

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRATOR DAN PENGAWAS KE JABATAN FUNGSIONAL (STUDI KASUS DI UIN AR-RANIRY BANDA ACEH)

Saifuddin<sup>1</sup>, Nelliraharti<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

<sup>2</sup> Fakultas Sosial Sains dan Ilmu Pendidikan, Universitas Ubudiyah Indonesia. Jln Alue Naga Desa  
Tibang, Kecamatan Syiah Kuala, Banda Aceh 23114, Indonesia

Korespondensi Penulis: [saifuddin.usman@ar-raniry.ac.id](mailto:saifuddin.usman@ar-raniry.ac.id)

### Abstrak

Tujuan dari penelitian ini menganalisis mengenai implementasi pengalihan jabatan administrator dan pengawas ke jabatan fungsional melalui kebijakan penyetaraan, hal ini merupakan salah satu sumber penting dalam pengembangan sumber daya manusia Pegawai Negeri Sipil pada Universitas Islam Negeri Banda Aceh yang lebih profesional. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan telaah peraturan perundang-undangan dan observasi. Secara khusus, melalui riset ini diharapkan dapat mengungkapkan mekanisme secara berkesinambungan proses sinkronisasi tata kelola dan distribusi jabatan fungsional sesuai dengan kompetensinya. Penyetaraan jabatan merupakan tindak lanjut berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Tujuan dari kebijakan ini adalah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan Pegawai Negeri Sipil kepada masyarakat. Pola penyetaraan ini dinilai sebagai salah satu bentuk pengisian jabatan fungsional yang strategis agar dapat menghasilkan mobilitas pegawai baik secara vertikal dan horizontal berdasarkan kualifikasi dan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam implementasi kebijakan tentang penyetaraan yang dilakukan pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh, dimana penyetaraan dilakukan terlebih dahulu sebelum perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK), hal ini memberi dampak masalah dan tantangan tersendiri terutama terkait dengan pengembangan karir jabatan fungsional hasil dari penyetaraan jabatan administrasi baik dari administrator ataupun pengawas. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis atas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrator dan pengawas tersebut yang bertujuan agar dapat dilihat kondisi riil pelaksanaan dari kebijakan penyetaraan jabatan itu sendiri, sehingga dapat menjadi masukan kepada pemangku kepentingan terkait dalam pengambilan kebijakan untuk pengelolaan, perencanaan kompetensi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional hasil penyetaraan yang lebih profesional.

**Kata Kunci:** *implemetasi, penyetaraan, administrator, pengawas, jabatan fungsional*

### *Implementation of the Policy Equalization of Administrator and Supervisory Positions to Functional Positions (A Case Study at Uin Ar-Raniry Banda Aceh)*

#### *Abstract*

*The objective of this study was to examine the process of transition from an administrative job, which is a structural position, to a supervisory one, which is a functional position; It is an important issue to develop civil servants more professionally at the State Islamic University Ar-Raniry, Banda Aceh. This study used a qualitative approach. The data were collected by analyzing the related law and making*

*observations. Specifically, this study focused on the methods used to synchronize the management and distribution of functional positions according to their specifications. Based on the law of the Ministry of State Apparatus Utilization and Bureaucratic Reform, number 28, year 2019, related to the transition from structural position to functional position, the transition's goal is to establish a professional and dynamic bureaucracy as an effort to improve the effectiveness and efficiency of civil servants' work to serve the public. The pattern of the transition is considered a strategic form of functional position's recruitment which supports the civil servant's mobility vertically and horizontally based on the civil servant's qualification and competence. At UIN Ar-Raniry Banda Aceh, in particular, the transition itself is done before Organizational Structure and Work Procedure (SOTK) change. It becomes a challenge for the career development of the civil servants involved in the transition. Therefore, it is important to analyze the implementation of the transition policy to understand the real condition. Such analysis can give information to the authority to plan and manage more professionally the work of civil servants involving in the transition process.*

**Keywords:** *implementation, equalization, administrator, supervisor, functional position*

## PENDAHULUAN

Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh, merupakan Perguruan Tinggi Negeri Islam yang secara vertikal berada di bawah Kementrian Agama Republik Indonesia, beralamat di Kopelma Darussalam, Banda Aceh Provinsi Aceh. Salah satu upaya dalam proses penyederhanaan birokrasi adalah melalui penyetaraan jabatan. Langkah-langkah yang dilakukan oleh instansi pemerintah termasuk didalamnya UIN Ar-Raniry Banda Aceh dalam rangka penyederhanaan birokrasi salah satunya dilakukan dengan cara menyetarakan jabatan administrasi yaitu dari jabatan administrator dan pengawas ke jabatan fungsional tertentu. Penyederhanaan birokrasi di UIN Ar-Raniry dilakukan dengan penyederhanaan dengan menghilangkan beberapa jabatan kepala Bagian (eselon III) dan Kepala Subbagian serta menyisakan beberapa Kepala Bagian dan Subbagian yang tetap dipertahankan. Hal itu dilakukan berdasarkan karena keluarnya Permen PANRB No. 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, terdapat implifikasi dalam pengalihan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan diberikannya

rekomendasi yang dikeluarkan oleh Menteri PANRB yakni salah satunya tanpa adanya uji kompetensi dalam pengalihan jabatan administrator ke jabatan fungsional. Sedangkan jika cara penyederhanaan dilakukan melalui jalur *inpassing* atau perpindahan jabatan, maka terdapat syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi oleh masing-masing individu yang ingin beralih jabatan menjadi pejabat fungsional. Penyetaraan Jabatan administrasi ke jabatan fungsional baik yang terdampak dan diproyeksikan jabatan administrasinya akan hilang akibat dari penataan organisasi, maka berdasarkan pasal 6 Permen PANRB nomor 28 adalah sebagai berikut:

- 1) Pejabat administrator disetarakan menjadi Jabatan Fungsional ahli madya
- 2) Pejabat pengawas disetarakan menjadi jabatan fungsional ahli muda
- 3) Pelaksana (eselon V) disetarakan menjadi jabatan fungsional ahli pertama

Idealnya sebelum proses penyetaraan jabatan dilakukan, dilakukan dulu penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) (Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK)). Namun dikarenakan proses penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) memerlukan proses dan waktu yang sangat

lama, apalagi UIN Ar-Raniry Ar-Raniry sebagai salah satu unit kerja di bawah Kementerian Agama maka Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK)-nya juga harus ditetapkan dengan Peraturan/Keputusan Menteri Agama, namun karna limit waktu penyetaraan yang diberikan oleh Kementerian PANRB tidak memungkinkan penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) duluan dilaksanakan, maka yang terjadi adalah lebih dahulu dilakukan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

Sebenarnya tujuan dari penyetaraan jabatan adalah salah satu bagian dari pelaksanaan reformasi biokrasi untuk mendorong instansi pemerintah agar untuk dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat, dimana setiap organisasi pemerintah diharapkan menjadi organisasi yang miskin struktur kaya fungsi, bukan sebaliknya.

Dalam penyetaraan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional, ada beberapa simplifikasi antara lain :

- 1) dalam penyetaraan tidak dilakukan uji kompetensi, kecuali jika ada kualifikasi persyaratan yang belum terpenuhi misalnya tingkat pendidikan yang masih belum sesuai dengan persyaratan kompetensi maka dapat dilakukan uji kompetensi secara internal organisasi tanpa melibatkan instansi pembina, dan dikesampingkan formasi jabatannya;
- 2) diskresi batas usia dalam penyetaraan dan kualifikasi pendidikan dalam Jabatan Fungsional, dalam 3 (tiga) sampai 4 (empat) tahun harus menyelesaikan pendidikan;
- 3) adanya kesesuaian antara Jabatan Administratif dan Jabatan Fungsional;
- 4) adanya penghargaan mendapatkan kenaikan pangkat reguler dan angka kredit dari angka kredit kumulatif untuk kenaikan pangkat pada jenjang yang disetarakan;

Persetujuan Menteri PANRB untuk pengangkatan dan pelantikan Sebenarnya

prinsip penyetaraan tujuannya adalah juga untuk engembangan karier dan kesejahteraan pegawai itu sendiri

Dalam melaksanakan kebijakan Permen PANRB Nomor 28 Tahun 2019, UIN Ar-Raniry Banda Aceh unit kerja di lingkungan Kementerian agama yang telah mendapatkan surat rekomendasi untuk melakukan deeselonisasi dengan melantik pejabat administrasi menjadi pejabat fungsional sebagai wujud implementasi reformasi birokrasi dan sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja pelayanan pemerintah kepada publik lewat peningkatan kinerja organisasi. Deeselonisasi dan pengalihan ke jabatan fungsional adalah upaya menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional. Jabatan fungsional adalah jalur karir yang harus ditempuh sebagai proses untuk peningkatan kompetensi bagi ASN

Dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan Fungsional di UIN Ar-Raniry tentu saja terdapat banyak tantangan yang harus dihadapi mengingat penyetaraan dilakukan terlebih dahulu daripada penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) dan jabatan jabatan administrator dan jabatan pengawas yang di deeselonisasi merupakan ujung tombak jalannya birokrasi di lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh, yang berimbas juga dalam hal pengembangan karir pejabat fungsional melalui jalur penyetaraan.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Muhlis Irfan (Irfan, 2013) yang melihat pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional akibat penghapusan eselon III dan IV sebagai suatu telaah di Badan Kepegawaian Daerah yang lebih melihat dari sisi penghasilan atau tunjangan jabatan yang hasilnya belum didasarkan pada perhitungan bobot jabatan, penelitian lain dilakukan oleh Leni Rohida, Yayan Nuryanto dan Sarif (2018) mengenai implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui *inpassing*/penyesuaian dengan studi empirik di Universitas Padjajaran (Leni Rohida, Nuryanto, & Sarif, 2018). Penelitian yang lebih spesifik mengenai

pengembangan karir melalui jabatan fungsional seperti Pustakawan (Widayanti, 2014) dan Analis Kepegawaian (Suryana, 2019) juga pernah dibahas dengan lokus penelitian yang berbeda.

Pada kajian ini pokok permasalahannya yang diajukan adalah bagaimana implementasi kebijakan pelaksanaan Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Tujuan dari kajian ini adalah untuk menganalisa, menguraikan mengenai implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif sebagaimana yang diungkapkan oleh Creswell bahwa *“we conduct qualitative research because a problem or issue needs to be explored”* (Creswell, 2013) dengan metode analisis deskriptif untuk mengungkapkan dan membahas permasalahan yang dijadikan obyek penelitian. Obyek penelitian adalah implementasi kebijakan penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam jabatan fungsional di lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh .

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dan data sekunder melalui studi kepustakaan, wawancara dan observasi. Mengikuti pendapat Bogason dan Zolner, teknik pengumpulan data primer yang dilakukan dengan sejumlah informan penelitian dilakukan dengan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan pertanyaan terbuka (Bogason & Zolner, 2007). Data atau informasi yang diperoleh dalam tahap pengumpulan data diuji keabsahannya (kebenarannya) salah satunya melalui teknik triangulasi sumber data (Patton, 2002).

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan penyetaraan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh terbagi dalam dua tahap, tahap pertama dalam rangka penyederhanaan birokrasi menuju postur ideal telah dilakukan pada bulan Desember 2020, dimana terdapat 25 pejabat administrasi yang dilantik yang terdiri dari 3 (tiga) pejabat administrator ditambah 22 dari pejabat pengawas, kemudian tahap kedua dilantik pada bulan Desember 2021 sebanyak 17 pejabat, yang terdiri dari 2 (dua) pejabat admistrasi dan sisanya sebanyak 15 orang berasal dari pejabat pengawas.

**Tabel 1. Penyetaraan Jabatan Adminisrasi ke Jabatan Fungsional di lingkungan UIN Ar-Raniry**

NO	Jafung	Golongan					Pendidikan			Jumlah
		III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	SMA/D3	S1	S2	
1	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Madya					1			1	1
2	Perencana Ahli Madya			1				1		1
3	Analisis Kepegawaian Ahli Madya				1			1		1
4	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Madya					1			1	1
5	Pranata Humas Ahli Madya					1			1	1
6	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda			8				4	4	8
7	Perencana Ahli Muda		1	1				1	1	2
8	Analisis Kepegawaian Ahli Muda			1					1	1

9	Perancang Peraturan Perundang-Undangan Ahli Muda			1				1		1
10	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa Ahli Muda			1				1		1
11	Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Muda		1	5	4			5	5	10
12	Arsiparis Ahli Muda			8	3		2	7	4	11
13	Pranata Humas Ahli Muda		2	1	1			2		3
<b>JUMLAH</b>										<b>42</b>

Sumber diolah dari data pelantikan Jabatan Fungsional hasil penyetaraan dan pelantikan pada Desember 2020 dan Desember 2021

Dari tabel diatas dapat dilihat jabatan Administrasi yang paling banyak disetarakan ke jabatan fungsional adalah jabatan pengawas sebanyak 82 pegawai. Apabila dilihat dari faktor- faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh, maka peneliti menggunakan model dari Edwards III yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap dan struktur birokrasi.

#### 1. Komunikasi

Dalam hal kebijakan penyetaraan ini pejabat Administrasi rata-rata sudah mendapat informasi mengenai adanya penyederhanaan birokrasi yang berimbas pada hilangnya jabatan administrator dan Pengawas di unit kerja, tetapi sosialisasi atau informasi mengenai konsep, kriteria dan fungsional yang dituju dari hasil penyetaraan tidak banyak diketahui oleh para pejabat pengawas.

Komunikasi kebijakan sendiri memiliki beberapa dimensi, antara lain dimensi transmisi, (*transmission*), kejelasan (*clarity*) dan konsistensi (*consistency*).

Dimensi transmisi, bahwa kebijakan harus disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks kebijakan Permen PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tidak tersosialisasi dengan baik mulai dari level Eselon II sampai dengan pejabat Administrator dan pengawas yang terdampak, jadi masih

terkesan bahwa kebijakan ini terburu-buru untuk dilakukan, sosialisasi yang tidak pernah dilakukan atas kebijakan penyetaraan membawa dampak pada ketidaktahuan esensi dari penyetaraan bagi pejabat pengawas dan pengembangan karir selanjutnya. Padahal pengembangan karir haruslah ada perencanaan dengan sasaran karir yang jelas (Bernardin & Russel, 1993) agar instansi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Dubrin, 2005).

Dimensi kejelasan (*clarity*), menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk menyukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Terkait dengan Kebijakan penyetaraan ini karena kurang tersosialisasi dengan baik, maka waktu tepatnya akan dilaksanakan penyetaraan ini tidak ada informasi yang jelas terutama di kalangan pejabat pengawas pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh, dari hasil wawancara dengan beberapa pejabat pengawas tidak tahu persis kapan akan dilantik untuk menjadi pejabat fungsional dan menjadi fungsional apa nantinya hasil dari penyetaraan, maka hal ini menyebabkan ketidakpastian dan keragu-raguan dalam menentukan langkah karir pejabat pengawas tersebut.

Dimensi konsistensi (*consistency*) diperlukan agar kebijakan yang diambil

tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan. Tidak adanya informasi yang jelas secara konsisten dan komunikasi yang berjenjang *topdown* maupun *bottom up* menimbulkan kegalauan tersendiri untuk para pejabat pengawas mengenai pengembangan karier setelah disetarakan menjadi pejabat fungsional.

## 2. Sumber Daya

Dalam kebijakan penyetaraan ini, jabatan pengawas yang disetarakan jabatannya rata-rata sudah sesuai dengan pendidikan minimal di jabatan fungsional hasil penyetaraan. Apabila dikaitkan dengan kebijakan penyetaraan jabatan pengawas dalam rangka penyederhanaan birokrasi, anggaran pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh sangat mendukung dan tidak kekurangan dalam pembayaran tunjangan fungsional hasil penyetaraan. Selain sumber daya manusia, ada juga sumber daya peralatan dan infrastruktur pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh sendiri sangat mendukung kinerja para pejabat fungsional dengan tata kelola organisasi yang sudah menggunakan digitalisasi yang sangat memudahkan pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari.

## 3. Disposisi

Dalam hal kebijakan penyetaraan pada UIN Ar-Raniry Banda Aceh termasuk responsive dalam mengimplementasikannya. Terkait dengan disposisi dikalangan pejabat administrator dan pengawas, sebenarnya ada semangat dan kemauan untuk menerima penyetaraan sebagai suatu proses menuju jenjang karir yang lebih jelas dan fokus kepada kompetensi ini cukup tinggi, hanya saja sosialisasi yang tidak ada sebelum proses penyetaraan sampai dengan pasca penyetaraan ini yang menjadi kendala dalam pengembangan karir pejabat fungsional hasil penyetaraan. Terkait dengan kesejahteraan pejabat hasil penyetaraan, dari hasil wawancara dan observasi dengan beberapa pejabat jabatan fungsional hasil penyetaraan terdampak, baik pejabat yang dilantik pada

periode Desember 2021 maupun pelantikan periode Desember 2021 sampai perbulan Maret 2022 para pejabat fungsional tersebut belum dapat dibayar tunjangan jabatan fungsionalnya hal ini dikarenakan belum terbitnya ketentuan dan aturan dari kementerian agama perihal pembayaran tunjangan jabatan pejabat fungsional hasil penyetaraan, samapi saat ini jabatan yang dibayar masih berdasarkan tunjangan sebelumnya yaitu sebesar tunjangan jabatan administrator ataupun pengawas

## 4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi ini mencakup aspek-aspek seperti struktur birokrasi, pembagian kewenangan, hubungan antara unit-unit organisasi dan sebagainya. Merujuk pada Keputusan Menteri Agama Nomor 117 tahun 2021, Tata kelola jabatan fungsional setelah penyetaraan, maka untuk kelancaran tugas dan pelayanan pada unit kerja mereka yang sebelumnya telah diangkat menjadi pejabat fungsional diangkat kembali menjadi koordinator dan subkoordinator yang bersifat sebagai tugas tambahan berupa tugas dan fungsi koordinasi serta pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya, dengan skema:

- a. Koordinator-ahli madya
- b. Subkoordinator-ahli muda

Mekanisme penugasan sebagai koordinator dan subkoordinator yang diberikan kepada pejabat fungsional tersebut berlaku sampai dengan terbentuknya panataan organisasi yang berupa Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang baru, jadi prinsip dasarnya sebagai peran bukan jabatan, dan yang terjadi selama ini adalah para pejabat tersebut sudah diangkat menjadi pejabat fungsional namun tugas sehari-hari masih seperti tugas jabatan sebelumnya (sebagai pejabat administrator dan pengawas) dengan istilah guyonan sebagai pejabat fungsional tapi terasa pejabat struktural. Tata kelola organisasi setelah penyetaraan akan berubah menjadi kelompok kerja yang saling mendukung berbasis *networking* terkait dengan kompetensi dan jenjang

jabatannya, bukan lagi hubungan hirarkis. Target-target kinerja pejabat setelah penyetaraan normal dimana penilaiannya akan sama dengan fungsional pada umumnya dan harus mengikuti aturan jabatan fungsional masing-masing. Apabila setelah penyetaraan tidak berkinerja maka dapat dijatuhkan hukuman disiplin, karena itulah diperlukan perubahan pola pikir (*mindset*) dari pejabat fungsional hasil penyetaraan bahwa hasil kerja nantinya berdasarkan capaian Angka kredit sesuai jabatan fungsional masing-masing.

Dari segi pengangkatan pejabat fungsional hasil penyetaraan terlihat juga bahwa pejabat yang disetarakan kurang sesuai bahkan tidak sesuai dengan latar belakang tugas dan fungsi jabatan sebelumnya, misalnya seorang ASN yang sebelumnya sebagai Administrator (Kepala Bagian) Kemahasiswaan dan Alumni diangkat menjadi Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Madya, dan pada ada juga seorang ASN yang sebelumnya menjabat sebagai pengawas (Kasubbag) Pemberdayaan Alumni pada Bagian Kemahasiswaan dan Alumni diangkat sebagai Pranata Humas Ahli Muda, yang mana tugas jabatan fungsional yang sekarang di emban tidak sesuai dengan tugas dan fungsinya sebelumnya

## KESIMPULAN

Hasil analisis terhadap faktor-faktor menunjukkan bahwa secara umum implementasi kebijakan penyetaraan jabatan Administrasi ke jabatan fungsional masih belum optimal terutama pada unsur komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi. Pada unsur komunikasi berjenjang yang kurang dan informasi yang tidak tersampaikan mengenai substansi penyetaraan kepada pejabat pengawas terdampak. Pada unsur struktur birokrasi UIN Ar-Raniry Banda Aceh masih perlu optimalisasi melalui desain organisasi dan struktur organisasi setelah penyetaraan dengan proses bisnis baru dengan berbasis jejaring (*networking*) kompetensi. Pada unsur disposisi atau perilaku dari pelaksana kebijakan, dalam hal ini adalah para

pejabat administrasi yang terdampak menunjukkan dukungan adanya kebijakan penyetaraan walaupun untuk pengembangan karir masih ada keraguan sejalan dengan peningkatan kesejahteraan yang belum jelas khususnya untuk tunjangan yang belum bisa dibayarkan karena belum terbitnya aturan dari kementerian agama tentang tindak lanjut pembayaran tunjangan jabatan fungsional hasil dari penyetaraan

Sedangkan unsur yang mendukung implementasi kebijakan penyetaraan adalah unsur sumber daya. Selain keempat unsur yang dikemukakan oleh Edward III ditemukan bahwa perubahan cara berpikir (*mindset*) pejabat administrasi yang terdampak ini juga menjadi faktor yang penting dalam implementasi kebijakan penyetaraan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. J., & Russel, J. (1993). *Human Resource Management an Experiential approach*. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- Bogason, P., & Zolner. (2007). *Methods for Network Governance Research: An Introduction in P. Bogason & M. Zolner (eds) , Methods in Democratic Network Governance*. New York: Palgrave Macmillan,.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, third Edition*.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership (Terjemahan). Edisi Kedua*. Jakarta: Prenada Media. Edward. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington: Congressional Quarterly Press.
- Handoko, T. L. (2020, Maret 27). <http://lipi.go.id/berita/>. Retrieved from lipi.go.id: <http://lipi.go.id/>
- Irfan, M. (2013). Pengalihan jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional:

Suatu Telaahan Penghapusan  
Jabatan Eselon III dan IV di Badan  
Kepegawaian Negara. *Jurnal  
Kebijakan dan Manajemen PNS*  
*Vol.7 No.1.*

Leni Rohida, L., Nuryanto, Y., & Sarif.  
(2018). Implementation of Position  
Transfer From Structural to  
functional Through  
Inpassing/Adjustment (Case Study  
in Padjadjaran University). *Civil  
Service Jurnal Vol. 12 No.1*, 11-22.

Patton, M. (2002). *Qualitative Research  
and Evaluation Methods. Edisi  
Ketiga*. California: Sage  
Publications page 556.

Suryana, A. N. (2019). Pengembangan  
Sumber Daya Manusia Jabatan  
Fungsional Analisis Kepegawaian di  
Badan Penelitian dan  
Pengembangan. *Jurnal Ilmu  
Administrasi Negara Fisip  
Universitas Maritim Raja Ali Haji,  
Vol 7 No 1 tahun 2019.*

Widayanti, Y. (2014). Pengembangan  
Karier Pustakawan melalui Jalur  
fungsional. *LIBRARIA: Jurnal  
Perpustakaan Perpustakaan STAIN  
Kudus vol 2 Nomor 1 Januari-Juni  
2014.*

Widjinarko, T. (2020).  
<https://www.menpan.go.id/site/>.  
Retrieved from  
[www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id):

<https://www.menpan.go.id/> Widodo, J.  
(2010). *Analisis Kebijakan Publik*.  
Malang: Bayumedia