Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum
Volume 18 Nomor 3, November 2024: 255-272
p-ISSN: 1978-2292 (print) e-ISSN: 2579-7425 (online)
Karya ini dipublikasikan di bawah lesensi Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

# Tata Kelola Kebijakan Sistem Kerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dalam Kerangka Penyederhanaan Birokrasi

## *(Policy Governance of the Employee Work System in the Ministry of Law and Human Rights within the Framework of Bureaucratic Simplification)*

**Nizar Apriansyah, Maharini**
**Badan Strategi Kebijakan Hukum dan HAM, Kementerian Hukum dan HAM**
✉ nizarapriansyah1308@gmail.com
✉ maharinimaharini@gmail.com

**Diserahkan/*Submitted*:** 01-07-2024
**Diterima/*Accepted*:** 13-11-2024
**DOI:** http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2024.V18. 255-272
**Hak Cipta/*Copyrights* © 2024:** **Nizar Apriansyah, Maharini**

***Keywords:***
*Bureaucratic Reform; Organizational Structure Simplification; Work System Transformation.*

**Kata Kunci:**
Reformasi Birokrasi; Penyederhanaan Struktur Organisasi; Transformasi Sistem Kerja.

**Cara Mengutip/ *How to Cite*:**
Nizar Apriansyah, Maharini. "Tata Kelola Kebijakan Sistem Kerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dalam Kerangka Penyederhanaan Birokrasi". Jurnal JIKH. Vol. 18 No. 3, November 2024, 255-272 DOI.10.30641/kebijakan.2024.18.255-272

### *Abstract*

*The bureaucracy in Indonesia still faces serious challenges, such as inefficiency, corruption, collusion, nepotism, and public dissatisfaction with government services. To establish a clean, accountable, and professional government, the Indonesian government has undertaken various bureaucratic simplification efforts in line with the mandate of Presidential Regulation No. 18 of 2020. These measures include transitioning administrative officials to functional roles, restructuring work systems to enhance performance, and promoting a more collaborative and dynamic digital governance model. This study employs a qualitative approach with descriptive analysis to evaluate the implementation of bureaucratic simplification, focusing on the work system policy for employees within the Ministry of Law and Human Rights. Data was collected through interviews with officials from various work units and literature reviews from scientific sources and relevant regulations. The discussion centers on the application of organizational restructuring, position equalization, and work system adjustments within the Ministry. Although these efforts have been successful at the central level, challenges remain at the regional level. The results indicate that while significant progress has been made, further evaluation and adjustments are necessary, particularly regarding employee work system policies at the Regional Office and Technical Implementation Unit levels. Full support from all employees and stakeholders is essential to achieve a more efficient and responsive bureaucracy.*

### Abstrak

Birokrasi di Indonesia masih menghadapi tantangan serius seperti ketidakefisienan, korupsi, kolusi, nepotisme, dan ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan publik. Untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan profesional, pemerintah telah melakukan berbagai upaya penyederhanaan birokrasi sesuai amanat Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020. Langkah-langkah tersebut meliputi alih tugas pejabat administrasi ke jabatan fungsional, pengaturan ulang sistem kerja untuk meningkatkan kinerja, serta promosi tata kelola digital yang lebih kolaboratif dan dinamis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif untuk mengevaluasi implementasi penyederhanaan birokrasi, khususnya terkait kebijakan sistem kerja pegawai di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan pejabat di berbagai unit kerja dan kajian literatur dari sumber ilmiah dan regulasi terkait. Pembahasan difokuskan pada penerapan penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja di kementerian, yang meskipun berhasil diterapkan di tingkat pusat, namun masih menemui kendala dalam penerapannya di daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, meskipun telah ada upaya signifikan, diperlukan evaluasi dan penyesuaian lebih lanjut, terutama untuk kebijakan sistem kerja pegawai di tingkat kantor wilayah dan Unit Pelaksana Teknis. Dukungan penuh dari seluruh pegawai dan pemangku kepentingan sangat penting untuk mencapai birokrasi yang lebih efisien dan responsif.

## 1. PENDAHULUAN

Kondisi birokrasi di Indonesia masih belum mencapai standar yang diharapkan. Menurut Dwiyanto, tantangan birokrasi Indonesia masih sangat terkait dengan struktur yang hierarkis dan kurangnya responsivitas terhadap tuntutan masyarakat. Dwiyanto juga mencatat bahwa banyak birokrat belum memiliki kesadaran akan perlunya perubahan yang signifikan, khususnya dalam merespons tuntutan masyarakat untuk pelayanan yang lebih baik. Hal ini juga dikuatkan oleh Habibie, yang menyoroti bahwa persepsi masyarakat terhadap birokrasi sering kali negatif karena rendahnya kualitas pelayanan, ketidakpastian hukum, dan perilaku birokrat yang tidak proaktif.[1]

Beberapa birokrat terkadang menunjukkan sikap arogan dan tampak tidak peka terhadap kebutuhan rakyat. Wicaksono mencatat ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik di Indonesia, menyebutkan bahwa sikap birokrat yang cenderung tertutup dan tidak responsif menjadi salah satu alasan utama rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.[2] Penelitian ini mendukung pandangan bahwa reformasi birokrasi yang lebih signifikan dibutuhkan, terutama dalam meningkatkan komunikasi antara birokrat dan masyarakat.

Melihat perkembangan birokrasi Indonesia dalam beberapa tahun terakhir, sebagian orang mungkin merasa pesimis terhadap prospek perbaikan. Kompleksitas masalah dalam struktur organisasi yang kurang efisien, hukum yang kadang tidak jelas, proses rekrutmen yang tidak selalu adil, serta tantangan lain seperti integritas yang diragukan dan kurangnya transparansi dalam pelayanan publik, semuanya menjadi sorotan dalam gambaran kondisi birokrasi Indonesia[3]. Hal ini juga dipertegas dalam laporan bank dunia yang mencatat bahwa meskipun ada upaya reformasi, birokrasi Indonesia masih menghadapi tantangan besar dalam hal transparansi dan akuntabilitas.[4] Selain itu, perilaku negatif seperti nepotisme, kolusi, dan korupsi di beberapa instansi pemerintah juga masih menjadi masalah besar. Syamsuddin menggambarkan patologi birokrasi sebagai penyimpangan perilaku dari nilai-nilai etis, peraturan, dan hukum yang mengatur fungsi birokrasi.[5] Patologi birokrasi seperti korupsi dan nepotisme telah menjadi hambatan utama dalam menciptakan birokrasi yang bersih dan efektif. Mardiasmo menambahkan bahwa praktik-praktik ini merusak integritas birokrasi dan memperburuk efisiensi layanan publik.[6]

Namun demikian, pemerintah terus berupaya untuk membuat organisasi yang bertanggung jawab dan efisien, sebagaimana tercermin dalam Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024. Studi Setiawan menunjukkan bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi ini ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, merampingkan struktur organisasi, dan mempercepat pengambilan keputusan di berbagai instansi pemerintah.[7]

Sejalan dengan transformasi birokrasi, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menerbitkan Peraturan Menteri (PermenPAN-RB) Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi. Peraturan ini dilengkapi dengan Peraturan Menteri Nomor 6 Tahun 2022 tentang Manajemen Kinerja Pegawai ASN yang menekankan pentingnya penyesuaian mekanisme kerja dan proses bisnis dalam birokrasi guna mempercepat pengambilan keputusan. Salah satu fokus utama dari penyederhanaan birokrasi ini adalah kebijakan sistem kerja yang bertujuan menciptakan tata kelola yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil. Peraturan tersebut dalam implementasinya di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, menitikberatkan pada penyederhanaan sistem kerja ASN di semua level. Transformasi ini mencakup peningkatan kolaborasi antar unit, pemangkasan proses pengambilan

1 Agus Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang, Tantangan Dan Strategi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2017):35.
2 Heru Wicaksono, "Pelayanan Publik Dan Kepuasan Masyarakat Di Indonesia: Sebuah Tinjauan Empiris," *Jurnal Administrasi Publik* 14, no. 2 (2021): 101–114.
3 Hendrawan Soebagijo, "'Transformasi Birokrasi: Menghadapi Tantangan Reformasi Di Indonesia,' Jurnal 15, No. 2 (2022): 82.," *Administrasi dan Kebijakan Publik* 15 No 2 (2022): 82.
4 World Bank., *Indonesia's Bureaucratic Reform: Challenges and Opportunities* (Jakarta:, 2020):4
5 Azwar Syamsuddin, *Patologi Birokrasi Di Indonesia* (Jakarta: Pustaka Pelajar, 2018): 23
6 Dedi. Mardiasmo, "Nepotisme Dan Korupsi Dalam Birokrasi: Studi Kasus Di Pemerintah Daerah Indonesia.," *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* 23, no. 3 (2019): 245-260.
7 Budi. Setiawan, "Reformasi Birokrasi Dan Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Pemerintahan," *Jurnal Kebijakan Publik* 12 (2022):34-45.

keputusan, dan optimalisasi teknologi digital dalam tata kelola sehari-hari. Rizaldi mencatat bahwa penerapan kebijakan ini di beberapa kementerian, termasuk Kementerian Keuangan, menunjukkan hasil yang positif dalam hal percepatan pelayanan dan peningkatan akuntabilitas.[8]

Menyoroti hal tersebut di Kemenkumham, upaya penyederhanaan struktur organisasi telah dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Permenkumham) Nomor 41 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM. Dalam rangka mendukung kebijakan prioritas penyederhanaan birokrasi, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) telah merampingkan jabatan administratif, terutama di unit yang tidak memiliki kewenangan atribusi. Namun, kompleksitas penyederhanaan ini lebih besar dari yang diharapkan, mengingat Kemenkumham memiliki struktur organisasi yang sangat luas, dengan 9.717 jabatan struktural dan 1.077 unit kerja yang tersebar di berbagai daerah. Hal ini sejalan dengan temuan Rizaldi yang menyebutkan bahwa proses penyederhanaan birokrasi di Kementerian besar sering kali menemui kendala karena kompleksitas struktur dan perbedaan tugas antara unit kerja yang berbeda.[9]

Sebagai gambaran berikut jumlah dan Jenis unit kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM:

**Tabel 1 : Unit Kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM[10]**

| NO | UNIT KERJA | JUMLAH |
|---|---|---|
| 1 | PUSAT (11 UNIT ESELON I, POLTEKIP, POLTEKIM, dan PUSDATIN) | 14 |
| 2 | KANTOR WILAYAH (KANWIL) | 33 |
| 3 | BALAI HARTA PENINGGALAN | 5 |
| 4 | BALAI PEMASYARAKATAN | 91 |
| 5 | BALAI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN HUKUM DAN HAM | 3 |
| 6 | KANTOR IMIGRASI | 126 |
| 7 | LEMBAGA PEMASYARAKATAN | 266 |
| 8 | LEMBAGA PEMASYARAKATAN NARKOTIKA | 25 |
| 9 | LEMBAGA PEMASYARAKATAN PEMUDA | 4 |
| 10 | LEMBAGA PEMASYARAKATAN PEREMPUAN | 33 |
| 11 | LEMBAGA PEMASYARAKATAN TERBUKA | 7 |
| 12 | LEMBAGA PEMASYARAKATAN TERORIS | 3 |
| 13 | LEMBAGA PEMBINAAN KHUSUS ANAK | 33 |
| 14 | LEMBAGA PENEMPATAN ANAK SEMENTARA | 4 |
| 15 | RUMAH DETENSI IMIGRASI | 12 |
| 16 | RUMAH DETENSI IMIGRASI PUSAT | 1 |
| 17 | RUMAH PENYIMPANAN BENDA SITAAN NEGARA | 211 |
| 18 | RUMAH SAKIT PENGAYOMAN | 1 |
| 19 | RUMAH TAHANAN NEGARA | 202 |
| 20 | RUMAH TAHANAN NEGARA PEREMPUAN | 3 |
| JUMLAH | | 1077 |

*Sumber*: E-Lembaga Kemenkumham

8 Ahmad. Rizaldi, "Restrukturisasi Birokrasi: Implementasi Peraturan PAN-RB Di Kementeri Keuangan," *Administrasi Negara* 14 (2021): 205-218.

9 *Ibid.*

10 "E-Lembaga Kemenkumham Https://Elembaga.Kemenkumham.Go.Id/Index.Php/Satker/Rekap/Uke?Operasional= Diakses 26/6/2024."

Menyusul terbitnya PermenPAN-RB Nomor 7 Tahun 2022 dan Permen PAN-RB Nomor 6 Tahun 2022, maka hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana mengatur tata kerja ASN di lingkungan Kemenkumham. Hal ini meliputi perubahan strategi kerja, perencanaan tugas dan pekerjaan, serta perampingan SDM untuk mendukung tercapainya kinerja yang efektif dan produktif.

Dalam konteks reformasi birokrasi, penelitian ini memperluas pembahasan Dwiyanto dan Habibie dengan memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai tantangan dalam tata kelola sistem kerja ASN, khususnya pada aspek penyederhanaan struktur organisasi yang kompleks. Penelitian sebelumnya oleh Panggabean dan Meilani, berjudul Tantangan dan Peluang dalam Implementasi Tata Kelola Pemerintahan, mengindikasikan bahwa digitalisasi dalam birokrasi dapat meningkatkan responsivitas dan kualitas pelayanan publik[11]. Di sisi lain, penelitian Islami dan Islam tentang Implementasi *E-Government* dalam Pelayanan Publik di Indonesia mengungkapkan bahwa dengan menyederhanakan birokrasi yang kompleks dan memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi, pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih cepat dan responsif[12]. Sementara dalam penelitian ini menambahkan dimensi baru dengan mengeksplorasi proses penyederhanaan birokrasi di Kemenkumham, terutama melalui restrukturisasi jabatan struktural di berbagai unit kerja yang memiliki karakteristik dan sistem kerja yang berbeda. Fokus penelitian ini adalah mengkaji transisi dari birokrasi struktural menuju birokrasi fungsional sebagai upaya strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja ASN di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Dengan tujuan dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai restrukturisasi terhadap pola kerja dan produktivitas ASN di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih responsif dan adaptif.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif, bertujuan untuk menggambarkan situasi birokrasi dan reformasi di lingkungan Kemenkumham, khususnya dalam konteks penyederhanaan struktur organisasi serta penerapan sistem kerja baru. Penelitian ini juga mengevaluasi efektivitas kebijakan sistem kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dan tantangan yang dihadapi dalam implementasinya.

Data utama penelitian ini diperoleh dari wawancara langsung dengan berbagai informan, termasuk Pejabat Pembina Kepegawaian, Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT), dan staf di tiga provinsi, yaitu DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten. Sementara itu, data sekunder dikumpulkan melalui studi literatur yang mencakup buku, jurnal ilmiah, laporan, serta peraturan yang relevan, seperti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PermenPAN-RB) Nomor 7 Tahun 2022 dan PermenPAN-RB Nomor 6 Tahun 2022, yang memperkuat analisis kebijakan.

Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data:

- Focus Group Discussion (FGD): Diskusi kelompok terfokus dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan dan narasumber ahli untuk memperdalam topik penelitian sebelum pengumpulan data lapangan.
- Wawancara mendalam: Wawancara dilakukan dengan Pejabat Pembina Kepegawaian di unit utama, Kepala UPT, dan staf terkait di Kemenkumham di wilayah DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Banten. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan wawasan mendalam terkait implementasi kebijakan dan sistem kerja baru.
- Studi Literatur, mencakup analisis kebijakan dari regulasi seperti PermenPAN-RB Nomor 7 Tahun 2022 dan PermenPAN-RB Nomor 6 Tahun 2022, serta jurnal ilmiah yang mendiskusikan reformasi birokrasi, tata kelola pemerintahan digital, dan teori peningkatan kinerja organisasi melalui penyederhanaan struktur birokrasi.

Analisis tematik akan digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari hasil wawancara dan FGD terkait implementasi sistem kerja baru di Kementerian Hukum dan HAM. Analisis

11 Panggabean, J., & Meilani, D. *"Digitalisasi Pelayanan Publik: Tantangan dan Peluang dalam Implementasi Tata Kelola Pemerintahan"*. *Trajectories*, (2023). 1(3), 1-11.

12 Islami, N., & Islam, M. *Implementasi E-Government dalam Pelayanan Publik di Indonesia*. Jurnal TI dan IK, (2022). 15(2), 85-99.

ini bertujuan untuk mengaitkan tantangan dan peluang yang dihadapi dengan kerangka teori birokrasi dan kebijakan penyederhanaan yang ada, sehingga dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi peningkatan efektivitas kebijakan sistem kerja ASN.

Data dari wawancara, FGD, dan studi literatur akan digunakan untuk menyusun rekomendasi yang dapat dijadikan landasan bagi pengembangan lebih lanjut dari Rancangan Peraturan Menteri Hukum dan HAM tentang Sistem Kerja ASN. Proses analisis ini akan memberikan gambaran praktis mengenai perubahan yang diperlukan untuk menyelaraskan kebijakan dengan tujuan penyederhanaan birokrasi.

## 3. PEMBAHASAN

### 3.1. Teori Birokrasi, Sistem Kerja, dan Formulasi Kebijakan

Dalam konteks pemerintahan, birokrasi memiliki peran penting sebagai organisasi yang menjalankan kebijakan publik secara sistematis. Menurut definisi dari Hague, Harrop, dan Breslin, birokrasi adalah "suatu organisasi yang terdiri dari pejabat bergaji yang melaksanakan keputusan kebijakan." Dengan kata lain, birokrasi menjadi instrumen pelaksana kebijakan yang memiliki tanggung jawab untuk menjalankan keputusan pemerintah secara efisien dan bertanggung jawab kepada publik. Beetham menambahkan bahwa birokrasi memiliki hubungan dengan hukum dan wajib akuntabel kepada publik dalam pelaksanaan tugasnya. [13]

Kementerian Hukum dan HAM dalam upaya penyederhanaan birokrasinya menerapkan prinsip-prinsip yang diuraikan oleh Max Weber, terutama dalam aspek struktur dan prosedur. Weber mendefinisikan birokrasi sebagai badan administratif yang terdiri dari pejabat yang diangkat dan bekerja dalam suatu sistem aturan yang ketat serta prosedur standar. [14] Pada Kementerian Hukum dan HAM, penerapan teori Weber ini terlihat dalam upaya merampingkan struktur organisasi dengan mengurangi jabatan struktural dan mengalihkan pejabat administrasi ke jabatan fungsional. Langkah ini tidak hanya mengurangi hierarki yang berlebihan, tetapi juga memperjelas peran dan tanggung jawab individu, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, teori Weber tentang birokrasi yang mengedepankan sistem seleksi yang rasional dan impersonal[15] tercermin dalam implementasi Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 41 Tahun 2021, yang mendukung alih tugas pejabat administrasi menjadi fungsional. Melalui mekanisme ini, kementerian dapat memastikan bahwa setiap pegawai menjalankan tugas berdasarkan keahlian khusus, bukan posisi struktural, sehingga diharapkan tercipta efisiensi dan peningkatan kinerja di berbagai unit, termasuk unit-unit di tingkat regional dan teknis.

Sedangkan konsep sistem kerja menurut Sedarmayanti, yang menyatakan bahwa sistem kerja adalah serangkaian prosedur dan pola kerja untuk menyelesaikan tugas tertentu,[16] diaplikasikan dalam pengaturan tata kerja di Kementerian Hukum dan HAM yang kini berbasis pada PermenPAN-RB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja di Lingkungan Instansi Pemerintah. Implementasi regulasi ini bertujuan untuk memperkuat kolaborasi lintas unit dan menyederhanakan proses bisnis sehingga setiap unit kerja mampu beradaptasi dengan kebutuhan masyarakat yang dinamis.

Irawan menambahkan bahwa sistem kerja adalah kumpulan kegiatan yang bersatu untuk menghasilkan layanan yang memuaskan publik[17]. Dalam konteks Kementerian Hukum dan HAM, hal ini diwujudkan melalui pengembangan sistem kerja berbasis teknologi digital, yang memungkinkan pelaksanaan tata kelola lebih cepat dan efisien, sejalan dengan tujuan penyederhanaan birokrasi. Optimalisasi teknologi dalam tata kelola harian di kementerian bertujuan agar setiap unit kerja lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat, yang mencerminkan interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja dalam sistem yang dirancang untuk mencapai

13 Muhammad. Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: Prenadameidia Group, 2018).
14 Ngadisah, *Birokrasi Indonesia : Pengertian Dan Teori-Teori Klasik Birokrasi.*, pp. 1-32. (Jakarta: Universitas Terbuka, 2015).
15 *Ibid.,*
16 Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil.* (Bandung: Rafika Aditama, 2011): 26
17 "Irawan, I. 2010. Definisi Sistem Kerja. Di Akses Tanggal 05 September 2015. Tersedia Di Http://Iwanirawanumc2009. Blogspot.Co.Id."

tujuan tertentu[18], seperti yang diuraikan oleh Suwarno dan Abadi

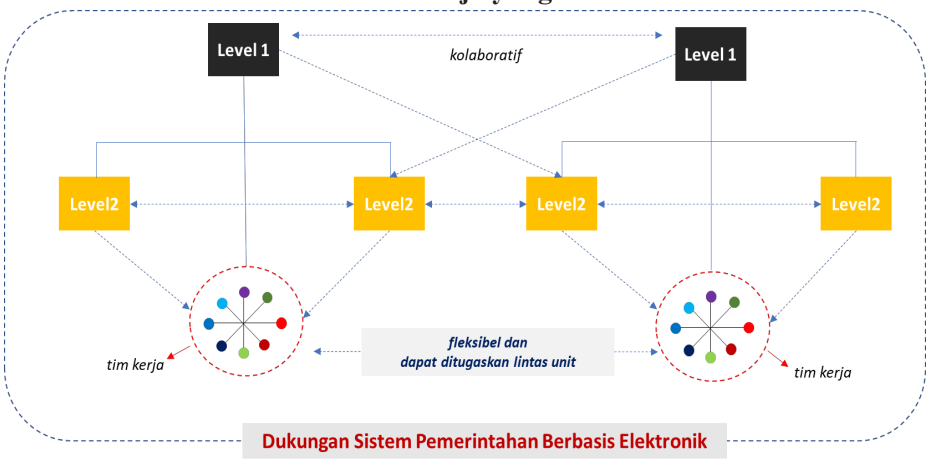
Strategi kebijakan juga memainkan peran penting dalam implementasi penyederhanaan birokrasi. Menurut Thomas R. Dye (dalam Kadji, 2015), kebijakan adalah upaya pemerintah untuk mengatasi masalah sosial, yang dapat dilakukan secara memaksa berdasarkan otoritas publik[19]. Di Kementerian Hukum dan HAM, formulasi kebijakan penyederhanaan organisasi dan sistem kerja ASN bertujuan untuk meningkatkan responsivitas pelayanan publik, mengurangi waktu proses birokrasi, dan membangun tata kelola yang lebih transparan. Melalui penerapan PermenPAN-RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, strategi ini memerlukan perencanaan tugas yang lebih terarah dan mekanisme evaluasi yang jelas, guna memastikan bahwa setiap perubahan yang dilakukan berdampak positif terhadap kualitas layanan publik.

Dengan demikian, teori birokrasi, sistem kerja, dan formulasi kebijakan saling terkait dalam pelaksanaan tugas pemerintah. Birokrasi berfungsi sebagai instrumen negara yang akuntabel kepada publik, menggunakan sistem kerja yang terstruktur untuk melaksanakan kebijakan yang disusun sebagai solusi atas masalah-masalah masyarakat. Di Kementerian Hukum dan HAM, integrasi ketiga elemen ini tercermin dalam upaya menciptakan birokrasi yang lebih ramping, efisien, dan berorientasi pada hasil, serta didukung oleh inovasi teknologi untuk memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

### 3.2. Pelaksanaan Penyederhanaan Birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM

Pelaksanaan penyederhanaan birokrasi memiliki tiga tahapan, yaitu penyetaraan jabatan, penyederhanaan struktur organisasi, dan penyesuaian sistem kerja. Dengan menggunakan sistem pemerintahan berbasis elektronik, tahapan penyesuaian sistem kerja dilaksanakan dengan melakukan penyesuaian proses bisnis dan mekanisme kerja. Sistem pemerintahan yang berbasis teknologi menjadi penopang penting yang akan membantu terlaksananya transformasi tersebut. Penataan kembali struktur kerja tersebut mendorong terwujudnya organisasi yang adaptif, berorientasi pada hasil, serta menjunjung tinggi kompetensi, keterbukaan, dan profesionalisme. Untuk mendukung optimalisasi pelaksanaan sistem kerja ini, diperlukan kerja sama antar dan di dalam unit organisasi guna mencapai kualitas *output* yang akuntabel. Untuk menjawab kebutuhan kerja sama tersebut, dapat dilakukan melalui kewenangan pelaksana, baik di dalam unit hirarki maupun antar unit otoritatif sebagaimana tergambar pada gambar terlampir:

**Gambar 1 : Mekanisme Kerja yang Lincah dan Fleksibel**




*Sumber*: Permenpan RB No. 7 tahun 2022 Tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi

18 SE Suwarno, SE., MM dan Karim Abadi, *Analisis Pengaruh Masa Kerja, Tingkat Pendidikan Dan Sistem Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Andalan Familia Indonesia*, 2017: 133

19 Y. Kadji, *Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas* (UNG Press., 2015): 5

Penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan, restrukturisasi organisasi, dan penyesuaian sistem kerja bertujuan meningkatkan efisiensi organisasi secara signifikan, baik dari segi kuantitatif maupun kualitatif. Berikut adalah beberapa dampak konkret yang telah dan diharapkan dicapai melalui implementasi ini:

1) Efisiensi waktu dan proses: tahapan penyesuaian sistem kerja yang didukung oleh sistem pemerintahan berbasis elektronik memungkinkan percepatan waktu proses administrasi dan pengambilan keputusan. Sistem digital mempermudah koordinasi antar unit, mengurangi waktu penanganan berkas, dan menghilangkan prosedur yang berlebihan. Menurut PermenPAN-RB No. 7 Tahun 2022, penyederhanaan ini diharapkan mampu mengurangi durasi proses administrasi rata-rata, misalnya dari hitungan hari menjadi hitungan jam atau bahkan menit, tergantung pada jenis pekerjaan.
2) Peningkatan profesionalisme: restrukturisasi yang merampingkan jabatan struktural menjadi fungsional memperjelas tugas dan tanggung jawab, sehingga menuntut peningkatan kompetensi profesional. Dengan berfokus pada hasil (*result-oriented*), pegawai di dorong untuk mengembangkan keterampilan khusus sesuai fungsi dan tanggung jawab masing-masing, yang berdampak pada peningkatan kinerja individu dan kualitas pelayanan publik.
3) Adaptabilitas dan fleksibilitas: penataan struktur kerja dan penggunaan teknologi memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam merespons perubahan. Mekanisme kerja yang "lincah dan fleksibel," sebagaimana digambarkan dalam PermenPAN-RB, mendukung kerja sama lintas unit dan mempermudah distribusi tugas sesuai prioritas. Hal ini mengurangi risiko stagnasi dan memungkinkan setiap unit berkontribusi secara sinergis sesuai perubahan kebutuhan organisasi.
4) Akuntabilitas dan transparansi: implementasi sistem kerja yang berbasis teknologi mendukung pelacakan tugas secara *real time*, sehingga lebih mudah memastikan akuntabilitas dari setiap proses dan hasil kerja. Struktur yang terbuka memudahkan pengawasan dan evaluasi oleh pimpinan terhadap hasil dan waktu penyelesaian tugas, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan publik.
5) Peningkatan kolaborasi: penataan sistem kerja juga memfasilitasi kerja sama lintas unit melalui pengaturan kewenangan pelaksana dan kewenangan pembina. Ini memungkinkan pembagian peran yang jelas, baik dalam unit yang sama maupun antar unit, sehingga kolaborasi lebih efektif. Kolaborasi ini penting untuk menghadapi tugas-tugas yang sifatnya interdisipliner atau lintas bidang, sehingga meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil yang lebih akuntabel.
6) Peningkatan kualitas pelayanan publik: semua upaya penyederhanaan ini bermuara pada tujuan akhir yakni peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Dengan proses yang lebih cepat dan profesionalisme yang meningkat, pelayanan menjadi lebih responsif dan memenuhi standar yang diharapkan publik.

Secara keseluruhan, dampak dari penyederhanaan birokrasi terhadap efisiensi organisasi tercermin dalam bentuk pengurangan waktu dan biaya operasional, peningkatan akuntabilitas dan profesionalisme, serta pelayanan publik yang lebih responsif. Hal ini sejalan dengan tujuan dalam Pasal 25 PermenPAN-RB No. 7 Tahun 2022, yang mewajibkan setiap instansi untuk bertransformasi sesuai aturan ini dalam jangka waktu satu tahun setelah diundangkan. Berikut, pengaturan dan kewenangan dasar telah melaksanakan tahapan penataan administrasi, meliputi:

### 3.2.1. Penyederhanaan Struktur Organisasi

Dengan menerbitkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia (Permenkumham) Nomor 41 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja (ORTA) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, yang mana telah melekat jabatan administratif, Kemenkumham telah melakukan penyederhanaan struktur organisasi. Kriteria unit organisasi dengan jabatan administratif yang dapat melekat dan dipertahankan dengan memetakan setiap Unit Kerja Eselon II teknis ke dalam Subbagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional menjadi dasar penyederhanaan struktur organisasi di dalam Unit Kerja Eselon I (kecuali Sekretariat Jenderal dan Sekretariat masing-masing Unit Kerja Eselon I yang tetap membagi Unit Eselon II ke dalam

Kelompok Jabatan Fungsional dan Bagian). Hal ini dikarenakan penyederhanaan struktur organisasi tersebut meliputi sejumlah jabatan yang tidak dapat dipertahankan (diturunkan jabatannya) dan sejumlah persyaratan atau kriteria fungsi jabatan yang tidak berubah:

a) Memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan penggunaan anggaran atau pengguna barang/jasa;
b) Memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan;
c) Memiliki tugas dan fungsi pengadaan barang/jasa;
d) Kriteria/syarat lain yang bersifat khusus berdasarkan usulan masing-masing Kementerian/ Lembaga kepada Menteri PAN-RB. Sedangkan kriteria fungsi jabatan yang berpotensi dialihkan/ disederhanakan adalah:
    1) Tugas dan fungsi menyiapkan analisis dan penyiapan bahan kebijakan;
    2) Tugas dan fungsi melaksanakan koordinasi, pemantauan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan;
    3) Melaksanakan tugas teknis tertentu dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan, merupakan unit organisasi yang melaksanakan tugas dan fungsi teknis tertentu yang merupakan tugas inti dan bukan merupakan tugas administrasi;
    4) Melaksanakan tugas fungsi teknis yang bersesuaian dengan tugas fungsi jabatan fungsional, merupakan unit organisasi yang karakteristik tugas dan fungsinya merupakan pelaksanaan pelayanan yang bersifat teknis dan sesuai dengan karakteristik Jabatan Fungsional tertentu; dan/atau
    5) Pelayanan teknis fungsional. [20]

Mekanisme penyederhanaan struktur organisasi seperti yang termuat dalam Pasal 12 PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi dilakukan melalui:

a) Pemetaan dan analisis;
b) Pengajuan usulan; dan
c) Penetapan.

Sesuai dengan Permenkumham Nomor 41 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM, penyederhanaan struktur organisasi baru dilaksanakan pada level Satuan Kerja Eselon I, belum dilaksanakan pada level Kantor Wilayah atau Unit Pelaksana Teknis karena belum ada regulasi yang mengaturnya. sehingga masih terdapat jabatan administrator (struktural eselon III), jabatan pengawas (struktural eselon IV), dan jabatan pelaksana (struktural eselon V) pada level Kantor Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis.

### 3.2.2. Penyetaraan Jabatan

Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia menerbitkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM (KepMenkumham) Nomor M.HH-82.KP.03.04 Tahun 2021 untuk melaksanakan penyetaraan jabatan di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Berdasarkan rekomendasi Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB) Nomor B/847/M.SM.02.00/2021 tanggal 31 Desember 2021 tentang Persetujuan Usulan Penyetaraan Jabatan Administrasi dengan Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang mengatur mengenai pemberhentian dari jabatan administrasi dan pengangkatan ke jabatan fungsional melalui mekanisme penyetaraan.

Pada tanggal 31 Desember 2021 telah dilakukan penyetaraan jabatan kepada 738 Pejabat Administrasi pada Unit Kerja Eselon I di Lingkungan Kemenkumham. Mekanisme notifikasi jabatan pada unit kerja, pemetaan jabatan dan pejabat tata usaha yang terkena dampak penyederhanaan struktur organisasi, jabatan

20 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi, n.d.

fungsional yang dapat diduduki oleh pejabat yang terkena dampak penyederhanaan struktur organisasi, serta rekrutmen dan perhitungan penghasilan pejabat yang terkena dampak dengan mengukur antara penghasilan sebelum dan sesudah penyetaraan jabatan menjadi jabatan fungsional digunakan untuk memindahkan pejabat dari Eselon III dan Eselon IV ke jabatan fungsional yang baru. Pejabat tata usaha yang menduduki jabatan yang terkena dampak penyederhanaan struktur organisasi pada saat usulan penyetaraan jabatan adalah mereka yang mengajukan usulan. Perimbangan jabatan tersebut cukup memprihatinkan untuk jabatan di sekretariat yang tidak mengalami penyempurnaan desain hierarki.

### 3.2.3. Penyesuaian Sistem Kerja

Berdasarkan hasil pengumpulan data, dapat tergambar bahwa di Kantor Wilayah (Kanwil) Kemenkumham tingkat eselonisasi masih sampai dengan eselon IV atau level Kepala Sub Bagian/ Kepala Sub Bidang, sementara di Unit Pelaksana Teknis masih ada sampai eselon V. Sementara untuk pejabat penilai kinerja pada masing-masing Kantor Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis adalah atasan langsung dari pegawai yang bersangkutan, jabatan fungsional pertama dan pelaksana dinilai oleh pejabat eselon IV (Kasubbid/ Kasubbag), pejabat eselon IV dan jabatan fungsional muda dinilai oleh pejabat eselon III (Kabid/Kabag), Pejabat eselon III dan jabatan fungsional madya dinilai oleh Kepala Divisi, dan Kepala Divisi dinilai oleh Kepala Kantor Wilayah.[21]

Hal yang sama juga terjadi di Unit Pelaksana Teknis, bahwa penilaian dilakukan berjenjang pada atasan langsungnya.[22] Untuk kedudukan jabatan fungsional dan pelaksana, baik di Kanwil Kemenkumham maupun di Unit Pelaksana Teknis, masing-masing disesuaikan dengan tingkatan jabatan fungsionalnya, untuk jabatan fungsional pertama maka dibawah eselon IV, begitu juga dengan jabatan pelaksana. Untuk jabatan fungsional muda dibawah eselon III, dan jabatan fungsional madya dibawah eselon II atau dibawah Kepala Kantor pada Unit Pelaksana Teknis. [23]

Skema penugasan di tingkat Kanwil Kemenkumham adalah dibagi habis terhadap jumlah target kinerja yang ada, kepada masing-masing pegawai sesuai tugas dan fungsinya. Pejabat struktural yang mendisposisi pekerjaan kepada pejabat struktural dibawahnya dan seterusnya. Untuk di level Unit Pelaksana Teknis ada yang penugasannya berdasarkan bagian atau tugas fungsi yang ada dan pada kondisi tertentu juga dapat berdasarkan kebutuhan. Sementara ada juga seperti di Balai Harta Peninggalan (BHP) DKI Jakarta yang dalam penugasannya telah dibentuk tim kerja untuk pekerjaan yang sifatnya teknis, sementara untuk pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi diserahkan ke bagian kesekretariatan. [24] Bentuk pelaksanaan tugas yang ada di Kanwil Kemenkumham maupun di Unit Pelaksana Teknis (UPT) disesuaikan dengan tugas tanggung jawab masing-masing pegawai atau divisi dan bagian karena telah tercantum dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), karena kondisi di Kanwil belum ada penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional maka untuk tugas-tugas baik yang sifatnya rutin maupun teknis masih berjenjang. Hal ini pun berlaku juga pada mekanisme pertanggungjawaban pelaksanaan tugasnya yang masih berjenjang. Pada BHP DKI Jakarta, tugas dilaksanakan oleh kepala BHP dengan bantuan pejabat fungsional untuk hal-hal yang sifatnya teknis dan pejabat struktural untuk yang sifatnya administratif dan keuangan. [25] Terkait penerapan penugasan melalui pembentukan tim kerja rata-rata baik di Kanwil Kemenkumham maupun di UPT berdasarkan kegiatan tertentu (yang sifatnya insidental) atau penugasan yang diinstruksikan oleh Kementerian seperti pembentukan tim kelompok kerja (pokja) ZI, WBK/WBBM atau tim penerimaaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Pada Rutan Kelas II B Serang sering dilakukan pembentukan tim lintas bagian terutama berkaitan dengan kunjungan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) biasanya terdapat tim-tim kecil yang terdiri dari pejabat struktural dan staf dimana pejabat struktural bertindak sebagai ketua dan bertanggung jawab terhadap tugas yang ada.[26]

21 "Hasil Pengolahan Data Lapangan, Wawancara Dengan Beberapa Pegawai Di Kantor Wilayah Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan HAM Provinsi Jawa Barat, Banten, Dan DKI Jakarta," n.d.
22 *Ibid.*
23 *Ibid.*
24 *Ibid.*
25 *Ibid.*
26 *Ibid.*

Terkait pemetaan jabatan struktural yang akan melakukan uji kompetensi, dari 3 (tiga) provinsi yang didatangi oleh tim didapat hasil yang sedikit berbeda. Uji kompetensi untuk jabatan fungsional tertentu telah dilakukan melalui mekanisme *impassing* misalnya untuk jabatan fungsional analis kepegawaian, analis keimigrasian, dan analis hukum.[27] Pada BHP DKI Jakarta pemetaan jabatan telah dilakukan sehubungan dengan telah dikeluarkannya Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 7 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Harta Peninggalan. [28] Kemudian pada Kanwil Kemenkumham Banten juga telah dilakukan uji kompetensi dan pemetaan terhadap para pegawainya, baik yang di Kanwil Kemenkumham maupun pada UPT yang ada di bawahnya.[29] Untuk Kanwil Kemenkumham Jawa Barat dan Kantor Imigrasi Kelas I Bandung didapatkan informasi bahwa pemetaan jabatan belum dilakukan meskipun dari wawancara dengan beberapa pelaksana, mereka siap untuk mengajukan diri menjadi pejabat fungsional melalui mekanisme uji kompetensi.[30]

Berdasarkan data yang terkumpul dari berbagai lokasi, diharapkan dapat dilakukan pembahasan terkait penyederhanaan struktur organisasi. Langkah ini akan berdampak pada penyesuaian sistem kerja di Kantor Wilayah dan UPT. [31]

a) Dilakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap Unit Kerja Eselon I yang telah lebih dahulu melaksanakan penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan. Jika hasil evaluasinya positif, maka Kantor Wilayah dan UPT sebagai instansi vertikal akan menyesuaikan dengan kebijakan yang telah diterapkan pada Unit Pusat.
b) Penyederhanaan struktur organisasi di Kantor Wilayah yang hanya menyisakan dua level struktur dipandang oleh para Kepala Divisi perlu dikaji ulang. Hal ini disebabkan beban pekerjaan struktural nantinya akan dipikul oleh Kepala Divisi, yang dikhawatirkan dapat mengurangi kinerja organisasi, terutama mengingat adanya rotasi atau mutasi Kepala Divisi hampir setiap dua tahun. Jika memungkinkan, struktur organisasi dapat dipertahankan hingga level tiga (setara Kabag/Kabid), sementara untuk Eselon IV dapat dilakukan penyetaraan.
c) Dengan pembentukan tim kerja, diharapkan setiap pegawai dapat berkolaborasi dan fokus pada tugas fungsionalnya.

Pandangan lain diungkapkan oleh Lembaga Pemasyarakatan Kelas II B Serang, bahwa penyederhanaan struktur organisasi di unit pemasyarakatan, baik di lapas, rutan, maupun bapas, sulit dilakukan. Hal ini disebabkan oleh pembagian tugas dan tanggung jawab yang berkaitan langsung dengan objek pelayanan, seperti Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) dan keluarga mereka. Mengingat tim di unit-unit tersebut sudah dibentuk secara khusus, penyederhanaan struktur dapat menyebabkan kebingungan dalam penanganan objek pelayanan. [32]

### 3.3. Pilihan Pola Penerapan Perubahan Sistem Kerja Berdasarkan Kedudukan Jabatan Fungsional dan Pelaksana di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM

Mengidentifikasi peran pejabat sangat penting dalam perubahan sistem kerja. Pada berbagai jenis unit organisasi yang ada, pejabat tersebut meliputi Pejabat Pimpinan Unit Organisasi, Pejabat Pemilik Kinerja, Pejabat Penilai Kinerja, Pejabat Fungsional, dan Pelaksana. Kewenangan tersebut harus menjamin penyiapan aset dasar, administrasi, dan ideal, serta menjamin kerja sama dan kolaborasi dalam pelaksanaan tugas yang ada. Langkah-langkah yang harus dilakukan pejabat tersebut untuk menerapkan sistem kerja mulai dari perencanaan hingga implementasi dan evaluasi, kemudian dijabarkan dalam rangka melakukan perubahan mekanisme kerja.

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan pola penerapan sistem kerja dengan mengidentifikasi kedudukan jabatan fungsional dan pelaksana seperti yang dipaparkan oleh narasumber,[33] terdapat beberapa

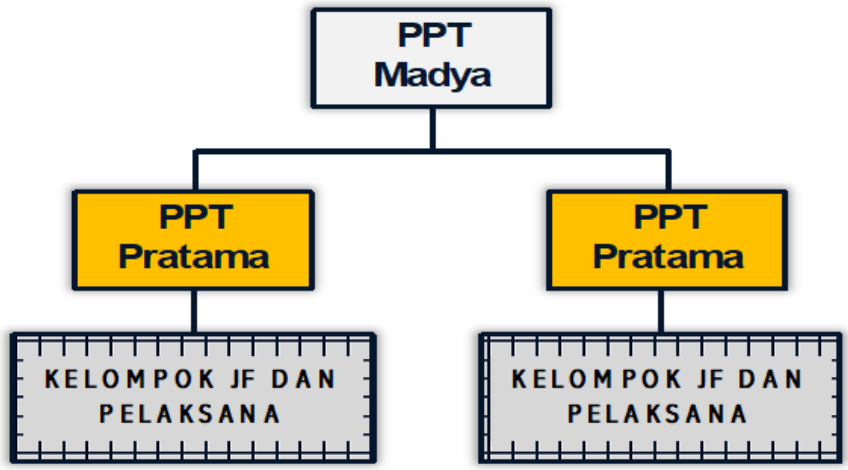
27 *Ibid.*
28 *Ibid.*
29 *Ibid.*
30 *Ibid.*
31 *Ibid.*
32 *Ibid.*
33 Hijrah Apriansyah, *"FGD Penyusunan Naskah Pra Kebijakan" Badan Staregi Kebijakan Hukum Dan HAM.2023*

pilihan pola penerapan perubahan sistem kerja yang dapat diterapkan di Kemenkumham diantaranya:

### 3.3.1. Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya (PPT Madya)/ Unit Kerja Eselon I

Unit Kerja Eselon I yang mana Kepala Unit Organisasinya adalah Pejabat Pimpinan Tinggi Madya (Eselon I) merupakan jenis penerapan sistem kerja ini. Unit Kerja Eselon I tersebut selain Sekretariat Jenderal dan Sekretariat pada Tingkat II masing-masing Eselon I telah menyisakan dua jenjang struktur yaitu Tingkat I (Pimpinan Tinggi Madya) dan Tingkat 2 (Pimpinan Tinggi Pratama), sehingga skema jabatan fungsional dan pelaksana dilaksanakan sebagai berikut sesuai dengan Permenkumham Nomor 41 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia:

**Gambar 2 : Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya dan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama sebagai Pejabat Penilai Kinerja**




*Sumber*: Permenpan RB No. 7 tahun 2022 Tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi

Dalam skema tersebut, Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Pratama (Level 2) bertugas sebagai Pejabat Penilai Kinerja dan mengarahkan kelompok jabatan fungsional dan pelaksana. Jabatan fungsional tertinggi bertugas sebagai perantara ahli, dan jabatan fungsional ahli utama berada langsung di bawah Pejabat Pimpinan Tinggi Madya. Pemilihan PPT Pratama sebagai Pejabat Penilai Kinerja didasarkan pada pertimbangan bahwa PPT Pratama bertugas untuk mengendalikan pelaksanaan target pelaksanaan. Kemudian untuk Sekretariat Jenderal sebagai Unit Kerja Eselon I yang masih menyisakan level III (Kepala Bagian),

Pemilihan pola atau skema jabatan dalam penerapan sistem kerja di Kementerian Hukum dan HAM didasarkan pada kebutuhan untuk menciptakan organisasi yang lebih ramping dan responsif, sejalan dengan tujuan penyederhanaan birokrasi. Adanya Permenkumham Nomor 41 Tahun 2021 bertujuan untuk merampingkan struktur jabatan dan mendorong efisiensi dengan mengurangi jenjang hierarki, terutama di Unit Kerja Eselon I. Dalam skema ini, Pejabat Pimpinan Tinggi (PPT) Pratama di Level 2 dipilih sebagai Pejabat Penilai Kinerja, yang merupakan langkah strategis untuk memusatkan evaluasi kinerja pada satu posisi yang memiliki pengawasan langsung terhadap jabatan fungsional dan pelaksana. Penunjukan PPT Pratama sebagai penilai kinerja dipilih dengan mempertimbangkan perannya yang krusial dalam mengendalikan pelaksanaan target dan memastikan pencapaian hasil di setiap unit.

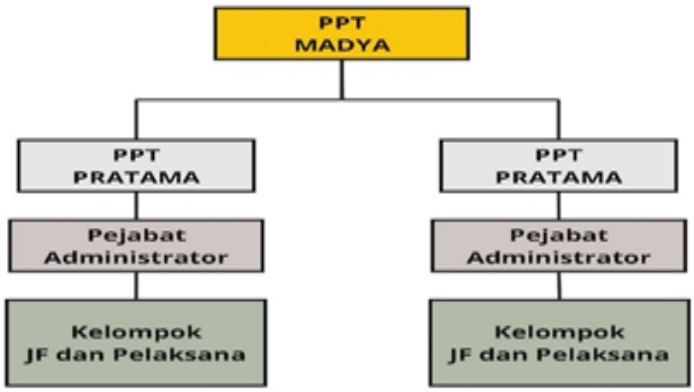
(n.d.).

Penerapan model ini juga relevan dengan pola kebutuhan spesifik di Kementerian Hukum dan HAM, yang mencakup kebutuhan koordinasi yang tinggi antar unit kerja untuk mencapai tujuan pelayanan publik yang optimal. Dengan berkurangnya jenjang struktural, maka koordinasi antar pejabat diharapkan lebih cepat dan pengambilan keputusan lebih efisien. Sistem kerja berbasis fungsional ini memungkinkan setiap jabatan memiliki kejelasan tugas dan otoritas yang lebih fleksibel, serta responsif dalam mendukung tugas-tugas kementerian yang membutuhkan penanganan cepat.

Namun, terdapat sejumlah tantangan dalam implementasi pola kerja ini, terutama dalam hal adaptasi budaya kerja dan resistensi perubahan. Pertama, transisi dari struktur hierarki ke fungsional dapat menimbulkan resistensi dari pegawai yang sebelumnya terbiasa dengan jalur koordinasi struktural yang lebih panjang. Kedua, tantangan juga dapat muncul dalam memastikan kompetensi pejabat yang dipilih sebagai penilai kinerja, karena tanggung jawab ini memerlukan kemampuan evaluasi dan kepemimpinan yang tinggi untuk menjaga akuntabilitas dan kualitas kinerja. Selain itu, dengan skema ini, terdapat potensi kesenjangan keterampilan pada beberapa jabatan fungsional yang tidak langsung berada di bawah PPT Madya, sehingga peran pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting dalam meningkatkan profesionalisme dan kompetensi.

Pada sisi lain, infrastruktur teknologi yang mendukung sistem pemerintahan berbasis elektronik *(e-government)* menjadi krusial untuk menunjang keberhasilan pola kerja baru ini. Jika tidak didukung dengan perangkat teknologi yang memadai, proses kerja fungsional yang seharusnya lebih efisien malah berpotensi menimbulkan hambatan koordinasi dan keterlambatan dalam pelaporan kinerja.

**Gambar 3 : Organisasi yang dipimpin Tinggi Madya dan Pejabat Administrator sebagai Pejabat Penilai Kinerja**




*Sumber*: Permenpan RB No. 7 tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi

Dari skema tersebut, Pejabat Administrator (Level III) bertanggung jawab atas pejabat fungsional dan pelaksana sebagai Pejabat Penilai Kinerja. Sekretariat Jenderal memiliki kekhususan karena berfungsi sebagai dukungan manajemen di tingkat kementerian, sehingga tidak dapat disederhanakan hingga level II. Kelompok jabatan fungsional di bawah level III memiliki ketentuan bahwa jabatan tertingginya adalah jabatan fungsional ahli muda. Untuk jabatan fungsional ahli madya, posisinya berada di bawah Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, sedangkan jabatan fungsional utama berada di bawah Pejabat Pimpinan Tinggi Madya.

Pemilihan model dengan menempatkan Pejabat Administrator (Level III) sebagai penilai kinerja pegawai di bawah Pejabat Tinggi Madya di Kementerian Hukum dan HAM bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien dan responsif. Struktur ini mempertahankan peran Sekretariat Jenderal sebagai pusat manajemen, yang esensial untuk mendukung koordinasi lintas fungsi di tingkat kementerian. Penugasan Pejabat Administrator sebagai penilai kinerja juga memungkinkan pengawasan lebih dekat pada kelompok fungsional dan pelaksana, yang penting untuk menjaga kualitas dan konsistensi layanan, terutama di bidang

teknis yang terkait langsung dengan pelayanan publik.

Namun, penerapan pola ini menghadapi tantangan. Pegawai mungkin mengalami kesulitan beradaptasi dengan pengalihan tanggung jawab kepada Pejabat Administrator. Selain itu, pejabat ini memerlukan pelatihan tambahan untuk memastikan kemampuan dalam menilai kinerja secara tepat. Koordinasi antar unit juga menjadi kunci untuk menghindari kesenjangan dalam pelaksanaan tugas. Hambatan teknis, seperti keterbatasan teknologi *e-government* yang mendukung komunikasi dan evaluasi kinerja, bisa memperlambat implementasi sistem kerja baru ini.

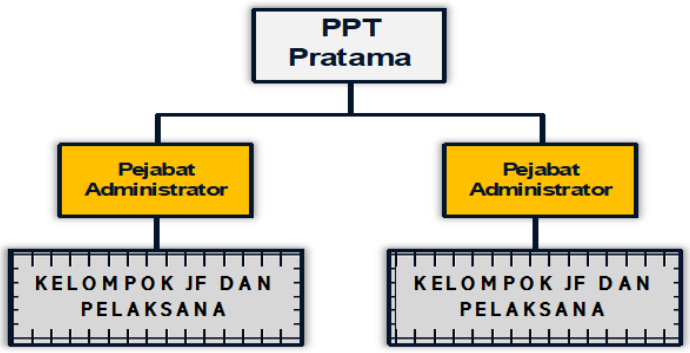
### 3.3.2. Unit Organisasi yang dipimpin Oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (PPT Pratama)/ Kantor Wilayah

Tipe penerapan sistem kerja dengan unit organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama berlaku di tingkat Kantor Wilayah. Sebagai instansi vertikal Kementerian Hukum dan HAM, Kantor Wilayah belum melakukan penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan. Berdasarkan pengolahan data, eselon di Kantor Wilayah masih ada hingga level IV. Menurut wawancara dengan narasumber, Bapak Hijrah Apriansyah, dalam PermenPAN-RB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, disebutkan bahwa penyesuaian sistem kerja dilakukan untuk unit organisasi yang sudah melakukan penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan. Sedangkan untuk unit organisasi yang belum melakukannya, sistem kerja tetap seperti kondisi yang berjalan saat ini.[34]

Akan tetapi, dalam Lampiran PermenPAN-RB tersebut juga disebutkan bagaimana skema kedudukan jabatan fungsional dan pelaksana bagi unit organisasi yang masih memiliki lebih dari 2 (dua) struktur dikarenakan masih belum disederhanakan, maka kedudukan jabatan fungsional dan pelaksana ditempatkan di level I atau level II dan pejabat level III atau IV menjadi ketua pelaksana koordinasi.[35]

Merujuk pada skema kedudukan jabatan fungsional dan pelaksana di Kantor Wilayah, dilakukan penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan di tingkat Kantor Wilayah, maka dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 4 : Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Tinggi Pratama dan Pejabat Administrator sebagai Pejabat Penilai Kinerja**




*Sumber*: Permenpan RB No. 7 tahun 2022 Tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi

34 *Hijrah Apraiansyah, " Wawancara" 25 Mei 2023.* (n.d.).
35 Peraturan Menteri Hukum Dan HAM Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi, n.d.

Dalam konteks ini, PPT Pratama adalah Kepala Kantor Wilayah, sedangkan Kepala Divisi adalah Pejabat Administrator sekaligus Pejabat Penilai Kinerja yang membawahi pejabat fungsional dan pelaksana. Jabatan fungsional tertinggi yang dapat dinilai oleh Pejabat Administrator adalah Jabatan Fungsional Ahli Madya.

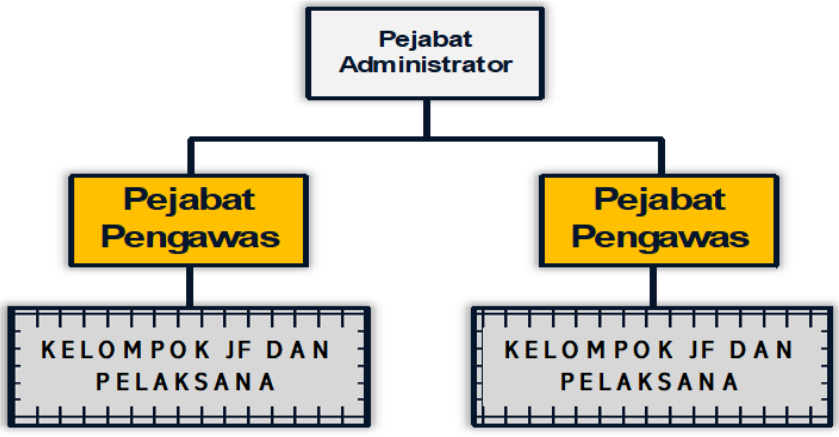
Pemilihan model sistem kerja yang dipimpin oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM didasarkan pada kebutuhan spesifik instansi vertikal ini untuk tetap mempertahankan struktur yang belum mengalami penyederhanaan. Sistem kerja ini menjaga kontinuitas tugas administrasi di lingkungan Kantor Wilayah dengan memanfaatkan pejabat yang ada hingga tingkat IV. Hal ini menyesuaikan dengan peran Kantor Wilayah yang memiliki tanggung jawab operasional di berbagai daerah, sehingga mempertahankan level eselon IV memastikan jalur koordinasi yang efektif dan memenuhi kebutuhan administratif yang masih tinggi.

Namun, penerapan model ini menghadapi tantangan yang cukup besar. Salah satu hambatannya adalah adaptasi pejabat terhadap skema penilaian kinerja baru yang melibatkan Pejabat Administrator sebagai penilai langsung, khususnya bagi jabatan fungsional tertinggi, yaitu Jabatan Fungsional Ahli Madya. Selain itu, proses penyederhanaan struktur dan penyetaraan jabatan yang belum diterapkan di seluruh unit organisasi dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam penerapan sistem kerja baru. Hambatan teknis, seperti kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur yang mendukung perubahan ini, juga dapat memengaruhi efektivitas implementasi.

### 3.3.2.1. Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, dan Pejabat Fungsional (Unit Pelaksana Teknis)

Skema ini berlaku bagi Unit Pelaksana Teknis jika nanti telah dilaksanakan restrukturisasi organisasi dan penyesuaian jabatan. Sama halnya terhadap Kantor Wilayah, pada Unit Pelaksana Teknis masih ditemukan *levelling* eselon sampai dengan eselon IV. Jika merujuk pada skema kedudukan jabatan fungsional dan pelaksana yang ada di Unit Pelaksana Teknis, maka skema yang dapat dterapkan nantinya antara lain:

**Gambar 5: Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Administrator (Lapas Kelas I, Lapas Kelas II, Bapas, BHP, Kanim Kelas I, Kanim Kelas II, Rutan Kelas I)**




*Sumber*: Permenpan RB No. 7 tahun 2022 Tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi

Berdasarkan skema tersebut, jabatan fungsional dan pelaksana ditempatkan di bawah Pejabat Pengawas yang berfungsi sebagai Pejabat Penilai Kinerja, kecuali jika ada jabatan fungsional muda maka penilaian langsung dibawah Pejabat administrator atau Kepala kantor.

Pemilihan model sistem kerja untuk Unit Pelaksana Teknis yang dipimpin oleh Pejabat Administrator dipandang sebagai langkah strategis dalam konteks restrukturisasi organisasi Kementerian Hukum dan HAM. Dengan mempertahankan skema jabatan hingga eselon IV, model ini memastikan adanya stabilitas dalam pelaksanaan tugas di lapangan, mengingat Unit Pelaksana Teknis memiliki fungsi yang vital dalam layanan hukum dan administrasi publik. Penempatan jabatan fungsional dan pelaksana di bawah Pejabat Pengawas sebagai Pejabat Penilai Kinerja memungkinkan adanya pengawasan yang lebih efektif, sehingga kualitas layanan dapat terjaga dan terarah sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Namun, tantangan dalam menerapkan pola kerja ini tidak dapat diabaikan. Salah satu hambatan utama adalah perlunya pelatihan dan penyesuaian mental bagi pejabat yang terlibat, terutama dalam memahami dan menjalankan sistem penilaian kinerja yang baru. Selain itu, keberadaan *levelling* eselon yang masih bertahan hingga eselon IV dapat mengakibatkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas dan penilaian, jika tidak diatur dengan baik. Adanya ketidakpastian mengenai implementasi restrukturisasi yang sudah dijadwalkan juga dapat memengaruhi motivasi pegawai dan menciptakan resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang jelas dan strategi pelaksanaan yang terencana untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, demi mencapai efisiensi dan efektivitas yang diharapkan dari sistem kerja yang baru.

**Gambar 6 : Unit Organisasi yang dipimpin oleh Pejabat Pengawas**
**(Bapas Kelas II, Kanim Kelas III, Rutan Kelas IIA dan IIB, Rupbasan Kelas I dan Kelas II)**

*Sumber*: Permenpan RB No. 7 tahun 2022 Tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi

Menurut skema tersebut, jabatan fungsional dan pelaksana berada di bawah Pejabat Pengawas, yang berperan sebagai Pejabat Penilai Kinerja serta memimpin unit organisasi.

Pada prinsipnya, sebelum menentukan skema kedudukan jabatan fungsional dan pelaksana pada Unit Organisasi, terlebih dahulu dilakukan identifikasi karakteristik dan proses bisnis unit organisasi dari mulai tingkat Unit Kerja Eselon I, Kantor Wilayah, sampai dengan Unit Pelaksana Teknis. Hal ini dikarenakan Kementerian Hukum dan HAM memiliki karakteristik tugas fungsi unit organisasi yang heterogen sehingga harus ditelaah apakah sistem kerja yang akan diterapkan sesuai dengan karakteristik unit organisasi yang bersangkutan. Pemilihan model atau pola penerapan sistem kerja yang mengedepankan Pejabat Pengawas sebagai pemimpin unit organisasi pada Kementerian Hukum dan HAM didasarkan pada kebutuhan untuk meningkatkan pengawasan dan penilaian kinerja secara efektif. Dengan adanya Pejabat Pengawas di posisi ini, diharapkan proses penilaian dapat dilakukan secara lebih terarah dan akuntabel, mengingat fungsi-fungsi yang dimiliki oleh Kementerian Hukum dan HAM bersifat heterogen dan kompleks. Melalui identifikasi

karakteristik dan proses bisnis unit organisasi dari tingkat Eselon I hingga Unit Pelaksana Teknis, model ini memungkinkan adanya penyesuaian sistem kerja yang lebih spesifik dan relevan terhadap tugas fungsi masing-masing unit.

Proses ini mungkin menghadapi resistensi dari pegawai yang sudah terbiasa dengan cara kerja lama, yang dapat menyebabkan kebingungan atau bahkan ketidakpuasan. Selain itu, implementasi sistem kerja yang baru juga memerlukan pelatihan dan penyesuaian yang memadai agar pegawai dapat beradaptasi dengan baik.

## 4. KESIMPULAN

Penyederhanaan birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM merupakan langkah strategis yang melibatkan penghapusan jabatan administrasi dan transformasi menjadi jabatan fungsional, serta penyesuaian sistem kerja untuk meningkatkan efisiensi dan responsivitas organisasi. Implementasi kebijakan ini didasarkan pada Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 41 Tahun 2021, yang menargetkan fleksibilitas organisasi dan percepatan proses pengambilan keputusan. Meskipun penyederhanaan struktur organisasi telah dilakukan di Unit Kerja Eselon I, penerapannya di tingkat Kantor Wilayah dan Unit Pelaksana Teknis masih menghadapi tantangan, terutama karena kompleksitas struktur dan beragamnya tugas yang ada. Penyetaraan jabatan yang sudah diterapkan pada 738 pejabat administrasi menandai awal perubahan signifikan, namun evaluasi mendalam di tingkat Unit Eselon I perlu dilakukan sebelum melanjutkan implementasi ke tingkat yang lebih rendah. Penyesuaian sistem kerja, yang didukung oleh penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik, menjadi elemen kunci dalam memastikan birokrasi yang lebih ramping dan berorientasi pada hasil. Dukungan penuh dari seluruh pegawai dan pemangku kepentingan merupakan faktor penting dalam suksesnya transformasi birokrasi ini. Keberhasilan penyederhanaan ini akan sangat bergantung pada komitmen berkelanjutan untuk terus melakukan evaluasi dan optimalisasi sumber daya manusia.

## 5. UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penulisan karya ilmiah ini, Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan, khususnya Kepala Badan Startegi Kebijakan Bapak Dr. Ambeg Paramarta, S.H., M.Si., Kepala Pusat Tata Kelola Kebijakan Hukum dan HAM Bapak Dr. Syarifuddin, S.T., M.H. Para Narasumber pada Penelitian ini dan Temen-teman Tim Kajian demi kesempurnaan hasil penelitian ini.

## 6. KONFLIK KEPENTINGAN

Tidak ada konflik kepentingan dan pendanaan apa pun untuk diungkapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

Bank., World. *Indonesia's Bureaucratic Reform: Challenges and Opportunities*. Jakarta:, 2020.

Busro, Muhammad. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Prenadameidia Group, 2018.

Dwiyanto, Agus. *Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang, Tantangan Dan Strategi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2017.

Hendrawan Soebagijo. "'Transformasi Birokrasi: Menghadapi Tantangan Reformasi Di Indonesia,' Jurnal 15, No. 2 (2022): 82." *Administrasi dan Kebijakan Publik* 15 No 2 (2022): 82.

Hijrah Apriansyah. *"FGD Penyusunan Naskah Pra Kebijakan" Badan Staregi Kebijakan Hukum Dan HAM.2023* (n.d.).

Kadji, Y. *Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas*. UNG Press., 2015.

Mardiasmo, Dedi. "Nepotisme Dan Korupsi Dalam Birokrasi: Studi Kasus Di Pemerintah Daerah Indonesia." *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik* 23, no. 3 (2019): 245-260.

Ngadisah. *Birokrasi Indonesia : Pengertian Dan Teori-Teori Klasik Birokrasi.* Pp. 1-32. Jakarta: Universitas Terbuka, 2015.

Rizaldi, Ahmad. "Restrukturisasi Birokrasi: Implementasi Peraturan PAN-RB Di Kementeri Keuangan." *Administrasi Negara* 14 (2021): 205-218.

Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil.* Bandung: Rafika Aditama, 2011.

Setiawan, Budi. "Reformasi Birokrasi Dan Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Pemerintahan." *Jurnal Kebijakan Publik* 12 (2022): 34-45.

Suwarno, SE., MM dan Karim Abadi, SE. *Analisis Pengaruh Masa Kerja, Tingkat Pendidikan Dan Sistem Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Andalan Familia Indonesia*, 2017.

Syamsuddin, Azwar. *Patologi Birokrasi Di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Pelajar, 2018.

Wicaksono, Heru. "Pelayanan Publik Dan Kepuasan Masyarakat Di Indonesia: Sebuah Tinjauan Empiris." *Jurnal Administrasi Publik* 14, no. 2 (2021): 101–114.

"E-Lembaga Kemenkumham Https://Elembaga.Kemenkumham.Go.Id/Index.Php/Satker/Rekap/Uke?Operasional= Diakses 26/6/2024."

"Hasil Pengolahan Data Lapangan, Wawancara Dengan Beberapa Pegawai Di Kantor Wilayah Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan HAM Provinsi Jawa Barat, Banten, Dan DKI Jakarta," n.d.

*Hijrah Apraiansyah, " Wawancara" 25 Mei 2023.* (n.d.).

"Irawan, I. 2010. Definisi Sistem Kerja. Di Akses Tanggal 05 September 2015. Tersedia Di Http://Iwanirawanumc2009.Blogspot.Co.Id."

*Peraturan Menteri Hukum Dan HAM Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi*, n.d.

*Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi*, n.d.

*Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Manajemen Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*

*Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor 41 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Hukum dan HAM,*

*Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024.*

*Keputusan Menteri Hukum dan HAM Nomor M.HH-82.KP.03.04 Tahun 2021 untuk melaksanakan penyetaraan jabatan di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.*

Rekomendasi Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/847/M. SM.02.00/2021 tanggal 31 Desember 2021 tentang Persetujuan Usulan Penyetaraan Jabatan Administrasi dengan Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

E-Lembaga Kemenkumham https://elembaga.kemenkumham.go.id/index.php/satker/rekap/uke?operasional=