

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERMENPAN RB NOMOR 17 TAHUN 2021
TENTANG PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM
JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN ASAHAN**

TESIS

Oleh

**KHAIRUNI FATMA SIAHAAN
231801022**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

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)31/7/26

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERMENPAN RB NOMOR 17 TAHUN 2021
TENTANG PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM
JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN ASAHAN**

TESIS

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

KHAIRUNI FATMA SIAHAAN

231801022

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

MEDAN

2026

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

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)31/7/26

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Implementasi Permenpan Rb Nomor 17 Tahun 2021 tentang
Penyeteraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di
Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan**

N a m a : Khairuni Fatma Siahaan

N P M : 231801022

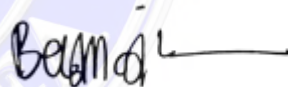
MENYETUJUI

Pembimbing I



Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si

Pembimbing II



Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Adam, S.E, M.AP

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada 4 April 2026

Nama : Khairuni Fatma Siahaan

NPM : 231801022



Panitia Penguji Tesis :

Ketua	: Dr. Warjio, MA
Sekretaris	: Dr. Walid Mustahfa Sembiring, S.Sos, M.IP
Pembimbing I	: Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si
Pembimbing II	: Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP
Penguji Tamu	: Dr. Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis dengan judul “**Implementasi Permenpan Rb Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan**” ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik di suatu Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan April 2026



Khairuni Fatma Siahaan

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Khairuni Fatma Siahaan
NPM : 231801022
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

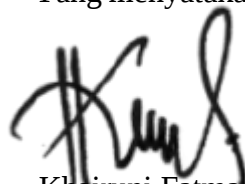
demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusiveRoyalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Implementasi Permenpan Rb Nomor 17 Tahun 2021 tentang
Penyeteraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di
Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan**

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**



Khairuni Fatma Siahaan

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERMENPAN RB NOMOR 17 TAHUN 2021 TENTANG PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ASAHAN

Nama : Khairuni Fatma Siahaan
NPM : 231801023
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si
Pembimbing II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan. Kebijakan ini merupakan bagian dari upaya penyederhanaan birokrasi dalam rangka meningkatkan efektivitas dan profesionalisme aparatur sipil negara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap informan yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan. Analisis data dilakukan dengan mengacu pada teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn yang meliputi standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, disposisi pelaksana, komunikasi antarorganisasi, serta lingkungan sosial, ekonomi, dan politik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, namun belum berjalan secara optimal. Beberapa kendala yang ditemukan antara lain keterbatasan pemahaman aparatur terhadap jabatan fungsional, rendahnya kesiapan sumber daya manusia, ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan baru, serta lemahnya koordinasi antarinstansi terkait. Selain itu, masih terdapat resistensi dan kesulitan adaptasi dari pejabat yang mengalami penyetaraan. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut meliputi peningkatan sosialisasi kebijakan, pelaksanaan pelatihan dan bimbingan teknis, penguatan koordinasi antarinstansi, serta penyesuaian kompetensi melalui pengembangan kapasitas aparatur. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di masa mendatang.

Kata Kunci: Kebijakan, Jabatan, Reformasi, ASN.

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF PERMENPAN RB POLICY NUMBER 17 OF 2021 CONCERNING THE EQUIVALENCE OF ADMINISTRATIVE POSITIONS WITH FUNCTIONAL POSITIONS WITHIN THE REGIONAL SECRETARIAT OF ASAHAN REGENCY

Name : Khairuni Fatma Siahaan
NPM : 231801022
Study Program : Master of Public Administration
Supervisor I : Dr. Adam, MAP
Supervisor II : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, M.AP

This study aims to analyze the implementation of the Regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Number 17 of 2021 concerning the equalization of administrative positions into functional positions at the Regional Secretariat of Asahan Regency. This policy is part of bureaucratic simplification efforts to improve the effectiveness and professionalism of civil servants. This research employs a qualitative approach with a descriptive method. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving informants related to policy implementation. Data analysis was conducted based on the policy implementation theory of Van Meter and Van Horn, which includes policy standards and objectives, resources, characteristics of implementing organizations, implementers' disposition, inter-organizational communication, and social, economic, and political environment. The results indicate that the implementation of the job equalization policy at the Regional Secretariat of Asahan Regency has been carried out in accordance with applicable regulations, but has not yet been fully optimal. Several obstacles were identified, including limited understanding of functional positions, low readiness of human resources, mismatch between competencies and new positions, and weak coordination among related institutions. In addition, resistance and adaptation difficulties were also found among officials affected by the policy. Efforts to overcome these obstacles include strengthening policy socialization, conducting training and technical guidance, enhancing inter-agency coordination, and improving competencies through capacity development programs. This study is expected to serve as an evaluation material and provide recommendations for local governments to improve the quality of job equalization policy implementation in the future.

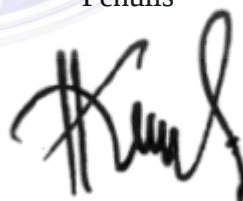
Keywords: Policy, Position, Reform, Civil Servants.

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur kehadirat ALLAH SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Implementasi Permenpan Rb Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna baik dari teknik penulisan maupun kedalaman materinya. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif sebagai suatu upaya dalam penyempurnaan tesis ini.

Medan, April 2026
Penulis



Khairuni Fatma Siahaan

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1. Secara Teoritis	8
1.4.2. Secara Praktis.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Pengertian Kebijakan	11
2.2. Implementasi Kebijakan.....	12
2.3. Jabatan Adminstrasi	20
2.4. Penyetaraan Jabatan	21
2.5. Jabatan Fungsional	23
2.6. Aparatur Sipil Negara.....	24
2.7. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional	24
2.8. Kerangka Berpikir	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	33
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	33
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	35
3.3 Teknik Pengumpulan Data	36

3.4	Sumber Data Penelitian	38
3.5	Teknik Analisis Data	40
3.6	Informan Penelitian	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		46
4.1.	Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan.....	46
4.1.1.	Profil Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan	46
4.1.2.	Visi dan Misi Pemerintah Kabupaten Asahan	46
4.1.3.	Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan	47
4.1.4.	Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Kabupaten Asahan	48
4.2.	Pembahasan.....	54
4.2.1.	Analisis Implementasi Permenpan Rb Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan	54
4.2.2.	Hambatan dalam Pelaksanaan Implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021	75
4.2.3.	Upaya Mengatasi Hambatan dalam Implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021	78
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		85
5.1.	Kesimpulan.....	85
5.2.	Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA		89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penyederhanaan birokrasi menjadi salah satu isu yang selalu mengemuka dalam satu dasawarsa terakhir. Wacana ini sebagai salah satu respons dari banyaknya keluhan mengenai lambannya birokrasi di Indonesia. Wacana Reformasi birokrasi sudah mulai di gaungkan di masa Presiden Susilo Bambang Yudhoyono dan di eksekusi pada pertengahan Oktober pada tahun 2019 mengikuti amanat Presiden Jokowi.

Kementerian PAN-RB mengeluarkan Surat Edaran (SE) tahun 2019 yang ditujukan kepada Menteri Kabinet Indonesia Maju, Gubernur, Bupati dan Walikota, beserta seluruh instansi lain baik pusat maupun daerah. Surat tersebut menjelaskan mengenai perihal Langkah strategis dan Konkret dalam Penyederhanaan Birokrasi yang pada hal ini dimulai dari Eselon III, IV dan V yang dapat disederhanakan dan dialihkan jabatan strukturalnya (Humas Setkab RI, 2019).

Kebijakan Peralihan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional menimbulkan banyak implikasi terhadap implementasi teknis dan kesiapan Sumber Daya Manusia khususnya bagi pejabat yang menjalani peralihan jabatan tersebut. Menurut Thabib al-Asyhar dalam opininya di kemenag.go.id (2020) mengungkapkan bahwa peralihan jabatan administrasi berdampak psikologis bagi orang yang mengalaminya, karena pada logikanya dengan adanya sebuah perubahan tersebut menimbulkan hal-hal baru dan berlawanan dengan kemapanan.

Penyederhanaan birokrasi salah satunya dilakukan melalui pengalihan jabatan struktural menjadi fungsional yang akan mengubah struktur organisasi serta pergeseran fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara – Reformasi Birokrasi Nomor 17 tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Restrukturisasi inilah yang nantinya akan mengakibatkan pergeseran penting terhadap fungsi manajemen SDM terutama terkait perencanaan dan manajemen karir karena akan menimbulkan berbagai persepsi PNS terkait pengembangan karir dan akan mempengaruhi kehidupan kerja PNS (Djarmiko et al., 2002). Disamping itu, banyak orang yang tidak mau menghadapi perubahan khususnya bagi mereka yang merasa berada pada zona nyaman, dan salah satunya adalah Jabatan Administrasi.

Jabatan Administrasi atau jabatan struktural adalah sekelompok jabatan yang meliputi fungsi dan tugas yang berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Jabatan administrasi atau struktural terdiri atas jabatan administrator (eselon 3), jabatan pengawas (eselon 4), dan jabatan pelaksana. Jabatan administrasi dinilai sebagai zona nyaman baik dari sisi pekerjaan, sosial maupun kesejahteraan. Bagi para pegawai yang sudah merasakan zona kenyamanan ini tentu akan merasa berat untuk meninggalkannya. Hal inilah yang dialami oleh sebagian pejabat administrasi yang dialihkan terhadap jabatan fungsional, karena mereka khawatir kenyamanan dan prestise tidak lagi diperolehnya begitupun dengan sistem kerja instruksional yang selama ini melekat bagi pejabat administrasi, dimana terjadinya perubahan 180 derajat dengan model kerja fungsional yang ada.

Kebijakan peralihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional juga berimplikasi pada sistem kerja dan kinerja yang selama ini selalu menitikberatkan pada jenjang kedudukan dimana para pemangku jabatan tertinggi akan menjadi penanggung jawab penuh atas semua kinerja yang dilakukan oleh pegawai yang berada dibawah fungsi jabatannya sedangkan pada jabatan fungsional pegawai harus mempertanggung jawabkan kinerja nya sendiri terhadap pimpinan tertinggi di unit kerjanya.

Sesuai dengan Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi tanggal 16 Maret 2022 Hal tindak Lanjut Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah, ditegaskan bahwa : Pejabat Administrasi yang terdampak penyederhanaan birokrasi setelah tanggal 31 Desember 2021 dapat mengusulkan penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional setelah dilakukan validasi Kementerian Dalam Negeri dan mendapatkan rekomendasi Menteri Dalam Negeri untuk selanjutnya dilakukan pengangkatan dalam Jabatan Fungsional dan Pelantikan sampai dengan tanggal 30 Mei 2022.

Bagi Pejabat Administrasi yang telah diangkat melalui penyetaraan dalam Jabatan Fungsional, namun belum memiliki kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi dan unit kerjanya dapat dilakukan penyesuaian ke dalam Jabatan Fungsional sampai dengan 31 Desember 2022. Adapun mekanisme pelantikan dan penyesuaian Jabatan Fungsional sebagaimana dimaksud dapat dilakukan oleh Pemerintah Daerah setelah mendapatkan rekomendasi dari Menteri Dalam Negeri.

Berdasarkan pada kebijakan yang telah dilakukan dan mengikuti mekanisme yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi maka dikeluarkanlah validasi terhadap Kabupaten Asahan, sebagai berikut : Secara prinsip pemerintah daerah Kabupaten Asahan disetujui melakukan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Apabila terjadi perubahan terhadap beberapa jabatan dalam persetujuan penyetaraan jabatan sebelumnya, maka persetujuan tertulis Menteri Dalam Negeri ini yang berlaku.

Selanjutnya Bupati Asahan agar melantik Pejabat Administrasi yang disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional hingga tanggal 30 Mei 2022 dengan angka kredit dan mekanisme sesuai peraturan perundang-undangan. Apabila Peraturan Kepala Daerah yang mengatur mengenai Kelembagaan, Struktur, dan Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah (Perkada SOTK) hasil Penyederhanaan Struktur Organisasi telah diundangkan sebelum usulan penyetaraan jabatan sebagaimana disampaikan kepada Menteri Dalam Negeri, pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Asahan tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, serta data yang disampaikan tidak benar, maka persetujuan tertulis Menteri Dalam Negeri ini batal dan segala kebijakan Bupati Asahan terkait persetujuan dimaksud dinyatakan tidak sah.

Berkenaan dengan Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengenai Tindaklanjut Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah. Maka diamanatkan bagi seluruh Kepala Daerah untuk menindaklanjuti, beberapa ketentuan yang ditetapkan, yaitu : Pejabat Administrasi yang telah mendapatkan rekomendasi penyetaraan jabatan dari Menteri Dalam Negeri dan telah ditetapkan dengan

Keputusan pengangkatan dalam jabatan fungsional paling lambat tanggal 31 Desember 2021, namun bagi daerah yang belum melaksanakan pelantikan, dapat dilantik sampai dengan tanggal 30 April 2022. Pejabat Administrasi yang terdampak penyederhanaan birokrasi setelah tanggal 31 Desember 2021 dapat mengusulkan penyetaraan jabatan administrasi setelah dilakukan validasi Kementerian Dalam Negeri dan mendapatkan rekomendasi Menteri Dalam Negeri untuk selanjutnya melakukan pengangkatan dalam Jabatan Fungsional dan pelantikan sampai dengan tanggal 30 Mei 2022. Dan bagi Pejabat Administrasi yang telah diangkat melalui penyetaraan dalam Jabatan Fungsional, namun belum memiliki kesesuaian antara kualifikasi kompetensi dan unit kerjanya dapat dilakukan penyesuaian kedalam Jabatan Fungsional sampai dengan tanggal 31 Desember 2022.

Penyetaraan Jabatan pada Pemerintah Kabupaten Asahan mulai dilakukan pada 31 Desember 2021 Sebanyak 261 Orang Eselon IV pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Asahan sesuai dengan Lampiran Surat Menteri Dalam pada tanggal 30 Desember 2021 lalu dilanjutkan kembali pada tanggal 30 Mei 2022 Sebanyak 97 orang Pejabat Eselon IV pada Organisasi Perangkat Daerah dan Eselon III khusus di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu disetarakan menjadi Pejabat Fungsional sesuai dengan Surat Menteri Dalam Negeri pada tanggal 24 Mei 2022.

Berdasarkan pelaksanaan pra penelitian yang telah dilakukan mengenai implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan Jabatan Administrasi Kedalam Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan, cukup sulit

untuk mengubah budaya dari struktural ke fungsional, yang dapat membuat pegawai cukup kebingungan. Pada saat aturan ini diterbitkan dan dilaksanakan di daerah dinilai akan dapat mempengaruhi baik dari sisi psikologis maupun dari sisi sistem kerja para pemangku jabatan struktural dan jabatan fungsional. Namun pada kenyataannya setelah dilakukan penyetaraan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Asahan masih didapati kerancuan pada jabatan yang disetarakan dan hal ini hamper terjadi di seluruh Pemerintah Daerah sehingga Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi kembali memberikan waktu untuk melakukan penyesuaian kembali.

Adapun kendala yang dialami oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan dalam implementasi penyetaraan jabatan antara lain berkaitan dengan aspek sumber daya manusia dan penyesuaian terhadap perubahan struktur jabatan. Salah satu kendala utama adalah adanya kesulitan dalam mengubah pola pikir pejabat yang mengalami penyetaraan. Sebagian pejabat masih terbiasa dengan sistem jabatan struktural yang lama, sehingga memerlukan waktu dan proses pembiasaan untuk beradaptasi dengan paradigma baru jabatan fungsional.

Selain itu, pengetahuan mengenai uraian tugas yang harus dilakukan setelah penyetaraan ke jabatan fungsional juga masih tergolong minim. Hal ini menyebabkan beberapa pejabat belum sepenuhnya memahami tanggung jawab dan indikator kinerja yang melekat pada jabatan fungsional yang baru. Kendala lainnya adalah masih adanya pejabat yang merasa bahwa hasil penyetaraan jabatan yang diterima belum sepenuhnya sesuai dengan latar belakang, kompetensi, atau pengalaman kerja yang dimiliki. Perasaan ketidaksesuaian tersebut dapat

memengaruhi motivasi dan kinerja pejabat dalam melaksanakan tugas pada jabatan barunya.

Pemerintah pusat masih belum sepenuhnya memahami kondisi dan kebutuhan yang terjadi di daerah. Hal tersebut berdampak pada proses implementasi kebijakan, di mana masih terdapat pejabat yang belum memenuhi standar kompetensi kerja karena latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan bidang tugas yang dijalankan. Akibatnya, pada saat dilakukan proses penyetaraan jabatan, sebagian pejabat mengalami kebingungan karena harus menyesuaikan kembali antara pendidikan, kompetensi, dan tugas yang selama ini mereka laksanakan. Kondisi ini pada akhirnya berpengaruh terhadap penurunan motivasi kerja dan kinerja pejabat yang bersangkutan.

Berkenaan dengan itu, perlu dilakukan penelitian terkait implementasi Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Fungsional Ke Dalam Jabatan Fungsional, khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan. Untuk itu peneliti mengambil judul : **“Implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas, maka penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 di Lingkungan Sekretariat Kabupaten Asahan?

2. Apakah yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 di Lingkungan Sekretariat Kabupaten Asahan?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan dalam pelaksanaan implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 di Lingkungan Sekretariat Kabupaten Asahan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan perumusan masalah penelitian yang telah dikemukakan, maka Adapun tujuan dari penelitian ini :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa implementasi Kebijakan Permenpan Rb Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan?
2. Mendeskripsikan dan menganalisis hambatan dalam pelaksanaan implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 di Lingkungan Sekretariat Kabupaten Asahan?
3. Mendeskripsikan dan menganalisis upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan dalam pelaksanaan implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 di Lingkungan Sekretariat Kabupaten Asahan?

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Secara Teoritis

Hasil kajian dalam penelitian ini diharapkan dapat :

1. Menambah wawasan pengetahuan dan keilmuan peneliti agar bisa digunakan dikemudian hari;

Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan pengetahuan dan wawasan keilmuan yang dimiliki oleh peneliti bisa lebih meningkat dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Menambah khasanah keilmuan manajemen pemerintahan;

Khasanah keilmuan manajemen pemerintahan yang sekarang ada diharapkan bisa bertambah dengan adanya hasil penelitian ini dan mampu membawa dampak yang positif terhadap perubahan yang ada.

3. Menambah dan memperkaya bahan kepustakaan;

Hasil penelitian ini diharapkan akan mampu menambah bahan kepustakaan yang Sekaran sudah ada dan akan menambah jenis kepustakaan baru dalam bidang manajemen pemerintahan.

4. Menjadi salah satu bahan peneliti selanjutnya;

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini mampu menjadi salah satu referensi bagi peneliti selanjutnya, sehingga memudahkan dan menjadi pedoman dalam penyusunan laporan hasil penelitiannya.

1.4.2. Secara Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan :

1. Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini mampu menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam membuat suatu keputusan yang diberlakukan untuk publik.

2. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak instansi di Kabupaten Khususnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan mengenai pentingnya kepemimpinan terhadap kinerja ASN yang dimoderasi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik relevan dengan penelitian ini.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Kebijakan

Kata kebijakan menurut Hasbullah (2016:37) merupakan terjemahan dalam bahasa Inggris dari kata *policy* yang berarti mengurus masalah atau kepentingan umum, kebijakan juga dapat diartikan administrasi pemerintahan. Kebijakan lebih berat penekanannya pada tindakan (produk yaitu kebijakan yang ditetapkan secara subjektif. Dalam pengertian operatifnya, kebijakan dapat diartikan sebagai:

- a) Suatu penggarisan ketentuan-ketentuan
- b) Yang bersifat sebagai pedoman, pegangan atau bimbingan untuk mencapai kesepahaman dalam maksud, cara dan atau sarana
- c) Bagi setiap usaha dan kegiatan sekeompok manusia yang berorganisasi
- d) Sehingga terjadi dinamisasi gerak tindak yang terpadu, sehaluan dan seirama mencapai tujuan tertentu.

Menurut Thomas R. Dye dalam Hasbullah (2016:38) mendefinisikan kebijakan pemerintah sebagai apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu, maka harus ada tujuannya, dan kebijakan itu harus meliputi semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pemerintah semata. Pendapat lain dari James E. Anderson dalam Hassel Nogi yang dikutip oleh Hasbullah (2016:39) mengemukakan bahwa (1) Kebijakan pemerintah selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi pada tujuan, (2) kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola Tindakan pemerintah, (3) kebijakan itu merupakan apa yang dilakukan pemerintah,

(4) kebijakan pemerintah itu bersifat positif dalam arti merupakan keputusan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan, (5) kebijakan pemerintah dalam art positif dilandaskan pada peraturan perundang-undangan yang bersifat memaksa atau otoritatif.

Menurut Rusidana (2015:32) Kebijakan adalah serangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dasar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak oleh pemerintah, organisasi, dan sebagainya sebagai pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam pencapaian sasaran.

Dari beragam pengertian yang diberikan para ahli tentang kebijakan dapat dikatakan kebijakan merupakan suatu rumusan keputusan yang dibuat oleh pemerintah, organisasi atau kelompok yang menjadi pedoman tingkah laku guna mengatasi masalah atau persoalan yang didalamnya terdapat tujuan rencana dan program yang akan dilaksanakan.

2.2. Implementasi Kebijakan

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Arif Rahman (2012:106) Implementasi kebijakan adalah keseluruhan tindakan yang dilakukan oleh individu/pejabat atau kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan kebijakan yang telah ditentukan.

Van Meter dan Van Horn (1975) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu, pejabat, atau kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan.

Mereka memandang bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada hubungan yang saling memengaruhi antara berbagai variabel. Dengan kata lain, implementasi bukan hanya sekadar pelaksanaan teknis, tetapi merupakan proses yang melibatkan banyak faktor yang saling terkait.

Konsep Implementasi menurut Van Meter dan Van Horn. Variabel-variabel yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn dalam Subarsono (2005: 99) adalah sebagai berikut:

1) Standar dan tujuan kebijakan.

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari standar dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio kultur yang ada di level pelaksana kebijakan.

2) Sumber Daya

Keberhasilan Proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan suatu keberhasilan proses implementasi. Tetapi diluar sumber daya manusia, sumber daya lain yang perlu diperhitungkan juga ialah sumber daya dana dan sumber daya sarana dan prasarana.

3) Karakteristik Agen pelaksana

Yang dimaksud karakteristik agen pelaksana adalah mencakup birokrasi, norma-norma, dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang semuanya itu akan memengaruhi implementasi suatu kebijakan. Adapun karakteristik agen pelaksana adalah struktur organisasi dan pembagian tugas.

4) Disposisi para pelaksana

Disposisi ini mencakup tiga hal yang penting, yakni: (a) respons implementor terhadap kebijakan, yang akan memengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan; (b) kognisi, yakni pemahamannya terhadap kebijakan; dan (c) intensitas disposisi implementor, yakni preferensi nilai yang dimiliki oleh implementor.

5) Komunikasi antar organisasi pelaksana

Agar kebijakan bisa dilaksanakan dengan efektif, standar tujuan harus dipahami oleh para individu, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa yang menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan terkoordinasi. Koordinasi merupakan mekanisme dalam implementasi kebijakan, semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses implementasi, maka asumsinya kesalahan-kesalahan akan sangat kecil untuk terjadi, begitu pula sebaliknya.

6) Kondisi sosial ekonomi dan politik

Variabel ini mencakup sumberdaya lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan; sejauhmana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan; karakteristik para partisipan, yakni mendukung atau menolak; bagaimana sifat opini publik yang ada di lingkungan; dan apakah elite politik mendukung implementasi kebijakan.

Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan publik.

Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan

tujuan yang jelas. Implementasi adalah suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada Masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana diharapkan (Affan Gaffar, 2009:295)

Rangkaian kegiatan tersebut mencakup persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Misalnya dari sebuah undang-undang muncul sejumlah Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, maupun Peraturan Daerah, menyiapkan sumber daya guna menggerakkan implementasi termasuk di dalamnya saran dan prasarana, sumber daya keuangan, dan tentu saja siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan tersebut, dan bagaimana mengantarkan kebijakan secara konkrit ke Masyarakat.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan Langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan yang merupakan turunan dari kebijakan tersebut. Kebijakan publik dalam bentuk undang-undang atau peraturan daerah adalah jenis kebijakan yang memerlukan kebijakan public penjelas atau sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksanaan. Kebijakan publik yang bisa langsung dioperasikan antara lain Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri, Keputusan Kepala Daerah, Keputusan Kepala Dinas, dan lain sebagainya (Dwijowijoto, 2004 : 158-160)

Mazmanian dan Sabatier (1979) yang dikutip oleh Solichin Abdul Wahab, menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa : memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan

merupakan fokus perhatian implementasi kebijakan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan Negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada Masyarakat atau kejadian-kejadian (Wahab, 1997 : 64-65)

Adapun syarat-syarat untuk dapat mengimplementasikan kebijakan Negara secara sempurna menurut oleh Solichin Abdul Wahab mengutip Teori Implementasi Hogwood dan Gunn (1984) , yaitu :

1. Kondisi Eksternal yang dihadapi oleh badan atau instansi pelaksana tidak akan mengalami gangguan atau kendala yang serius. Hambatan-hambatan tersebut mungkin sifatnya fisik, politis dan sebagainya.
2. Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.
3. Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.
4. Kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasarkan oleh suatu hubungan kausalitas yang handal
5. Hubungan kausalitas bersifat langsung hanya sedikit mata rantai penghubungnya
6. Hubungan saling ketergantungan kecil
7. Pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan
8. Tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat
9. Komunikasi dan koordinasi yang sempurna
10. Pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna. (Wahab, 1997:71-78)

Proses pelaksanaan implementasi juga harus didukung dengan beberapa faktor-faktor penentu, adapun menurut Teori Van Meter dan Horn yang dikutip oleh Winarno (2002), faktor-faktor yang mendukung implementasi kebijakan yaitu :

1. Ukuran-ukuran dan tujuan kebijakan.

Dalam implementasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran suatu program yang akan dilaksanakan harus diidentifikasi dan diukur karena implementasi tidak dapat berhasil atau mengalami kegagalan bila tujuan itu tidak dipertimbangkan.

2. Sumber-sumber kebijakan

Sumber-sumber yang dimaksud adalah mencakup dana atau perangsang (*incentive*) lain yang mendorong atau memperlancar implementasi yang efektif.

3. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan implementasi dapat berjalan efektif bila disertai dengan ketepatan komunikasi antar para pelaksana

4. Karakteristik badan-badan pelaksana

Karakteristik badan-badan pelaksana erat kaitannya dengan struktur birokrasi. Struktur birokrasi yang baik akan mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan.

5. Kondisi ekonomi, social dan politik

Kondisi ekonomi, sosial dan politik dapat mempengaruhi badan-badan pelaksana dalam pencapaian implementasi kebijakan

6. Kecenderungan para pelaksana

Intensitas kecenderungan-kecenderungan dari para pelaksana kebijakan akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian kebijakan. (Winarno, 2002 : 110)

Pada dasarnya kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tidak hanya ditujukan dan dilaksanakan untuk internal pemerintah saja, namun juga dapat ditujukan dan harus dilaksanakan oleh seluruh masyarakat yang berada di lingkungannya. Sunggono (1994) menyatakan implementasi kebijakan pada dasarnya memiliki beberapa faktor penghambat, yaitu :

1. Isi kebijakan

Dalam pelaksanaan implementasi kebijakan dapat gagal karena masih samarnya akan misi didalam suatu kebijakan tersebut, maksudnya apa yang menjadi tujuan tidak cukup terperinci, sarana-sarana dan penerapan prioritas, atau program-program kebijakan terlalu umum bahkan tidak jarang sama sekali tidak ada.

Kurangnya ketetapan intern maupun ekstern dari suatu kebijakan yang akan dilaksanakan. Kebijakan yang akan diimplementasikan dapat juga menunjukkan adanya kekurangan-kekurangan yang sangat berarti.

Penyebab lain timbulnya kegagalan implementasi suatu kebijakan publik dapat terjadi karena kekurangan-kekurangan yang menyangkut pada sumber daya-sumber daya pembantu, seperti : waktu, biaya dan tenaga manusia.

2. Informasi

Implementasi kebijakan public mengasumsikan bahwa para pemegang peran yang terlibat langsung mempunyai informasi yang perlu atau bias

sangat berkaitan untuk dapat memainkan perannya dengan baik. Informasi inilah yang justru tidak ada dikarenakan adanya gangguan komunikasi.

3. Dukungan

Pelaksanaan suatu kebijakan publik akan sangat sulit apabila dalam pengimplementasiannya tidak cukup dukunga untuk pelaksanaan kebijakan tersebut.

4. Pembagian potensi

Sebab musabab yang berkaitan dengan gagalnya implementasi suatu kebijakan public juga ditentukan aspek pembagian potensi diantara para pelaku yang terlibat dalam implementasi.

Dalam hal ini berakitan dengan diferensiasi tugas dan wewenang organisasi pelaksana. Struktur organisasi pelaksanaan dapat menimbulkan masalah-masalah apabila pembagian wewenang dan tanggung jawab kurang disesuaikan dengan pembagian tugas atau ditandai oleh adanya pembatasan-pembatasan yang kurang jelas. (Sunggono, 1994 : 149-153).

Adanya penyesuaian waktu khususnya bagi kebijakan-kebijakan yang kontroversial yang lebih banyak mendapat penolakan warga masyarakat dalam implementasinya.

Menurut James Anderson yang dikutip oleh Sunggono (1994), factor-faktor yang menyebabkan anggota masyarakat tidak mematuhi dan melaksanakan suatu kebijakan publik, yaitu :

1. Adanya konsep ketidakpatuhan selektif terhadap hukum, dimana terdapat beberapa peraturan perundang-undangan atau kebijakan publik yang bersifat kurang mengikat individu-individu.

2. Karena anggota masyarakat dalam suatu kelompok atau perkumpulan dimana mereka mempunyai gagasan atau pemikiran yang tidak sesuai atau bertentangan dengan peraturan hukum keinginan pemerintah
3. Adanya keinginan untuk mencari keuntungan dengan cepat diantara anggota masyarakat yang mencederungkan orang bertindak dengan menipu atau dengan jalan melawan hukum
4. Adanya ketidakpastian hukum atau ketidakjelasan “ukuran” kebijakan yang mungkin saling bertentangan satu sama lain, yang dapat menjadi sumber ketidakpatuhan orang pada hukum atau kebijakan publik.
5. Apabila suatu kebijakan ditentang secara tajam (bertentangan) dengan sistem nilai yang dianut masyarakat secara luas atau kelompok-kelompok tertentu dalam masyarakat. (Sunggono, 1994 : 144-145).

2.3. Jabatan Administrasi

Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintah dan Pembangunan. Pejabat Administrasi merupakan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang menduduki Jabatan Administrasi pada Instansi Pemerintah. (Undang-undang Republik Indonesia 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara).

Dalam hierarki Aparatur Sipil Negara maka jabatan Administrasi dapat terbagi menjadi tiga jenjang utama dari yang tertinggi hingga terendah, yaitu :

1. Jabatan Administrator (Eselon III)

Jabatan administrator merupakan jabatan yang memiliki tanggung jawab dalam memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik, serta

administrasi pemerintahan dan Pembangunan. Jabatan ini bertanggung jawab pada unit kerja setingkat dengan eselon III (misalnya, Kepala Bagian, Kepala Bidang, atau Sekretaris Dinas/Badan)

2. Jabatan Pengawas (Eselon IV)

Jabatan pengawas merupakan jabatan yang memiliki tanggung jawab mengawasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana atau jabatan dibawahnya, serta memiliki peran untuk mengawasi dan pengendalian operasional pada Tingkat seksi maupun sub bagian.

3. Jabatan Pelaksana

Jabatan Pelaksana merupakan jabatan yang memiliki tanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan Pembangunan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Jabatan pelaksana ini juga memiliki peran untuk melakukan tugas tugas tekni dan administrasi sehari-hari.

2.4. Penyetaraan Jabatan

Berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Selanjutnya disebut dengan Penyetaraan Jabatan adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/inpassing pada Jabatan Fungsional yang setara. Dalam hal ini bertujuan untuk menyederhanakan tata kelola birokrasi serta pengembangan karir, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi. Disamping hal itu juga diharapkan dapat memperkuat kinerja organisasi, karena

jabatan fungsional harus memiliki keterampilan dan keahlian tertentu yang mempunyai peranan strategis untuk mencapai kinerja yang telah ditentukan sebelumnya.

Pelaksanaan penyetaraan jabatan ini dilaksanakan pada Instansi Pusat dan Intansi 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.

Adapun pelaksanaan dari Penyetaraan Jabatan menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dilakukan sebagai berikut :

1. Jabatan Administrator disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional pada jenjang ahli madya;
2. Jabatan Pengawas disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional ahli muda; dan
3. Pejabat pelaksana yang merupakan eselon V disetarakan kedalam Jabatan fungsional jenjang ahli pertama.

2.2 Jabatan Administrasi

Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintah dan Pembangunan. Pejabat Administrasi merupakan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang menduduki Jabatan Administrasi pada Instansi Pemerintah. (Undang-undang Republik Indonesia 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara).

Dalam hierarki Aparatur Sipil Negara maka jabatan Administrasi dapat terbagi menjadi tiga jenjang utama dari yang tertinggi hingga terendah, yaitu :

4. Jabatan Administrator (Eselon III)

Jabatan administrator merupakan jabatan yang memiliki tanggung jawab dalam memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik, serta administrasi pemerintahan dan Pembangunan. Jabatan ini bertanggung jawab pada unit kerja setingkat dengan eselon III (misalnya, Kepala Bagian, Kepala Bidang, atau Sekretaris Dinas/Badan)

5. Jabatan Pengawas (Eselon IV)

Jabatan pengawas merupakan jabatan yang memiliki tanggung jawab mengawasi pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana atau jabatan dibawahnya, serta memiliki peran untuk mengawasi dan pengendalian operasional pada Tingkat seksi maupun sub bagian.

6. Jabatan Pelaksana

Jabatan Pelaksana merupakan jabatan yang memiliki tanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan Pembangunan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Jabatan pelaksana ini juga memiliki peran untuk melakukan tugas tugas tekni dan administrasi sehari-hari.

2.5. Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan. Pejabat Fungsional adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara yang

menduduki Jabatan Fungsional pada instansi pemerintah. Jabatan Fungsional dalam Aparatur Sipil Negara Sendiri terdiri dari atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Jabatan fungsional keahlian sebagaimana dimaksud terdiri dari : ahli utama, ahli madya, ahli muda dan ahli pertama.
2. Jabatan fungsional keterampilan sebagaimana dimaksud terdiri dari : penyelia, mahir, terampil, dan pemula.

2.6. Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Pegawai Aparatur Sipil Negara yang disebut pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2.7. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional

Dalam melaksanakan ketentuan yang telah ditetapkan dalam 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 kembali menetapkan

peraturan terbaru yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Ketentuan yang tertuang dalam Peraturan tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut : Ruang lingkup dari Penyetaraan Jabatan Administrasi pada Instansi Pemerintah pada dasarnya mencakup pada Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana, dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Instansi Pusat dan Instansi Daerah merupakan sasaran utama dalam proses pelaksanaan penyetaraan jabatan. Pada pelaksanaannya penyetaraan juga dilakukan pada instansi yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang dibentuk untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang berdasar pada Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 atau peraturan perundang-undangan lainnya.
2. Adapun ketentuan dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan dilakukan sebagai berikut :
 - a. Administrator disetarakan ke dalam jabatan fungsional pada jenjang ahli madya;
 - b. Pengawas disetarakan ke dalam jabatan fungsional jenjang ahli muda
 - c. Pejabat pelaksana merupakan eselon V disetarakan ke dalam jabatan fungsional jenjang ahli pertama.
3. Pelaksanaan penyetaraan ini dilaksanakan tanpa perlu memperhatikan jenjang, pangkat maupun golongan ruang yang melekat pada pejabat yang disetarakan baik Administrator, Pengawas, maupun pejabat pelaksana yang merupakan eselon V. dalam hal ini baik Administrator, Pengawas, maupun

pejabat pelaksana yang akan disetarakan memiliki pangkat/golongan ruang baik dibawah maupun diatas pangkat/golongan ruang tertinggi yang disyaratkan dalam peraturan perundang-undangan tetap disetarakan dalam Jabatan Fungsional.

4. Kriteria pada pelaksanaan Penyetaraan Jabatan :

- a. Pejabat Administrasi yang diusulkan pada Penyetaraan Jabatan pada saat penyetaraan jabatan harus duduk dalam jabatan yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi.
- b. Pada saat terjadinya penyetaran jabatan maka Pejabat Fungsional dapat melaksanakan tugas maupun fungsi dari Jabatan Administrator tersebut.
- c. Baik tugas maupun fungsi dari pada Jabatan tersebut diharuskan berkaitan dengan pelayanan teknis
- d. Jabatan Administrator yang dilakukan penyetaraan berbasis pada keahlian maupun keterampilan tertentu.

5. Penyetaraan Jabatan dimaksud dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut :

- a. Pegawai Negeri Sipil yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana berdasarkan pada keputusan dari Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain yang telah diberikan kewenangan.
- b. Memiliki ijazah paling rendah setidaknya sarjana atau diploma empat bagi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional yang mensyaratkan jenjang Pendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat. Dan

Memiliki ijazah Magister bagi Jabatan Fungsional yang mensyaratkan jenjang Pendidikan paling rendah magister atau sesuai dengan kualifikasi jenjang Pendidikan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan Jabatan Fungsional yang mensyaratkan kualifikasi Pendidikan tertentu pada jenjang tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Memiliki kesesuaian tugas dan fungsi, pengalaman atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas-tugas Jabatan Fungsional.

6. Penyetaraan Jabatan dimaksud dilakukan dengan berkoordinasi dengan instansi Pembina Jabatan Fungsional.
7. Pejabat yang terkena dampak dari penyetaraan baik Jabatan Administrator, Pengawas, maupun Pelaksana maka wajib memiliki Pendidikan yang sesuai dengan persyaratan jabatan paling lama 4 (empat) tahun sejak diangkat dan dilantik ke dalam Jabatan Fungsional tersebut.
8. Pelaksanaan penyetaraan Jabatan ini dapat dilakukan setelah proses penyederhanaan struktur organisasi telah selesai dilakukan.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, maka pelaksanaan Penyetaraan Jabatan dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut :

1. Dalam pelaksanaan Penyetaraan Jabatan maka pemerintah terkait perlu melaksanakan :

- a. Identifikasi Jabatan pada unit kerja yang akan dilakukan Penyetaraan Jabatan
 - b. Pemetaan Jabatan dan Pejabat baik Administrator maupun Pengawas yang akan terdampak pada penyederhanaan struktur organisasi.
 - c. Melakukan pemetaan Jabatan Fungsional yang nantinya akan diduduki oleh parapejabat yang terdampak pada penyederhanaan struktur organisasi.
 - d. Melakukan pemetaan dan perhitungan penghasilan yang nantinya akan berdampak pada pada Pejabat yang terkena penyetaraan sehingga perlu dilakukannya perbandingan baik sebelum dilaksanakannya Penyetaraan Jabatan dan sesudah terlaksananya Penyetaraan Jabatan.
2. Adapun tata cara dalam penyetaraan ke dalam Jabatan Fungsional sebagai berikut :
- a. Instansi Pusat harus menyampaikan usulan Penyetaraan Jabatan terdiri atas hasil identifikasi dan pemetaan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang akan disetarakan dan jabatan khusus kepada Menteri sesuai dengan format yang telah dilampirkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional
 - b. Validasi akan dilakukan sesuai dengan usulan Penyetaraan Jabatan
 - c. Menteri menetapkan persetujuan terhadap usulan Penyetaran jabatan dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara

- d. Pejabat Pembina Kepegawaian mengangkat dan melantik Pejabat Fungsional yang disetarakan.
- e. Pejabat Pembina Kepegawaian menyampaikan laporan Penyetaraan Jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada Menteri dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara dan instansi Pembina.
- f. Validasi usulan Penyetaraan Jabatan dilakukan oleh tim validasi Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintah di bidang pendayagunaan aparatur negara bersama dengan Instansi Pusat yang mengusulkan Penyetaraan Jabatan.
- g. Dalam hal ini 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
- h. Hasil validasi disampaikan kepada Menteri sebagai rekomendasi penetapan persetujuan Menteri melalui surat Menteri
- i. Pengangkatan dan pelantikan Pejabat Fungsional melalui Penyetaraan Jabatan dilakukan sesuai dengan rekomendasi penetapan persetujuan Menteri
- j. 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

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

2.8. Kerangka Berpikir

Pemerintah Indonesia melalui Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 menetapkan kebijakan tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan penyederhanaan struktur organisasi. Tujuannya ialah meningkatkan efektivitas birokrasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan menyesuaikan dengan paradigma birokrasi yang lebih lincah dan profesional berbasis keahlian.

Namun, dalam pelaksanaannya di berbagai daerah, termasuk di Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan, sering muncul berbagai tantangan seperti:

1. ketidaksiapan aparatur,
2. kurangnya pemahaman terhadap jabatan fungsional baru,
3. kendala pada aspek administrasi dan teknis, serta
4. ketidaksesuaian antara struktur organisasi lama dengan jabatan baru hasil penyetaraan.

Untuk memahami bagaimana kebijakan ini diimplementasikan secara nyata, digunakan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) yang menekankan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel utama. Menurut Van Meter dan Van Horn, keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh enam variabel utama:

1. Standar dan Tujuan Kebijakan

Kejelasan dan konsistensi dari isi Permenpan RB No.17/2021 sebagai pedoman pelaksanaan penyetaraan jabatan.

2. Sumber Daya (*Resources*)

Ketersediaan sumber daya manusia, keuangan, dan sarana pendukung pelaksanaan penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan.

3. Karakteristik Organisasi Pelaksana

Struktur, kultur, dan pola birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan.

4. Sikap atau Disposisi Para Pelaksana (*Disposition*)

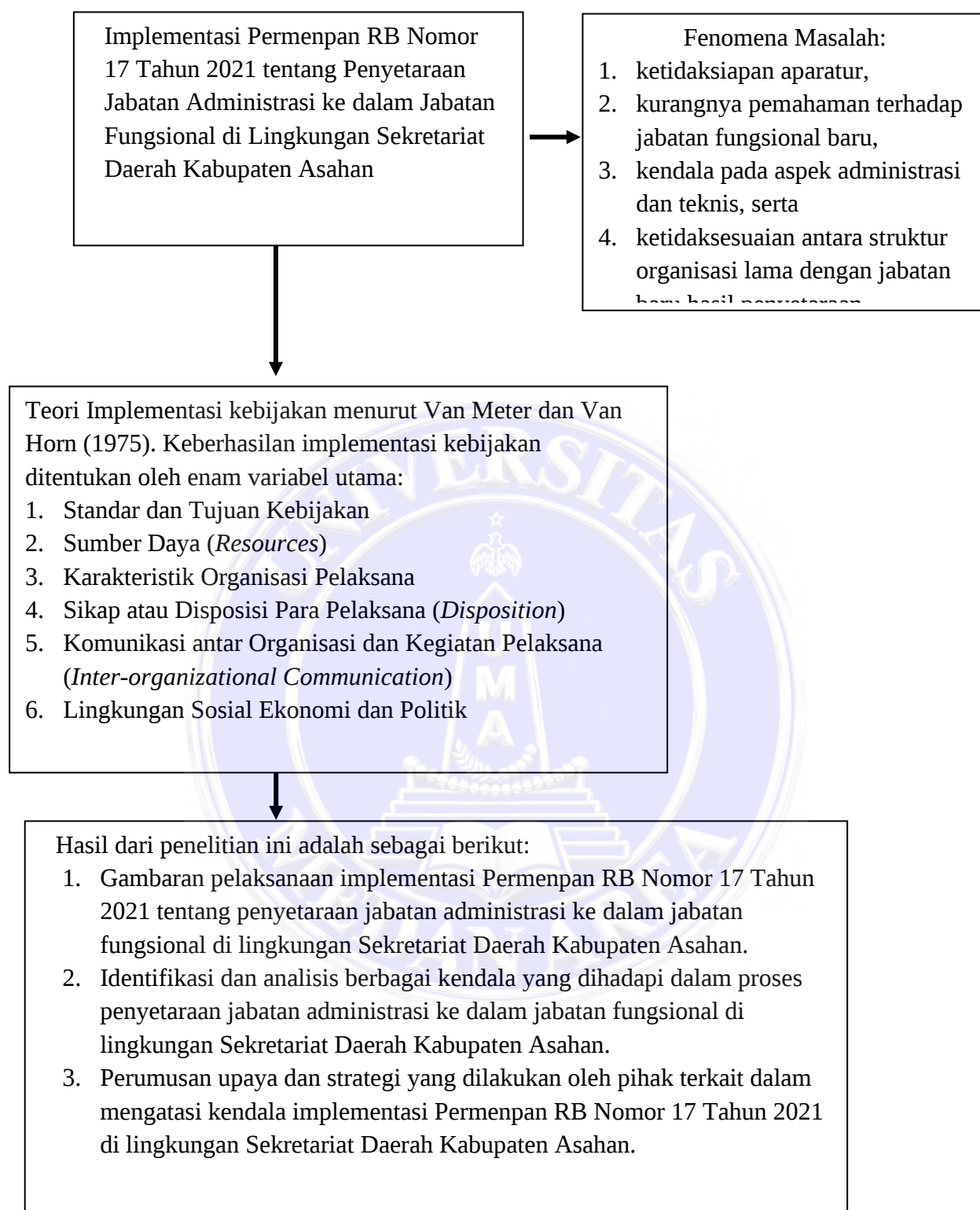
Komitmen, pemahaman, dan penerimaan pegawai serta pejabat terhadap kebijakan penyetaraan jabatan.

5. Komunikasi antar Organisasi dan Kegiatan Pelaksana (*Inter-organizational Communication*)

Koordinasi antara BKD, Biro Organisasi, dan instansi terkait dalam menjalankan proses penyetaraan.

6. Lingkungan Sosial

Faktor eksternal yang dapat mendukung atau menghambat, seperti kebijakan nasional, kondisi ASN daerah, serta persepsi publik.



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dimana peneliti menggunakan keterangan data yang telah didapat melalui pernyataan baik tertulis maupun tidak tertulis oleh pihak-pihak yang ikut terlibat (informan) dalam penelitian ini baik dengan melakukan observasi dan wawancara secara langsung. Data-data yang telah didapatkan oleh peneliti pada akhirnya akan dikumpulkan dan dilakukan penarikan kesimpulan serta dituangkan dalam bentuk kalimat-kalimat urut dan mendapatkan kesimpulan akhir.

Bogdan dan Taylor dalam Moloeng (2013:4) mendefenisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi.

Lebih lanjut Moleong (2013:11) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka yang disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Selain itu Menurut (Surakhmad, 1994 : 96) dalam buku Pengantar Penelitian Ilmiah “Metode deskriptif merupakan metode yang memusatkan perhatian pada aspek – aspek tertentu yang sedang pada saat penelitian dilakukan” sedangkan tujuan dari Metode deskriptif “mendeskripsikan sesuatu secara sistematis, faktual dan akurat mengenai berbagai faktor serta hubungan antar fenomena yang

diselidiki” (Nazir, 2013 : 63). Adapun ciri-ciri dari metode deskriptif menurut Surakhmad (2014 : 102) yaitu :

1. Memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah yang ada pada masa sekarang, pada masalah-masalah aktual
2. Data yang dikumpulkan mula-mula disusun, dijelaskan dan kemudian dianalisa

Desain yang digunakan dalam penelitian ini, adalah desain penelitian kualitatif. Secara prosedural langkah yang ditempuh dalam penelitian kualitatif didasarkan pada pendapat Alwasilah (2005:29) yang menyatakan “Suatu rencana penelitian kualitatif yang baik seyogyanya menyertakan pertanyaan, tetapi tidak terbatas pada pertanyaan-pertanyaan penelitian yang dinyatakan dengan jelas, secara rinci penggunaan berbagai instrument dan Teknik untuk mengumpulkan dan menganalisis data guna menemukan sejumlah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian, dan secara representasi pengetahuan yang telah dimiliki tentang fenomena yang diteliti.

Penelitian ini dirancang mengikuti metode interaktif dari Maxwell (dalam Alwasilah, 2003 :86), yang mempertimbangkan keselarasan keenam komponen berikut :

1. Problem Penelitian
2. Pertanyaan Penelitian
3. Tujuan penelitian
4. Metode penelitian
5. Validitas Penelitian

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian yang dilakukan untuk menganalisis mengenai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyeteraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional ini dilakukan pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan. Untuk mendapatkan informasi data yang dibutuhkan maka penelitian dilakukan antara Bulan Juli sampai dengan Bulan Oktober.

TABEL 1 WAKTU PENELITIAN

No.	Uraian Kegiatan	Juli 2025	Agustus 2025	September 2025	Oktober 2025	November 2025
	Pengajuan Judul					
	Bimbingan Proposal					
	Seminar Proposal					
	Data/Penelitian					
	Seminar Hasil					
	Perbaikan Tesis					
	Sidang					

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya untuk mendapatkan data yang lengkap dalam suatu penelitian maka peneliti dapat menggunakan teknik triangulasi data dimana peneliti mengkombinasikan beberapa teknik yang tepat.

Menurut Alwasilah (2003:150), “Dalam penelitian kualitatif, triangulasi merujuk pada pengumpulan data sebanyak mungkin dari berbagai sumber melalui berbagai teknik, seperti survei, wawancara (*interview*), observasi dan dokumentasi. Teknik-teknik tersebut dijelaskan sebagai berikut :

1. Wawancara (*interview*)

Berbeda dari survei yang lebih meminta waktu dan kesungguhan dari subjek, wawancara meminta waktu dan kesungguhan dari peneliti. Wawancara dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi yang tidak mungkin diperoleh lewat observasi. Melalui wawancara penulis mendapatkan informasi yang mendalam (*in-depth informan*) karena beberapa hal, antara lain :

- a. Peneliti dapat menjelaskan atau mem-*parafase* pertanyaan yang tidak dimengerti responden.
- b. Peneliti dapat mengajukan pertanyaan susulan (*follow-up questions*)
- c. sponden cenderung menjawab apabila diberi pertanyaan
- d. Responden dapat menceritakan sesuatu yang terjadi di masa silam dan masa mendatang

Dalam penelitian ini, teknik wawancara mendalam digunakan sebagai teknik pengumpulan data. Wawancara mendalam adalah proses perolehan keterangan untuk mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antar

peneliti dengan informan. Penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur. Menurut Sulisty-Basuki (2010:171) “wawancara terstruktur adalah wawancara dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya”. Peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur agar fokus pada pokok permasalahan penelitian. Sebelum mengajukan pertanyaan, peneliti menjelaskan terlebih dahulu mengenai permasalahan penelitian dan pedoman yang dilakukan selama kegiatan wawancara berlangsung. Peneliti selalu mengulang dan menegaskan kembali setiap jawaban dengan pertanyaan yang diajukan mengenai implementasi Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional di lingkungan sekretariat daerah Kabupaten asahan. Hal ini dilakukan untuk menjaga validitas data dan untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap.

2. Observasi

Menurut Ngalim Purwanto (1985) dalam Sujarwo dan Basrowi (2009:161) Observasi merupakan metode atau cara-cara menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung.

Teknik ini memungkinkan peneliti menarik inferensi (kesimpulan) ihwal makna (makna suatu peristiwa) dan sudut pandang responden, kejadian atau proses yang diamati. Lewat observasi ini, peneliti akan melihat sendiri pemahaman yang tidak terucapkan (*tacit understanding*), bagaimana teori digunakan langsung (*theory-in-use*), dan sudut pandang responden yang mungkin tidak terungkap lewat wawancara atau survei.

3. Dokumentasi

Studi dokumen yang dilakukan dalam penelitian ini mendapatkan data yang lengkap, seperti dokumen-dokumen mengenai latar belakang kegiatan yang dilaksanakan dan memiliki hubungan dengan Implementasi PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan.

3.4 Sumber Data Penelitian

Melihat dari Jenisnya, ada dua jenis data yaitu : data kualitatif dan data kuantitatif. Jika merujuk pada desain penelitian yang digunakan maka jenis data kualitatif yaitu diungkapkan dalam bentuk kalimat yang disertai dengan uraian uraian kalimat penjelasnya. Berdasarkan sumber data dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari informan atau objek yang diteliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara kepada informan terkait dengan bahasan peneliti yang dilengkapi dengan catatan tertulis maupun menggunakan alat bantu rekam, seperti handphone dan sebagainya.

Karakteristik data primer :

1. Diperoleh langsung dari sumber aslinya melalui data yang dikumpulkan oleh peneliti
2. Spesifik untuk tujuan penelitian yang dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian tertentu

3. Lebih akurat dan relevan karena dikumpulkan langsung dari sumbernya, data ini cenderung lebih sesuai dengan kebutuhan penelitian dan lebih terkini
4. Membutuhkan lebih banyak waktu dan biaya melalui proses pengumpulan data primer seringkali memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari Teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Data sekunder dapat bersumber dari studi kepustakaan dengan menganalisis kajian literatur dan sumber-sumber lain yang berhubungan dengan permasalahan maupun topik yang sedang diteliti.

Adapun karakteristik data sekunder :

1. Diperoleh dari pihak ketiga dimana data ini sudah ada dan dikumpulkan oleh organisasi, lembaga pemerintah, atau peneliti sebelumnya.
2. Kurangnya spesifik untuk tujuan penelitian dimana data mungkin tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan spesifik penelitian anda, sehingga perlu penyesuaian.
3. Lebih mudah diakses dan lebih murah melalui pengumpulan jauh lebih efisien dalam hal waktu dan biaya dibandingkan data primer.
4. Telah diolah atau dipublikasikan melalui data sekunder umumnya sudah dalam bentuk jadi grafik, tabel, laporan dan lain-lain dan mungkin telah mengalami proses analisis sebelumnya.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data ialah langkah selanjutnya yang dilakukan dalam mengelola data yang telah didapatkan, dianalisis dan dimanfaatkan sedemikian rupa untuk menyimpulkan persoalan yang menjadi masalah dalam penelitian. Pengolahan data tidak harus dilakukan setelah data terkumpul atau pengolahan data selesai. Dalam penelitian ini data sementara yang terkumpul dan data yang sudah ada juga dapat diolah dan dilakukan analisis secara bersamaan. Suyanto dan Sutinah (2006;173) mengatakan pengolahan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan cara mengklasifikasi atau mengkategorikan data berdasarkan beberapa tema sesuai dengan fokus penelitiannya.

Data-data yang akan dianalisis maka terlebih dahulu dilakukan klasifikasi sesuai dengan pernyataan penelitian. Catatan wawancara dan observasi yang belum terstruktur maka harus ditata sedemikian rupa sehingga dapat menjadi catatan yang sistematis. Dengan cara ini proses analisis data dapat dilakukan dengan cepat dan tepat. Apabila ada kekurangan data dan informasi akan segera dapat diketahui untuk dilengkapi. Analisis data dimulai sejak dari proses pengumpulan data dan melalui tiga tahapan, yaitu :

1. Triangulasi

Menurut Zuldafrial (2012:89) “keabsahan data merupakan padanan dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reabilitas) menurut versi penelitian kuantitatif dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigma sendiri”. Keabsahan dari suatu data merupakan derajat kepercayaan atau kebenaran hasil dari suatu penelitian. Menurut Lincoln dan Guba (1985) dalam Wijaya (2018), keabsahan data di dalam penelitian

kualitatif, suatu realistik itu bersifat mejemuk dan dinamis, sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Keabsahan data inilah yang dapat dicapai dengan menggunakan proses pengumpulan data melalui teknik triangulasi data.

Sugiyono (2015:83) juga mengatakan bahwa “triangulasi data merupakan teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada. Sedangkan menurut Wijaya (2018: 120-121), triangulasi data merupakan teknik pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Maka terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.

Triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan suatu yang lain, di luar itu untuk keperluan pengecekan atau suatu pembandingan terhadap data itu.

Secara garis besar triangulasi sendiri terdiri ada yaitu : triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu.

Triangulasi sumber adalah teknik untuk menguji kredibilitas data, teknik ini dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh dari berbagai sumber.

Triangulasi teknik adalah teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek pada sumber yang sama tetapi dengan teknik berbeda. Triangulasi waktu adalah teknik untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data pada waktu yang berbeda.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan suatu analisis yang bertujuan untuk mempertajam, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak diperlukan dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat ditarik kesimpulan dan dapat diverifikasi. Selama proses pengumpulan data dilakukan reduksi terhadap data melalui proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, abstraksi, dan transparansi data kasar yang diperoleh dari catatan lapangan. Hasil wawancara dan observasi segera disusun dalam bentuk yang terpola sesuai dengan pernyataan penelitian.

Data yang akan direduksi akan memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencari data tambahan jika diperlukan. Semakin lama peneliti berada di lapangan maka jumlah data akan semakin banyak, semakin kompleks dan semakin rumit. Oleh karena itu, reduksi data perlu dilakukan sehingga data tidak bertumpuk agar tidak mempersulit analisis selanjutnya.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan tahapan yang bertujuan untuk memahami apa yang sedang terjadi, dan apa yang harus dilakukan selanjutnya, kemudian menganalisis kembali atau mengambil tindakan yang dianggap perlu. Rangkuman mengenai pokok-pokok penelitian disajikan dalam bentuk catatan lengkap sebagai deskripsi data atau temuan penelitian.

Setelah data di reduksi, langkah analisis selanjutnya adalah penyajian data.

Penyajian data merupakan sebagai sekumpulan dari informasi tersusun yang

memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. (Miles dan Huberman, 1992 :17).

Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga makin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, bagan, hubungan antar kategori serta dapat digambarkan melalui diagram alur. Penyajian data dalam bentuk tersebut mempermudah peneliti dalam memahami apa yang terjadi. pada langkah ini, peneliti sebaiknya menyusun data yang relevan sehingga informasi yang didapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu untuk menjawab masalah penelitian. Penyajian data yang baik merupakan langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal.

Dalam melakukan penyajian data tidak semata-mata mendeskripsikan secara naratif, akan tetapi harus disertai dengan proses analisis yang terus menerus sampai proses penarikan kesimpulan. Langkah berikutnya dalam proses analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data.

4. Kesimpulan dan verifikasi

Tahap ini merupakan tahap penarikan kesimpulan dari semua data yang telah diperoleh sebagai dari penelitian. Penarikan kesimpulan atau verifikasi adalah usaha untuk mencari atau memahami makna/arti, keteraturan, pola-pola, penjelasan, alur sebab akibat atau proposisi. Sebelum melakukan penarikan kesimpulan terlebih dahulu dilakukan reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan verifikasi dari kegiatan-kegiatan

sebelumnya. Sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman, proses analisis tidak sekali jadi melainkan interaktif secara bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan atau verifikasi selama waktu penelitian. Setelah melakukan verifikasi maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang disajikan dalam bentuk narasi. Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari kegiatan Pengolahan dan Analisis data.

3.6 Informan Penelitian

Menurut Moleong (2012:132), informan adalah orang yang diwawancarai, diminta informasi oleh pewawancara. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Implementasi Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 di Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan. Adapun informan dalam penelitian ini terdiri 3 (tiga) orang yaitu :

1. Informasi kunci :

Informan kunci adalah informan yang memiliki seutuhnya informasi mengenai masalah yang diangkat oleh peneliti. Informan kunci bukan hanya mengetahui tentang kondisi atau fenomena jabatan fungsional tapi juga memahami dengan jelas tentang Penyetaraan Jabatan Fungsional.

2. Informan utama

Informan utama adalah orang yang mengetahui secara teknis dan menyeluruh tentang masalah penelitian yang akan dipelajari.

3. Informan tambahan

Informan tambahan adalah orang yang memberikan informasi tambahan sebagai pelengkap analisis dan pembahasan dalam penelitian kualitatif. Informan tambahan kadang memberikan informasi yang tidak diberikan informan utama atau informan kunci pada penelitian ini.

TABEL 2 Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan	Keterangan
1.	Drs. Zainal Arifin Sinaga, M.H.	Sekretaris Daerah Kabupaten Asahan	Informasi kunci
2.	Adatua Pardamean, S.Sos., M.Si	Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan	Informan utama
3.	Rusmawati, SE	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Informan tambahan
4.	James Paradomuan, S.P	Perencana Ahli Muda	Informan tambahan
5.	Sugiarni	Arsiparis Ahli Muda	Informan tambahan
6.	Wilda Sari Nasution, SH	Pengelola Pengadaan Barang Jasa Ahli Muda	Informan tambahan
7.	Anju Ciptani, SH	Analisis Hukum Ahli Muda	Informan tambahan
8.	Nanang Suhendri, SH	Analisis Perancang Perundang-Undangan Ahli Muda	Informan tambahan
9.	Dharma Agung Chairat	Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM	Informan tambahan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada Bab IV mengenai Implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan, serta merujuk pada rumusan masalah penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Implementasi Kebijakan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan

Pelaksanaan kebijakan telah berjalan sesuai ketentuan formal yang ditetapkan pemerintah, namun efektivitasnya belum optimal. Hal ini tampak dari masih rendahnya tingkat pemahaman sebagian ASN terhadap uraian tugas jabatan fungsional, mekanisme perolehan angka kredit, dan penyusunan laporan kinerja fungsional. Sumber daya manusia belum sepenuhnya siap, baik dari aspek kompetensi maupun keterampilan teknis. Karakteristik organisasi juga masih dipengaruhi budaya kerja struktural, sehingga adaptasi terhadap pola kerja fungsional berjalan lambat. Selain itu, koordinasi antarunit belum sepenuhnya efektif, dan resistensi internal muncul akibat perubahan status jabatan serta ketidakpastian mengenai pengembangan karir fungsional.

2. Hambatan dalam Pelaksanaan Implementasi Kebijakan

Hambatan utama dalam implementasi kebijakan meliputi keterbatasan anggaran dan fasilitas pelatihan, ketidaksiapan aparatur dalam mengadaptasi

perubahan jabatan, minimnya pemahaman teknis mengenai tugas dan indikator kinerja fungsional, serta ketidaksesuaian beberapa jabatan yang disetarakan dengan kompetensi pegawai. Selain itu, perubahan regulasi dan pedoman teknis yang belum stabil turut menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan. Lingkungan budaya organisasi yang masih berorientasi hierarkis juga menjadi faktor penghambat yang signifikan.

3. Upaya Mengatasi Hambatan dalam Implementasi Kebijakan

Upaya yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan meliputi peningkatan sosialisasi, pelaksanaan bimbingan teknis, pendampingan penyusunan angka kredit, dan penyesuaian pedoman teknis internal. Koordinasi antarunit, khususnya antara BKPSDM dan Bagian Organisasi, ditingkatkan untuk menyamakan pemahaman dan memperbaiki alur pelaksanaan kebijakan. Selain itu, dilakukan evaluasi internal secara bertahap, peningkatan kompetensi aparatur melalui berbagai pelatihan, serta penyesuaian jabatan bagi pegawai yang dinilai tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Upaya pembinaan dan penguatan budaya kerja berbasis profesionalitas turut didorong untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Asahan dalam mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan di masa mendatang, yaitu sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan diharapkan meningkatkan intensitas pelatihan dan pendampingan bagi pejabat fungsional, khususnya terkait pemahaman angka kredit, penyusunan DUPAK, serta pengembangan kompetensi berkelanjutan. Pemetaan kompetensi pegawai perlu dilakukan secara lebih komprehensif agar penempatan jabatan fungsional benar-benar sesuai dengan keahlian dan rekam jejak masing-masing pegawai. Selain itu, mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja pejabat fungsional perlu diperkuat agar kendala adaptasi dapat teridentifikasi lebih awal dan ditangani secara efektif.
2. BKPSDM Kabupaten Asahan diharapkan menyediakan pendampingan teknis secara rutin dan berkesinambungan, termasuk melalui penyelenggaraan pelatihan teknis serta pembinaan profesionalitas. Program mentoring dengan melibatkan pejabat fungsional yang lebih berpengalaman juga perlu diperluas untuk membantu proses adaptasi pegawai yang baru disetarakan.
3. Pemerintah Daerah Kabupaten Asahan diharapkan mengalokasikan anggaran yang memadai untuk mendukung pengembangan kompetensi pejabat fungsional, baik melalui pelatihan, workshop, maupun kegiatan peningkatan kapasitas lainnya. Pemberian penghargaan atau insentif berbasis kinerja juga penting untuk meningkatkan motivasi dan mendorong penerimaan ASN terhadap sistem jabatan fungsional.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian pada perangkat daerah lainnya di Kabupaten Asahan atau melakukan penelitian dalam jangka waktu implementasi yang lebih panjang. Hal ini

dilakukan agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif terkait efektivitas kebijakan penyetaraan jabatan dalam meningkatkan kinerja birokrasi daerah.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Alwasilah, A. C. (2003). *Pokoknya kualitatif: Dasar-dasar merancang dan melakukan penelitian kualitatif*. Jakarta: Kiblat Buku Utama.
- Basuki, S. (2010). *Metode penelitian*. Jakarta: Penaku.
- Bengong, S., & Sutinah. (2006). *Metode penelitian komunikasi dan sosial*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Herabudin. (2016). *Studi kebijakan pemerintah: Dari filosofi ke implementasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (2013). *Metode penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sujarwo, & Basrowi. (2009). *Manajemen penelitian sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian tindakan komprehensif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunggono, B. (1994). *Hukum dan kebijakan publik*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Surakhmad, W. (1994). *Pengantar penelitian ilmiah*. Bandung: Tarsito.
- Wahab, S. A. (1997). *Analisis kebijaksanaan: Dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Winarno, B. (2002). *Teori dan proses kebijakan publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Zuldafrial, M. L. (2012). *Penelitian kualitatif*. Surakarta: Yuma Pustaka.

Jurnal:

Hasbullah. (2016). *Kebijakan publik dan implementasinya dalam administrasi pemerintahan*. Bandung: CV Mandar Maju.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Nugraha, R., Budiati, A., & Nugroho, K. S. (2024). *Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang*. *Syntax Idea*, 6(1), 416-435.

Pratama, D. H., Wibowo, G. D., & Purnomo, C. E. (2023). *Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional pada Pemerintah Daerah (Studi di Pemerintah Daerah Provinsi NTB)*. *Indonesia Berdaya*, 4(3), 931-942.

Ramadhan, S. B. (2023). *Implementasi Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Pemerintah Kota Pasuruan Provinsi Jawa Timur* (Doctoral dissertation, Institut Pemerintahan Dalam Negeri).

Samosir, P., Achmad, M., & Sinurat, M. (2022). *Analisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan fungsional tertentu pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3738–3744.

Sumbogo, A. (2025). Dampak Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional terhadap Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 3(2), 225-239.

Timur, W., Fauzi, A., Yakup, Y., & Satyawati, T. (2022). *Implementasi penyetaraan jabatan administrasi tenaga kependidikan ke jabatan fungsional*. *JDMP (Jurnal)*, 7(1), 39–47.
<https://doi.org/10.26740/jdmp.v7n1.p39-47>.

Tuasamu, H., Hadady, H., & Fahri, J. (2022). *Intervensi penyetaraan jabatan: Analisis efektivitas penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional pada Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara*. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*, 22(2), 70–76. <https://doi.org/10.53640/jemi.v22i2.1131>.

Wijaya, A. (2018). *Pendekatan triangulasi dalam penelitian kualitatif*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 7(2), 120–125.

Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). *The policy implementation process: A conceptual framework*. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.

Peraturan/Regulasi:

Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional*.

Pemerintah Kabupaten Asahan. (2022). *Peraturan Bupati Asahan Nomor 4 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan*.

Republik Indonesia. (2016). *Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah*.

Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

WAWANCARA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERMENPAN RB NOMOR 17 TAHUN 2021 TENTANG PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ASAHAN

A. SEKRETARIS DAERAH

I. Data Responden

1. Nama :
2. Jabatan :

II. Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana Bapak melihat pemahaman dan tujuan utama dari pelaksanaan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan?
2. Apakah sumber daya yang tersedia sudah mendukung implementasi kebijakan penyetaraan jabatan ini?
3. Bagaimana karakteristik dan kesiapan organisasi Sekretariat Daerah dalam melaksanakan kebijakan ini?
4. Bagaimana sikap para ASN terhadap kebijakan penyetaraan jabatan ini?
5. Bagaimana koordinasi antara Sekretariat Daerah dengan instansi lain dalam pelaksanaan kebijakan ini?
6. Bagaimana lingkungan sosial dan birokrasi mendukung pelaksanaan kebijakan ini?

DAFTAR PERTANYAAN

WAWANCARA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERMENPAN RB NOMOR 17 TAHUN 2021 TENTANG PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ASAHAN

B. KEPALA BAGIAN ORGANISASI SETDA ASAHAN

I. Data Responden

1. Nama :

2. Jabatan :

II. Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana Bagian Organisasi memahami dan menerjemahkan tujuan kebijakan penyetaraan jabatan ini?
2. Bagaimana kesiapan sumber daya manusia dalam proses penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah?
3. Apakah struktur dan budaya organisasi sudah mendukung pelaksanaan kebijakan ini?
4. Bagaimana respons pegawai terhadap peralihan jabatan mereka?
5. Bagaimana koordinasi antar bagian dan dengan BKD terkait implementasi kebijakan ini?
6. Apakah terdapat faktor sosial yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan ini?

DAFTAR PERTANYAAN

**WAWANCARA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERMENPAN RB NOMOR
17 TAHUN 2021 TENTANG PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI
KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN ASAHAN**

C. INFORMAN TAMBAHAN

I. Data Responden

1. Nama :
2. Jabatan :

II. Daftar Pertanyaan :

1. Bagaimana Anda memahami tujuan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan?
2. Apakah sumber daya (SDM, anggaran, fasilitas) yang tersedia cukup mendukung Anda dalam melaksanakan tugas jabatan fungsional?
3. Bagaimana dukungan organisasi dalam membantu Anda menyesuaikan diri dengan jabatan fungsional baru?
4. Bagaimana sikap dan motivasi Anda dalam menghadapi perubahan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional?
5. Bagaimana komunikasi dan koordinasi antar unit atau dengan atasan dalam proses implementasi kebijakan ini?
6. Bagaimana lingkungan kerja dan budaya organisasi memengaruhi pelaksanaan tugas jabatan fungsional?