

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi pada birokrasi tataran pemerintahan merupakan suatu hal wajar dilakukan guna mengevaluasi dan memperbaiki kinerja Instansi di birokrasi yang bersangkutan. Salah satu hal yang terjadi guna memperbaiki kurang optimalnya kinerja organisasi antara lain adalah melalui restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi organisasi dapat dimaknai sebagai *political will*, perubahan status hukum, organisasi dan keuangan yang positif dari pemerintah untuk menciptakan sebuah birokrasi pemerintahan yang sehat dan memberikan fokus kontribusi salah satunya melalui pembiayaan pembangunan. Birokrasi merupakan struktur organisasi di sektor pemerintahan yang memiliki ruang lingkup tugas sangat luas serta memerlukan organisasi besar dengan Sumber Daya Manusia (SDM) yang besar pula jumlahnya. Dalam kenyataan, birokrasi adalah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Namun dalam kenyataan birokrasi pemerintah sering menimbulkan permasalahan.

Saat ini Indonesia telah memiliki panduan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yaitu dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 –2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 - 2024. Tujuan dari Reformasi Birokrasi disebutkan untuk membentuk birokrasi profesional dengan karakteristik: adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etika aparatur negara serta adanya sistem pembinaan karier. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) mengembangkan nilai - nilai dasar yang mendasari kualitas

sumber daya aparatur sipil negara yaitu ; integritas, mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian. Profesional, dapat menyelesaikan tugas dengan baik, tuntas, sesuai kompetensi (keahlian). Akuntabel, mempertanggungjawabkan tugas dengan baik dari segi proses maupun hasil. Nilai – nilai itu merupakan tujuan dari adanya reformasi birokrasi dan diharapkan mampu mengatasi berbagai persoalan akuntabilitas.

Sebagai suatu organisasi pemerintah yang dituntut untuk selalu melakukan perubahan dalam menghadapi perkembangan lingkungan dari pemerintahan tersebut. Perubahan organisasi pemerintah merupakan suatu tuntutan yang senantiasa harus dilakukan secara sistematis. Perubahan organisasi didasarkan pada upaya penyesuaian terhadap berbagai perubahan yang telah ada atau sedang maupun akan terjadi. Karena itu, setiap organisasi harus melakukan evaluasi secara terus menerus terhadap hubungan organisasi yang dimilikinya dengan seluruh sistem yang melingkupinya. Menurut Varney dalam (Sinaga, 2018) terdapat empat faktor yang mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan, yaitu:

- 1.1 Organisasi secara keseluruhan, meliputi perubahan dalam iklim dan kultur organisasi, gaya atau strategi kepemimpinan, hubungan dengan lingkungannya, pola komunikasi atau proses saling mempengaruhi, dan struktur organisasi.
- 2.1 Sub-sistem dan organisasi, meliputi perubahan dalam norma yang berlaku, struktur kelompok, struktur kekuasaan dan wewenang.
- 3.1 Pekerjaan dalam kelompok, meliputi perubahan dalam prosedur pengambilan keputusan, norma kerja, norma dan prosedur komunikasi, peran-peran dalam kelompok, kekuasaan dan wewenang.
- 4.1 Tingkat-tingkat penjenjangan, meliputi perubahan dalam pola saling mempengaruhi yang terjadi antar berbagai tingkat penjenjangan, lokasi pekerjaan atau tanggung jawab, kekuasaan dan wewenang, praktek dan prosedur komunikasi, tingkat saling percaya, citra diri dan citra orang lain terhadap citra diri sendiri, dan pengendalian.

Dari uraian diatas untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur tidak hanya diperlukan untuk bagaimana merubah individunya, tetapi juga bagaimana merubah sistem dalam organisasi tersebut atau dapat diawali dengan merubah dari organisasinya dulu karena jika organ-organ dari organisasi tersebut dapat dibenahi terlebih dahulu misalnya aturan-aturan dari organisasi, struktur organisasinya, atau dapat dikatakan pembenahan dalam kelembagaan organisasi tersebut terlebih dahulu dengan benar. Karena tidak ada gunanya melakukan perubahan kepada aparturnya jika kelembagaanya tidak melakukan perubahan dengan benar, perlahan tapi pasti aparturnya tersebut juga akan secara tidak langsung atau lama kelamaan akan mengikuti organisasinya tersebut.

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dipengaruhi oleh sistem dan manajemen SDM organisasinya tersebut, yang merupakan pedoman dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Selain itu, Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai sangat penting dalam kinerja disebuah instansi atau organisasi yang memiliki beberapa tugas, fungsi dan tanggung jawab. SDM yang berkompeten didalam bidangnya juga sangat diperlukan dan dalam sebuah organisasi ke struktural perlu sangat diperhatikan. Terdapatnya berbagai bidang – bidang atau tim khusus dalam mengerjakan beberapa tugas dan fungsi organisasi sesuai kemampuan anggota dalam bidangnya, dapat mempermudah setiap organisasi dalam menyelesaikan segala tugas dan fungsinya dengan cepat dan baik. Adanya beberapa bagian struktural dalam organisasi walau pun memiliki tugas yang berbeda – beda sesuai keahliannya, tetapi setiap bagian tersebut memiliki tujuan atau pencapaian yang sama yaitu keberhasilan suatu organisasi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi serta kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan

individu, organisasi dan masyarakat. Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia didalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda. Manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. (Sutrisno, 2016)

Adapun organisasi pemerintah yang mengalami reformasi birokrasi yaitu Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) yaitu penggabungan antara Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan (Kemendikbud) dengan Kementerian Riset Dan Teknologi (Kemenristek). Penggabungan dua kementerian tersebut didasarkan pada ketentuan Surat Presiden Nomor R-14/Pres/03/2021 perihal Pertimbangan Pengubahan Kementerian. Penggabungan Kemendikbudristek ditetapkan pada tanggal 28 April 2021 yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 32 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara. Kemendikbudristek merupakan organisasi pemerintah yang mengatur dan melaksanakan kebijakan mengenai pendidikan, kebudayaan, riset dan teknologi Republik Indonesia. Dalam melaksanakan pendidikan di Indonesia khususnya dijenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) diatur oleh Direktorat SMA yaitu pembina SMA di seluruh wilayah Indonesia, yang merupakan bagian Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah (DITJEN PAUD DIKDASMEN) Kementrian Pendidikan, Kebudayaan, Riset Dan Teknologi. Direktorat SMA mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang sekolah menengah atas dan pemberian pendidikan layanan khusus pada sekolah menengah atas dengan mengikuti arahan Menteri Pendidikan yaitu Nadiem Makarim. Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah (Ditjen PAUD, Dikdas dan Dikmen) merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan

pelaksanaan kebijakan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Terjadinya reformasi birokrasi di Kemendikbudristek salah satunya di unit kerja Direktorat SMA adanya rombak organisasi Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan yaitu resmi di hapusnya jabatan eselon III (Jabatan Administrator) dan IV (Pengawas) pada struktur organisasinya. Kebijakan penghapusan jabatan ini merupakan arahan dari Presiden Republik Indonesia yaitu Joko Widodo yang didasarkan pada ketentuan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 392 Tahun 2019 dan tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Apatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PermenpanRB) Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional, yaitu dimana jabatan eselon III (administrator), jabatan eselon IV (pengawas) dan jabatan eselon V (pelaksana) telah resmi dialihkan ke jabatan fungsional. Terhadap jabatan eselon III, IV dan V terdampak pengalihan dari kebijakan penyederhanaan birokrasi tersebut dialihkan menjadi jabatan fungsional yang sesuai dengan bidang dan tugas jabatan fungsionalnya dengan memperhatikan jenjang jabatan, kelas jabatan dan penghasilan pejabat fungsional yang bersangkutan.

Kemendikbudristek dalam mendukung upaya reformasi birokrasi tersebut Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi membuat Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan, Riset Dan Teknologi (Permendikbudristek) Nomor 28 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemendikbudristek yang merupakan perubahan dari peraturan sebelumnya yaitu perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan. Perubahan ini merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019. Permendikbudristek Nomor 28 Tahun 2021 tentang perubahan struktur organisasi dan tata kerja atau restrukturisasi di lingkungan Kemendikbudristek. Oleh sebab itu, terjadinya pengelolaan struktur kepegawaian serta terdapatnya beberapa tugas dan fungsi baru. Sasaran

yang ingin dicapai dalam perubahan ini adalah organisasi kementerian salah satunya di bidang pendidikan agar fungsinya tepat dan menjamin integritas efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan serta adanya sumber daya yang kompeten, profesional dan berkinerja tinggi, sehingga diharapkan dapat memberikan pelayanan pendidikan yang baik dan bermutu.

Berdasarkan informasi dari situs website Ditjen Paud Dikdasmen, hasil evaluasi dari pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kemendikbudristek tahun 2019 yang telah disampaikan pada tanggal 30 Desember 2019, yaitu pertama, melaksanakan reformasi birokrasi masih bersifat formalitas dan belum melekat pada berbagai program dan kegiatan yang dilaksanakan. Hal ini ditunjukkan dengan implementasi reformasi birokrasi yang tidak merata di masing – masing unit kerja. Selain itu terdapat juga penurunan pada komponen hasil, terutama terkait dengan hasil survei internal. Kedua, Indikator kinerja individu yang telah dikembangkan sebagai turunan dari kinerja organisasi, tidak dimanfaatkan sebagai pengukuran kinerja pegawai melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Selain itu, indikator kinerja individu belum dimanfaatkan dalam penghitungan pembayaran tunjangan kinerja sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 136 Tahun 2018 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Ketiga, implementasi kebijakan penanganan benturan kepentingan pada setiap unit kerja masih belum sesuai yang diharapkan. Dan keempat, hasil survei internal menunjukkan terdapat beberapa pegawai yang tidak memahami tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan serta tidak memahami ukuran keberhasilan pelaksanaan tugasnya. (Dikdasmen, 2020)

Sebelum terjadinya restrukturisasi di Direktorat SMA pada tahun 2019 yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019, dimana strukturnya memiliki beberapa subdirektorat dan para pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas – tugas yang terdapat atau dimiliki oleh sub bagian yang mereka tempati, pekerjaan yang dilakukan hanya

terfokus pada tugas dan fungsi khusus dalam bagian tersebut yang sesuai dengan kemampuan serta keahlian yang dimiliki masing – masing pegawai.

Restrukturisasi organisasi yang terjadi di Direktorat SMA pada tahun 2020 yaitu adanya penyederhanaan struktur organisasi, peralihan jabatan eselon III dan IV ke dalam Jabatan Fungsional, serta terdapatnya beberapa tugas - tugas baru. Tujuan dari adanya restrukturisasi yaitu untuk mewujudkan visi dan misi Presiden melalui pelaksanaan tugas dan kewenangan yang dimiliki secara konsisten, bertanggung jawab, dapat dipercaya, dengan mengedepankan profesionalitas dan integritas. Selain itu, menciptakan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Karena itu, perubahan yang terjadi di Direktorat SMA mengakibatkan beberapa hal yang berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara pra – riset dengan staff pegawai Direktorat SMA pada tanggal 13 Oktober 2021 yaitu pertama, menyatakan bahwa adanya penyederhanaan struktural, terdapatnya beberapa tugas – tugas baru dan pegawai masih kurang efektif dalam menyelesaikan tugas – tugas tersebut. Kedua, dimana dalam mengerjakan tugas baru pegawai masih mengalami kesulitan atau hambatan dalam menyelesaikan tugas barunya, karena sebelum restrukturisasi pegawai belum pernah melakukan pekerjaan tersebut yang mengakibatkan kurangnya efisien pegawai dalam bekerja, seperti di Subbagian tata usaha setelah restrukturisasi terdapatnya tugas baru dalam mengurus barang milik negara yang tidak secara langsung dapat dikerjakan oleh staff – staff dengan mudah. Ketiga yaitu setelah terjadinya restrukturisasi, terdapatkan pembagian beban kerja yang tidak merata di beberapa pegawai seperti dalam bekerja dengan menggunakan digitalisasi atau *by sistem* itu tidak semua staff bisa menggunakannya, sehingga dilimpahkan pekerjaan tersebut ke staff lainnya dan terdapatnya pelimpahan beberapa tugas dari pimpinan kepada staff yang dipercayainya, sehingga staff kesulitan dalam mengelola beban kerjanya.

Selain itu, masih adanya hambatan dalam berkomunikasi saat ini yang dirasakan oleh pegawai dalam *teamwork*. Karena itu, setelah terjadinya

restrukturisasi dengan adanya penyederhanaan struktural dan perubahan yang dilakukan, pegawai Direktorat SMA belum sepenuhnya dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan optimal.

Berdasarkan hal yang telah dijelaskan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan Kemendikbudristek yaitu setelah restrukturisasi. Karena itu, penelitian ini berjudul : **“Kinerja Pegawai Pada Direktorat SMA Pasca Penggabungan Antara Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Dengan Kementerian Riset Dan Teknologi”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang disusun diatas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai Direktorat SMA Kemendikbudristek setelah terjadinya restrukturisasi belum optimal
2. Terdapatnya pembagian beban kerja yang tidak merata kepada para pegawai
3. Masih terdapatnya kesulitan oleh pegawai dalam mengerjakan beberapa tugas – tugas baru setelah restrukturisasi

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang diuraikan diatas maka permasalahan yang diteliti harus dibatasi. Pada penelitian ini akan memfokuskan mengenai kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan Kementerian Riset Dan Teknologi.

1.4 Rumusan Masalah

Sesuai dengan pembatasan masalah penelitian yang telah ditentukan, maka dibuat rumusan masalah. Untuk memudahkan pembahasan penelitian yang telah difokuskan, maka dibuat rumusan masalahnya adalah :

Bagaimanakah kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan Kementerian Riset Dan Teknologi ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitiannya adalah :

Untuk mengetahui dan menganalisis tentang kinerja pegawai pada Direktorat SMA pasca penggabungan antara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan Kementerian Riset Dan Teknologi.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain dibagi menjadi 2 (dua) yaitu secara teoritis dan praktis :

1.6.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis manfaat dalam penelitian ini adalah agar dapat dijadikan bahan referensi dalam pengembangan ilmu administrasi publik pada kajian manajemen sumber daya manusia khususnya pada teori kinerja pegawai.

1.6.2 Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian dapat memberikan manfaat untuk bahan evaluasi kinerja pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Direktorat SMA Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi setelah terjadinya restrukturisasi agar tidak adanya lagi kesulitan atau hambatan oleh para pegawai dalam bekerja dengan beban kerja yang merata dan mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.