

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI**

#### **A. Kesimpulan**

Untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana rumusan masalah yang telah Penulis kemukakan dalam Bab Pendahuluan, berdasarkan hasil analisis temuan penelitian dapat Penulis sajikan kesimpulan secara umum dan kesimpulan khusus sebagai berikut.

##### **1. Kesimpulan umum**

Kesimpulan umumnya, bahwa sistem pengelolaan pegawai di PTNbh UPI menerapkan multi sistem kepegawaian, dengan disparitas hukum kepegawaian yang dipandang diskriminatif dalam penegakkannya, dan telah menimbulkan rasa ketidakadilan bagi tenaga kependidikan karena terabaikannya hak-hak kepegawaian baik dalam aspek pengembangan karir dan aspek finansial antara lain Tunjangan Kinerja yang tidak sesuai dengan aturan. Hal ini disebabkan, selain oleh sikap Pemerintah terhadap PTNbh yang dianggapnya sudah otonom atau mandiri, juga masih lemahnya regulasi sistem kelembnagaan dan kepegawaian di PTNbh.

##### **2. Kesimpulan khusus**

Kesimpulan khususnya, bahwa dalam sistem pengelolaan pegawai, PTNbh UPI selain bertindak sebagai badan hukum publik juga bertindak sebagai badan hukum privat. Ragam pegawai PTNbh UPI terdiri atas PNS yang diangkat oleh Pemerintah dan dipekerjakan di UPI dan tunduk pada UU ASN, kemudian Pegawai Tetap dan Pegawai Tidak Tetap, juga Pegawai Harian Lepas yang diangkat oleh Rektor dan tunduk pada UU Naker. Namun, di dalam penegakan hukumnya belum sejalan dengan UU ASN maupun UU Naker, dan ada perlakuan diskriminatif terhadap tenaga kependidikan, mengakibatkan PTNbh UPI belum sepenuhnya memberikan jaminan --kepada para pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai warga negara-- berupa perlindungan, dan perlakuan hukum yang adil serta mendapat kepastian hukum dan perlakuan yang sama untuk memperoleh hak-hak kepegawaian. Oleh sebab itu, beralasan jika multi sistem kepegawaian dan disparitas hukum kepegawaian yang diskriminatif terhadap pegawai tenaga kependidikan di PTNbh UPI menimbulkan rasa ketidakadilan.

Kemudian, dalam sistem pengelolaan tunjangan kinerja, setiap pegawai PTNbh dikecualikan oleh Pemerintah. Secara internal, PTNbh UPI memberi hak tunjangan kinerja kepada para pegawai dengan sebutan Insentif Berbasis Kinerja (IBK). Namun besarnya tidak sesuai dengan harapan dan menyimpang dari ketentuan peraturan perundang-undangan. Hal ini mengakibatkan PTNbh UPI belum sepenuhnya memberikan jaminan --kepada para pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai warga negara-- berupa perlindungan, dan perlakuan hukum yang adil serta mendapat kepastian hukum dan perlakuan yang sama untuk memperoleh Tunjangan Kinerja. Dengan demikian, maka beralasan jika para pegawai tenaga kependidikan PTNbh memandang adanya aturan dan perlakuan yang diskriminatif dalam pemerolehan hak ekonomi.

Berkaitan dengan sikap Pemerintah, bahwa Pemerintah tidak memvalidasi struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) PTNbh UPI. SOTK yang berimplikasi pada pengisian Jabatan struktural administrasi di PTNbh UPI sifatnya adalah internal dan tidak mengakomodasi kepentingan tenaga kependidikan PNS dalam aspek pengembangan karir dan pemerolehan hak pegawai secara penuh. Pihak Kemendikbudristek memandang PTNbh bukan instansi Pemerintah. Oleh sebab itu, Pemerintah dinilai telah bersikap, yaitu dengan tidak menegakkan secara penuh UU ASN di PTNbh, dan membuat peraturan yang mengecualikan sebagian hak-hak pegawai PTNbh.

Otonomi pengelolaan PTNbh di bidang organisasi, keuangan, sarana prasarana, dan khususnya bidang kepegawaian di dalam norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaannya bersifat parsial, berjalan sendiri-sendiri dan tidak simultan dalam satu wadah yang saling melengkapi dan saling memperkuat satu sama lain. Oleh sebab itu, sistem pengelolaan yang demikian telah melemahkan sistem kelembagaan PTNbh dan khususnya dalam sistem kepegawaian.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan paparan kesimpulan tersebut di atas, Penulis menyampaikan beberapa implikasi hasil penelitian berupa implikasi secara teoretis dan implikasi praktisnya, sebagai berikut.

## 1. Implikasi Teoretis

Teori pertama sebagaimana Penulis telah mendalilkan, bahwa Posisi pegawai untuk pengembangan karir diperkuat secara berkeadilan dan kompetitif dengan memperhatikan hak dan kewajiban pegawai sebagai warga negara yang baik berdasarkan peraturan kepegawaian dari Pemerintah dan peraturan kepegawaian di internal PTNbh.

Teori kedua sebagaimana Penulis telah mendalilkan, bahwa Peraturan dari Pemerintah dan peraturan internal PTNbh tentang Tunjangan Kinerja akan efektif (berpengaruh) jika didasarkan pada pertimbangan kesejahteraan dan rasa keadilan, dengan memperhatikan harmonisasi dan sinkronisasi peraturan perundang-undangan.

Teori ketiga sebagaimana Penulis telah mendalilkan, bahwa Otonomi PTNbh bidang kepegawaian akan berhasil jika memperhatikan kondisi “peralihan” berupa potensi dan permasalahan kepegawaian yang aktual, khususnya yang menyangkut pengembangan karir pegawai berdasarkan pengembangan tanggung jawab dan budaya kerja sesuai dengan visi dan misi PTNbh.

Teori keempat sebagaimana Penulis telah mendalilkan, bahwa kebijakan pengembangan kelembagaan dan kepegawaian akan berhasil jika dilakukan langkah-langkah penguatan regulasi tentang sistem kelembagaan dan sistem kepegawaian yang berorientasi pada masalah kepegawaian dan penguatan budaya kerja dengan pendekatan Pendidikan Kewarganegaraan untuk Birokrasi (*Civic for Bureaucracy*).

## 2. Implikasi Praktis

Berdasarkan teori yang pertama, implikasi praktisnya adalah memulihkan hak pegawai PTNbh dengan merevisi peraturan kepegawaian dari Pemerintah dan peraturan kepegawaian internal PTNbh berdasarkan asas sinkronisasi yang secara eksplisit memuat norma tentang kewajiban Pemerintah dan PTNbh tentang pemberian hak-hak kepegawaian secara berkeadilan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan teori yang kedua, implikasi praktisnya adalah memulihkan hak pegawai PTNbh dengan merevisi atau mengganti semua peraturan perundang-

undangan dari Pemerintah yang selama ini telah mengecualikan Tunjangan Kinerja bagi pegawai di PTNbh. Di dalam peraturan dari Pemerintah tersebut ada norma yang secara eksplisit mewajibkan pihak internal PTNbh untuk memenuhi Tunjangan Kinerja pegawai PTNbh yang besarnya minimal setara Tunjangan Kinerja yang ditetapkan oleh Pemerintah.

Berdasarkan teori yang ketiga, implikasi praktisnya adalah membuat UU PTNbh yang secara eksplisit mewajibkan kepada Pemerintah dan pihak internal PTNbh untuk memulihkan hak-hak pegawai di PTNbh secara proporsional dengan memuat norma masa transisi atau masa peralihan secara terukur dan visibel.

Berdasarkan teori yang keempat, implikasi praktisnya adalah berkelindan dengan implikasi teori yang ketiga, yaitu membuat UU PTNbh yang mewadahi, menaungi dan melingkupi semua aspek dari pengembangan PTNbh yang membawa dampak strategis guna memberikan jaminan, perlindungan, perlakuan hukum yang adil, kepastian hukum, dan perlakuan yang sama bagi Tenaga Kependidikan sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai warga negara

### **C. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi di atas, Penulis menyampaikan rekomendasi sebagai berikut.

#### **1. Kepada pihak Kemendikbudristek**

- a. Seyogianya bersama pihak Kemenpan-RB membuat kebijakan Penyetaraan Nomenklatur Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional di PTNbh dengan Nomenklatur yang berlaku sehingga Nomenklatur Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional di PTNbh dapat divalidasi dan diakui oleh Kemenpan-RB untuk pengembangan karir termasuk penetapan kebijakan pembinaan profesi PNS di PTNbh.
- b. Seyogianya bersama pihak Kemenkeu membuat kebijakan tentang pemberian Tunjangan Kinerja bagi Tenaga Kependidikan PNS di PTNbh.
- c. Seyogianya melakukan kajian dan evaluasi atas pernyataan resmi pihak Kemenristekdikti bahwa PTNbh secara hukum bukan instansi Pemerintah.

- d. Seyogianya melakukan kajian dan evaluasi terhadap norma mengenai status definitif mengenai PNS yang **ditempatkan** berdasarkan UU Dikti dan PNS yang **dipekerjakan** berdasarkan PP Statuta PTNbh.
- e. Seyogianya menjadi *leading sector* bersama pemangku kepentingan lainnya dalam rangka Penguatan regulasi sistem kelembagaan dan kepegawaian di PTNbh dengan menyusun keluaran kebijakan dari Pemerintah melalui pembentukan UU tentang Perguruan Tinggi Negeri badan hukum (UU PTNbh) sebagai **lembaga *suigeneris*** yaitu lembaga khusus dan independen yang berdampak strategis untuk memberikan penguatan (*strengthening*) PTNbh yang berdaya saing global, dan --secara efektif-- memberikan hak akses kepada setiap pegawai PTNbh atas pengakuan, jaminan, perlindungan, dan perlakuan hukum yang adil serta mendapat kepastian hukum dan perlakuan yang sama sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai warga negara.

## 2. Kepada pihak Kemenpan-RB

- a. Seyogianya bersama pihak Kemendikbudristek membuat kebijakan Penyetaraan Nomenklatur Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional di PTNbh dengan Nomenklatur yang berlaku sehingga Nomenklatur Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional di PTNbh dapat divalidasi dan diakui oleh Kemenpan-RB untuk pengembangan karir termasuk penetapan kebijakan pembinaan profesi PNS di PTNbh.
- b. Seyogianya melakukan kajian dan evaluasi atas kebijakan formasi PNS di PTNbh atas pernyataan pihak Kemenpan-RB bahwa Kebutuhan SDM ASN di lingkungan PTN BH tidak dapat diberikan melalui formasi yang ditetapkan oleh Menteri PAN dan RB.

## 3. Kepada pihak Kemenkeu

Seyogianya bersama pihak Kemendikbudristek membuat kebijakan tentang pemberian Tunjangan Kinerja bagi Tenaga Kependidikan PNS di PTNbh.

## 4. Kepada pihak Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Seyogianya melakukan pembinaan penyelenggaraan Manajemen PNS dan menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen PNS di PTNbh.

## **5. Kepada pihak Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)**

Seyogianya mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku PNS, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen PNS di PTNbh, dan melakukan pengawasan atas pembinaan profesi PNS di PTNbh.

## **6. Kepada pihak internal PTNbh UPI**

- a. untuk kepentingan pegawai PNS di PTNbh, sesuai dengan amanat dalam Statuta PTNbh dan Peraturan MWA serta Peraturan Rektor, seyogianya melakukan koordinasi secara simultan dengan kementerian/lembaga negara, terkait dengan pembinaan dan pengembangan karir PNS di PTNbh.
- b. Untuk kepentingan pegawai nonPNS (Pegawai Tetap dan Pegawai Tidak Tetap), seyogianya melakukan hal-hal berikut.
  - (a) melakukan telaah dan evaluasi serta upaya menyelaraskan peraturan internal UPI berupa Peraturan Rektor dengan ketentuan hukum perdata (tentang perjanjian), sehingga realitas praktiknya ada penegakkan hukum, yaitu dibuatnya perjanjian kerja secara tertulis yang memuat syarat-syarat kerja serta hak dan kewajiban para pihak dengan prinsip kesetaraan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang konsekuensinya melahirkan perikatan bagi masing-masing pihak untuk melaksanakan kewajiban dan menuntut haknya.
  - (b) menetapkan format perjanjian kerja antara pegawai dengan pihak UPI yang berstandar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
  - (c) melakukan pembinaan dan pengembangan karir pegawai non-PNS di PTNbh.
- c. Seyogianya Pimpinan PTNbh UPI menyiapkan langkah-langkah strategis untuk penyesuaian regulasi sistem penganggaran untuk berbagai jenis belanja (pegawai, barang/jasa, modal, subsidi, hibah dan bantuan sosial). Belanja pegawai selain gaji adalah pembayaran Tunjangan Kinerja versi PTNbh UPI (IBK) di atas standar Pemerintah. Untuk itu perlu upaya meningkatkan pendapatan PTNbh secara progresif melalui pencarian donasi di dalam maupun luar negeri, atau memproduksi barang/jasa yang

berdaya saing dan menarik animo konsumen serta menghasilkan nilai ekonomi yang signifikan dan berkesinambungan melalui kerja sama dengan dunia usaha dan dunia industri.

- d. Untuk melakukan kajian yuridis normatif dan evaluasi atas kebijakan pengelolaan dan penyelenggaraan sekolah laboratorium UPI dan implikasinya terhadap sistem pengelolaan pegawai sesuai dengan amanat Statuta UPI.

#### **7. Kepada pihak peneliti selanjutnya**

Kiranya hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan dalam usaha menggagas pengembangan model Pendidikan Kewarganegaraan dalam ragam Pendidikan Kewarganegaraan untuk Birokrasi (*Civics for Bureaucracy*) dengan mengelaborasi teori Suwarma Al Muchtar (2010) tentang model Pendidikan Kewarganegaraan dalam ragam pendekatan, antara lain: (a) Pendidikan Kewarganegaraan sebagai pendidikan Demokrasi; (b) Pendidikan Kewarganegaraan sebagai pendidikan Hak Asasi Manusia; (c) Pendidikan Kewarganegaraan sebagai Pendidikan Kesadaran Berkonstitusi; dan (d) Pendidikan Kewarganegaraan merupakan Pendidikan Hukum.