

Memprofesionalkan Jabatan Administrasi ASN bagi tenaga kependidikan di Unpad sebagai PTNBH

Arif Firmansyah
arif@unpad.ac.id

Abstrak

Arah kebijakan Unpad sebagai PTNBH saat ini memiliki harapan yang baik agar proses percepatan kinerja sesuai program strategis dapat tercapai. Namun sebagai PTNBH yang di dalamnya memiliki sumber daya manusia dari ASN Unpad dihadapkan oleh kendala dengan adanya pemahaman yang beragam dalam membuat kebijakan terhadap ASN dilingkungan Unpad. Dengan kondisi saat ini Unpad membutuhkan kebijakan transisi bagi ASN yang menjadi jembatan antara pemerintah dan internal unpad sebagai PTNBH dengan mempertimbangkan pemahaman seluruh pihak terutama tendik di lingkungan Unpad. Strategi memprofesionalkan Jabatan Administrasi sebagai salah satu upaya yang dapat menjembatani ASN di lingkungan Unpad yang selaras dengan kebijakan pemerintah guna terwujudnya ASN berkarakter *Smart ASN* dapat terwujud.

Kata kunci:

ASN, Profesionalisme Jabatan Administrasi, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, Jabatan Pelaksana.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Kebijakan Pemerintah mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Perguruan Tinggi Negeri ber Badan Hukum (PTNBH) masih dalam posisi yang kurang jelas. Salah satu tantangan yang hingga saat ini menjadi permasalahan adalah adanya kebijakan khusus yang ditetapkan oleh setiap PTNBH yang berbeda.

Universitas Padjadjaran sebagai PTNBH memiliki kebijakan yang paling berbeda dibandingkan PTNBH lain. Perbedaan tersebut membuat sebagian besar ASN khawatir dan ragu dengan jalan karir mereka yang dianggap tidak pasti. Kebijakan Universitas Padjadjaran bagi tenaga kependidikan (Tendik) yang diarahkan kepada jabatan fungsional dan me non-fungsikan jabatan administrasi yang salah satunya dilaksanakan melalui mekanisme internal tidak menunjukkan proses yang efektif dan efisien, bahkan secara tidak langsung telah menciptakan kesenjangan yang berakhir menjadi polemik. Hal ini terjadi

karena adanya keterbatasan pemahaman secara keseluruhan baik dari pihak manajemen maupun tendik itu sendiri.

Arah kebijakan Unpad sebagai PTNBH saat ini memiliki harapan yang baik agar proses percepatan kinerja sesuai program strategis dapat tercapai. Dengan kondisi saat ini Unpad membutuhkan kebijakan transisi bagi ASN yang menjadi jembatan antara pemerintah dan internal unpad sebagai PTNBH dengan mempertimbangkan pemahaman seluruh pihak terutama tendik di lingkungan Unpad.

1.2. Permasalahan

Berdasarkan latar belakang, Unpad dihadapkan dengan tantangan penataan ulang kebijakan yang harus menjawab pertanyaan:

1. Apakah Unpad sebagai PTNBH harus membuat kebijakan berbeda dengan pemerintah?, mungkinkah kebijakan Unpad dapat selaras dengan kebijakan pemerintah?
2. Apakah Unpad sebagai PTNBH dapat membuat kebijakan yang selaras dengan strategi kebijakan tendik yang sama agar proses percepatan mencapai visi dan misi dapat terjadi?
3. Kebijakan tendik apa saja yang harus dilaksanakan agar sasaran strategis yang telah direncanakan dapat tetap terlaksana?

1.3. Maksud dan Tujuan

Tulisan ini disusun dengan maksud memberikan informasi sebagai laporan kepada stakeholder dan menjadi pertimbangan bagi pimpinan di Universitas Padjadjaran dalam membuat kebijakan khususnya bagi tenaga kependidikan di Universitas Padjadjaran.

Adapun tujuan dari tulisan ini adalah :

1. Tersedianya informasi pembanding tentang kondisi kebijakan pemerintah dan kebijakan unpad.
2. Tersusunnya kebijakan Unpad yang didukung oleh kebijakan tenaga kependidikan yang selaras dengan kebijakan pemerintah.

1.4. Batasan Masalah

Tulisan ini membatasi kebijakan khusus tenaga kependidikan berdasarkan kacamata ASN. Tenaga kependidikan NonPNS dapat mengikuti kebijakan PNS.

2. Landasan Teori dan Kebijakan

Pemerintah telah menetapkan beberapa peraturan tentang kebijakan ASN. Kebijakan ini ditindaklanjuti oleh peraturan-peraturan dari kementerian Ristekdikti. Perubahan Universitas Padjadjaran yang sebelumnya sebagai PTN BLU menjadi PTNBH telah berpengaruh terhadap peraturan-peraturan sebelumnya. Perubahan tersebut berdampak kepada kebutuhan peraturan yang lebih jelas tentang kedudukan ASN dalam PTNBH.

2.1. Statuta PTNBH Unpad

PTNBH diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 2015 di mana secara umum peraturan tersebut menjelaskan Bentuk dan mekanisme pendanaan PTNBH. Salah satu mekanisme pendanaan yang menjadi perhatian adalah adanya pertimbangan penerimaan dana di luar APBN yang dapat dikelola secara otonom.

Pada Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 2015 tentang statuta Unpad pasal 41 tentang Pegawai Unpad. dijelaskan bahwa Unpad terdiri atas Dosen dan Tenaga Kependidikan, terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan NonPegawai Negeri Sipil (NonPNS). Berdasarkan pasal tersebut Unpad sebagai PTNBH menegaskan adanya pegawai NonPNS yang sebelumnya dapat disetarakan dengan kebijakan Pegawai BLU pada saat Unpad berstatus PTN BLU. Kebijakan NonPNS perlu mendapatkan perhatian dikarenakan kebijakan pemerintah tidak memnjelaskan pegawai dengan status NonPNS tersebut. Dengan adanya kebijakan NonPNS dapat menjadi perhatian dan evaluasi terkait pengaruhnya dengan keberadaan pegawai PNS.

Masih pada PP Nomor 26 tahun 2015, pada pasal 44 disebutkan bahwa Tenaga Kependidikan terdiri atas tenaga administrasi, tenaga fungsional, dan tenaga pelaksana yang bekerja pada Unpad sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan pasal tersebut kebijakan tenaga kependidikan yang digunakan adalah kebijakan ASN secara parsial. Terdapat jabatan administrasi yang tidak diterapkan dalam organisasi Unpad yaitu administrator dan pengawas. Tidak adanya jabatan tersebut memicu polemik khususnya bagi tendik PNS.

Peraturan Unpad menjadi PTNBH telah menjadi dasar dalam melaksanakan manajemen pegawai khususnya tendik di Unpad.

2.2. Peraturan ASN

Kebijakan tendik pada Peraturan PTNBH dan Statuta Unpad perlu diselaraskan dengan peraturan tentang kepegawaian. Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Jabatan ASN dijelaskan bahwa Jabatan ASN terdiri atas:

- a. Jabatan Administrasi;
- b. Jabatan Fungsional; dan
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi.

Jabatan Administrasi terdiri atas:

- a. jabatan administrator;
- b. jabatan pengawas; dan
- c. jabatan pelaksana.

Pejabat dalam jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Pejabat dalam jabatan pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana. Pejabat dalam jabatan pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan public serta

administrasi pemerintahan dan pembangunan. Kebijakan ASN tersebut tidak sepenuhnya diterapkan oleh Unpad sebagai PTNBH.

UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN ditegaskan dan diperjelas pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pada peraturan tersebut Jabatan Administrasi lebih ditekankan kembali dengan syarat-syarat dan kompetensi yang dapat menempati jabatan-jabatan administrasi. Berdasarkan aturan tersebut kebijakan melaksanakan kebijakan alih fungsi jabatan administrasi menuju jabatan fungsional secara aturan tidak menjadi hal yang berlawanan antara peraturan statuta hingga peraturan pemerintah. Tidak dimanfaatkannya beberapa jabatan ASN yang disediakan pada UU ASN dan manajemen PNS telah dijadikan landasan bahwa statuta Unpad masih mengacu kepada UU ASN dan manajemen PNS.

2.3. Peraturan Kebijakan Inpassing

Arah kebijakan tenaga kependidikan mengarah Jabatan fungsional merupakan bagian dari program strategis Unpad untuk mendukung kebijakan pemerintah tentang Inpassing ke jabatan fungsional. Melalui peraturan menteri PANRB Nomor 42 tahun 2018 yang menjelaskan pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian inpassing yang dilaksanakan hingga 6 April 2021.

2.4. Surat Permenpan RB tentang Eformasi

Proses inpassing dilaksanakan dengan mempertimbangkan formasi kebutuhan setiap instansi. Unpad sebagai PTNBH menyusun formasi yang dilaporkan kepada kementerian Ristekdikti.

Untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN diperlukan sistem informasi ASN kebijakan perencanaan pegawai ASN. KemenpanRB mengeluarkan surat nomor B-2156/M.PAN.RB/2014 penerapan Sistem e-Formasi. Selanjutnya Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah menyampaikan/edit data Profil masing-masing instansi melalui e-Formasi.

Adapun Data yang perlu dimuat dalam e-Formasi antara lain :

1. Peta jabatan pada setiap unit organisasi melalui analisis jabatan (nama jabatan, ikhtisar jabatan, tugas jabatan, kompetensi jabatan, dst);
2. Jumlah kebutuhan pegawai dalam jangka waktu tertentu minimal lima (5) tahun yaitu dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 pada setiap unit organisasi melalui hasil analisis beban kerja;
3. Jumlah riil pegawai pada setiap unit organisasi;
4. Jumlah pegawai yang akan mencapai batas usia pensiun setiap tahunnya dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018;
5. Perkiraan kekurangan/kelebihan pegawai pada setiap unit organisasi.

2.5. Peraturan Kemenristekdikti tentang Jabatan Pelaksana

Program strategis alih fungsi tendik ke jabatan fungsional dilaksanakan dan berjalan dengan tantangan kebijakan Kemenristekdikti yang belum siap dikarenakan permasalahan e-Formasi yang belum siap. Penguatan dan perbaikan kebijakan di jabatan administrasi dilakukan oleh Kemenpanrb melalui peraturan Nomor 41 tahun 2018 yang menjelaskan nomenklatur jabatan pelaksana dilingkungan instansi pemerintah dan diperkuat oleh kemenristekdikti melalui peraturan nomor 38 tahun 2018 tentang nama jabatan pelaksana PNS dilingkungan Kemenristekdikti.

Melihat kebijakan-kebijakan pemerintah menunjukkan adanya proses transisi secara bertahap agar proses peralihan memperkaya fungsi instansi dengan jabatan fungsional berjalan sesuai dengan formasi kebutuhan secara bertahap. Sementara penguatan dan penataan jabatan pelaksana terus ditingkatkan.

3. Evaluasi ASN PTNBH

Universitas Padjadjaran sebagai PTNBH mengambil langkah-langkah strategis yang mengharapkan adanya percepatan perubahan dengan menerapkan *dynamics governance*. Di mana dengan *dynamics governance* ini, kebijakan-kebijakan tata kelola dan strategis dapat diputuskan dengan cepat dalam rangka penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik perubahan dari dalam maupun dari luar Unpad.

Pada pelaksanaannya kebijakan pemerintah dan kebijakan di Unpad sendiri dihadapkan dengan banyak tantangan yang berdampak pada proses manajemen sumber daya manusia di Unpad sendiri.

3.1. Tata Kelola

Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Padjadjaran sebagai PTNBH dilaksanakan dengan mengacu kepada Peraturan Rektor Nomor 40 Tahun 2016 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Universitas Padjadjaran.

Peraturan Rektor tersebut secara teknis tidak menjelaskan secara jelas turunan dari SOTK yang secara umum tidak mengadopsi struktur organisasi standar baik standar Kemenristekdikti maupun KemenpanRB.

Kondisi ini berdampak munculnya multi tafsir baik dari internal Unpad sendiri maupun dari eksternal.

3.1.1. OTK PTNBH yang tidak selaras dengan OTK Kementerian

Secara umum SOTK Unpad sebagai PTNBH yang tertuang dalam Peraturan Rektor No. 40 tahun 2016 dan Statuta PTNBH Unpad Nomor 51 tahun 2015 menunjukkan keselarasan. Keselarasan ini diharapkan menunjukkan konsistensi Unpad dalam melaksanakan tata kelola yang diharapkan mampu memberikan percepatan kinerja yang jauh lebih baik dibandingkan sebelum menjadi PTNBH.

Namun jika dibandingkan dengan Peraturan Menristekdikti Nomor 15 Tahun 2015 akan terlihat ketidakselarasannya.

Salah satu yang menjadikan pembeda adalah menyikapi jabatan struktural eselon di SOTK Unpad sudah tidak mengacu kepada standar ASN. Sementara Kemenristekdikti masih mengacu kepada standar jabatan eselon sesuai dengan peraturan ASN yang bersifat transisi. Kondisi ini tidak hanya terjadi pada SOTK Unpad sebagai PTNBH, namun PTNBH lainnya memiliki kebijakan SOTK yang bervariasi. Hanya saja SOTK PTNBH selain Unpad masih membuat kebijakan transisi yang selaras dengan kebijakan Kemenristekdikti.

SOTK yang dibangun harus mengedepankan visi yang terus digulirkan oleh pemerintah pusat sebagai bagian dari Reformasi Birokrasi yaitu Miskin Struktur dan kaya fungsi. PTNBH dengan masing-masing Visi Misinya mencoba membangun SOTK mengacu kepada visi tersebut. Untuk itu SOTK yang telah ditetapkan harus difahami baik oleh internal maupun eksternal. Akan menjadi tantangan ketika kebijakan Miskin struktur kaya fungsi baru di implementasikan secara total hanya oleh beberapa Instansi saja termasuk Unpad. Kondisi ini berdampak kepada banyaknya multi persepsi bahkan keresahan dikalangan ASN baik secara karir maupun perlindungan status ASNnya dibandingkan dengan ASN lain di luar PTNBH.

3.1.2. Kebijakan Jabatan Pimpinan Tinggi

Sebagai PTNBH Unpad berhak menetapkan SOTK yang berbeda dengan kebijakan SOTK Kemenristekdikti. Kebijakan ini ditetapkan untuk menjawab tantangan dan pandangan negatif terhadap jabatan pimpinan tinggi dan jabatan struktural (eselon 3 dan eselon 4) yang tidak menunjukkan nilai profesional namun lebih mengedepankan pola kerja yang sulit berubah yang membentuk zona nyaman. Namun kebijakan SOTK ini tidak menjelaskan kedudukan ASN yang dapat diakui dalam struktur jabatan PNS.

Hal ini sulit untuk difahami dengan perubahan ASN yang dihadapkan adanya dualisme peraturan. ASN berharap peraturan yang telah ditetapkan oleh Unpad sebagai PTNBH dapat diakui kedudukannya dalam struktur jabatan sebagai ASN.

Hal tersebut berdampak terhadap munculnya resistensi kebijakan yang menyimpulkan adanya penghapusan Eselon bagi ASN dalam hal ini tendik di Unpad. Sebagai contoh pada peraturan Rektor dijelaskan bahwa SOTK tidak mengenal lagi istilah Eselon 3 dan 4, sementara dalam SOTK Unpad terdapat jabatan Sekertaris Direktorat, Kepala Kantor, Manajer yang tidak disetarakan dalam struktur Eselon.

Kebijakan-kebijakan ini berdampak juga kepada kemenristekdikti dalam menetapkan formasi. Formasi kebutuhan PTNBH selalu dianggap sulit diusulkan dikarenakan adanya perbedaan SOTK dan kebijakan kepegawaian yang dilaksanakan. Unpad menjadi PTNBH yang banyak terkena dampak yang menjadikan penetapan Formasi Kemenristekdikti belum selesai.

3.1.3. Posisi ASN dalam Organisasi PTNBH

Kedudukan ASN dalam tubuh PTNBH secara umum sangat sulit untuk dapat berjalan secara penuh mengacu kepada UU Nomor 5 Tahun 2014 dan PP Nomor 11 tahun 2017.

Baik secara SOTK maupun teknis pelaksanaan kepegawaian, akan muncul banyak tantangan sebagai akibat dari perbedaan persepsi terkait aturan ASN tersebut.

Pada statuta PTNBH kedudukan ASN tidak dijelaskan untuk mengkhususkan atau membedakan ASN dalam tubuh PTNBH dan diluar PTNBH. Kebijakan ini akan memperkuat bahwa seluruh peraturan ASN tidak berubah. Namun ketika masuk ke dalam Peraturan Rektor, yang menyatakan proses karir pegawai diatur khusus oleh internal Unpad akan membuat ASN menjadi tidak jelas khususnya di mata pemerintah. Kondisi ini akan mengarah kepada publik yang menyimpulkan bahwa ASN akan dihapus di PTNBH.

Untuk memperjelas posisi ASN dalam Organisasi PTNBH seharusnya pemerintah memperjelas peta jalan ASN dalam tubuh PTNBH itu sendiri. Sehingga dapat menjawab pertanyaan :

1. Apakah akan ada rencana ASN akan ditiadakan dalam PTNBH?;
2. Jika tetap ada apakah pola karir ASN PTNBH tidak akan mengikuti pola karir ASN sesuai perundang-undangan?;
3. Jika tidak ada apakah pola jabatan, pangkat dan golongan akan dihapuskan dalam ASN di PTNBH?.

3.2. Layanan Kepegawaian

Jalannya proses karir pegawai dan layanan yang dijalankan sering dihadapkan pada munculnya kesalahan ketika proses administrasi internal Unpad yang masih berhubungan dengan administrasi layanan di Kemenristek dan BKN. Kemenristek dan BKN tidak mengenal standar kepegawaian yang diterapkan oleh Unpad kepada tendik PNS. Kondisi ini berdampak pada Karir pegawai sebagai ASN tidak dapat mengadopsi aturan-aturan kepegawaian PNS yang berpengaruh pada Pangkat dan Golongan.

Di lain pihak meskipun aturan ASN sudah ditetapkan namun jaminan struktural bagi ASN tenaga kependidikan menjadi sulit untuk difahami baik dihadapan BKN maupun internal Unpad. Pola karir Jabatan Pimpinan Tinggi bagi tendik bukanlah jabatan karir yang melekat. Kondisi ini dianggap tidak jelas oleh tendik secara umum. Sehingga Unpad saat ini menetapkan standar ganda penempatan ASN tendik dan tidak mengenal JPT sesuai setandar ASN, yang dikenal hanya Jabatan Fungsional. Sementara jabatan fungsional pun masih tidak bisa secara menyeluruh berdasarkan kebijakan ASN, jabatan fungsional atas kebijakan rektor bukan kebijakan kemenristekdik tetap secara administrasi dilaporkan sebagai jabatan pelaksana. Dengan adanya standar ini memunculkan banyak gap yang berdampak kepada permasalahan dan adanya resiko kontraproduktif.

3.3. Inpassing Jabatan Fungsional

Unpad telah membuat kebijakan bahwa tenaga kependidikan secara menyeluruh diarahkan kepada jabatan fungsional. Jabatan fungsional merupakan salah satu jabatan yang terdaftar dalam jabatan ASN. Kebijakan ASN ini lah yang diterapkan oleh Unpad sebagai jabatan yang dapat diisi oleh tenaga kependidikan.

Untuk melaksanakan ini Unpad menyusun formasi kebutuhan dengan memperluas definisi jabatan fungsional yang telah disediakan oleh kemenpanrb. Perluasan fungsi ini diterapkan agar proses transisi dari administrasi ke tugas fungsional bahkan tugas-tugas baru dapat terakomodir dalam jabfung yang ada.

Salah satu proses peralihan dari tendik tenaga pelaksana dan jabatan struktural adalah dengan diikutsertakannya ke program inpassing. Kebijakan inpassing yang diumumkan oleh Kemenpanrb pada pelaksanaannya masih dihadapkan oleh banyak kendala:

1. Sebagian besar Instansi Jabfung masih belum terbuka terhadap proses inpassing khususnya dari kalangan satuan kerja, sifat keterbukaan masih mengacu kepada tingkat kementerian. Peraturan tentang setiap jabatan fungsional masih bersifat eksklusif dimana jabatan fungsional dengan tugas-tugas dan deskripsinya masih hanya diperuntukan pada instansi induk saja. Sehingga Unpad sebagai PTNBH tidak bisa menetapkan kebutuhan tenaga jabatan fungsional karena adanya perbedaan persepsi tentang definisi tugas dan fungsi dari jabatan fungsional tersebut.
 - a. Perencana, tugas menyusun rencana strategis Perguruan tinggi tidak masuk ke dalam tugas jabatan fungsional perencana sesuai peraturan yang telah ditetapkan.
 - b. Auditor hanya dapat diselenggarakan di tingkat Irjen Kemenristekdikti.
 - c. Analis Keuangan Pusat dan Daerah hanya dapat bekerja di instansi keuangan pusat dan pemda.
 - d. Perancang peraturan dan perundang-undangan tidak mengakomodir tugas perancangan perundang-undangan tingkat perguruan tinggi.
2. Pada pelaksanaan Inpassing, proses seleksi dan uji kompetensi yang dilaksanakan setiap jabfung beragam. Beberapa jabatan fungsional hanya melakukan pemeriksaan portofolio dan meloloskan tanpa mempertimbangkan formasi yang telah ditetapkan.
3. Diberikan proses ujian tertulis dengan soal yang terlalu mudah.
4. Proses inpassing melalui proses uji kompetensi yang tegas dan sesuai dengan tingkat kompetensinya.

Beberapa hal terdapat tendik yang secara kompetensi tidak mampu menjawab kebutuhan tendik saat ini namun lolos menjadi jabfung tingkat madya yang memanjangkan masa pensiunnya.

3.4. Kinerja ASN

Berdasarkan pengisian Kontrak Kinerja Individu, ASN masih belum dapat menunjukkan kontrak yang sesuai dengan apa yang akan dan telah dikerjakan. Kebijakan KKI yang mengambil acuan kegiatan berdasarkan jabatan fungsional tidak sepenuhnya dapat berjalan dengan baik. Proses pendefinisain butir kegiatan tidak dapat secara menyeluruh mengacu kepada daftar kegiatan dari jabatan fungsional. Kondisi ini berdampak kepada beberapa permasalahan:

- a. Banyaknya pegawai yang membuat kontrak dengan kegiatan yang tidak sepadan dikarenakan tidak adanya kegiatan yang akan dikerjakan sesuai dengan daftar yang tersedia.
- b. Skor kegiatan yang paling banyak dipilih adalah skor yang tinggi,.
- c. Pengisian output yang tidak sesuai.

Hal- hal tersebut menyimpulkan bahwa kontrak kerja dibuat formal dan masih mengenal kelebihan kerja yang wajib 100%.

4. Hasil dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap ASN di PTNBH khususnya tenaga kependidikan, dapat dilihat bahwa kebijakan-kebijakan dalam peraturan PTNBH di Unpad secara tegas dapat dijelaskan sebagai bentuk upaya adanya percepatan bagi Unpad sebagai PTNBH. Namun kebijakan yang telah ditetapkan belum secara jelas dapat difahami tendik dan hal ini tidak membuat proses percepatan dapat berjalan sesuai harapan.

4.1. Analisis

Kebijakan yang telah ditetapkan secara umum tidak secara keseluruhan harus diubah. Penyesuaian-penyesuaian kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan peraturan-peraturan pemerintah yang jauh lebih jelas dapat disiapkan sebagai bagian dari proses transisi sehingga upaya dalam proses percepatan tidak terlalu mendapatkan hambatan dari resistensi yang terjadi saat ini.

4.1.1. Kekuatan

Hasil dari evaluasi terdapat beberapa hal kebijakan yang telah ditetapkan saat ini telah menjadi kekuatan:

1. Jumlah Tenaga fungsional yang bertambah 300% selama 4 (empat) tahun dapat menjadi modal pengembangan tendik yang lebih profesional; (LG)
2. SOTK yang sederhana dan tepat ukuran; (IBP)
3. Penghapusan Eselon 3 dan Eselon 4; (IBP)
4. Dukungan anggaran dalam pengembangan SDM. (FIN)

4.1.2. Kelemahan

Pada proses pelaksanaan kebijakan-kebijakan tentang SDM khususnya tendik, terdapat kelemahan-kelemahan yang menghambat proses percepatan dapat berjalan:

1. Resistensi dari beberapa Tendik yang sebelumnya menjabat di Eselon 3 dan 4 (LG);
2. Proses inpassing pada beberapa Jabatan fungsional yang tidak berjalan sesuai prosedur yang diharapkan (IBP);
3. Belum lengkapnya instrumen perhitungan kinerja yang mengakibatkan belum sesuai insentif yang diharapkan (IBP);
4. Belum berjalannya proses jabatan fungsional karya karena harus menerapkan standar ganda untuk kebutuhan administrasi ke BKN (IBP).

4.1.3. Peluang

Terdapat beberapa peluang yang sampai saat ini masih diharapkan dapat membantu proses penyelesaian beberapa kendala untuk memanfaatkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan:

1. Peraturan Inpassing yang diperpanjang hingga tahun 2020, diharapkan masih dapat dimanfaatkan untuk ASN tendik yang jabatan fungsionalnya belum bisa melaksanakan proses inpassing.(IBP)
2. UU ASN dan PP Manajemen kepegawaian yang menetapkan Jabatan administrasi memiliki jabatan administrator dan pengawas sebagai jabatan non fungsional yang dapat diselaraskan dengan kebijakan SDM Unpad. (IBP)
3. Adanya penyesuaian jabatan pelaksana dari kemenristekdikti untuk perluasan jabatan administrasi yang lebih fungsional (IBP);
4. Masih belum ditetapkannya eFormasi kemenristek dikti sehingga pengusulan kebutuhan formasi masih dimungkinkan untuk diperbaiki; (IBP).

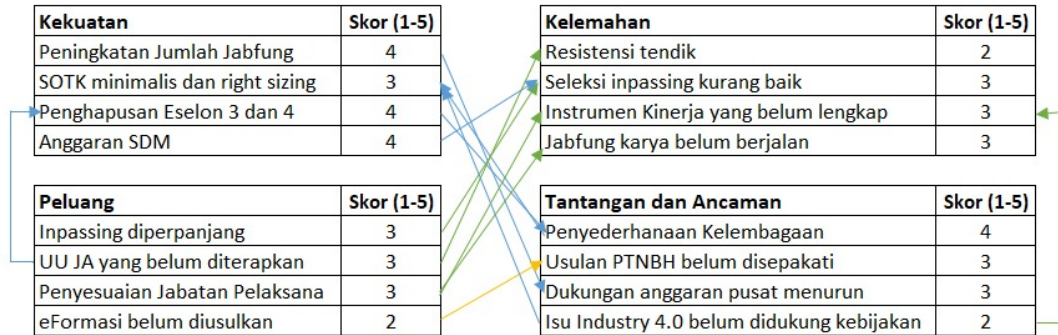
4.1.4. Tantangan dan ancaman

Tantangan yang dapat mempengaruhi kebijakan kedepan perlu diantisipasi sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan:

1. Adanya edaran dari kemenristekdikti tentang penyederhanaan kelembagaan pada perguruan tinggi negeri badan hukum dan perguruan tinggi negeri, menjadi pertimbangan yang dapat mempengaruhi strategi perubahan yang akan dilaksanakan. (IBP)
2. Belum adanya kesepakatan standar manajemen PTNBH yang dapat dipertimbangkan oleh kemenristekdikti khususnya terkait manajemen ASN tendik; (IBP)
3. Dukungan anggaran ke PTNBH yang dibatasi dan lebih mengutamakan kemandirian institusi; (FIN)

4. Isu Industry 4.0 yang masih belum selaras dengan kebijakan yang ada saat ini sehingga proses perubahan menuju industry 4.0 masih sulit. (IBP)

Berdasarkan analisis berdasarkan pemetaan SWOT yang diukur berdasarkan beberapa indikator dari pemetaan strategis BSC dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1. Strategic Mapping SWOT

Ket: garis hijau: dapat memperbaiki/mengendalikan, garis biru: dapat memperkuat/mendukung, garis kuning: prasyarat

Permasalahan resistensi tendik dapat dikurangi dengan penrapan UU ASN khususnya terkait Jabatan administrasi, dan pelaksanaan penyesuaian jabatan pelaksana dapat dikembangkan untuk menyusun instrument kinerja yang tidak hanya berdasarkan jabatan fungsional namun berdasarkan deskripsi kerja yang sesuai dengan unit kerja. Selain itu dengan penyesuaian jabatan pelaksana dapat dimanfaatkan untuk lebih merinci jenis-jenis jabatan fungsional karya (jabfung sk rektor) yang lebih dipahami.

Penghapusan eselon 3 dan 4 sudah sejalan dengan kebijakan pimpinan dengan adanya kebijakan penyederhanaan kelembagaan. Jumlah jabfung yang meningkat perlu diperkuat pengembangannya agar dapat sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi yang diharapkan.

Berdasarkan Peta SWOT tersebut dapat disimpulkan bahwa factor yang mempengaruhi kesuksesan program pengembangan ASN tendik adlah memperbaiki manajemen tendik di Unpad sebagai PTNBH dengan dua kebijakan yang perlu diimplementasikan dengan strategi khusus:

1. Impelementasi Jabatan administrasi secara menyeluruh sesuai dengan UU ASN;
2. Memprofesionalkan Jabatan Administrasi dengan penyusunan strktur fungsi dengan pola jabatan fungsional.

4.2. Implementasi JA sesuai Undang-undang ASN

Jabatan administrasi berdasarkan Undang-undang ASN terdiri dari:

1. Jabatan Pimpinan Tinggi
2. Jabatan Administrasi, yang terdiri dari:
 - a. Administrator;

b. Pengawas;

c. Pelaksana;

3. Jabatan Fungsional.

Unpad pada pelaksanaan teknis membuat kebijakan pelaksanaan ASN yang mengacu kepada Jabatan Pimpinan tinggi dan Jabatan Fungsional. Jabatan Administrasi dilaksanakan hanya sebatas administratif khusus pelaksana kepada Kepegawaian instansi pusat (kemenristekdikti) dan BKN. Melihat kondisi ini, dan dengan mempertimbangkan beban kerja, kondusifitas dan motivasi kerja ASN Jabatan administrasi Administrator dan Pengawas dapat diterapkan dengan acuan sebagai berikut:

1. Jabatan Administrator adalah Jabatan yang mempunyai tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
2. Jabatan administrator tingkatannya disetarakan dengan jabatan eselon 3.
3. Jabatan Pengawas adalah Jabatan yang mempunyai tanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.
4. Jabatan pengawas tingkatannya disetarakan eselon 3.

Meskipun disetarakan eselon 3 dan 4 namun kedudukan sudah tidak sama seperti kebijakan sebelumnya. Dimana struktur kelembagaan instansi pemerintah pada level eselon 3 dan 4 semula *cascading* departementasi (unit) secara *top down* menjadi pelembagaan rentang kendali (*span of control*) secara *bottom up* guna mewujudkan struktur organisasi pemerintah yang tepat ukuran (*right sizing*). Sehingga jabatan administrator dan pengawas tidak melekat dengan jabatan yang memegang kendali unit kerja seperti kepala bagian yang memimpin sebuah unit bagian atau kepala sub bagian yang memimpin unit sub bagian. Seorang administrator memiliki tanggung jawab memimpin langsung pelaksanaan kerja sebuah program atau fungsi, misal administrator yang ditunjuk memimpin kegiatan penerimaan mahasiswa baru S1, pelaksanaan akreditasi dibawah pimpinan unit kerja yang tercantum dalam struktur organisasi.

Kebijakan pemanfaatan Jabatan Administrasi secara menyeluruh sesuai UU ASN tidak berdampak terhadap struktur organisasi sehingga keberadaannya dapat berpengaruh sebagai bagian dari strategi transisi dari jabatan struktural yang ruang lingkungannya masih terlalu besar.

4.3. Memprofesionalkan Jabatan Administrasi

Jabatan pelaksana sebelumnya disebut jabatan fungsional Umum. Kelemahan jabatan pelaksana adalah dalam penentuan tingkatan dan jenjang karier yang berbebeda dengan jabatan fungsional. Pola kerja jabatan fungsional yang jauh lebih baik belum dapat dilihat pada proses pelaksanaan jabatan pelaksana. Berdasarkan hal tersebut perlunya membuat kebijakan yang tetap selaras dengan kebijakan sebelumnya yaitu mengarah kepada ASN yang profesional berdasarkan jabatan fungsional.

Jabatan fungsional pada implementasinya belum siap dikarenakan oleh nomenklatur yang masih eksklusif dan belum lengkapnya jabatan fungsional yang telah ditetapkan Kemenpan. Pola jabatan fungsional dapat diterapkan dengan membuat kebijakan memprofesionalkan jabatan administrasi

mengikuti pola jabatan fungsional. Secara administratif jabatan tersebut tetap jabatan Administrasi, namun struktur jabatan mengikuti pola jabatan fungsional.

Kebijakan memprofesionalkan jabatan administrasi dapat ditentukan dengan beberapa aturan sebagai berikut:

4.3.1. Nama jabatan

1. jabatan mengacu ke jabatan pelaksana kemenristekdikti;
2. pemberian nama jabatan professional diberi tingkatan yang setara dengan jabatan fungsional;
3. pemberian tingkat jabatan pemerataan grade.

4.3.2. Penilaian

Proses penilaian kerja dapat dilaksanakan dengan dua cara:

1. penilaian skp dilakukan setiap tahun untuk membuat evaluasi karier sebagai pelaksana;
2. penilaian angka kredit berdasarkan butir kegiatan yang dikembangkan mengacu jabatan pelaksana dan mengambil rumpun jabatan fungsional sebagai bagian jenjang karier menuju jabatan fungsional.
3. Kenaikan pangkat golongan dapat diatur berdasarkan penilaian SKP;
4. Kenaikan grade atau tingkatan jabatan pelaksana diatur berdasarkan penilaian angka kredit.
5. Perbedaan SKP dan PAK pemberian nilai tidak hanya berdasarkan waktu dan bobot, namun diberikan skor yang setara dengan skor angka kredit pada jabatan fungsional.

4.3.3. Pola kerja

Pola kerja dilaksanakan secara profesional mengacu kepada:

1. Pekerjaan sesuai profesi, bidang dan fungsi dalam sebuah unit kerja;
2. Pekerjaan administrasi, teknis dan lapangan sesuai unit kerja.

4.4. Contoh pengembangan jabatan Administrasi

Berikut ini adalah tabel penyetaraan tingkatan pada jabatan fungsional ke rumpun jabatan pelaksana

Tabel 4.1. Tabel Penyetaraan tingkatan Jabfung dan Jabatan Pelaksana

| <i>Grade</i> | <i>Jabatan funnngsional</i> | <i>Jabatan Rumpun Pelaksana</i> |
|--------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| 2 | Pra Pemula II | Pramu |
| 3 | Pra Pemula III | Teknisi |
| 4 | Terampil Pemula | Pengadministrasi |
| 5 | Terampil Pelaksana (Terampil) | Pengolah data |
| 6 | Terampil Pelaksana Lanjutan (Mahir) | Pengelola data |
| 7 | Terampil Penyelia | Penyusun Bahan, |
| 7 | Ahli Pertama | Pengembang, Perancang |
| 8 | Ahli Muda | Pengawas, Analisis |
| 9 | Ahli Madya | Administrator |

Setiap jabatan fungsional akan memiliki rumpun turunan jabatan administrasi yang menyesuaikan dengan kebutuhan Unpad. Jabatan fungsional sebagai jenjang karier jika akan dilakukan inpassing, dan jabatan fungsional turunan adalah jabatan fungsional yang diturunkan berdasarkan bidang kerja yang tingkatannya mengambil dari tingkatan jabatan pelaksana.

Tabel 4.2. Contoh daftar Jabfung khusus bidang kerja jabatan administrasi yang menginduk ke Jabfung

| <i>No</i> | <i>Jabatan Fungsional</i> | <i>Jabfung khusus berdasarkan Bidang Kerja Jabatan administrasi</i> |
|-----------|--|---|
| 1 | Arsiparis | Administrasi Akademik |
| 2 | Arsiparis | Administrasi Kemahasiswaan |
| 3 | Arsiparis | Administrasi Tata Usaha |
| 4 | Arsiparis | Administrasi Mutu Akademik |
| 5 | Arsiparis | Administrasi Sekretaris |
| 6 | Pranata Humas | Administrasi Kehumasan |
| 7 | Analisis Kepegawaian | Administrasi Kepegawaian |
| 8 | Pranata Komputer | Sistem Informasi |
| 9 | Pranata Komputer | Teknologi Informasi |
| 10 | Perancang Peraturan Perundang-undangan | Administrasi Hukum dan Tata laksana |
| 11 | Auditor Mutu | Administrasi mutu akademik |
| 12 | Auditor | Administrasi pengawasan internal |
| 13 | Pustakawan | Administrasi Perpustakaan |
| 14 | Perencana | Administrasi Perencanaan |
| 15 | Analisis Keuangan | Administrasi Keuangan |
| 16 | Teknisi | Kelistrikan |
| 17 | Teknisi | Gedung |
| 18 | Penata Ruang | Layanan Penataan ruang |

Jabatan pelaksana tersebut harus dirancang dan disiapkan seluruh instrumen pendukungnya seperti halnya pada jabatan fungsional:

1. Informasi Jabatan;
2. Beban kerja;
3. Butir kegiatan dan angka kredit;
4. Formasi Jabatan.

Dengan struktur jabatan pelaksana yang dibuat secara otomatis dapat diakui sebagai ASN baik oleh pihak kemenristekdikti maupun oleh BKN, sesuai dengan UU ASN dan PP manajemen kepegawaian.

Selain itu sebagai PTNBH dan SOTK yang ada kebijakan ini tetap dapat dijalankan tanpa adanya perbedaan.

5. Penutup

5.1. Kesimpulan

Kebijakan PTNBH terhadap ASN masih belum secara tuntas dijelaskan dan difahami oleh ASN yang bertugas dalam PTNBH itu sendiri. Kebijakan Unpad sebagai PTNBH diinterpretasikan berlawanan dengan kebijakan ASN yang berlaku. Kebijakan PTNBH yang telah ditetapkan masih dapat diselaraskan dengan kebijakan ASN. Implementasi Jabatan administrasi dalam PTNBH dapat dilaksanakan dan diselaraskan dengan kebijakan Jabatan fungsional yang menjadi prioritas Unpad sebagai PTNBH. Salah satu rekomendasi yang menjadi solusi adalah dikembangkannya Jabatan Administrasi dengan cara memprofesionalkan Jabatan tersebut mengacu kepada konsep pengembangan SDM pada jabatan fungsional.

Dengan kebijakan memprofesionalkan jabatan administrasi diharapkan kebijakan Unpad sebagai PTNBH dapat selaras dengan program dan kebijakan yang diberlakukan oleh pemerintah serta proses percepatan kinerja dapat terrealisasi sesuai rencana.

5.2. Saran

Kebijakan memprofesionalkan jabatan administrasi ini akan jauh lebih efisien dan efektif dengan mempertimbangkan evaluasi terhadap Struktur organisasi dan tata kelola Unpad serta mempertimbangkan formasi dan kebutuhan jabatan administrasi yang tepat. Tata kelola yang perlu dikembangkan adalah tata kelola yang menunjang proses tenaga ASN agar dapat mendukung program pemerintah sebagai smart ASN.

Daftar Pustaka

1. Pemerintah Indonesia. 2014. Peraturan Pemerintah Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014. Tentang Aparatur Sipil Negara. KemenpanRB. Jakarta
2. Iwan Syuhada. 2014. Menyoal UU ASN no 5 2014 diakses dari https://www.kompasiana.com/goes_iwan/580455798423bdf11a8f26a/menyoal-jabatan- Aparatur-sipil-negara-asn?page=1, pada 3 September 2019.
3. KemenpanRB Surat Edaran No B-2156 /M.PAN.RB/5/2014
4. Pemerintah Indonesia. 2015. Peraturan Pemerintah PP Nomor 26 Tahun 2015 tentang bentuk dan mekanisme pendanaan perguruan tinggi negeri badan hukum. Kemenristekdikti. Jakarta
5. Pemerintah Indonesia. 2015. Peraturan Pemerintah Nomor 51 tahun 2015 tentang Statuta Unpad. Kemenristekdikti. Jakarta.
6. Muhammad Taufiqqurahman. 2016. 10 Tahun ke Depan Pemerintah Bakal Hilangkan Jabatan Eselon 3 dan 4 PNS diakses dari <https://news.detik.com/berita/3221817/10-tahun-ke-depan-pemerintah-bakal-hilangkan-jabatan-eselon-3-dan-4-pns> pada 3 September 2019.
7. Pemerintah Indonesia. 2018. Peraturan Pemerintah -Nomor-11-Tahun-2017. Tentang manajemen kepegawaian. KemenpanRB. Jakarta.
8. Pemerintah Indonesia. 2018. PERMENRISTEKDIKTI NOMOR 38 TAHUN 2018. Tentang nama jabatan pelaksana pegawai negeri sipil di lingkungan Kemenristekdikti. Kemenristekdikti. Jakarta
9. Pemerintah Indonesia. 2018. KemenpanRB PERMENPANRB NOMOR 41 TAHUN 2018. Tentang nomenklatur jabatan pelaksana bagi pegawai negeri sipil dilingkungan instansi pemerintah. KemenpanRB. Jakarta.
10. Pemerintah Indonesia. 2018. PERMENPANRB NOMOR 42 TAHUN 2018. Tentang pengangkatan PNS dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian Inpassing. KemenpanRB. Jakarta.
11. Pemerintah Indonesia. 2019. Surat Edaran Menristekdikti No 4/M/SE/X/2019 tentang penyederhanaan kelembagaan pada perguruan tinggi negeri badan hukum dan perguruan tinggi negeri. Kemenristekdikti. Jakarta.