Dariyatno dkk. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- Dubrin J Andrew. (2005). *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media.
- Dunn , William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik (Edisi Kedua)*. Yogyakarta :Gadjah Mada University Press Terjemahan.
- Edward C George. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quartely Inc
- Goggin, Malcolm L et al. (1990). *Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation*, Scott Foresmann and Company, USA.
- Grindle Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princenton University Press, New Jersey.
- Miles MB, dan Huberman A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills. Sage Publications.
- Purwanto E.A., dan Dyah Ratih Sulistyastuti. (2015). *Implementasi Kebijakan Publik Yogyakarta : Gava Media*
- Sugiyono (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta
- Wahab, Solichin Abdul. (2016). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Penyusunan Model-model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Widodo Joko. (2007). *Analisa Kebijakan Publi*. Malang: Bayu Media Publishing
- Widodo Joko. (2010). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia.
- Widodo (2011), *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta: Sinar Grafik.
- Van Meter, Donal dan Van Horn, Carl E. (1975). *The Policy Implementation Process Conceptual Frame Work*. *Journal Administration and Society*.

2. Jurnal dan Tesis

- Fitriani Lia, dkk. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan
- Irfan Muhlis. (2013). Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional : Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara.
- Natalina (2017). Implementasi Kebijakan Kesetaraan Jabatan dan Pangkat Bagi Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil Jenjang SMA di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Deli Serdang (Studi tentang Kebijakan Permendikbud Nomor 28 Tahun 2014 tentang Pemberian Kesetaraan Jabatan dan Pangkat Bagi Guru Bukan Pegawai Negeri Sipil).
- Rohida Leni, dkk. (2018). Implementasi Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional Melalui *Inpassing*/Penyesuaian (Studi Kasus di Universitas Padjadjaran).

3. Internet

- Website Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia <https://www.menpan.go.id/>
- KBBI Online. Kamus Besar Bahasa Indonesia <https://kbbi.kemdikbud.go.id>.
- Website Sekretarian Jenderal Kementerian Keuangan <https://setjen.kemenkeu.go.id/in/page/delayering>
- Widodo Joko.(2020). <https://www.kompas.com/tren/read/2019/11/29/203700365/> : [https:// www.kompas.com](https://www.kompas.com/)

4. Peraturan dan Perundang - undangan

- Nota Dinas Direktur Jenderal dengan nomor ND-445/BC/2020 Tentang Pedoman dan Tata Kerja Pejabat Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai Ahli Pertama.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional sebagaimana telah di ubah PermenPAN RB 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2016 Tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea Dan Cukai.
- Peraturan Pemerintah tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, PP Nomor 17 Tahun 2020.
- Undang - Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang - Undang tentang Aparatur Sipil Negara, UU No 5 Tahun 2014.
- Undang - Undang tentang Pelayanan Publik, UU No 25 Tahun 2009.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

DAFTAR PERTANYAAN PENELITIAN

Peneliti : Redwan Doody Marpaung
NPM : 201801043
Prodi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Universitas : Universitas Medan Area

Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan

1. Komunikasi

a. Transmisi

Bagaimana transmisi komunikasi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

b. Kejelasan

Bagaimana kejelasan komunikasi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

c. Konsistensi

Bagaimana konsistensi komunikasi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

2. Sumber Daya

a. Sumber Daya Manusia

Bagaimana Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

- b. Sumber Daya Anggaran
Bagaimana sumber daya anggaran dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - c. Sumber Daya Fasilitas (Peralatan)
Bagaimana sumber daya peralatan dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - d. Sumber Daya Wewenang
Bagaimana sumber daya wewenang dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
3. Disposisi
- a. Efek disposisi
Bagaimana efek disposisi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - b. Staffing / pengaturan birokrasi
Bagaimana staffing dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
4. Struktur Birokrasi
- a. SOP
Bagaimana SOP dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan
 - b. Fragmentasi
Bagaimana fragmentasi struktur birokrasi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

1. Komunikasi
 - a. Faktor apa saja pendukung dan penghambat transmisi komunikasi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - b. Faktor apa saja pendukung dan penghambat kejelasan komunikasi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - c. Faktor apa saja pendukung dan penghambat konsistensi komunikasi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
2. Sumber Daya
 - a. Faktor apa saja pendukung dan penghambat Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - b. Faktor apa saja pendukung dan penghambat Sumber daya anggaran dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - c. Faktor apa saja pendukung dan penghambat sumber daya peralatan dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - d. Faktor apa saja pendukung dan penghambat sumber daya wewenang dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
3. Disposisi
 - a. Faktor apa saja pendukung dan penghambat efek disposisi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - b. Faktor apa saja pendukung dan penghambat staffing dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

4. Struktur Birokrasi
 - a. Faktor apa saja pendukung dan penghambat SOP dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?
 - b. Faktor apa saja pendukung dan penghambat Fragmentasi dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?



Lampiran 2. Daftar Hasil Wawancara

Bagaimana Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan?

A. Komunikasi

Informan	Variabel Komunikasi	Hasil Wawancara
Kepala Kantor	1. Transmisi	<i>“Kebijakan penyetaraan jabatan telah ditransmisikan oleh KPPBC TMP Belawan untuk kemudian dilakukan uji kompetensi program penyetaraan terhadap seluruh Pejabat Eselon V” (Medan, Agustus 2022)</i>
	2. Kejelasan	<i>“Implementasi penyetaraan ini nantinya akan lebih mudah meningkatkan kompetensi diri sehingga dapat mempercepat karirnya” (Medan, Agustus 2022)</i>
	3. Konsistensi	<i>“Pelaksanaan penyetaraan ini masih dalam tahap evaluasi sehingga kedepannya akan konsisten membenahi agar penyesuaian ini berjalan dengan baik” (Medan, Agustus 2022)</i>
Kepala Sub Bagian Umum	1. Transmisi	<i>“KPPBC TMP Belawan telah melakukan sosialisasi kepada seluruh Pejabat Eselon V, agar mempersiapkan diri untuk menghadapi uji kompetensi penyetaraan/delayring” (Medan, Agustus 2022)</i>
	2. Kejelasan	<i>“Program ini akan mudah dilaksanakan jika petunjuk pelaksanaan penyetaraan telah dibuat” (Medan, Agustus 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (1)	3. Konsistensi	<i>“Peraturan masih belum konsisten dikarenakan masih banyak perubahan-perubahan dalam menjalankan program ini” (Medan, Agustus 2022)</i>
	1. Transmisi	<i>“Program penyetaraan/delayring ini nantinya untuk meningkatkan kompetensi setiap pejabat” (Medan, Oktober 2022)</i>

Pejabat Fungsional Ahli Pertama (2)	2. Kejelasan	<i>"Pengembangan karir kedepannya akan lebih sulit dicapai" (Medan, Oktober 2022)</i>
	3. Konsistensi	<i>"Masih diperlukan perubahan untuk menyesuaikan kebutuhan pejabat fungsional" (Medan, Oktober 2022)</i>
	1. Transmisi	<i>"Dengan penyetaraan ini akan memangkas birokrasi untuk mempercepat pelayanan" (Medan, Oktober 2022)</i>
	2. Kejelasan	<i>"Pengembangan karir kurang jelas" (Medan, Oktober 2022)</i>
	3. Konsistensi	<i>"Peraturan ini masih dalam tahap evaluasi" (Medan, Oktober 2022)</i>

B. Sumber Daya

Informan	Variabel Sumber Daya	Hasil Wawancara
Kepala Kantor	1. Sumber Daya Manusia	<i>"Melihat SDM pada KPPBC TMP Belawan memadai untuk dilaksanakan program ini" (Medan, Agustus 2022)</i>
	2. Anggaran	<i>"Ketersediaan anggaran pada program ini sudah dipersiapkan dalam rangka penyederhaan birokrasi" (Medan, Agustus 2022)</i>
	3. Fasilitas	<i>"Tidak ada perubahan yang signifikan terhadap fasilitas dalam menunjang kinerja pejabat fungsional" (Medan, Agustus 2022)</i>
	4. Kewenangan	<i>"Pengambilan keputusan ada ditangan PBC Pertama dan tetap berkoordinasi dengan kepala kantor" (Medan, Agustus 2022)</i>
Kepala Sub Bagian Umum	1. Sumber Daya Manusia	<i>"Pelaksanaan program ini tidak mengurangi jumlah pejabat yang sebelumnya" (Medan, Agustus 2022)</i>
	2. Anggaran	<i>"Tidak banyak mempengaruhi anggaran karena hanya mengalihkan jabatan saja" (Medan, Agustus 2022)</i>

Pejabat Fungsional Ahli Pertama (1)	3. Fasilitas		<i>“Pada bidang tertentu memerlukan penambahan peralatan kerja sehingga tidak mempengaruhi kinerja pejabat fungsional” (Medan, Agustus 2022)</i>
	4. Kewenangan		<i>“Akan lebih mudah dalam hal pengambilan keputusan” (Medan, Agustus 2022)</i>
	1. Sumber Manusia	Daya	<i>“Tidak mempengaruhi ketersediaan sdm yang sebelumnya” (Medan, Oktober 2022)</i>
	2. Anggaran		<i>“Faktanya menambah penghasilan yang sebelumnya diterima” (Medan, Oktober 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (2)	3. Fasilitas		<i>“Tidak adanya fasilitas khusus yang diberikan karena sudah tersedia” (Medan, Oktober 2022)</i>
	4. Kewenangan		<i>“Pengambilan keputusan lebih cepat” (Medan, Agustus 2022)</i>
	1. Sumber Manusia	Daya	<i>“Tidak banyak mempengaruhi kinerja yang sebelumnya” (Medan, Oktober 2022)</i>
	2. Anggaran		<i>“Tidak mengurangi penghasilan sebelumnya walaupun sudah beralih ke jabatan fungsional” (Medan, Agustus 2022)</i>
	3. Fasilitas		<i>“Dalam bekerja tidak memerlukan fasilitas khusus untuk menunjang kinerja dikarenakan fasilitas yang sudah ada cukup memadai” (Medan, Oktober 2022)</i>
	4. Kewenangan		<i>“Semakin gampang dalam hal mengambil keputusan untuk mempercepat proses pelayanan” (Medan, Oktober 2022)</i>

C. Disposisi

Informan	Variabel Disposisi	Hasil Wawancara
Kepala Kantor	1. Efek Disposisi/Sikap	<i>“Pimpinan berperan dalam memantau kinerja pejabat fungsional” (Medan, Agustus 2022)</i>

	2. Staffing/Pengaturan Birokrasi	<i>"Pimpinan yang memberikan instruksi kerja terhadap fungsional dan wajib melaporkan pekerjaannya tiap bulannya" (Medan, Agustus 2022)</i>
Kepala Sub Bagian Umum	1. Efek Disposisi/Sikap	<i>"Memiliki komitmen untuk lebih baik dalam menjalankan tugasnya sehingga pelayanan lancar (Medan, Agustus 2022)</i>
	2. Staffing/Pengaturan Birokrasi	<i>"Penempatan tugas Fungsional sesuai keahlian dan pengalaman masing-masing pejabat yang ditempatkan pada kantor dan dilapangan" (Medan, Agustus 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (1)	1. Efek Disposisi/Sikap	<i>"Melaksanakan tugas sesuai butir kegiatan (Medan, Oktober 2022)</i>
	2. Staffing/Pengaturan Birokrasi	<i>"Penempatan tugas disesuaikan dengan keahlian masing-masing" (Medan, Oktober 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (2)	1. Efek Disposisi/Sikap	<i>"Sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi untuk menjalankan kinerja fungsional" (Medan, Oktober 2022)</i>
	2. Staffing/Pengaturan Birokrasi	<i>"Bekerja lebih efisien karena memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan" (Medan, Oktober 2022)</i>

D. Struktur Birokrasi

Informan	Variabel Struktur Birokrasi	Hasil Wawancara
Kepala Kantor	1. Fragmentasi	<i>"Dengan peralihan ini dapat mempercepat pelayanan sehingga kepuasan pengguna jasa terpenuhi" (Medan, Agustus 2022)</i>
	2. Standart Operating Procedure (SOP)	<i>"Pejabat fungsional melaksanakan kerjanya sesuai SOP yang telah ditetapkan" (Medan, Agustus 2022)</i>
Kepala Sub Bagian Umum	1. Fragmentasi	<i>"Dengan mengurangi jumlah pejabat struktural pelayanan lebih cepat" (Medan, Agustus 2022)</i>

	2. Standart Operating Procedure (SOP)	<i>“Perlunya adanya perubahan dalam hal SOP dikarenakan jabatan Eselon V telah dihapus” (Medan, Agustus 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (1)	1. Fragmentasi	<i>Pengaruh fragmentasi pada jabatan ini saya kurang tahu” (Medan, Oktober 2022)</i>
	2. Standart Operating Procedure (SOP)	<i>“Masih menggunakan SOP yang ada” (Medan, Oktober 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (2)	1. Fragmentasi	<i>“Dari segi pelayanan sangat berpengaruh sehingga dapat memperlancar pelayanan yang diberikan “ (Medan, Oktober 2022)</i>
	2. Standart Operating Procedure (SOP)	<i>“SOP masih perlu terobosan sehingga dapat memperlancar kegiatan pelayanan (Medan, Oktober 2022)</i>

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon V ke Jabatan Fungsional pada KPPBC TMP Belawan

A. Komunikasi

Informan	Variabel Komunikasi	Hasil Wawancara
Kepala Kantor	1. Transmisi	<i>“Telah sesuai dengan mekanisme yang ada” (Medan, Agustus 2022)</i>
	2. Kejelasan	<i>“Belum mempunyai aturan yang sesuai dengan kebutuhan pejabat fungsional (Medan, Agustus 2022)</i>
	3. Konsistensi	<i>“Peraturan masih berubah-ubah” (Medan, Agustus 2022)</i>
Kepala Sub Bagian Umum	1. Transmisi	<i>“Mekanisme peralihan sudah dilaksanakan sesuai aturan yang ada” (Medan, September 2022)</i>
	2. Kejelasan	<i>“Ketersediaan jabatan yang mempengaruhi pengembangan karir pejabat fungsional sehingga mempengaruhi semangat kerjanya” (Medan, September 2022)</i>

	3.Konsistensi	<i>“Perlu konsistensi aturan agar tidak rumit dalam pelaksanaannya” (Medan, September 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (1)	1.Transmisi	<i>“Tidak ada bedanya yang sebelumnya hanya menghilangkan sebagian kinerja sebagai pejabat struktural” (Medan, Nopember 2022)</i>
	2.Kejelasan	<i>“Ketersediaan ruang jabatan yang akan menghambat karir pejabat fungsional karena ruang jabatan lebih sedikit dari pada jumlah pejabat fungsional yang ada sehingga akan sulit diraih untuk naik jabatan atau naik pangkat” (Medan, Nopember 2022)</i>
	3.Konsistensi	<i>“Peraturan masih berubah-ubah” (Medan, Nopember 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (2)	1.Transmisi	<i>“Pengetahuan pejabat fungsional akan sangat mempengaruhi kualitas layanan (Medan, Nopember 2022)</i>
	2.Kejelasan	<i>“Pengembangan karir kurang jelas karena ditentukan ketersediaan formasi jabatan sehingga dapat menunggu lama pada kepangkatan dan jabatan” (Medan, Nopember 2022)</i>
	3.Konsistensi	<i>“Belum konsisten dalam hal pengembangan karir pejabat fungsional” (Medan, Nopember 2022)</i>

E. Sumber Daya

Informan	Variabel Sumber Daya	Hasil Wawancara
Kepala Kantor	1.Sumber Manusia	<i>“Pengembangan kompetensi sangat diperlukan” (Medan, Agustus 2022)</i>
	2.Anggaran	<i>“Tidak mempengaruhi secara finansial” (Medan, Agustus 2022)</i>

	3. Fasilitas		<i>"Pemberian fasilitas terhadap fungsional dapat mempercepat pelayanan" (Medan, Agustus 2022)</i>
	4. Kewenangan		<i>"Secara langsung dapat mengambil keputusan" (Medan, Agustus 2022)</i>
Kepala Sub Bagian Umum	1. Sumber Daya Manusia		<i>"Tidak adanya pengurangan jumlah pejabat dalam program delayring ini" (Medan, September 2022)</i>
	2. Anggaran		<i>"Tidak mempengaruhi anggaran" (Medan, September 2022)</i>
	3. Fasilitas		<i>"Fasilitas tidak diadakan" (Medan, September 2022)</i>
	4. Kewenangan		<i>"Sangat berperan dalam pelayanan sehingga dapat mempercepat proses kegiatan terhadap pengguna jasa" (Medan, September 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (1)	1. Sumber Daya Manusia		<i>"Kompetensi pejabat fungsional yang handal" (Medan, Nopember 2022)</i>
	2. Anggaran		<i>"Tidak mempengaruhi" (Medan, Nopember 2022)</i>
	3. Fasilitas		<i>"Tidak ada fasilitas khusus diberikan" (Medan, Nopember 2022)</i>
	4. Kewenangan		<i>"Pengambilan keputusan lebih mudah" (Medan, Nopember 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (2)	1. Sumber Daya Manusia		<i>"Kualitas SDM sudah terpenuhi" (Medan, Nopember 2022)</i>
	2. Anggaran		<i>"Tidak mempengaruhi" (Medan, Nopember 2022)</i>
	3. Fasilitas		<i>"Sebagian mendapatkan fasilitas" (Medan, Nopember 2022)</i>
	4. Kewenangan		<i>"Mutlak pada pejabat fungsional" (Medan, Nopember 2022)</i>

F. Disposisi

Informan	Variabel Disposisi	Hasil Wawancara
Kepala Kantor	1. Efek Disposisi/Sikap	<i>"Kemauan dan kejujuran pejabat fungsional lebih diutamakan agar kedepannya lebih baik"</i> (Medan, Agustus 2022)
	2. Staffing/Pengaturan Birokrasi	<i>"Menempatkan pejabat fungsional sesuai keahlian dan pengalaman"</i> (Medan, Agustus 2022)
Kepala Sub Bagian Umum	1. Efek Disposisi/Sikap	<i>"Telah sesuai mekanisme yang ada"</i> (Medan, September 2022)
	2. Staffing/Pengaturan Birokrasi	<i>"Menjadi lebih mudah dalam mengatur penempatan pejabat fungsional sesuai keahlian"</i> (Medan, September 2022)
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (1)	1. Efek Disposisi/Sikap	<i>"Pekerjaan harus disesuaikan dengan Keahlian dan pengalaman pejabat fungsional"</i> (Medan, Nop 2022)
	2. Staffing/Pengaturan Birokrasi	<i>"Mempercepat layanan"</i> (Medan, Nopember 2022)
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (2)	1. Efek Disposisi/Sikap	<i>"Komitmen bersama untuk lebih baik"</i> (Medan, Nopember 2022)
	2. Staffing/Pengaturan Birokrasi	<i>"Lebih gampang dari sebelumnya"</i> (Medan, Nopember 2022)

G. Struktur Birokrasi

Informan	Variabel Struktur Birokrasi	Hasil Wawancara
Kepala Kantor	1. Fragmentasi	<i>"Dengan peralihan inipostur struktur birokrasi menjadi lebih ramping"</i> (Medan, Agustus 2022)
	2. Standart Operating Procedure (SOP)	<i>"Mekanisme jabatan fungsional harus merubah SOP sebelumnya"</i> (Medan, Agustus 2022)

Kepala Sub Bagian Umum	1.Fragmentasi	<i>“Jabatan fungsional sangat mempengaruhi struktur birokrasi” (Medan, September 2022)</i>
	2.Standart Operating Procedure (SOP)	<i>“Masih menggunakan SOP yang lama” (Medan, September 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (1)	1.Fragmentasi	<i>“Proses pelayanan menjadi lebih cepat” (Medan, Nopember 2022)</i>
	2.Standart Operating Procedure (SOP)	<i>“Perlunya terobosan baru dalam menunjang kegiatan pejabat fungsional” (Medan, Nopember 2022)</i>
Pejabat Fungsional Ahli Pertama (2)	1.Fragmentasi	<i>“Belum tahu arah kebijakan ini” (Medan, Nopember 2022)</i>
	2.Standart Operating Procedure (SOP)	<i>“Merubah SOP yang ada agar sesuai dengan kegiatan yang dilaksanakan” (Medan, Nopember 2022)</i>

Lampiran 3. Foto Wawancara



Gambar 5.1. Wawancara Kepala KPPBC TMP Belawan



Gambar 5.2. Wawancara Kepala Sub Bagian Umum



Gambar 5.3. Wawancara PBC Ahli Pertama (1)

Sumber : Peneliti, 2022



Sumber : Peneliti, 2022

