



---

**LIKA LIKU PENGEMBANGAN KARIR PASCA PENYETARAAN JABATAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL**

Oleh

**Kadek Bobo Sanjaya<sup>1</sup>, Gede Sri Darma<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Magister Manajemen, Undiknas Graduate School, Denpasar

Email: [1bobosanjaya@yahoo.com](mailto:bobosanjaya@yahoo.com), [2sridarma@undiknas.ac.id](mailto:sridarma@undiknas.ac.id)

**Abstrak**

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda prioritas dari pemerintah Republik Indonesia yang ditindaklanjuti melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 sebagai perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Penyetaraan jabatan ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Dalam implementasi kebijakan tentang penyetaraan ini dalam tataran di Pemerintah Kota Denpasar, penyesuaian SOTK dilakukan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan penyetaraan. Tetapi proses penyetaraan ini dilakukan tanpa memperhatikan latar belakang pendidikan dan tidak ada uji kompetensi, tentunya memperikan dampak masalah dan tantangan kedepannya terkait dengan pengembangan karir jabatan fungsional hasil dari penyetaraan jabatan administrasi. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis atas implementasi dan tantangan dari kebijakan penyetaraan jabatan administrasi agar dapat mengeksplorasi keadaan sebenarnya pelaksanaan dari kebijakan tersebut, sehingga bisa menjadi bahan masukan kepada pemangku kepentingan. Studi ini menggunakan metode penelitian dekriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan telaah peraturan perundang-undangan, wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil studi menunjukkan bahwa faktor komunikasi, sumber daya dan disposisi yang mempengaruhi pengembangan karir pasca penyetaraan jabatan Pegawai Negeri Sipil.

**Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional, Penyetaraan.**

**PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda prioritas dari pemerintah Republik Indonesia, guna merealisasikan hal tersebut pelaksanaan penyetaraan jabatan merupakan salah satu upaya dalam proses penyederhanaan birokrasi, dengan tujuan untuk dapat mewujudkan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kerja dan peningkatan kinerja pelayanan publik. Birokrasi merupakan faktor utama yang turut berperan dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih (clean government) dan

kepemerintahan yang baik good government (Cahyani & Gorda, 2017:1). Untuk dapat terlaksananya penyetaraan jabatan tersebut dipandang perlu melaksanakan hal-hal strategis yang harus dilaksanakan dalam melakukan penyederhanaan birokrasi secara menyeluruh sesuai dengan arahan Bapak Presiden Joko Widodo yang menyatakan bahwa penyetaraan jabatan ini bukanlah akhir dari proses penyederhanaan birokrasi. Penyederhanaan birokrasi dapat terwujud secara menyeluruh dan merata apabila terdapat penyederhanaan struktur yang kurang lebih menghilangkan jabatan eselon III, eselon IV, dan eselon V,



meskipun masih ada beberapa jabatan eselon yang masih dipertahankan karena masih dibutuhkan oleh organisasi. Bahkan presiden Joko Widodo berencana akan menggantikan fungsi tugas-tugas administrative pemerintahan kedepannya dengan Artificial Intelligence (AI) atau kecerdasan buatan melalui robotik. (<https://www.kompas.com/tren/read/2019/11/29/203700365/4-fakta-soal-rencana-jokowiterkaitpenyederhanaan-birokrasi?page=all>)

Salah satu upaya dalam proses penyederhanaan birokrasi adalah melalui penyetaraan jabatan. Beberapa langkah nyata yang dilakukan oleh instansi pemerintah pusat dan daerah termasuk didalamnya Pemerintah Kota Denpasar dalam rangka penyederhanaan birokrasi salah satunya dilakukan dengan cara menyetarakan jabatan administrasi termasuk di dalamnya jabatan pengawas ke jabatan fungsional yang diawali dengan penyesuaian SOTK yang diatur dalam Peraturan Walikota Denpasar Nomor 52, 53 dan 54 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah [(Denpasar, 2021a) ; (Denpasar, 2021b) ; (Denpasar, 2021c)]. Pemerintah Kota Denpasar pada tanggal 30 Desember 2021 melantik sebanyak 299 pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan. Pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan fungsional ini merupakan tindak lanjut dari arahan Presiden Joko Widodo dalam proses pelaksanaan penyederhanaan birokrasi. Penyederhanaan birokrasi yang dilakukan pada tahap awal di Kota Denpasar yaitu, Jabatan Administrator (Eselon III) dan Pengawasan (Eselon IV) yang diganti menjadi jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi ini sangat penting untuk ditindaklanjuti sehingga mampu memberikan penekanan bahwa birokrasi bersifat dinamis, lincah, dan profesional dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi dalam mendukung pelaksanaan pelayanan. (<https://denpasarkota.go.id/berita/baca/18779>)

Dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Kota Denpasar tentu saja terdapat banyak tantangan ke depan yang harus dihadapi terutama dalam pengembangan karier pejabat fungsional melalui jalur penyetaraan. Karena berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 dalam penyetaraannya Jabatan Administrator disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli madya, Jabatan Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli muda, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V dengan Jabatan Fungsional jenjang ahli pertama (PAN&RB, 2021b). Penyetaraan ini langsung dijadikan jabatan fungsional tanpa adanya uji kompetensi dalam pengalihan jabatan administrator ke jabatan fungsional sehingga berkesan dipaksakan dan banyak tidak kesesuaian jabatan dengan syarat pendidikan. Sedangkan, jika melalui jalur inpassing atau perpindahan jabatan, maka terdapat syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi oleh masing-masing individu yang ingin beralih jabatan menjadi pejabat fungsional. Proses pemindahan jabatan yang dilakukan dalam waktu singkat akan mewajibkan untuk dapat segera beradaptasi dengan cara kerja baru dan mampu mengerjakan tugas dengan prinsip mengutamakan ketepatan dan kecepatan sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan pelayanan kepada mitra dan masyarakat dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (Comunian, R. , 2016).

Proses penyederhanaan birokrasi ini idealnya dilakukan dengan penataan Struktur Organisasi dan Tata kerja (SOTK) terlebih dahulu baru kemudian dilanjutkan dengan proses penyetaraan jabatan. Kebijakan penyederhanaan birokrasi ini mengakibatkan kebingungan pegawai bagaimana sistem kerja yang dilaksanakan dengan jabatan barunya sehingga berdampak kepada kompetensi pengembangan kariernya. Penelitian terkait dengan penyederhanaan birokrasi yang



.....S  
dilakukan oleh Muhlis Irfan (Irfan, 2013 : 40) yang melihat pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional akibat penghapusan eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Daerah yang lebih melihat dari sisi penghasilan atau tunjangan jabatan yang hasilnya belum didasarkan pada perhitungan bobot jabatan. Sementara itu penelitian lain dilakukan oleh Leni Rohida, Yayan Nuryanto dan Sarif (Rohida et al., 2018 : 11) mengenai implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui inpassing/penyesuaian dengan studi empirik di Universitas Padjajaran. Penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari (Fitrianingrum, 2020 : 235) yang meneliti tentang Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas kedalam Jabatan Fungsional di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan pengawas kedalam jabatan Fungsional masih belum optimal karena dipengaruhi oleh perubahan Pengembangan pikir dan faktor komunikasi pimpinan serta struktur birokrasi dan faktor Pendapatan. Kebijakan penyederhanaan level birokrasi ini memicu memunculkan perilaku kerja kontraproduktif sangat tinggi, apabila tidak dikelola secara komprehensif menata faktor sumber daya manusia atau individu Pejabat Administrasi dan faktor organisasi (Daniarsyah, 2020 : 729).

Penelitian sebelumnya telah banyak yang membahas tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi kedalam Jabatan Fungsional tetapi dilihat dari segi pendapatan, perilaku kerja dan hambatanya, akan tetapi sebatas pengetahuan penulis, belum ada penelitian yang dilakukan untuk menggali secara komprehensif seluruh faktor yang dapat menjelaskan Implementasi dan tantangan dari Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi kedalam Jabatan Fungsional dalam Pengembangan karier pegawai khususnya di Pemerintah Kota Denpasar. Mengingat kebijakan penyetaraan ini relatif baru sehingga peneliti yakin belum banyak yang mengkaji.

Tujuan dari kajian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana Pengembangan karier pegawai dan tantangan yang dihadapi setelah implementasi kebijakan penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di pemerintah kota Denpasar. Penelitian ini membuat beberapa kontribusi penting. Pertama, kami memperkuat literatur dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur untuk proses penyederhanaan birokrasi, apa saja hal yang harus dimitigasi dan disiapkan. Kedua, berangkat dari penelitian sebelumnya yang terbatas pada penelitian tentang pengaruh terhadap pendapatan, perilaku dan hambatan, mencoba menggali lebih dalam bagaimana pelaksanaan penyetaraan dan tantangan yang harus dihadapi aparatur pasca penyederhanaan birokrasi. Ketiga menyajikan dan menjelaskan poin-poin penting yang dapat dipertimbangkan terkait dalam pasca penerapan penyederhanaan birokrasi pada Pemerintah Kota Denpasar. Keempat, penelitian kami berkontribusi pada literature dan bahan pertimbangan bagi lembaga/instansi pemerintah di Indonesia yang sudah melaksanakan penyederhanaan birokrasi sehingga bisa menjadi tolak ukur sebelum dan pasca menerapkan kebijakan. Makalah ini disusun dengan cara berikut, bagian awal menjelaskan dan membahas secara konseptual pengembangan karier pegawai setelah implementasi kebijakan penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di pemerintah kota Denpasar. Kajian pustaka dalam penelitian ini terangkum pada studi implementasi kebijakan yang berdampak pada pengembangan karir. Pada bagian 3 menguraikan metodologi penelitian, diikuti dengan presentasi hasil studi. Bagian Terakhir, berisi kesimpulan dan pembahasan tentang implikasi dan keterbatasan penelitian yang diuraikan di bagian akhir.

## **METODE**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian dekriptif kualitatif dengan



pendekatan induktif. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan ihwal masalah atau objek tertentu secara rinci. Penelitian kualitatif adalah suatu jenis pendekatan penelitian yang dilaksanakan dalam ilmu sosial yang menggunakan paradigma alamiah, berdasarkan teori fenomenologis yang memiliki tujuan untuk meneliti permasalahan-permasalahan sosial yang diteliti secara holistic (Abdussamad, 2021:32). Mengamati dan mempelajari masalah-masalah masyarakat dengan mengumpulkan data, fakta- fakta yang nyata dan murni yang sedang berkembang di masyarakat yang bersifat khusus untuk dianalisis dan diinterpretasikan secara tepat, sehingga dapat ditarik kesimpulan yang bersifat umum. Obyek penelitian ini adalah Pengembangan karier pegawai pasca implementasi kebijakan penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Pemerintah kota Denpasar.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam mengumpulkan data sekunder dan data primer melalui studi wawancara, dokumentasi dan observasi. Teknik pengumpulan data sekunder diperoleh dari kajian literasi dan megutip berbagai kebijakan serta informasi yang berkaitan dengan obyek penelitian. Pengumpulan data primer diperoleh secara langsung dari sumber aslinya yang berupa wawancara, jajak pendapat dari individu atau kelompok (orang) maupun hasil observasi dari suatu obyek, kejadian atau hasil pengujian (Samsu, 2017:94). Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (in depth interview) untuk menggali lebih dalam kebiasaan umum kelompok sebagai objek penelitian dan alasan di baliknya (Moleong, 2018). Teknik Dokumentasi mengenai hal-hal atau variabel yang berupa kebijakan, catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya yang dibutuhkan dalam penelitian (Abdussamad, 2021:147)

Observasi dengan mengamati langsung alur dan proses pelaksanaan dari obyek penelitian. Seluruh data dan informasi dianalisis agar dapat tersusunya dan terorganisasinya data ke dalam Pengembangan, kategori hingga pada akhirnya dapat dibuat suatu kesimpulan. Miles – Huberman dalam (Samsu, 2017:105) menyatakan bahwa data mengalir ini terdiri dari tiga aktivitas, yaitu Data reduction (reduksi data), Data display (penyajian data), Conclusion drawing/verification (penarikan kesimpulan data).

## HASIL DAN DISKUSI

Pelaksanaan penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Pemerintah Kota Denpasar dilaksanakan pertama kali pada bulan Desember tahun 2021, sebagai tindak lanjut dan upaya dalam proses penyederhanaan birokrasi pada Pemerintah Kota Denpasar, dengan pertimbangan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Permatasari & Ariani, 2021:154) yang menjelaskan bahwa perampingan organisasi didesain sedemikian rupa dengan tujuan untuk lebih memberikan motivasi kepada para pegawai ASN agar terus meningkatkan kualitas dalam kinerja. Tetapi dalam proses penyetaraan jabatan di Pemerintah Kota Denpasar langsung dijadikan jabatan fungsional tanpa adanya uji kompetensi dalam pengalihan jabatan administrator ke jabatan fungsional sehingga berkesan sedikit dipaksakan dan banyak tidak kesesuaian jabatan dengan syarat pendidikan. Sedangkan, jika melalui jalur inpassing atau perpindahan jabatan, maka terdapat syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi oleh masing-masing individu yang ingin beralih jabatan menjadi pejabat fungsional. Berdasarkan penelitian dari (Cahyani & Gorda, 2017:1) Kunci utama keberhasilan Reformasi Birokrasi terletak pada aparatur birokrasi itu sendiri. Jika dilihat dari apa yang terjadi pada penelitian ini, menjadi hal



yang menarik bagaimana aparatur dari birokrasinya apakah sudah baik atau belum, karena masih ditemukan yang tidak sesuai jabatan dengan latar belakang pendidikannya.

Apabila dilihat dari faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional khususnya dalam pengembangan karirnya di Pemerintah Kota Denpasar, maka peneliti menggunakan model dari (Edwards III, 1980) yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi atau sikap dan struktur birokrasi. Penulis menggunakan model Edwards III karena model ini dapat menelisik dan menggali secara nyata implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dari dalam organisasi, mengingat kebijakan penyetaraan merupakan hal yang baru di Pemerintah Kota Denpasar dan masih perlu banyak hal yang disempurnakan untuk dapat meningkatkan karir seorang pegawai ASN yang terdampak.

a. Komunikasi

Komunikasi sangat berperan dalam keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan Dapat berjalan dengan baik apabila komunikasi juga berjalan dengan baik. Penyapaian informasi kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten, karena dalam proses pelaksanaannya kebijakan penyetaraan jabatan ini komunikasi hanya dilakukan menggunakan media online, hanya dengan media komunikasi elektronik saja. Dalam hal pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan pegawai ASN di Pemerintah Kota Denpasar, rata-rata pegawai ASN yang terkena dampak sudah mendapatkan informasi awal mengenai akan adanya penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan yang dimana berimbas pada hilangnya jabatan administrasi pada perangkat daerah, tetapi belum mengetahui hal-hal mengenai pasca disetarakan seperti bagaimana sistem bekerjanya jabatan fungsional dan alur pengembangan karirnya. Ternyata yang ditemukan pada Kota Denpasar

sejalan dengan penelitian oleh (Fitrianingrum et al., 2020:7), Sosialisasi atau informasi mengenai apa itu penyetaraan kemudian seperti apa proses penyetaraan, kriteria jabatan administrasi, yang mana saja yang disetarakan dan akan menjadi fungsional apa setelah disetarakan ini yang tidak banyak diketahui oleh para pejabat administrasi.

Dalam penelitian ini Informasi dan komunikasi terkait dengan proses pelaksanaan penyetaraan jabatan, apa saja yang dikreterikan dalam penyetaraan, pejabat mana saja yang terkena dampak penyetaraan yang di fungsionalkan, bagaimana pengembangan karirnya dan masih banyak belum memahami terkait dengan informasi tersebut. Menurut (Daniarsyah, 2020:3) pada penelitiannya menjelaskan bahwa Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional memiliki sistem kerja, paradigma dan output hasil pekerjaan yang berbeda-beda, pegawai Jabatan Fungsional harus bersusah payah memenuhi target angka kreditnya demi pengembangan karirnya dalam Jabatan Fungsional. Sejatinya pegawai harus memahami dulu sistem kerja dan bagaimana menghasilkan output pekerjaannya, jika belum memahami ini sudah pasti berdampak pada pengembangan karirnya.

b. Sumber daya

Sumber Daya menjadi bagian yang penting dalam menentukan keberhasilan suatu Implementasi sebuah kebijakan, SDM yang baik dan unggul sudah barang tentu mampu memberikan kinerja yang optimal dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Sumberdaya tersebut meliputi sumber daya manusia (SDM), sumber daya anggaran, dan sumber daya peralatan dan sumber daya kewenangan. Sumber Daya Manusia (SDM) Sumber Daya Manusia yang mendukung pelaksanaan Penyetaraan jabatan pada pemerintah kota Denpasar sudah cukup memadai karena dilihat dari proses dan prosedur pelaksanaan penyetaraan dilakukan dengan melihat jabatan yang relevan/ kompetensi yang dimiliki sebelumnya selanjutnya disetarakan menjadi



jabatan fungsional, tetapi masih ada ditemukan hasil jabatan penyetaraan yang tidak sesuai, dalam hal ini ketitaksesuaian jabatannya dengan pendidikannya sangat riskan sehingga mempengaruhi pengembangan karirnya. Permasalahan tersebut sejalan dengan hal yang ditemukan oleh (Nalien, 2021:6) bahwa tidak semua jabatan struktural dapat dialihkan ke jabatan fungsional. dan belum tersedianya beberapa jabatan fungsional yang cocok tidak boleh dipaksakan. Menjadi hal penting dalam proses penyetaraan bahwa kesesuaian jabatan harus sesuai dengan latar belakang pendidikannya, karena dalam pelaksanaan kerja dan pengembangan karirnya ada beberapa jabatan fungsional mewajibkan pegawai nya memiliki sertifikasi khusus dari latar belakang pendidikannya.

Sumber Daya Fasilitas, keseluruhan fasilitas atau peralatan yang diberikan kepada pegawai yang mengalami penyerataan jabatan pada BKPSDM Kota Denpasar maupun Kantor BKPSDM Kota Denpasar sudah dapat dikatakan memadai atau mendukung untuk menyelesaikan pekerjaan, fasilitas yang diberikan masih sama seperti yang didapatkan pada menjabat menjadi jabatan Struktural. Fasilitas yang diberikan masih bisa menunjang pegawai untuk berkinerja dan seluruh alur kerja pada Kota Denpasar sudah shifting menggunakan digitalisasi.

Pendapat yang sama ditemukan dari penelitian dari (Fitrianingrum et al., 2020:9) sumber daya peralatan dan infrastruktur sendiri sangat mendukung kinerja para pejabat fungsional maupun pejabat administrator, tata kelola organisasi yang sudah menggunakan digitalisasi sangat memudahkan pegawai dalam melakukan aktivitas pekerjaan sehari-hari. Fasilitas dalam bekerja sangat berpengaruh pegawai dalam berkinerja, dengan kemajuan teknologi dan proses pelayanan yang digitalisasi sangat membantu dalam proses pelayanan.

Sumber Daya Informasi dan Wewenang, sumber daya informasi dan kewenang dalam

penerapan kebijakan penyetaraan jabatan pada Kota Denpasar sudah cukup baik hanya saja perlu ditingkatkan kembali agar segala jenis informasi baik dari tahapan penyetaraan, pasca penyetaraan untuk pengembangan kariernya dan sistem kerjanya bagaimana apakah sama seperti jabatan structuralnya dahulu atau tidak agar tidak mengakibatkan kebigungan dan kekhawatiran pegawai. (Aulia Rakhman, 2020:55) Jabatan fungsional bekerja secara mandiri, lebih banyak bekerja diluar waktu jam kerja, hal ini disebabkan karena perlunya persiapan dalam menjalankan tugas mandiri tersebut. Jabatan fungsional juga mengerjakan tugas-tugas tambahan untuk mendukung proses bisnis dari organisasi. Jika dilihat dari penemuan penelitian sebelumnya seorang jabatan fungsional harus memahami segala informasi baik dari sistem kerja dan pola menjalankan tugas, karena segala pekerjaan dilaksanakan secara mandiri dan adanya pekerjaan tambahan yang wajib dilaksanakan untuk kemajuan organisasinya.

#### c. Disposisi

Disposisi adalah petunjuk singkat tentang tindak lanjut dari atasan terhadap suatu urusan kepada bawahan. Disposisi sangat berpengaruh dalam keberhasilan pelaksanaan sebuah kebijakan, dimana atasan harus bisa memberikan disposisi dengan tepat kepada bawahan/pelaksana kebijakan sesuai dengan bidang dan kemampuannya agar berhasilnya sebuah kebijakan sesuai dengan prosedur. Dalam hal kebijakan penyetaraan jabatan di Pemerintah Kota Denpasar proses implementasinya dapat dikatakan sangat responsive dari arahan pemerintah pusat langsung melaksanakan peyesuaian dan pelantikan terhadap pejabatan fungsional hasil penyetaraan.

Terkait dengan hal disposisi di level pejabat administrasi dilihat dari semangat antusias dan kemauan pegawai ASN untuk diproses menjadi pejabat fungsional melalui penyetaraan sebagai suatu proses menuju jenjang pola pengembangan karir yang lebih



.....S  
jelas dan fokus kepada kompetensi individu ini lumayan tinggi.

Tabel 1. Jumlah PNS Pejabat Eselon III dan Eselon IV di Kota Denpasar Tahun 2022

No.	Jumlah Pejabat Adiministrator Eselon III dan Eselon IV	
1.	Sebelum Penyetaraan Jabatan	407 PNS
2.	Setelah Penyetaraan Jabatan	108 PNS

Sumber: BKPSDM Kota Denpasar 2022

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa antusiasme dan tingkat kemauan penyetaraan jabatan sangat tinggi dan hal ini sangat berdampak dalam struktur birokrasi dalam tatanan pemerintahan, lebih dari 70 % jumlah jabatan yang di setarakan menjadi jabatan fungsional, dimana dengan harapan mampu memutus rantai birokrasi yang berbelit sehingga dalam pelaksanaan pelayanan mampu lebih efektif dan efisien.

Hanya saja sosialisasi yang tidak ada sebelum proses penyetaraan sampai dengan pasca penyetaraan ini yang menjadi kendala. Rata-rata pimpinan Perangkat Daerah dikota Denpasar masih belum terbiasa dengan pola kerja matriks dimana pola structural masih sangat kental melekat dan pegawai yang terkena dampak dari penyetaraan masih belum memahami bagaimana sistem kerjanya, jadi mereka saat ini masih bekerja layaknya structural tetapi jabatannya fungsional. Dari temuan dilapangan sosialisiasi terkait hal tersebut masih sangatlah minim dilaksanakan, sehingga mau tidak mau harus mencari tau secara mandiri bagaimana sistem kerja pegawai setelah reformasi birokrasi. Penelitian dari (Marthalina, 2021:48) menemukan bahwa seorang pegawai fungsional pengembangan karirnya pada prinsipnya tidak hanya bertanggung jawab atas dirinya sendiri tetapi bagian dari tanggung jawab organisasi.

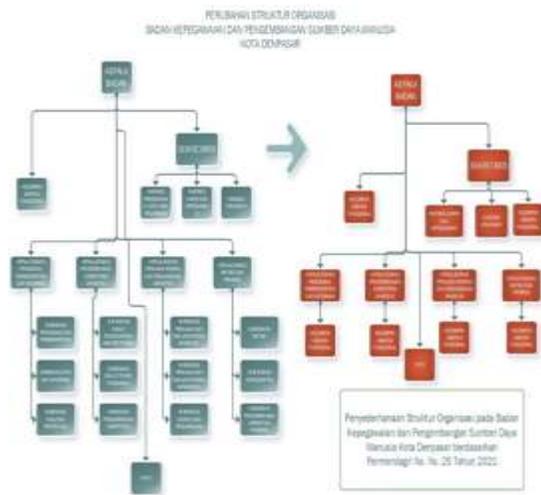
Prosesnya sudah berjalan dengan baik tetapi selanjutnya hal yang wajib dipikirkan adalah pasca dari penyetaraan ini yaitu pola pengembangan karirnya. Pola karir dari seorang jabatan fungsional sudah jelas ada jenjangnya, tetapi sosialisasi mengenai pola pengembangan karirnya disini belum terlaksana secara maksimal sehingga mengakibatkan kebingungan dalam tata cara sistem kerja sebagai seorang jabatan fungsional dan alur dari pengembangan karir dari seorang jabatan fungsional, apakah sama seperti pejabat administrasi atau berbeda. penelitian dari (Fitrianingrum et al., 2020:9) mengemukakan bahwa, perbedaan pola dalam melaksanakan kebijakan dan pekerjaan, mengingat substansinya berbeda antara pejabat struktural dan pejabat fungsional dalam berkinerja dan mencapai target kinerjanya. Perubahan pola berpikir pegawai ini menjadi kunci dari keberhasilan kebijakan ini tidak hanya sekedar mengimplementasikan kebijakan, mengingat substansi dan pola pikir dalam menjalankan tugas dan pekerjaan berbeda antara pejabat structural/administrasi dan pejabat fungsional, maka pola pikir bekerja yang awalnya bekerja memiliki bawahan dan sekarang bekerja sebagai tim kerja tanpa ada bawahan berbeda sistemnya.

d. Struktur Birokrasi

Pada pemerintah Kota Denpasar pelaksanaan penyetaraan birokrasi diawali dengan menyesuaikan struktur birokrasi melalui penyesuaian susunan organisasi tata kerja (SOTK) yang diatur dalam Peraturan Walikota Denpasar Nomor 52, 53 dan 54 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah [(Denpasar, 2021a) ; (Denpasar, 2021b) ; (Denpasar, 2021c)]. Pelaksanaan awal penyetaraan ini selaras dengan penelitian dari oleh (Nalien, 2021:11) Meskipun rujukan sudah jelas, namun telah diketahui bersama apabila suatu daerah melakukan penyederhanaan struktur pada masing-masing perangkat daerahnya maka perlu dilakukan

perubahan peraturan kepala daerah atau bahkan peraturan daerah. Idealnya sebagai tindak lanjut pengesahan pejabat yang akan dilantik, tentunya jabatan yang akan diemban tersebut harus dilegalkan terlebih dahulu, untuk di daerah dalam hal ini berupa peraturan kepala daerah. Setelah sudah disesuaikan kemudian terlihat jabatan-jabatan mana yang terkena dampak dari penyederhanaan birokrasi, sehingga kedudukan jelas dan terstruktur. Struktur Birokrasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap implementasi kebijakan penyetaraan jabatan ASN ini. Karena tahapanya diawali dengan menyesuaikan SOTK sehingga struktur organisasinya pun berubah drastis. Sejalan dengan penelitian dari (Aulia Rakhman, 2020:55) menerangkan bahwa, Perampingan struktur organisasi birokrasi dapat mempermudah dan mempercepat pemberian laporan, perintah, wewenang dan tanggung jawab.

Penyesuaian susunan organisasi tata kerja (SOTK) pada BKPSDM Kota Denpasar dapat dilihat seperti gambar berikut :



Sumber : Bagian Perencanaan BKPSDM Kota Denpasar

Gambar 1. perubahan Struktur Organisasi pada BKPSDM Denpasar

Penempatan jabatan fungsional hasil penyetaraan ini juga masih dibawah Pejabat Eselon 3, artinya masih sama atasnya seperti

yang sebelumnya, cuma sekarang tidak memiliki bawahan /staf. Khusus untuk Jabatan Fungsional Akibat Penyetaraan memiliki alur koordinasi dibawah Kepala Bidang, tidak seperti Jabatan Fungsional pada umumnya yang dibawah koordinasi langsung Kepala BKPSDM.

Kaitannya lebih lanjut terkait pengembangan karir dari jabatan fungsional hasil penyetaraan ini sangat dipengaruhi juga dari capaian angka kredit (AK). Selain itu sangat diperlukan adanya formasi jabatan selain adanya perubahan struktur organisasi pasca penyetaraan, karena jika tidak disiapkan rumah jabatannya seorang pegawai fungsional tidak bisa naik ke jenjang karir yang lebih tinggi. Perubahan struktur organisasi ini juga harus memperhatikan pola interaksi kerja dengan sistem yang saling berkesinambungan dan memiliki proses bisnis pekerjaan baru yang dapat mencakup ruang lingkup bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan agar mampu memenuhi kebutuhan pengembangan karirnya sehingga memiliki ruang gerak untuk selalu berkarya berinovasi dan menjamin karir pejabat hasil penyetaraan ini tidak hanya untuk mencapai angka kredit untuk naik jenjang saja tetapi lebih berkontribusi kepada Pemerintah Kota Denpasar dan memwujudkan SDM Aparatur yang baik dan unggul.

#### 4.2 Tantangan

- a. Ada Jabatan Fungsional hasil penyetaraan yang tidak sesuai dengan konsentrasi pendidikannya. Contohnya seperti pegawai ASN dengan jabatan adminkes di rumah sakit memerlukan Surat Tanda Registrasi (STR) untuk pelaksanaan tugasnya. Jika tidak memiliki STR dia tidak boleh melaksanakan tugas adminkes dan itu hanya dimiliki oleh seorang dengan pendidikan tertentu. Jika dia sekolah kesehatan maka dia dapat mendapatkan STR, tetapi jika dia berasal dari program studi yang lain itu tidak bisa. Saat ini di RSUD Wangaya ada 3 Orang yang menduduki jawaban Adminkes dengan pendidikan S.P otomatis



- seorang lulusan gelar S.P tidak akan bisa mendapatkan STR. Secara umum dari hasil wawancara yang penulis lakukan disebutkan ada sekitar 6 orang pegawai yang tidak sesuai latar belakang pendidikannya dengan jabatan fungsional yang diembannya. Ini menjadi tantangan kepada pihak regulator harus menyikapi hal ini secara serius agar karir seseorang tidak bermasalah kedepanya.
- b. Rata-rata pegawai ASN yang terkena dampak penyetaraan belum memahami bagaimana uraian tugas dan sistem kerja sebagai pejabat fungsional, hal yang peneliti temukan dilapangan sebagian besar pekerjaan yang dilaksanakan masih seperti pekerjaan yang diemban sebelum disetarakan.
  - c. Belum adanya peraturan walikota mengenai pengembangan karir khususnya terhadap pegawai ASN fungsional hasil penyetaraan dan sosialisasi yang masih sangat minim mengenai pengembangan karir, sehingga pegawai yang terdapat reformasi birokrasi harus lebih aktif secara mandiri dalam menggali informasi bagaimana tahapan dan proses pengembangan karir yang diterima oleh pejabat fungsional agar tidak tertinggal dan terjebak dalam dinamisnya kebijakan pemerintah. setiap pegawai harus aktif secara mandiri mencari informasi kepada instansi Pembina terkait dengan pemenuhan Angka kredit untuk kenaikan karirnya.
  - d. Pola pengembangan karir jabatan fungsional khususnya jenis jabatan masih baru belum semuanya ada pengaturanya. Hal lain yang menjadi tantangan kepada regulator dan pegawai ASN, menyandingkan pengembangan karier jabatan fungsional dengan desain organisasi yang diharapkan mampu menghasilkan birokrasi yang lincah. Dengan organisasi desain baru itu tentu bisa mempengaruhi bagaimana perkembangan karier ASN di Pemerintah Kota Denpasar

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdussamad, Z. (2021). *Qualitative Research Methods*.
- [2] Aulia Rakhman, F. (2020). Transfer of Structural Positions to Functional Positions : An Analysis of Compensation for Elimination of Echelon III and IV Positions at the Center for Apparatus Human Resource Development. *Apparatus Journal* , 4 (2), 53–66. <https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.12>
- [3] Bernardin, HJ, and Russell, JEA 1998. (1993). *Human Resource Management* . 3 (2), 404.
- [4] Budi Suhariyanto. (2016). Indonesia The Career Development Reconstruction Of Registrar Functional Position In Indonesian Judiciary. *Journal of Law and Judiciary* , 5 , 391 – 406. [https://www.researchgate.net/publication/317562324\\_Reconstruction\\_Development\\_Karier\\_Jabatan\\_Functional\\_Registrar\\_Pengganti\\_Peradilan\\_Di\\_Indonesia\\_The\\_Carier\\_Development\\_Reconstruction\\_Of\\_Registrar\\_Functional\\_Position\\_In\\_Indonesian\\_Judiciary/Fulltext/59841](https://www.researchgate.net/publication/317562324_Reconstruction_Development_Karier_Jabatan_Functional_Registrar_Pengganti_Peradilan_Di_Indonesia_The_Carier_Development_Reconstruction_Of_Registrar_Functional_Position_In_Indonesian_Judiciary/Fulltext/59841)
- [5] Cahyani, IGAP, & Gorda, A. (2017). Organizational Climate and Bureaucratic Behavior Post Bureaucratic Reform at the Class I Immigration Office Denpasar I Gusti Ayu Putri Cahyani (1) AAN Eddy Supriyadinata Gorda (2). *Administrator's Journal* , 9 (1), 114–134.
- [6] Comunian, R. (2016). Geography, skills and career patterns at the boundary of creativity and innovation: Digital technology and creative arts graduates in the UK. *Handbook on the Geography of Innovation*. <https://doi.org/10.4337/9781784710774>
- [7] Daniarsyah, D. (2020). Dispel Counterproductive Behavior : Transformation of Administrative Positions into Functional Positions. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance*



- Studies) , 4 (1).  
<https://doi.org/10.31506/jipags.v4i1.7794>
- [8] Denpasar, W. (2021a). *Denpasar Mayor Regulation Number 52 of 2021* .
- [9] Denpasar, W. (2021b). *Denpasar Mayor Regulation Number 53 of 2021* .
- [10] Denpasar, W. (2021c). *Denpasar Mayor Regulation Number 54 of 2021* . 6 .
- [11] Dr. Nursapia Harahap, M. . (2020). *Qualitative Research* .
- [12] Dunn, WN (2018). *Public Policy Analysis* .
- [13] Edwards III. (1980). *Implementing Public Policy* .
- [14] Edwin B. Flippo. (1995). *Human Resource Development* . 1–7.
- [15] Fitrianingrum, L. (2020). *Proceedings of the National Conference on Administrative Sciences 4.0 Implementation of the Policy for Equalizing Supervisory Positions into Functional Positions in the Indonesian Institute of Sciences* . 235–240. <http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/view/301>
- [16] Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lallyana, D. (2020). Functional Position Career Development From Equal Administrative Positions: Analysis of Implementation and Challenges Development of Functional Position Career Resulted From Administration Position Equalization: *Civil Service, Journal of PNS Policy and Management* , 14 (1), 43–54.
- [17] Hill, P., & Hupe, A. (2013). Public Policy Implementation. *Journal of Chemical Information and Modeling* , 53 (9), 1689–1699.
- [18] Irfan, M. (2013). The Reposition of Structural to Functional Position: Study of Elimination of the Echelon III and IV Position at the National Civil Service Agency. *Journal of PNS Policy and Management* , 7 (1), 40–55.
- [19] Ministry of Internal Affairs. (2021). *Policy Recommendations for Simplifying the Organizational Structure of Regional Apparatuses within Provincial and Regency/City Regional Governments* .
- [20] abdu alina, M. (2021). Impact Analysis of PNS Career Development Post Implementation of Transfer of Structural Positions to Functional Positions. *Journal of MSDA (Performance Resource Management)* , 9 (1), 42–55. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716>
- [21] Moleong, L. (2018). *qualitative research methodology* .
- [22] Nalien, EM (2021). Factors Inhibiting the Implementation of Bureaucratic Trimming Policies in the City Government of Bukittinggi. *Journal of Governance Policy* , 4 (April), 1–13. <https://doi.org/10.33701/jkp.v4i1.1622>
- [23] Nita Yuanita. (2016). *Study of Civil Servant Career Patterns in Primary High Leadership Positions in the Regional Government of Garut Regency* . 4 ( 1), 1–23.
- [24] Nugroho, BN (2017). Career Planning Strategy By Understanding the Three Pillars of Civil Servant Career Development. *Widyaiswara Circle Journal* , 4 (03), 14–23. [www.juliwi.com](http://www.juliwi.com)
- [25] PAN&RB, M. (2021a). *Permenpan 17 of 2021* .
- [26] PAN&RB, M. (2021b). *Permenpanrb No 25 of 2021* .
- [27] Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Equalization of Post Administration Career Patterns to Functional Positions. *Journal of Administrative Transformation* , 11 (02), 151–163.
- [28] Pramono., J. (2020). Implementation and Evaluation of Public Policy. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- [29] Ramadani, T., & Sofyaningrum, ED (2020). Ministry of Energy and Mineral



- .....S
- Resources Communication Strategy in Equalizing Administrative Positions to Functional Positions. *Journal of Performance Discourse: Practical-Academic Studies of Performance and Public Service Administration* , 23 (2), 239.  
<https://doi.org/10.31845/jwk.v23i2.677>
- [30] Republic of Indonesia. (2014). *Law of the Republic of Indonesia No.5 of 2014 concerning the State Civil Apparatus* . 1–104.
- [31] Rohida, L., Nuryanto, Y., & Sarif. (2018). Implementation of Transfer of Structural Positions to Functional Positions Through Inpassing/Adjustments (Case Study at Padjadjaran University). *Civil Service* , 12 (1), 11–22.
- [32] Sabatier, PA, & Mazmanian, DA (1983). Can Regulation Work?: The Implementation of the 1972 California Coastal Initiative. In *Can Regulation Work?: The Implementation of the 1972 California Coastal Initiative* .  
<https://doi.org/10.1007/978-1-4684-1155-3>
- [33] Samsu. (2017). Research methods: theory and application of qualitative, quantitative, mixed methods research, as well as research & development. In *Published by: Center for Religious and Social Studies (PUSAKA)* .
- [34] Supardi, E. (2016). Career Development Contribution to Employee Performance. *Journal of Geography Gea* , 9 (1).  
<https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1680>
- [35] Werther, WB, & Davis, K. (1993). *Human Resource and Personnel Management* . 11–12.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN