

# Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer

<https://rapik.pubmedia.id/index.php/rapik>

## Transformasi Karier Aparatur Sipil Negara melalui Mekanisme Penyetaraan Jabatan: Analisis Implementatif dan Kompleksitas Struktural dalam Sistem Jabatan Fungsional

Firmansyah<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Prodi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Mbojo Bima, Kota Bima, 84112

Email: [firmansyah@stisipmbojo-bima.ac.id](mailto:firmansyah@stisipmbojo-bima.ac.id)

### ARTICLE INFO

---

*Article history:*

Send 20/11/2025

Received 03/12/2025

Accepted 26/12/2025

---

### Abstract

*The policy of administrative position equalization into functional positions constitutes a strategic component of bureaucratic reform aimed at fostering a professional, dynamic, and performance-based civil service. This policy is regulated under Government Regulation Number 17 of 2020 as an amendment to Government Regulation Number 11 of 2017 and is further reinforced by Ministerial Regulation of PANRB Number 28 of 2019. This study aims to analyze the implementation of the policy and to identify the challenges arising from its execution, particularly in relation to career development within functional positions. The study was conducted at Indonesian Institute of Sciences using a qualitative approach, employing regulatory analysis, in-depth interviews, and observation. The findings indicate that policy implementation remains suboptimal, especially in terms of communication, bureaucratic structure, and human resource readiness. Furthermore, the shift in mindset from structural to functional roles represents a significant challenge affecting both the effectiveness of the policy and the sustainability of the civil service career system.*

**Keywords:** *Civil Service Career Transformation; Position Equalization; Functional Positions.*

### Abstrak

*Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional merupakan bagian strategis dari reformasi birokrasi untuk mewujudkan aparatur yang profesional, dinamis, dan berbasis kinerja. Kebijakan ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 sebagai perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 serta diperkuat oleh Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan tersebut dan mengidentifikasi kendala yang muncul, khususnya dalam pengembangan karier jabatan fungsional. Studi dilakukan pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia dengan pendekatan kualitatif melalui analisis regulasi, wawancara, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan belum optimal, terutama pada aspek komunikasi, struktur birokrasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Selain itu, perubahan pola pikir dari jabatan struktural ke jabatan fungsional menjadi tantangan signifikan yang mempengaruhi efektivitas kebijakan serta keberlanjutan sistem karier ASN.*

**Kata kunci:** *Transformasi Karier ASN; Penyetaraan Jabatan; Jabatan Fungsional.*

\*Firmansyah

E-mail : [firmansyah@stisipmbojo-bima.ac.id](mailto:firmansyah@stisipmbojo-bima.ac.id)

## PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan pergeseran paradigmatis yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga operasional dalam konteks tata kelola pemerintahan daerah (Barnett et al., 2020). Pergeseran ini ditandai dengan upaya sistematis untuk mereduksi kompleksitas struktural yang selama ini dianggap menjadi sumber inefisiensi dan inefektivitas dalam pelayanan publik (Amalia, 2023). Salah satu instrumen kebijakan yang menjadi episentrum perubahan tersebut adalah penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 (Insani et al., 2022). Dalam konteks ini, penyederhanaan birokrasi tidak lagi dimaknai sebagai sekadar pengurangan jenjang hierarki, melainkan sebagai rekonstruksi mendasar terhadap sistem karier Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berorientasi pada profesionalisme, kompetensi, dan kinerja (Nasution, 2022); (Insani et al., 2022).

Dalam lanskap pemerintahan daerah, fenomena tersebut memperoleh artikulasi yang lebih kompleks ketika diimplementasikan pada wilayah dengan karakteristik kelembagaan dan kapasitas sumber daya yang heterogen, seperti Kota Bima (Achyar Mubarak, 2022). Sebagai daerah dengan dinamika birokrasi yang sedang berkembang, Kota Bima menghadapi tantangan struktural yang tidak hanya berkaitan dengan adaptasi terhadap kebijakan nasional, tetapi juga dengan keterbatasan kapasitas institusional, distribusi kompetensi ASN, serta kesiapan sistem organisasi dalam mengadopsi model birokrasi berbasis fungsi (Zulhakim & Yogopriyatno, 2025). Oleh karena itu, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kota Bima tidak dapat dipahami secara linier, melainkan harus dilihat sebagai proses transformasi yang bersifat kontekstual dan multidimensional.

Secara konseptual, penyetaraan jabatan mencerminkan pergeseran dari model birokrasi Weberian yang hierarkis menuju model post-bureaucratic governance yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan spesialisasi fungsi (Permatasari & Ariani, 2021). Dalam konteks Kota Bima, pergeseran ini tidak hanya menyentuh dimensi struktural organisasi, tetapi juga berdampak pada konfigurasi relasi kekuasaan, legitimasi jabatan, serta pola interaksi kerja antar aktor birokrasi (Nurkhamdi et al., 2024). Dominasi jabatan struktural yang sebelumnya menjadi instrumen kontrol administratif secara perlahan digantikan oleh jabatan fungsional yang berbasis kompetensi, sehingga menciptakan dinamika baru dalam distribusi otoritas dan tanggung jawab (Susanto & Sangkut, 2024).

Namun demikian, implementasi kebijakan ini di Kota Bima menunjukkan adanya ketegangan antara desain kebijakan yang bersifat normatif dengan realitas empiris yang dihadapi oleh organisasi perangkat daerah. Di satu sisi, kebijakan penyetaraan jabatan bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih adaptif dan responsif, namun di sisi lain, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia serta belum matangnya sistem pendukung menyebabkan terjadinya ambiguitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan fungsional (Beatrix et al., 2022). Kondisi ini memperlihatkan adanya gap antara ekspektasi kebijakan dan realitas implementasi di tingkat lokal (Susanto, 2024).

Secara operasional, mekanisme penyetaraan jabatan melalui jalur penyesuaian langsung dan inpassing di Kota Bima menunjukkan variasi dalam tingkat kesiapan pegawai. Beberapa ASN mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan sistem kerja berbasis kompetensi, sementara sebagian lainnya mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan jabatan fungsional yang mensyaratkan

output kerja terukur dan berbasis angka kredit. Variasi ini menunjukkan bahwa proses transformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada kesiapan individu dan organisasi dalam menginternalisasi perubahan tersebut (Aslami et al., 2023).

Idealitas implementasi kebijakan ini mensyaratkan adanya penataan terlebih dahulu terhadap Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK). Namun dalam konteks Kota Bima, proses penyetaraan jabatan seringkali berjalan secara simultan dengan penataan organisasi, bahkan dalam beberapa kasus dilakukan sebelum restrukturisasi organisasi selesai. Hal ini menciptakan kondisi ambiguitas struktural yang berdampak pada ketidakjelasan peran dan fungsi jabatan fungsional, serta mempengaruhi efektivitas koordinasi antar unit kerja (Susila et al., 2024). Lebih lanjut, simplifikasi jabatan melalui konversi linear dari jabatan administrator ke ahli madya, pengawas ke ahli muda, dan pelaksana ke ahli pertama menunjukkan adanya pendekatan administratif yang belum sepenuhnya mempertimbangkan kompleksitas kompetensi dan beban kerja di lapangan. Dalam konteks Kota Bima, kondisi ini berpotensi menimbulkan mismatch antara kapasitas individu dengan tuntutan jabatan fungsional yang baru, sehingga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Dewi et al., 2023).

Dalam rangka mempercepat implementasi kebijakan, berbagai relaksasi persyaratan seperti penghapusan uji kompetensi dan fleksibilitas kualifikasi pendidikan juga diterapkan. Meskipun langkah ini bersifat pragmatis, namun dalam konteks Kota Bima, kebijakan tersebut berpotensi menimbulkan dilema antara percepatan reformasi birokrasi dan kualitas profesionalisme ASN. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan tidak hanya memiliki dimensi administratif, tetapi juga dimensi normatif yang berkaitan dengan standar kompetensi dan merit system (Amriani Amir, 2025). Secara empiris, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kota Bima memperlihatkan dinamika yang berbeda dibandingkan dengan lembaga pusat seperti Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia yang memiliki kapasitas sumber daya yang lebih mapan. Jika di LIPI penyetaraan jabatan dapat didukung oleh ekosistem riset yang berbasis kompetensi, maka di Kota Bima implementasi kebijakan ini menghadapi keterbatasan dalam hal infrastruktur kelembagaan, sistem pengembangan kompetensi, serta dukungan anggaran (Djamil & Sunarya, 2024).

Perbedaan konteks ini menunjukkan bahwa kebijakan yang sama dapat menghasilkan implikasi yang berbeda tergantung pada karakteristik institusional masing-masing daerah (Massepe et al., 2024). Oleh karena itu, analisis terhadap implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kota Bima menjadi penting untuk memahami bagaimana kebijakan nasional diterjemahkan dalam konteks lokal yang memiliki keterbatasan dan tantangan yang spesifik. Lebih jauh lagi, dinamika pengembangan karier ASN di Kota Bima pasca penyetaraan jabatan menunjukkan adanya ketidakpastian dalam jalur karier jangka panjang. Sistem angka kredit yang menjadi basis pengembangan karier jabatan fungsional belum sepenuhnya dipahami oleh pegawai, sehingga menimbulkan kebingungan dalam perencanaan karier. Kondisi ini diperparah dengan terbatasnya kesempatan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang seharusnya menjadi prasyarat utama dalam sistem karier berbasis merit (Juhendi et al., 2025).

Dari perspektif teoritis, fenomena ini dapat dijelaskan melalui pendekatan *institutional complexity* yang menyoroti adanya interaksi antara logika birokrasi lama yang berbasis hierarki dengan logika baru yang berbasis profesionalisme. Dalam konteks Kota Bima, kedua logika ini masih beroperasi secara simultan, sehingga menciptakan kondisi ambiguitas yang mempengaruhi perilaku organisasi

dan individu dalam merespons kebijakan penyetaraan jabatan (Roslim & Syofiarti, 2025). Penelitian sebelumnya cenderung lebih banyak berfokus pada aspek normatif dan administratif dari kebijakan penyetaraan jabatan, dengan penekanan pada peningkatan kesejahteraan dan tunjangan. Namun, dalam konteks Kota Bima, persoalan yang muncul tidak hanya berkaitan dengan aspek tersebut, tetapi juga menyangkut dinamika struktural, kapasitas organisasi, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi birokrasi (*darwin*, 2023); (Indrianingsih et al., 2026).

Kesenjangan penelitian (research gap) terlihat dari minimnya kajian yang secara spesifik menganalisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dalam konteks pemerintah daerah dengan karakteristik kapasitas terbatas seperti Kota Bima. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada institusi pusat atau daerah dengan kapasitas tinggi, sehingga belum mampu menggambarkan kompleksitas implementasi kebijakan di daerah berkembang. Selain itu, terdapat gap konseptual dalam mengintegrasikan analisis implementasi kebijakan dengan perspektif pengembangan karier ASN. Kebijakan penyetaraan jabatan seringkali dipandang sebagai kebijakan struktural semata, tanpa mempertimbangkan implikasinya terhadap sistem karier, motivasi kerja, dan produktivitas pegawai dalam jangka panjang.

Berdasarkan kondisi tersebut, novelty penelitian ini terletak pada upaya untuk mengkaji implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dalam perspektif yang lebih integratif, dengan menggabungkan analisis implementasi kebijakan, kompleksitas struktural, dan dinamika pengembangan karier ASN dalam konteks lokal Kota Bima. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kebijakan penyetaraan jabatan beroperasi dalam realitas birokrasi daerah yang kompleks.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan mendalam mengenai implementasi kebijakan penyetaraan jabatan serta implikasinya terhadap pengembangan karier jabatan fungsional. Penelitian dilaksanakan di Kota Bima dengan subjek penelitian terdiri dari Aparatur Sipil Negara yang mengalami penyetaraan jabatan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional, pejabat pengelola kepegawaian, serta pimpinan organisasi perangkat daerah yang terlibat dalam proses implementasi kebijakan tersebut. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap berbagai regulasi serta dokumen kepegawaian. Analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi yang dilakukan secara siklus dan berulang hingga diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dan dampaknya terhadap sistem pengembangan karier Aparatur Sipil Negara.

#### **HASIL DAN DISKUSI/ANALISIS**

##### **Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional**

Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional merupakan bagian dari kebijakan reformasi birokrasi nasional yang bertujuan untuk menyederhanakan struktur birokrasi, meningkatkan profesionalisme aparatur, serta mempercepat proses pengambilan keputusan dalam organisasi pemerintahan. Kebijakan ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 11

Tahun 2017 yang kemudian diperbarui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 serta diperkuat dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019. Dalam konteks penelitian di Kota Bima, kebijakan ini menjadi bagian penting dalam perubahan struktur organisasi perangkat daerah yang sebelumnya didominasi oleh jabatan struktural menjadi lebih berbasis jabatan fungsional.

Penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dilakukan melalui mekanisme penyesuaian atau inpassing dengan mempertimbangkan kesesuaian antara tugas jabatan sebelumnya dengan jabatan fungsional yang akan diduduki. Tujuan utama dari penyetaraan jabatan ini adalah menciptakan birokrasi yang lebih dinamis, profesional, dan berbasis kompetensi sehingga mampu meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Dalam konteks Kota Bima, kebijakan ini berdampak pada perubahan struktur organisasi, perubahan pola kerja, serta perubahan sistem karier ASN yang sebelumnya berbasis jabatan struktural menjadi berbasis jabatan fungsional (Barnett et al., 2020).

Persyaratan penyetaraan jabatan sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 meliputi status PNS yang masih menduduki jabatan administrator, pengawas, atau pelaksana, memiliki kualifikasi pendidikan minimal S1 atau D4, memiliki kesesuaian jabatan administrasi dengan jabatan fungsional yang akan diduduki, memiliki pengalaman kerja yang relevan, serta memiliki masa kerja minimal satu tahun sebelum batas usia pensiun. Persyaratan tersebut menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan tidak dilakukan secara otomatis, tetapi tetap mempertimbangkan kompetensi dan pengalaman kerja pegawai (Amalia, 2023).

Transformasi penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dalam konteks birokrasi daerah di Kota Bima, tidak dapat direduksi sebagai sekadar proses administratif berupa konversi nomenklatur jabatan, melainkan merupakan suatu fenomena struktural yang mencerminkan reartikulasi logika kelembagaan (institutional logics) dari model birokrasi hierarkis menuju konfigurasi organisasi berbasis kompetensi dan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian lapangan yang diperoleh melalui triangulasi wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa implementasi kebijakan ini menghasilkan dinamika yang bersifat asimetris, baik pada tingkat individu aparatur, unit organisasi, maupun sistem kelembagaan secara keseluruhan.

Secara empiris, penyetaraan jabatan telah mengubah komposisi struktur ASN di Kota Bima secara signifikan. Sebelum kebijakan diterapkan, dominasi jabatan struktural mencapai proporsi mayoritas dalam sistem organisasi perangkat daerah, namun setelah implementasi kebijakan, terjadi redistribusi jabatan yang lebih condong pada jabatan fungsional.

**Tabel 1. Perubahan Komposisi Jabatan ASN di Kota Bima (Sebelum dan Sesudah Penyetaraan)**

<b>Jenis Jabatan</b>	<b>Sebelum (%)</b>	<b>Sesudah (%)</b>	<b>Perubahan (%)</b>
Jabatan Struktural (Administrator & Pengawas)	62%	28%	-34%
Jabatan Fungsional	25%	60%	+35%
Jabatan Pelaksana	13%	12%	-1%

**Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bima, 2025**

Data tersebut menunjukkan adanya pergeseran radikal dalam arsitektur birokrasi, di mana jabatan fungsional menjadi tulang punggung baru organisasi. Namun demikian, peningkatan kuantitas jabatan fungsional tidak secara otomatis diikuti oleh peningkatan kualitas kinerja, karena terdapat gap antara struktur formal dan kapasitas substantif ASN.

#### **Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan (Model Edwards III)**

Dalam penelitian ini, analisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan menggunakan model implementasi kebijakan dari George C. Edwards III yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi (Nurkhamdi et al., 2024). Model ini digunakan untuk menganalisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kota Bima karena mampu menjelaskan secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan.

#### **Komunikasi**

Komunikasi merupakan faktor pertama yang sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Komunikasi kebijakan meliputi proses penyampaian informasi kebijakan kepada pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran kebijakan. Dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kota Bima, komunikasi kebijakan masih belum berjalan secara optimal. Banyak pegawai yang mengetahui adanya penyederhanaan birokrasi, tetapi tidak memahami secara detail mengenai proses penyetaraan jabatan, mekanisme penilaian kinerja jabatan fungsional, serta jalur pengembangan karier setelah penyetaraan jabatan.

Dalam teori Edwards III, komunikasi kebijakan memiliki tiga dimensi utama, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Transmisi berkaitan dengan bagaimana kebijakan disampaikan kepada pelaksana kebijakan, kejelasan berkaitan dengan seberapa jelas isi kebijakan dipahami oleh pelaksana kebijakan, sedangkan konsistensi berkaitan dengan kesesuaian informasi kebijakan yang diterima oleh pelaksana kebijakan. Berdasarkan hasil penelitian di Kota Bima, sosialisasi kebijakan penyetaraan jabatan masih belum merata di seluruh organisasi perangkat daerah. Beberapa pegawai memperoleh informasi kebijakan hanya

melalui surat edaran atau informasi informal dari pimpinan, sehingga banyak pegawai yang merasa tidak memiliki informasi yang cukup mengenai masa depan karier mereka setelah penyetaraan jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kejelasan dan konsistensi komunikasi kebijakan masih perlu ditingkatkan.

Kurangnya komunikasi kebijakan ini berdampak pada munculnya

ketidakpastian karier pegawai, keraguan dalam menjalankan tugas jabatan fungsional, serta rendahnya motivasi kerja pegawai pada masa transisi penyetaraan jabatan. Oleh karena itu, komunikasi kebijakan menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan.

### **Sumber Daya**

Faktor kedua yang mempengaruhi implementasi kebijakan penyetaraan jabatan adalah sumber daya. Sumber daya meliputi sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, dan kewenangan organisasi. Dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kota Bima, sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting karena jabatan fungsional membutuhkan kompetensi teknis yang lebih spesifik dibandingkan jabatan administrasi. Sebagian besar pegawai yang disetarakan di Kota Bima telah memenuhi persyaratan pendidikan minimal untuk jabatan fungsional, namun masih terdapat beberapa pegawai yang harus menyesuaikan kompetensi mereka dengan jabatan fungsional yang baru. Hal ini menunjukkan bahwa proses penyetaraan jabatan belum sepenuhnya diikuti dengan pengembangan kompetensi pegawai.

Selain sumber daya manusia, sumber daya anggaran juga menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Anggaran diperlukan untuk membayar tunjangan jabatan fungsional, pelatihan kompetensi, serta pengembangan karier pegawai. Jika anggaran tidak mencukupi, maka implementasi kebijakan penyetaraan jabatan akan mengalami hambatan, terutama dalam hal pengembangan karier pegawai. Sumber daya fasilitas dan infrastruktur juga mempengaruhi implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Dalam sistem jabatan fungsional, pegawai dituntut untuk menghasilkan output pekerjaan yang terukur, sehingga diperlukan sistem informasi kepegawaian dan sistem penilaian kinerja yang berbasis digital. Di Kota Bima, penggunaan sistem informasi kepegawaian sudah mulai diterapkan, namun masih perlu pengembangan lebih lanjut agar mendukung sistem karier jabatan fungsional.

### **Disposisi atau Sikap Pelaksana**

Faktor ketiga dalam implementasi kebijakan menurut Edwards III adalah disposisi atau sikap pelaksana kebijakan. Disposisi berkaitan dengan sikap, komitmen, dan kesediaan pelaksana kebijakan dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kota Bima, sikap pegawai terhadap kebijakan penyetaraan jabatan sangat beragam. Sebagian pegawai menerima kebijakan penyetaraan jabatan karena menganggap bahwa jabatan fungsional memiliki peluang pengembangan karier yang lebih jelas melalui sistem angka kredit. Namun, sebagian pegawai lainnya merasa bahwa jabatan fungsional memiliki beban kerja yang lebih berat karena harus menghasilkan output pekerjaan yang terukur dan dinilai melalui angka kredit.

Perubahan pola pikir dari jabatan struktural ke jabatan fungsional menjadi tantangan terbesar dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Dalam jabatan struktural, pegawai lebih banyak berperan sebagai manajer atau

administrator, sedangkan dalam jabatan fungsional pegawai harus bekerja sebagai tenaga profesional sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Perubahan pola pikir ini membutuhkan proses adaptasi yang cukup lama, karena pegawai harus menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru, sistem penilaian kinerja baru, serta sistem pengembangan karier yang baru. Oleh karena itu, disposisi atau sikap pelaksana kebijakan menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan.

### **Struktur Birokrasi**

Faktor keempat dalam implementasi kebijakan adalah struktur birokrasi. Struktur birokrasi berkaitan dengan struktur organisasi, pembagian kewenangan, prosedur kerja, dan hubungan antar unit organisasi. Dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kota Bima, perubahan struktur birokrasi menjadi salah satu dampak utama dari kebijakan penyederhanaan birokrasi. Setelah penyetaraan jabatan, struktur organisasi perangkat daerah menjadi lebih sederhana dengan mengurangi jumlah jabatan struktural dan meningkatkan jumlah jabatan fungsional. Sistem kerja organisasi juga berubah dari sistem hierarki menjadi sistem kerja berbasis tim dan jaringan kerja.

Namun demikian, perubahan struktur birokrasi ini juga menimbulkan beberapa permasalahan, terutama terkait dengan pembagian tugas dan kewenangan antara pejabat struktural dan pejabat fungsional. Dalam beberapa kasus, pejabat fungsional masih diberikan tugas administratif yang sebelumnya merupakan tugas jabatan struktural, sehingga beban kerja pegawai menjadi tidak seimbang. Perubahan struktur birokrasi juga mempengaruhi sistem koordinasi organisasi. Jika sebelumnya koordinasi dilakukan melalui jalur hierarki, maka setelah penyetaraan jabatan koordinasi dilakukan melalui sistem kerja tim dan kelompok kerja. Hal ini membutuhkan kemampuan koordinasi dan komunikasi yang lebih baik dari pegawai.

### **Pengembangan Karier Pegawai Hasil Penyetaraan Jabatan**

Pengembangan karier pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Pengembangan karier tidak hanya berkaitan dengan kenaikan pangkat dan jabatan, tetapi juga berkaitan dengan pengembangan kompetensi, pengalaman kerja, dan peningkatan kesejahteraan pegawai. Dalam teori pengembangan karier yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel, pengembangan karier merupakan interaksi antara perencanaan karier individu dan manajemen karier organisasi. Dalam konteks penyetaraan jabatan di Kota Bima, pengembangan karier pegawai sangat dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, sistem angka kredit, serta kesempatan pengembangan kompetensi.

Pegawai yang disetarakan ke jabatan fungsional harus mengikuti sistem angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatan. Sistem angka kredit ini menuntut pegawai untuk menghasilkan karya atau output pekerjaan yang sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing. Hal ini berbeda dengan sistem karier jabatan struktural yang lebih banyak berdasarkan masa kerja dan jabatan struktural yang tersedia. Dalam praktiknya, pengembangan karier pegawai hasil penyetaraan jabatan masih menghadapi beberapa kendala, seperti keterbatasan kesempatan pelatihan, keterbatasan kegiatan yang dapat menghasilkan angka kredit, serta

ketidaksesuaian antara tugas jabatan dengan kegiatan yang dapat dinilai angka kreditnya.

Selain itu, perubahan struktur organisasi juga mempengaruhi pengembangan karier pegawai. Dalam struktur organisasi yang lebih sederhana, jumlah jabatan struktural menjadi lebih sedikit, sehingga peluang promosi jabatan struktural menjadi lebih terbatas. Oleh karena itu, jabatan fungsional menjadi jalur karier utama bagi pegawai di masa depan. Pengembangan karier jabatan fungsional juga berkaitan dengan manajemen talenta dalam organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi dan kinerja yang baik dapat dipersiapkan menjadi calon pimpinan organisasi melalui sistem manajemen talenta. Dengan demikian, penyetaraan jabatan tidak hanya bertujuan untuk menyederhanakan struktur birokrasi, tetapi juga untuk membangun sistem karier ASN yang berbasis kompetensi dan kinerja.

### **Analisis Dampak Penyetaraan Jabatan terhadap Organisasi di Kota Bima**

Secara keseluruhan, kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kota Bima memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap struktur organisasi, sistem kerja, dan sistem karier pegawai. Struktur organisasi menjadi lebih sederhana, sistem kerja menjadi lebih fleksibel, dan sistem karier menjadi lebih berbasis kompetensi. Namun demikian, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait dengan komunikasi kebijakan, pengembangan kompetensi pegawai, sistem penilaian kinerja, serta pengembangan karier pegawai hasil penyetaraan jabatan.

Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan penyetaraan jabatan tidak hanya ditentukan oleh regulasi yang ada, tetapi juga ditentukan oleh kesiapan organisasi, kesiapan sumber daya manusia, serta sistem manajemen karier ASN yang mendukung pengembangan karier jabatan fungsional secara berkelanjutan. Dengan demikian, penyetaraan jabatan harus diikuti dengan reformasi sistem manajemen sumber daya manusia aparatur secara menyeluruh agar tujuan reformasi birokrasi dapat tercapai secara optimal.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional sebagai bagian dari reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan strategi transformasi struktural birokrasi yang berorientasi pada profesionalisme aparatur, efisiensi organisasi, serta penguatan sistem karier berbasis kompetensi dan kinerja, namun dalam implementasinya di Kota Bima masih menghadapi berbagai kompleksitas implementatif yang bersumber dari aspek komunikasi kebijakan yang belum optimal, kesiapan sumber daya manusia yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi fungsional, disposisi atau sikap pelaksana yang masih berada pada fase transisi dari paradigma struktural ke paradigma profesional fungsional, serta struktur birokrasi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap sistem kerja berbasis jaringan dan kolaborasi. Di sisi lain, kebijakan penyetaraan jabatan secara konseptual memiliki implikasi positif terhadap pengembangan karier Aparatur Sipil Negara karena sistem karier jabatan fungsional lebih menekankan pada merit system, angka kredit, kompetensi, dan produktivitas kerja, namun secara empiris masih ditemukan kendala dalam mekanisme penilaian kinerja, kesempatan pengembangan kompetensi, serta kejelasan jalur karier jangka panjang. Dengan demikian, keberhasilan kebijakan penyetaraan jabatan tidak hanya ditentukan oleh regulasi formal, tetapi sangat bergantung pada kesiapan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, penataan struktur organisasi, penguatan manajemen talenta, serta perubahan

budaya organisasi birokrasi menuju sistem kerja profesional berbasis kompetensi dan kinerja.

## REFERENSI

- Achyar Mubarok, A. (2022). Optimization of Career Development Through Transformation of Functional Position of Customs and Excise Inspector at Indonesian Customs. *Journal of Accounting and Finance Management*, 2(6), 249–262. <https://doi.org/10.38035/jafm.v2i6.67>
- Amalia, R. (2023). Policy Implementation of the Equalization of Administrative Positions Into Functional Positions. *Sosiohumaniora*, 25(1), 29. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v25i1.44648>
- Amriani Amir. (2025). *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora (AJSH) Leksikon Kapal Pinisi*. 5(2), 3343–3349. <http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh><https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh>
- Aslami, F., Sukmawati, N., Alfisyahri, N., & Lestiyani, T. E. K. (2023). the Effect of Equalization of Civil Servant Positions on Career Patterns in Hr Management Development. *Mimbar: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 12(1), 64–71. <https://doi.org/10.32663/jpsp.v12i1.3695>
- Barnett, W. P., Baron, J. N., & Stuart, T. E. (2000). Avenues of attainment: Occupational demography and organizational careers in the California civil service. *American Journal of Sociology*, 10(1), 88–144. <https://doi.org/10.1086/303107>
- Beatrix, G., Apriyansyah, H., & Syarief, F.-. (2022). Career Development of Functional Positions, Simplification of Organizational Structure, And Equality of Administrative Positions Into Functional Positions: A Literature Review. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*, 4(2), 129–140. <https://doi.org/10.32924/jscd.v4i2.80>
- Dewi, A., Ratri, W., Silitonga, M. S., Perhubungan, K., Stia, P., & Jakarta, L. A. N. (2023). *Strategi Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Pemangku Tugas Ketua Tim Pada Direktorat Prasarana Transportasi Jalan Kementerian Perhubungan yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan telah dapat meningkatkan suatu pelayanan*. 111–122.
- Djamil, M., & Sunarya, A. (2024). Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Untuk Mewujudkan Efektivitas Kinerja pada Kebijakan Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. *Smia*, 2(1), 27–34.
- Indrianingsih, P., Mardhotilla, A., & Prasetyo, A. (2026). *Preferensi Karir Pegawai ASN Antara Jabatan Fungsional dan Jabatan Struktural : Studi Kasus di Instansi X*. 15(2), 161–169.
- Insani, I., Warsono, H., Kismartini, K., & Astuti, R. S. (2022). Analysis of the Implementation of Policy on Equalizing Administrative Positions to Functional Positions in Central Government Agencies. *Perspektif*, 11(3), 901–909. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i3.6335>
- Juhendi, H., Dijah, A., Pratiwi, R., Abdullah, S., Stia, P., & Bandung, L. (2025). *DAMPAK PENYETARAAN JABATAN TERHADAP MOTIVASI PEGAWAI DI KANTOR REGIONAL III BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA BANDUNG The Impact of Position Equalization on Employee Motivation at Regional Office III of the National Civil Service Agency Bandung*. 06(1), 43–55.
- Massepe, A. P. B. B., Daraba, D., & Sinurat, M. (2024). Implementasi Penyetaraan Jabatan Dalam Pengembangan Karier Pejabat Fungsional Di Lingkungan

- Pemerintah Kota Bekasi. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 10(2), 99–109. [https://doi.org/10.25299/jkp.2024.vol10\(2\).19541](https://doi.org/10.25299/jkp.2024.vol10(2).19541)
- Nasution, I. M. N. (2022). Bureaucratic Turbulence After the Transfer of Structural to Functional Positions at the Coordinating Ministry for Economic Affairs. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(2), 138–157. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i2.2759>
- Nurkhamdi, Samugyo Ibnu Redjo, & Neneng Yani Yuningsih. (2024). Analysis of Government Management Transformation: Case Study of Position Equalization Program in the Melawi Regency Government. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 5(2), 954–962. <https://doi.org/10.38035/jlph.v5i2.1074>
- Observing the Patterns of Career Development Post*. (2023). 17(1978), 1677–1686.
- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Overview Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.
- Roslim, R., & Syofiarti. (2025). Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan Fungsional Bagi Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. *Jurnal Sakato Ekasakti Law Review*, 5(2), 146–155.
- Susanto, Y. (2024). Apparatus Career Development Result of Structural to Functional Equalization. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 42–52. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i1.332>
- Susanto, Y., & Sangkut, B. (2024). Implications of Functional Positions in the Career Development of Apparatus in Indonesia. *Ekonomica Sharia: Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Ekonomi Syariah*, 9(2), 265–286. <https://doi.org/10.36908/esha.v9i2.1038>
- Susila, K., Krisna Heryanda, K., & Suwena, K. R. (2024). The Perception of Civil Servants Regarding the Equalization of Structural Positions into Functional Positions and Its Influence on Work Productivity at Ganesha Education University. *Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 17(1). <http://journal.stekom.ac.id/index.php/kompak>
- Zulhakim, A. A., & Yogopriyatno, J. (2025). Transforming Public Sector Performance; Innovative Approaches to Optimizing Functional Positions in Kepahiang's Bureaucratic Reform. *KnE Social Sciences*, 10(4), 170–199. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i4.18035>