

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL
ESELON IV KE JABATAN FUNGSIONAL DI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN PANDEGLANG****Rizki Nugraha¹, Ayuning Budiati², Kandung Sapto Nugroho³**^{1,2,3}Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas
Sultan Ageng TirtayasaEmail: 7775210010@untirta.ac.id, ayoekomara@gmail.com,
kandung.sapto@untirta.ac.id**Abstrak**

Indonesia sedang berupaya mencapai good governance dengan melakukan reformasi birokrasi sebagai instrumen utama. Meskipun telah ada upaya reformasi, beberapa permasalahan utama seperti organisasi yang belum tepat fungsi, tumpang tindihnya peraturan perundang-undangan, masalah SDM aparatur, kewenangan yang belum terkelola baik, pelayanan publik yang belum memadai, dan budaya kerja birokrat yang belum mendukung efisiensi masih menghambat kemajuan. Penelitian ini membahas implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi, fokus pada perubahan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan administrasi, serta dampaknya terhadap efektivitas pemerintahan dan pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendalaminya dengan tiga aspek utama, yaitu mendalami implementasi kebijakan, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, dan mengeksplorasi upaya penanganan faktor penghambat. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman holistik mengenai dinamika implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke jabatan fungsional di instansi tersebut. Selain manfaat teoritis bagi literatur administrasi publik, penelitian ini juga memberikan manfaat praktis sebagai bahan analisis untuk melihat pelaksanaan penyetaraan jabatan di konteks Reformasi Birokrasi, berpotensi mendukung perbaikan dan pengembangan sistem administrasi publik di Indonesia.

Kata kunci: Implementasi kebijakan, Penyetaraan jabatan struktural eselon IV, Jabatan fungsional, Sekretariat Daerah, Kabupaten Pandeglang**Abstract**

Indonesia is currently striving to achieve good governance through bureaucratic reform as a primary instrument. Despite reform efforts, several key issues such as misalignment of organizational functions, overlapping regulations, human resources challenges, unmanaged authorities, inadequate public services, and a bureaucratic work culture that does not support efficiency continue to hinder progress. This research discusses the implementation of bureaucratic simplification policies, focusing on changes in organizational structure and the equalization of administrative positions, and their

How to cite:	Rizki Nugraha, Ayuning Budiati, Kandung Sapto Nugroho (2024) Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang, (6) 1, https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v6i1.2923
E-ISSN:	2684-883X
Published by:	Ridwan Institute

impact on the effectiveness of governance and public services in the Secretariat of Pandeglang Regency. The study aims to delve into three main aspects: exploring policy implementation, identifying supporting and inhibiting factors, and examining efforts to address inhibiting factors. Thus, this research contributes to a holistic understanding of the dynamics of implementing policies equalizing structural positions at level IV to functional positions in that agency. In addition to theoretical benefits for public administration literature, this study also provides practical benefits as analytical material to assess the implementation of position equalization in the context of Bureaucratic Reform, potentially supporting improvements and the development of public administration systems in Indonesia.

Keywords: *Policy implementation, Equalization of level IV structural positions, Functional positions, Regional Secretariat, Pandeglang Regency*

PENDAHULUAN

Indonesia, sebagai salah satu negara di dunia, tengah berupaya keras untuk mencapai good governance, sebuah konsep pemerintahan yang mengedepankan prinsip profesionalitas, demokrasi, transparansi, efisiensi, akuntabilitas, dan pelayanan prima kepada masyarakat (Anggara, 2012). Good governance juga diartikan oleh World Bank sebagai manajemen pemerintahan yang solid, akuntabel, dan mampu mencegah korupsi baik secara politis maupun administratif. Reformasi Birokrasi menjadi salah satu instrumen utama pemerintah dalam mencapai good governance dengan melakukan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia (SDM) aparatur.

Namun, perubahan dalam sistem birokrasi, terutama aspek SDM, seringkali terjadi lebih lambat dibandingkan dengan organisasi bisnis. Tantangan ini muncul karena pembentukan SDM sangat bergantung pada pola pikir yang telah terbentuk lama, sehingga resistensi terhadap perubahan dapat menjadi hal yang sulit diatasi (Haning, 2018). Sejak tahun 2010, Pemerintah Republik Indonesia telah menetapkan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 sebagai panduan utama dalam upaya menciptakan birokrasi yang profesional, berkinerja tinggi, dan bebas dari praktik korupsi.

Meskipun upaya reformasi birokrasi telah dilakukan, beberapa permasalahan utama terus menghambat kemajuan, seperti organisasi yang belum tepat fungsi, peraturan perundang-undangan yang masih tumpang tindih, masalah SDM aparatur, kewenangan yang belum terkelola dengan baik, pelayanan publik yang belum memadai, dan budaya kerja birokrat yang belum sepenuhnya mendukung efisiensi dan efektivitas (Kemenpan RB, 2010). Selain itu, sistem politik Orde Baru dan akar sejarah kultural feodalistik birokrasi turut mempengaruhi struktur dan budaya kerja yang masih terasa hingga saat ini (Dwiyanto, 2021).

Permasalahan tersebut menciptakan citra negatif terhadap birokrasi, yang tercermin dalam lambatnya proses kerja, ketidakinovatifan, ketidakpekaan, inkonsistensi, dan biaya operasional yang tidak sebanding dengan kualitas pelayanan (Maruf, 2018). Dalam konteks global, daya saing Indonesia juga terus dipantau, dan posisinya dalam

Global Competitiveness Index menunjukkan perluasan upaya untuk meningkatkan efisiensi pemerintahan, bisnis, dan infrastruktur (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2019).

Presiden Joko Widodo menegaskan pentingnya penyederhanaan birokrasi dalam rangka peningkatan efektivitas pemerintahan dan investasi untuk penciptaan lapangan kerja. Melalui pidatonya pada tahun 2019, Presiden mengarahkan penyederhanaan birokrasi dengan mengurangi tingkatan eselon dan mengganti jabatan administrator dan pengawas dengan jabatan fungsional (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020). Upaya ini kemudian terwujud dalam Peraturan Menteri No. 17 Tahun 2021 dan Peraturan Menteri No. 25 Tahun 2021 yang mengatur penyetaraan jabatan dan penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah.

Berdasarkan penelusuran literatur, peneliti menemukan beberapa judul penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian penelitian ini. Beberapa penelitian yang dianggap sesuai meliputi: 1) penelitian pengembangan karier jabatan fungsional oleh Lia Fitrianingrum, Dina Lusyana, dan (Fitrianingrum et al., 2020) di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), dengan temuan bahwa faktor komunikasi dan struktur birokrasi masih belum optimal; 2) penelitian efektivitas penyetaraan jabatan administrasi ke fungsional di Provinsi Maluku Utara (2022) oleh Hadi Tuasamu, Hartaty Hadady, dan Johan Fahri, yang menunjukkan kebijakan tersebut belum dilaksanakan secara efektif; 3) penelitian implementasi penyetaraan jabatan administrator dan pengawas ke fungsional di UIN Ar-Raniry Banda Aceh (2022) oleh Saifuddin dan Nelliraharti, dengan penyetaraan dianggap sebagai strategi pengisian jabatan fungsional; 4) penelitian implementasi penyetaraan jabatan administrasi ke fungsional di Universitas Negeri Surabaya (2022) oleh Widya Timur Panca, yang menunjukkan kecemasan dan ketidakpastian dihadapi oleh pejabat yang dialihkan; dan 5) penelitian efektivitas penyetaraan jabatan administrator di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene (2021) oleh Muh. Ikram Pratama, yang mencatat bahwa proses pelayanan pegawai belum sepenuhnya dipahami dan sosialisasi jabatan fungsional belum berjalan optimal.

Penelitian ini akan membahas implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi, fokus pada perubahan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan administrasi, serta dampaknya terhadap efektivitas pemerintahan dan pelayanan publik. Melalui analisis mendalam terhadap permasalahan dan solusi yang diusulkan oleh pemerintah, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih baik mengenai kemajuan reformasi birokrasi di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. Tujuan yang telah ditetapkan melibatkan tiga aspek utama, yaitu: Pertama, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara mendalam tentang implementasi kebijakan tersebut di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. Kedua, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke jabatan fungsional di lingkungan tersebut. Terakhir, penelitian ini ingin

mengeksplorasi upaya-upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dalam implementasi kebijakan tersebut di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. Dengan demikian, penelitian ini secara keseluruhan ditujukan untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik terhadap dinamika implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke jabatan fungsional di instansi tersebut.

Penelitian ini memiliki dampak yang sangat penting, terutama dalam memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan memberikan manfaat praktis dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, manfaat dari penelitian ini dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Pertama, dari segi manfaat teoritis, penelitian ini memiliki kontribusi signifikan dalam memperkaya literatur di bidang administrasi publik, terutama fokus pada hubungan antara reformasi birokrasi dan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke dalam jabatan fungsional. Dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam memperkuat teori yang telah ada mengenai administrasi publik dan birokrasi. Kedua, dari segi manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna sebagai bahan analisis dalam melihat pelaksanaan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke dalam jabatan fungsional di Indonesia, khususnya dalam konteks Reformasi Birokrasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan wawasan teoritis, tetapi juga memberikan kontribusi nyata untuk mendukung perbaikan dan pengembangan sistem administrasi publik di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. Tujuan penelitian melibatkan pemahaman implementasi kebijakan, faktor pendukung dan penghambat, serta upaya mengatasi hambatan. Lokasi penelitian berada di Kabupaten Pandeglang, dengan jadwal penelitian dari Januari hingga Desember 2023. Fenomena yang diamati adalah implementasi Kebijakan Permenpan RB No. 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif, menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edward III. Variabel penelitian melibatkan aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan dan membahas permasalahan terkait implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup pengumpulan data primer dan sekunder melalui studi kepustakaan, wawancara, dan observasi.

Pertama, pengamatan (observasi) dilakukan dengan cara melakukan observasi partisipan, di mana peneliti secara langsung mengamati objek penelitian terkait dengan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. Pengamatan dilakukan pada informan yang terlibat dalam aktivitas tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, selama rentang waktu

tertentu. Hasil pengamatan disajikan melalui catatan-catatan yang dirangkum untuk kemudian dijadikan dasar analisis dan refleksi.

Kedua, wawancara mendalam dilakukan dengan menggunakan pertanyaan terbuka terkait dengan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Wawancara dilakukan dengan pendekatan budaya dan bahasa yang relevan dengan masyarakat setempat. Pedoman wawancara disusun berdasarkan rumusan penelitian dan pertanyaan penelitian untuk memastikan informasi yang mendalam dan sesuai dengan fokus penelitian.

Ketiga, studi kepustakaan atau dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder. Data sekunder ini diperoleh melalui pemahaman dokumen terkait, seperti laporan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. Data ini membantu dalam menjawab rumusan penelitian dan memberikan konteks terhadap masalah yang dibahas.

Selanjutnya, proses analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Tahapan analisis melibatkan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Proses ini dilakukan secara interaktif dan terus menerus, memastikan data sudah jenuh dan hasil penelitian kredibel.

Dalam upaya meningkatkan kredibilitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi data. Triangulasi sumber dilakukan dengan mencari kebenaran dari berbagai sumber data informan. Triangulasi teknik melibatkan pengujian keabsahan data dengan cara berbeda, seperti pengamatan, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, triangulasi waktu dilakukan untuk memastikan kredibilitas data melalui pengecekan pada waktu atau situasi yang berbeda. Proses ini bertujuan untuk memperkuat hasil penelitian dan menjamin keakuratan laporan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan

Penyetaraan jabatan di Indonesia diselenggarakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB), yaitu Deputi Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana dan Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur. Adapun Badan Kepegawaian Negara (BKN) mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai ketentuan perundang-undangan. Implementasi dapat diartikan sebagai proses pelaksanaan atau penerapan. Bentuk asli yang nyata dari implementasi yaitu menjalankan rencana yang telah dirancang sebelumnya. Implementasi seyogyanya dilakukan sesuai dengan rancangan sesuai dengan amanat (Tachjan, 2006) bahwa implementasi merupakan aktivitas penyelesaian atau pelaksanaan suatu kebijakan publik yang telah ditetapkan/disetujui dengan penggunaan sarana (alat) untuk mencapai tujuan kebijakan.

Kebijakan penyetaraan dari jabatan struktural Eselon IV ke jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang merupakan hal yang baru, pelantikan pertama dalam rangka penyederhanaan birokrasi menuju postur ideal dilakukan pada bulan Desember 2021 dimana terdapat 21 pejabat struktural eselon IV yang dilakukan

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

penyetaraan. Adapun data penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di lingkungan Setda Kabupaten Pandeglang adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional

Jenjang	Golongan				Pendidikan			Jumlah
	III / a	III / b	III / c	III / d	S1	S2	S3	
Analisis Hukum						2		2
Analisis Kebijakan								
Analisis Keuangan Pusat dan Daerah					1	1		2
Analisis SDM Aparatur								1
Arsiparis					1			1
Perencana					1			1
Pranata Hubungan Masyarakat								1
	Jumlah							21

Sumber: Bagian Umum Setda Kabupaten Pandeglang

Dari data diatas dapat dilihat jabatan Struktural Eselon IV yang paling banyak disetarakan menjadi jabatan fungsional Analisis Kebijakan.

Dalam melakukan penelitian ini penulis memfokuskan pada dimensi yang mengacu pada Teori Edward III yang mana dalam menganalisis implementasi kebijakan yang ada menggunakan dimensi Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi.

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan. Informasi mengenai kebijakan publik perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal kebijakan penyetaraan jabatan ini pejabat struktural Eselon IV rata-rata sudah mendapat informasi mengenai adanya penyederhanaan birokrasi yang berimbas pada hilangnya jabatan struktural di unit kerja, tetapi sosialisasi atau informasi mengenai apa itu penyetaraan kemudian seperti apa proses penyetaraan, kriteria jabatan struktural yang mana saja yang disetarakan, akan menjadi jabatan fungsional apa setelah disetarakan, jenjang karir jabatan fungsional hasil penyetaraan, pembayaran tunjangan kinerja pasca penyetaraan, proses diklat dan uji kompetensi yang harus diikuti para pejabat struktural Eselon IV ini tidak dipaparkan sebelum terjadinya penyetaraan ke Jabatan Fungsional. Hal ini diakui oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten

Pandeglang Bapak Mohammad Amri, S.H bahwa ” *Di Kabupaten Pandeglang tidak mengadakan sosialisasi, belum semua melaksanakan diklat.*”.

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 kebijakan tetapi disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam konteks kebijakan PermenPAN-RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi tidak tersosialisasi dengan baik mulai dari Level Eselon II, Eselon III sampai dengan pejabat struktural Eselon IV yang terdampak, jadi masih terkesan terburu-buru untuk dilakukan. Sosialisasi yang tidak pernah dilakukan atas kebijakan penyetaraan membawa dampak pada ketidaktahuan esensi dari penyetaraan bagi pejabat struktural Eselon IV itu sendiri.

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 maka 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, kejelasan informasi untuk uji kompetensi belum ada yang mewadahi padahal uji kompetensi ini hal yang sangat penting bagi jenjang karir suatu jabatan fungsional. Hal ini dituturkan oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Pandeglang

“Namun memang sekarang masih susah untuk informasi pelaksanaan ukom tersebut baru Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) saja yang kemarin ada informasi nya dari instansi pembina nya memfasilitasi dan menyiapkan anggaran dari instansi pembina nya.”.

Hal ini dituturkan juga oleh ibu Icah Habsah, SE., MA (Kepala Bagian Umum) dimana menurutnya *“yang sudah jelas itu di Setda hanya di bagian Pengelola Barang dan Jasa (PBJ) aja karena memang instansi pembina nya berkomitmen tinggi jadi sudah juknis nya sudah sesuai.”*

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 menimbulkan kegalauan tersendiri untuk para pejabat fungsional mengenai pengembangan karir dan perolehan tunjangan kinerja setelah disetarakan. Hal ini diakui oleh Bapak Sobirin pejabat fungsional hasil penyetaraan bahwa *“Hambatan dalam pekerjaan sih tidak ada cuman hambatan dalam pembayaran hak tunjangan sebagai jafung, hak dalam pangkat dan karir yang belum jelas.”*, berdasarkan pengakuan ini masih terkesan adanya kegalauan tersendiri mengenai hak-hak yang mestinya diperoleh pasca penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional.

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

Komunikasi dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke jabatan fungsional merupakan faktor yang penting untuk terwujudnya penyederhanaan birokrasi, kejelasan komunikasi publik, konsistensi informasi yang diberikan dapat dilakukan melalui pendampingan atau sosialisasi yang menambah wawasan para pejabat fungsional dalam menentukan langkah karirnya kedepan. Hal ini diungkapkan juga oleh Ibu Neneng Nurhasanah, S.Sos., M.Si (Pejabat Fungsional hasil penyetaraan) dimana beliau merasa *“setelah kita dilantik jadi seperti dilepas begitu saja harusnya ada pembinaan dari BKPSDM ataupun instansi pembina masing-masing.”*. Komunikasi yang berjenjang *topdown* dan atau *bottom up* diyakini mampu mendorong dan mempersiapkan diri bagi pejabat fungsional untuk dapat mengembangkan karir di jabatan barunya.

2. Sumber Daya

Faktor sumberdaya menurut Edward III mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan (Widodo, 2010). Sumberdaya tersebut meliputi sumberdaya manusia (staff), sumberdaya anggaran, sumber daya peralatan, dan sumberdaya kewenangan. Sumber daya manusia (SDM/ staff) merupakan aset atau modal utama (*human capital*) dalam organisasi dan salah satu variabel yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Dalam kebijakan penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke jabatan fungsional di Setda Kabupaten Pandeglang ini, SDM yang disetarakan jabatannya rata-rata sudah sesuai dengan pendidikan minimal di jabatan fungsional hasil penyetaraan.

Dilihat dari segi kuantitas,

“Jumlah jafung di Setda awalnya sudah sesuai dan memenuhi tapi seiring dengan berjalan waktu Jafung ini kan ga bisa di gantikan atau di isi kembali dengan mudah karena harus ukom terlebih dahulu sedangkan jafung di setda ini kurang peminatnya. Karena jafung ini harus melakukan ukom dan belum pastinya karir dan kedepan nya seperti apa karena belum ada turunan aturan yang secara pasti mengatur Jafung yang ada di Setda. Jadi sekarang kondisinya belum memenuhi karena kemarin juga ada yang promosi jadi ada beberapa jafung yang kosong.”

hal ini dikatakan oleh Icah Habsah, SE., MA (Kepala Bagian Umum)

Sumberdaya anggaran menurut Edward III adalah *new towns studies suggest that the limited supply of federal incentives was a major contributor to the failure of the program* (Edward, 1980). Apabila dikaitkan dengan kebijakan penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional, anggaran di Pemerintah Kabupaten Pandeglang sendiri mendukung dan tidak kekurangan dalam pembayaran tunjangan fungsional hasil penyetaraan. Namun, meskipun begitu sampai saat ini kenyataan yang terjadi di lapangan masih belum terealisasinya pemberian tunjangan jabatan fungsional yang seharusnya dibayarkan, tetapi masih menggunakan perhitungan tunjangan jabatan struktural Eselon IV. Hal ini diakui oleh Kepala Bidang Anggaran Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Pandeglang Bapak Septian

Machendra, SE dimana beliau menjelaskan bahwa pemberian tunjangan jabatan fungsional saat ini belum sesuai dikarenakan belum adanya regulasi baru yang mengatur pemberian tunjangan jabatan fungsional hasil penyetaraan ini, sehingga saat ini *“Untuk pembayaran tunjangan jafung penyetaraan sampai sekarang masih kita gunakan regulasi lama masih menggunakan perhitungan setara jabatan struktural”*.

Selain sumber daya manusia, ada juga sumber daya peralatan dan infrastruktur di Setda Kabupaten Pandeglang sendiri yang sangat mendukung kinerja para pejabat fungsional maupun pejabat struktural. Tata kelola Setda sudah menggunakan digitalisasi sehingga sangat memudahkan pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari. Fasilitas pejabat fungsional hasil penyetaraan tetap dapat digunakan walaupun orang itu sudah tidak menjabat sebagai pejabat struktural Eselon IV seperti halnya fasilitas laptop dinas yang tetap difasilitasi oleh Setda Kabupaten Pandeglang. Hal ini ditegaskan oleh Ibu Icah Habsah, SE., MA yang merupakan Kepala Bagian Setda dimana menurutnya fasilitas yang diberikan kepada jafung hasil penyetaraan *“masih sama seperti ketika mereka menjabat Kasubag seperti laptop”*.

Sumberdaya wewenang diperlukan untuk tercapainya tujuan penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke jabatan fungsional. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik (Widodo, 2010). Dalam hal ini merupakan kewenangan BKPSDM Kabupaten Serang untuk mengimplementasikan proses pelantikan pejabat fungsional hasil penyetaraan dari jabatan struktural Eselon IV. Dimana pada praktiknya menurut Mohammad Amri, S.H (Kepala BKPSDM Kabupaten Serang)

“Jabatan fungsional hasil penyetaraan yang serentak di laksanakan Desember 2021 kita laksanakan sesuai aturan dari Kemendagri sana bahwa semua OPD tidak ada Eselon IV di Dinas kecuali Kasubag PEP dan Umum & Kepegawaian.”

3. Disposisi

Disposisi menurut (Edward, 1980) merupakan kemauan, keinginan dan kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan. Dalam hal ini, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan Struktural Eselon IV ke jabatan fungsional jika ingin berhasil secara efektif dan efisien, para pelaksana (*implementors*) tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan dan mempunyai kemampuan untuk melaksanakan kebijakan tersebut, tetapi mereka juga harus mempunyai kemauan yang tercermin dalam sikap untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Dalam hal ini kebijakan penyetaraan di Setda Kabupaten Pandeglang termasuk masih kurang responsif dalam mengimplementasikannya, tercermin dari beberapa sikap yang masih ditemukan di lapangan mengenai alur birokrasi yang terjadi.

Tujuan Presiden Joko Widodo melakukan reformasi birokrasi penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional salah satunya adalah untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Salah satu

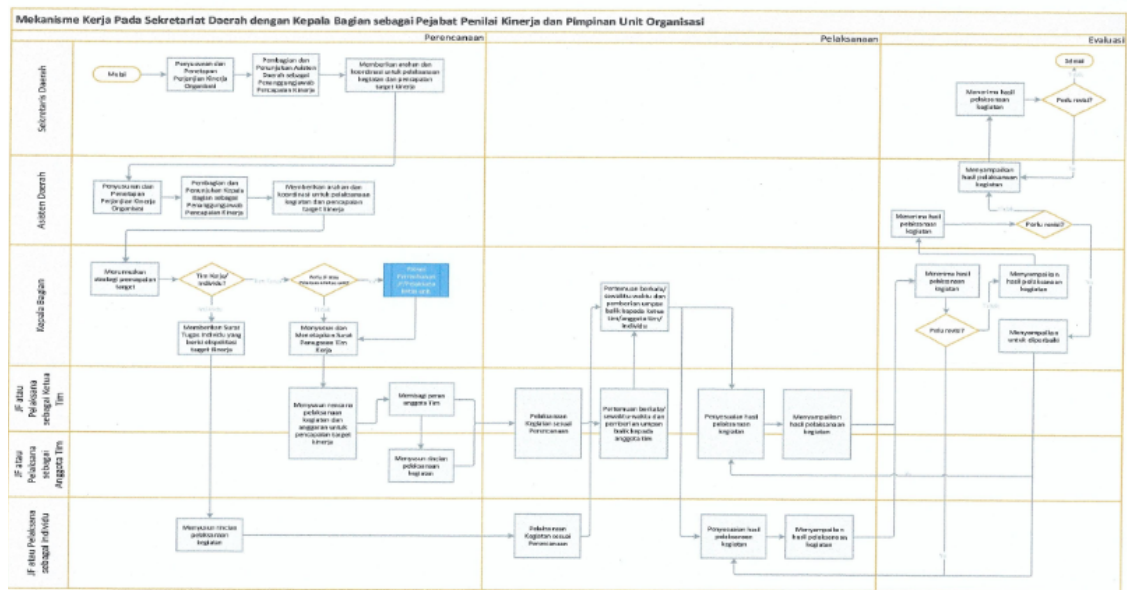
hasil penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke jabatan fungsional adalah dengan terhapusnya satu tingkatan Eselon sehingga struktur birokrasi menjadi lebih cepat.

Dalam praktiknya, diharapkan pejabat fungsional hasil penyetaraan beserta staf pelaksana menjadi tim kerja dan bekerja dibawah pimpinan Eselon III langsung/ bertanggung jawab ke Kepala Bagiannya seperti yang dituturkan oleh Ibu Dra.H. Melly Dyah Rahmalia (Kabag Perencanaan dan Keuangan Setda Kab. Pandeglang) yang menyatakan bahwa dengan adanya kebijakan penyetaraan jabatan ini *“Berdampak (pada percepatan birokrasi) karena sekarang mah jadi langsung koordinasi dengan Eselon III.”*. Namun pada praktiknya dari 22 pejabat struktural Eselon IV yang disetarakan menjadi pejabat fungsional di Setda Kab. Pandeglang tidak semua menerapkan kerja tim yang diharapkan. Hal ini diungkapkan oleh berbagai sumber menyatakan bahwa *“belum berdampak masih sama kayak dulu. Masih jafung yang rasa struktural”* (H. Ali Fahmi Sumanta, S.H., M.H / Sekda Kab. Pandeglang), *“belum terlalu berpengaruh karena jafung nya masih merasa pejabat Eselon IV”* (Icah Habsah, SE., MA / Kepala Bagian Umum), *“Sama aja seperti sebelumnya sih.”* (Zaenal Arifin, SH. / Jafung penyetaraan Analis Kebijakan Ahli Muda), *“Untuk saat ini kurang lebih masih dalam proses penyesuaian sehingga terkadang jafung masih memiliki rasa sebagai atasan (Eselon IV)”* Ramaezha Amino, S.Tr.IP / Staff Pelaksana Bagian Tata Pemerintahan). Perubahan pola berpikir yang selanjutnya tercermin dalam sikap ini menjadi penting tidak hanya sekedar melaksanakan kebijakan, mengingat substansinya berbeda antara pejabat struktural dan pejabat fungsional dalam berkinerja dan mencapai target kerjanya.

4. Struktur Birokrasi

Meskipun sumber-sumber untuk mengimplementasikan suatu kebijakan cukup dan para pelaksana (*implementors*) mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya, serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, namun Edward III menyatakan bahwa implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena ketidakefisienan struktur birokrasi (Edward, 1980). Dua karakteristik, menurut Edward III dalam Leo Agustino (2008: 153-154) yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/ organisasi kearah yang lebih baik adalah: Pertama, Melakukan *Standar Operating Procedures* (SOPs) dan kedua, melaksanakan Fragmentasi.

SOPs adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrasi/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan – kegiatannya pada tiap harinya sesuai dengan standar yang ditetapkan (atau standar minimum yang dibutuhkan warga). SOPs tergambar dalam mekanisme kerja yang dimiliki Sekretariat Daerah. Ilustrasi alur pelaksanaan tugas dalam mekanisme kerja untuk unit organisasi ini disampailkan pada gambar berikut:



Gambar 1. Mekanisme Kerja pada Sekretariat Daerah dengan Kepala Bagian sebagai Pejabat Penilai Kinerja dan Pimpinan Unit Organisasi

Sumber: Perbup No 41 Tahun 2023 tentang Sistem Kerja

Struktur ini sudah sangat efektif dan efisien yang masing-masing fungsinya menjalankan tugas dan peranya masing-masing dan struktur ini tidak berjenjang artinya bahwa Kelompok Jabatan Fungsional tidak hirarkis terhadap Kelompok Jabatan Pelaksana dan masing-masing jabatan ini bertanggung jawab langsung ke Kepala Bagian.

Pelaksanaan fragmentasi adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan – kegiatan atau aktivitas – aktivitas pegawai diantara unit kerja. Tata kelola jabatan fungsional pasca penyetaraan adalah sebagai berikut:

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

Mekanisme ini bersifat sementara untuk koordinator dan subkoordinator, yang prinsip dasarnya sebagai peran bukan jabatan yang artinya boleh mengganti koordinator dan subkoordinator sesuai penilaian kinerja. Pejabat fungsional hasil penyetaraan berperan sebagai koordinator atau subkoordinator bentuk apresiasi dan penghargaan bagi pejabat tersebut dan tentu saja dari aspek kesejahteraan tidak menurun. Tata kelola organisasi pasca penyetaraan di Setda Kabupaten Pandeglang berubah menjadi kelompok kerja yang saling mendukung berbasis *networking* terkait jenjang jabatannya, bukan lagi hubungan *hirarki*. Target-target kinerja pejabat pasca penyetaraan normal dimana penilaiannya sama dengan fungsional pada umumnya dan harus mengikuti aturan jabatan fungsional masing-masing. Hal ini dituturkan juga oleh Helmi Faisal Alfarizz, S.H. (Staff Pelaksana) bahwa “dalam pembagian tugasnya jafung dituntut untuk mencapai angka kredit, yang didapat dari pelaksanaan tugas. Sehingga jafung dan pelaksana dalam pelaksanaan tugas sama-sama terjun langsung kelapangan.” Begitu juga menurut Achmad Zukhrova, S.IP., M.AP (Staff pelaksana) bahwa

“Pembagian tugas yang di berikan sepertinya kurang lebih sama tapi ada yang di titik beratkan bagi jafung karena kan memang jafung ini punya keahlian yang lebih dari staf pelaksana untuk tugas sendiri jafung ini punya beban kerja yang lebih berat meskipun kita dalam bekerja bersama-sama.”

1. Faktor Pendukung implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

Berdasarkan hasil wawancara kepada Ibu Neneng Nurhasanah, S.Sos., M.Si yang merupakan Pejabat Fungsional hasil penyetaraan dengan jabatan Analis Kebijakan Ahli Muda yang mengatakan bahwa *“Menpan-RB juga mengelurakan Permenpan RB Nomor 7 tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia tahun 2022 nomor 181) dan disusul oleh Surat Kementerian Dalam Negeri nomor 100.2.2.6/4520/OTDA, Hal: Pedoman Teknis Pelaksanaan Penyesuaian Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah Daerah untuk Penyederhanaan Birokrasi tanggal 23 Juni 2023 yang mengatur tentang mekanisme kerja. Sehingga Bagian ogranisasi Setda sudah menindak lanjuti dengan mengeluarkan Peraturan Bupati Pandeglang Nomor 41 Tahun 2023 tentang sistem kerja.”*

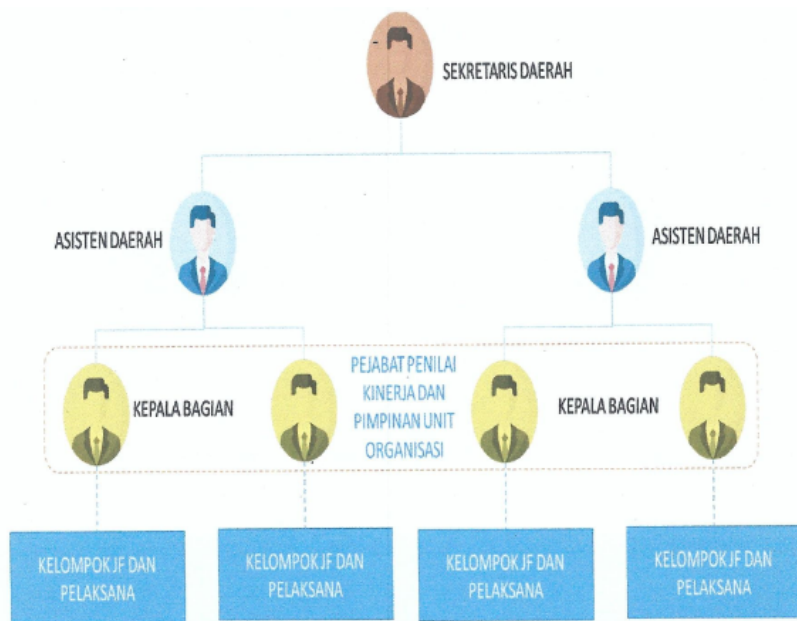
Sehingga ditetapkannya Peraturan Bupati Pandeglang Nomor 41 tahun 2023 tentang Sistem Kerja ini dapat digunakan sebagai instrumen bagi pegawai ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsi Perangkat Daerah atau Unit Organisasi setelah penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan.

Sistem kerja adalah serangkaian prosedur dan tata kerja yang membentuk suatu proses aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Penyesuaian sistem kerja adalah perbaikan dan pengembangan mekanisme kerja dan proses bisnis pegawai ASN dengan memanfaatkan sistem pemerintahan berbasis elektronik dimana penyesuaian sistem kerja bertujuan untuk:

- a. Mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien
- b. Memastikan pencapaian tujuan, strategi dan kinerja organisasi
- c. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya
- d. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi

Dengan adanya Perbup Pandeglang Nomor 41 tahun 2023 tentang Sistem Kerja, mekanisme kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang pasca penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional menjadi lebih jelas. Mekanisme kerja sendiri merupakan proses dan cara kerja organisasi yang menggambarkan alur pelaksanaan tugas Pegawai ASN yang dilakukan dalam suatu sistem dengan mengedepankan kompetensi, keahlian dan atau keterampilan.

Struktur penugasan pada Sekretariat Daerah dengan Kepala Bagian sebagai pejabat Penilai Kinerja dan Pimpinan Unit Organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Struktur penugasan pada Sekretariat Daerah dengan Kepala Bagian sebagai Pejabat Penilai Kinerja dan Pimpinan Unit Organisasi.

Sumber: Perbup Pandeglang No 41 tahun 2023 tentang Sistem Kerja

Dalam struktur penugasan di atas, berlaku beberapa ketentuan sebagai berikut:

- Sekretaris Daerah menetapkan Kinerja Asisten Daerah
- Asisten Daerah menetapkan kinerja Kepala Bagian
- Kepala Bagian memberikan penilaian kinerja sekaligus memberikan penugasan bagi Pejabat Fungsional dan pelaksana
- Kepala Bagian berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja sekaligus selaku Pimpinan Unit Organisasi

pada unit organisasi Sekretariat Daerah dengan struktur ini, kedudukan Pejabat Fungsional dan pelaksana berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Pejabat Level III yaitu Kepala Bagian, maka dari itu Pejabat Penilai Kinerja Pejabat Fungsional dan pelaksana pada struktur ini adalah Kepala Bagian.

2. Faktor Penghambat implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural Eselon IV ke jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

Persepsi yang muncul di benak orang-orang ketika membicarakan birokrasi berkaitan dengan urusan-urusan menjengkelkan berkenaan dengan perolehan izin yang harus melalui rangkaian yang panjang, aturan ketat dimana mengharuskan seseorang melewati banyak sekat formalitas. Birokrasi sesungguhnya dimaksudkan sebagai sarana bagi pemerintah yang berkuasa untuk melaksanakan pelayanan publik sesuai dengan aspirasi masyarakat (Simatupang, 2018). Momentum penting penyederhanaan birokrasi ini bersamaan dengan pembangunan SDM, tantangan tersebut dapat dilihat dari adanya perubahan cara kerja secara drastis melalui transformasi digital. Hal ini tentunya menuntut ASN sebagai SDM dipemerintahan untuk memiliki keahlian dan kompetensi agar dapat bekerja dengan cepat, adaptif serta inovatif (Kemenpan RB,

2019). Namun dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan terdapat berbagai kendala yang terdiri dari segi regulasi maupun budaya birokrasi.

a. Regulasi

Berdasarkan urutan tatanan hukum yang tertulis secara hirarkis, penyetaraan jabatan diatur dalam regulasi berikut ini:

1. Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Didalamnya diatur mengenai Manajemen ASN dan Manajemen PNS. Manajemen ASN terdiri dari manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar dan prosedur. Adapun manajemen PNS (terdiri dari Pejabat Administrasi, Pejabat Fungsional dan Pejabat Pimpinan Tinggi) yang meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan jaminan hari tua, dan perlindungan.

Penyetaraan jabatan administrasi berpengaruh pada beralihnya jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, sedangkan sebagai salah satu dasar pertimbangan diundangkannya Permenpan No 28 Tahun 2019 adalah UU ASN dimana didalamnya masih mengatur 3 (tiga) jenis jabatan yaitu Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Maka dari itu perlu dilakukan revisi atau penyesuaian pada UU ASN sehingga aturan yang terpengaruh dengan penyetaraan jabatan tidak tumpang tindih.

2. PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 17 tahun 2020 Perubahan Atas tentang Manajemen PNS

Manajemen PNS dalam Peraturan Pemerintah ini berisi ketentuan mengenai penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karir, pola karir, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan bagi Pejabat Administrasi, Pejabat Fungsional dan Pejabat Pimpinan Tinggi.

Terdapat empat pokok-pokok perubahan dalam PP No 17/ 2020. Pertama, terkait kewenangan Presiden dikatakan bahwa Presiden, berwenang menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS. Kedua, terkait pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) melalui mutasi dari satu JPT ke JPT yang lain bisa dilakukan dalam satu instansi maupun antar-instansi. Ketiga, ketentuan Batas Usia Pensiun (BUP) bagi pejabat fungsional yang diberhentikan sementara. Keempat, terkait pengembangan karir PNS yang bisa dilakukan melalui penugasan.

Perubahan atas manajemen PNS masih terdapat penaturan mengenai jabatan administrasi yang diantaranya memuat pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial yang dilakukan melalui jalur pelatihan. Dimana pelatihan yang dimaksud terdiri dari kepemimpinan madya, pratama, administrator dan kepemimpinan pengawas. Hal tersebut bertentangan

dengan tahapan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan dimana harusnya tidak ada aturan yang berkaitan dengan jabatan administrator.

3. Permenpan RB Nomor 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional

Ruang lingkup penyetaraan jabatan pada instansi pemerintah, menurut peraturan ini meliputi Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan pelaksana (Eselon V). Penyetaraan Jabatan dilakukan dengan kriteria tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional, tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional dan jabatan yang berbasis keahlian/ keterampilan tertentu. Peraturan Menteri ini juga menyebutkan, Jabatan Administrasi dapat dipertimbangkan untuk tidak dilakukan Penyetaraan Jabatan harus memperhatikan kriteria diantaranya memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam penggunaan anggaran atau pengguna barang/ jasa, memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kewenangan/ otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen atau kewenangan kewilayahan.

4. SE Menteri PANRB nomor 384, 390 dan 391 tahun 2019

Didalam Surat Edaran Menteri PANRB mengatur beberapa tahapan penyederhanaan birokrasi, diantaranya:

- a) Mengidentifikasi unit kerja Eselon III, IV dan Eselon V yang dapat disederhanakan dan dialihkan jabatan strukturalnya sesuai peta jabatan di lingkungan instansi masing-masing.
- b) Melakukan pemetaan jabatan dan pejabat struktural Eselon III, IV dan Eselon V pada unit kerja yang terdampak peralihan dan sekaligus mengidentifikasi kesetaraan jabatan-jabatan tersebut dengan jabatan fungsional yang akan diduduki
- c) Memetakan jabatan fungsional yang dapat dan dibutuhkan untuk menampung peralihan pejabat dan kebijakan penyederhanaan birokrasi
- d) Melakukan penyesuaian kebutuhan anggaran terkait dengan penghasilan pada jabatan yang terdampak oleh kebijakan penyederhanaan birokrasi
- e) Melaksanakan sosialisasi dan memberikan pemahaman kepada seluruh pegawai terkait kebijakan penyederhanaan birokrasi, sehingga setiap pegawai dapat menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang dinamis, *agile*, dan profesional dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan publik
- f) Hasil identifikasi dan pemetaan sekiranya diisampaikan kepada Menpan-RB paling lambat minggu ke-IV bulan Desember 2019

5. Belum diatur Peraturan Presiden sebagai peraturan pelaksana tentang Penyetaraan Jabatan, serta yang mengatur Penghasilan Jabatan Administrasi yang terdampak Penyetaraan Jabatan menjadi Jabatan Fungsional

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

Fungsi Peraturan Presiden diantaranya adalah menyelenggarakan pengaturan secara umum dalam rangka penyelenggaraan kekuasaan pemerintahan, menyelenggarakan pengaturan lebih lanjut ketentuan dalam Peraturan Pemerintah yang tegas menyebutnya, dan menyelenggarakan pengaturan lebih lanjut ketentuan lain dalam Peraturan Pemerintah meskipun tidak tegas menyebutnya. (Indrati, 2007)

“Hanya saja satu yang belum dilaksanakan yaitu PP atau aturan teknisnya yang belum kita terima untuk kita mengacu tentang bagaimana perlakuan jafung ini dalam kenaikan pangkat, pembayaran tunjangan dan sebagainya.” tutur Bapak H. Ali Fahmi Sumanta, S.H., M.H selaku Sekretaris Daerah Kabupaten Pandeglang.

b. Budaya birokrasi

Sistem birokrasi menggunakan spesifikasi yang rinci-unit-unit fungsional, aturan prosedur, dan uraian pekerjaan, untuk membentuk hal-hal yang harus dikerjakan pegawai. Spesifikasi itu membuat inisiatif jadi beresiko apabila pegawai terbiasa dengan kondisi seperti itu, akibatnya mereka menjadi pembawa budaya itu. Mereka menjadi reaktif, menggantungkan diri, takut mengambil terlalu banyak inisiatif sendiri. (Osborne & Plastrik, 2004)

Budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Setiap aspek dalam organisasi, strukturnya, uraian pekerjaannya, dan prosedur operasi standarnya, bahasanya kebijakannya, bahkan teknologinya, berkontribusi terhadap budayanya. Organisasi pemerintah adalah ciptaan sektor politik. Organisasi pemerintah adalah ciptaan sektor politik. Organisasi pemerintah terus menerus menjadi sasaran tuntutan publik yang disalurkan menjadi pejabat terpilih.

Tantangan yang dihadapi dalam proses penyederhanaan birokrasi tersebut antara lain merubah pola pikir dan budaya kerja. Beberapa hal yang dipersiapkan dalam membentuk SDM Aparatur yang berkualitas dan kompeten di bidangnya. Budaya birokrasi yang berbelit dan lamban dalam memberi pelayanan kepada masyarakat perlu diubah mulai dari paradigma pada aparatur. Sebagian besar asumsi yang melekat pada birokrasi, diantaranya adalah peraturan kepangkatan, risiko harus dihindari dengan segala cara, setiap kekeliruan harus dihukum, keputusan harus dilempar ke atas. Hal-hal yang sangat sulit dilakukan karena orang berpegang teguh pada paradigma yang telah ada. Pelaksanaan penyetaraan jabatan tidak dapat dilepaskan dari keterkaitan dengan budaya birokrasi dan manajemen PNS dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya (Widjanarko, 2020).

Adanya kendala budaya organisasi dalam penyetaraan jabatan diantaranya pada *Mind set* dimana kecenderungan pola pikir yang berorientasi bahwa keberhasilan karier seseorang hanya bisa diperoleh melalui jabatan struktural. Seperti dikatakan Bapak H. Ali Fahmi Sumanta, S.H., M.H (Sekretaris Daerah

Kabupaten Pandeglang) dimana *"Awalnya secara moral mereka masih merasa belum puas karena jafung itu kurang bergengsi beda dengan pejabat struktural."*

Merubah struktural menjadi fungsional merupakan hal yang tidak mudah karena dibutuhkan perubahan *profesional mindset* yang menjadi tolak ukur keberhasilan seorang pejabat fungsional (Umum et al., 2019).

Pembahasan Hasil dan Temuan Penelitian

Reformasi birokrasi dalam bentuk pelayanan publik sebagai salah satu tuntutan reformasi telah menjadi awal timbulnya kesadaran akan mekanisme pelayanan publik dan menjadi tonggak kesadaran pemerintah untuk menata sistem pemerintahannya. Semangat reformasi yang mewarnai pendayagunaan aparatur negara diarahkan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan guna menghadapi tantangan globalisasi. Upaya untuk mewujudkannya adalah dengan mempraktikkan prinsip-prinsip *good governance* (tata pemerintahan yang baik) (BPPN, 2002).

Permasalahan utama yang perlu diperbaiki adalah belum efektif dan efisiennya birokrasi. Struktur birokrasi yang gemuk dinilai menyulitkan birokrasi dalam bergerak dan berubah sesuai tuntutan lingkungannya. Penataan struktur birokrasi masih cenderung mengakomodasi sebanyak mungkin aparatur untuk ditempatkan pada masing-masing jabatan struktural. Reformasi birokrasi diarahkan untuk menciptakan aparatur yang bersih, bertanggung jawab, profesional, birokrasi yang efisien dan efektif, menciptakan pelayanan prima kepada masyarakat. SDM aparatur sebagai penggerak dan penyelenggara tugas-tugas pemerintahan memegang peranan penting dalam suatu sistem pemerintahan. Oleh karenanya, pondasi dasar reformasi birokrasi seutuhnya harus dimulai dari reformasi terhadap pengelolaan/ manajemen SDM aparatur.

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional merupakan salah satu upaya Pemerintah untuk melakukan penataan kelembagaan dan Sumber Daya Manusia Aparatur sebagai bagian dari area perubahan reformasi birokrasi. Sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi, penyetaraan jabatan tidak diatur secara tersurat dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maupun Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.

Dasar hukum pelaksanaan penyetaraan jabatan kemudian diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional dan Surat Edaran Menteri PAN RB Nomor 382 s.d. 393 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional adalah instrumen untuk memberikan peluang

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

pengembangan karier guna mendukung penyederhanaan birokrasi agar organisasi tetap dapat berjalan dengan sistem karier berbasis fungsional. Tujuan penyederhanaan birokrasi dan pemangkasan lembaga negara adalah dalam upaya mewujudkan birokrasi yang lebih dinamis, selain itu juga mewujudkan profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN), percepatan sistem kerja dan fokus pada pekerjaan fungsional. Selain itu juga untuk mendorong efektivitas dan efisiensi kinerja pegawai pemerintah. (Kemenpan RB, 2020)

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang;

Sebagai salah satu langkah konkret dalam penyederhanaan birokrasi, penyetaraan jabatan memegang peranan yang penting, setelah sebelumnya ditentukan kriteria penyederhanaan birokrasi, mengidentifikasi unit yang dapat/tidak dapat disederhanakan, menyusun peraturan perundang-undangan untuk penataan organisasi. Langkah konkret selanjutnya yaitu terdiri dari penataan jabatan fungsional dan transformasi jabatan sebagai dampak dari penyetaraan jabatan yang telah selesai dilakukan.

Penyetaraan jabatan sebagai bagian dari penyederhanaan birokrasi karena berkaitan dengan fungsi manajerial yang melekat pada jabatan administrasi sebelumnya. Pejabat administrasi yang mengalami penyetaraan jabatan dapat diberikan kegiatan tugas dan fungsi koordinasi dan pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya. Tugas dan fungsi koordinasi pada jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan tidak bersifat menetap dan didasarkan pada kebutuhan pelaksanaan tugas pada masing-masing unit kerja instansi pemerintah.

Faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

Upaya yang dilakukan dalam mengatasi faktor-faktor penghambat dalam Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang.

KESIMPULAN

Meskipun telah ada upaya reformasi, masih terdapat beberapa permasalahan utama yang menghambat kemajuan, seperti organisasi yang belum tepat fungsi, tumpang tindihnya peraturan perundang-undangan, masalah SDM aparatur, kewenangan yang belum terkelola baik, pelayanan publik yang belum memadai, dan budaya kerja birokrat yang tidak mendukung efisiensi. Penelitian ini secara khusus membahas implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang, dengan fokus pada perubahan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan administrasi. Tujuan utama penelitian adalah mendalami implementasi kebijakan, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta mengeksplorasi upaya penanganan faktor penghambat.

Melalui penelitian ini, ditemukan bahwa pemahaman holistik terhadap dinamika implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke jabatan fungsional di instansi tersebut dapat memberikan kontribusi penting. Selain memberikan manfaat teoritis bagi literatur administrasi publik, penelitian ini juga memiliki manfaat praktis sebagai bahan analisis untuk melihat pelaksanaan penyetaraan jabatan dalam konteks Reformasi Birokrasi. Hasil penelitian ini berpotensi mendukung perbaikan dan pengembangan sistem administrasi publik di Indonesia, sehingga mencapai tujuan good governance menjadi lebih mungkin.

BIBLIOGRAFI

- Anggara, S. (2012). *Perbandingan administrasi negara* (Vol. 1, Issue 1). CV Pustaka Setia.
- BPPN. (2002). *Tingkat pemahaman aparaturn pemerintah terhadap prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik*. Badan perencanaan pembangunan nasional.
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Ugm Press.
- Edward. (1980). *Implementing Publik Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Civil Service Journal*, 14(1 Juni), 43–54.
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25–37.
- Indrati, M. F. (2007). *Ilmu Perundang-undangan Jenis, Fungsi dan Materi Muatan*. PT Kanisius.
- Kemenpan RB. (2010). *Grand Design I Reformasi Birokrasi 2010- 2025*.
- Kemenpan RB. (2019). *Penyederhanaan Birokrasi Jadi Momentum Penting*. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/penyederhanaan-birokrasi-jadimomentum-penting-pemerintah>,
- Kemenpan RB. (2020). *Menteri Tjahjo: Pembubaran Lembaga untuk Penyederhanaan Birokrasi, Bukan hanya efisiensi anggaran*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-tjahjo-pembubaran-lembaga-untuk-penyederhanaan-birokrasi-bukan-efisiensi-anggaran>, d
- Osborne, D., & Plastrik, P. (2004). *Memangkas Birokrasi: Lima strategi menuju pemerintahan wirausaha*. PPM Manajemen.

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang

Simatupang, T. H. (2018). Analisa Yuridis Peran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM dalam Pengelolaan dan Pelayanan Database Peraturan Perundang-Undangan di Daerah. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 3, 9.

Tachjan. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik* (Dede Mariana dan Caroline Paskarina, Ed.). Asosiasi Ilmu Politik Indonesia.

Umum, D. J. A. H., Manusia, K. H. D. H. A., & Indonesia, R. (2019). *Sekjen Menkumham; Berfikir Inovatif Sebagai Tolak Ukur Keberhasilan Pemegang Jabatan Fungsional*. <https://portal.ahu.go.id/id/detail/75-berita-lainnya/2446-profesional-mindset-tolak-ukur-keberhasilan-pemegang-jabatan-fungsional>

Widjanarko, T. (2020). *Penyetaraan jabatan administrasi dalam rangka mendukung penyederhanaan birokrasi*. PT Buku Kita.

Widodo, J. (2010). *Analisis Kebijakan Publik*. Bayumedia.

Copyright holder:

Rizki Nugraha, Ayuning Budiati, Kandung Sapto Nugroho (2024)

First publication right:

Syntax Idea

This article is licensed under:

