

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas (Studi Kasus : Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah)

Vivin Ismiyati Wardah^{1*}, Bovie Kawulusan¹, Marsanuddin¹

¹Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai, Lampung, Indonesia

*Correspondence: vivinwardah@gmail.com

Abstrak.

Penyetaraan jabatan merupakan amanah dari 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 di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah ini, dimana penyetaraan dilakukan bersamaan dengan perubahan Struktur Organisasi, hal tentunya memberi dampak masalah dan tantangan tersendiri terutama terkait dengan pengembangan karir jabatan fungsional hasil dari penyetaraan jabatan administrasi khususnya jabatan pengawas. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis atas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pengawas yang bertujuan agar dapat disalami kondisi riil pelaksanaan dari kebijakan penyetaraan jabatan tersebut dengan proses bisnis baru berbasis jejaring kompetensi, sehingga dapat menjadi masukan kepada pemangku kepentingan terkait. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan telaah peraturan perundang-undangan, wawancara dan observasi. Hasil studi menunjukkan bahwa faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan juga perubahan pola pikir pejabat yang disetarakan jabatannya menjadi faktor lain yang penting dalam pelaksanaan implementasi kebijakan ini.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, Penyetaraan Jabatan, Pengawas

Abstract.

Equalization of positions is a mandate from the Regulation of the Minister for Administrative Reform and Bureaucratic Reform Number 17 of 2021 concerning Equalization of Administrative Positions into Functional Positions. This equalization of positions aims to create a more dynamic and professional bureaucracy as an effort to increase effectiveness and efficiency to support the performance of government services to the public. In the implementation of the policy on equality within the Personnel Agency and Human Resources Development Agency of Central Lampung Regency, where equalization is carried out simultaneously with changes in the Organizational Structure, this certainly has its own impact on problems and challenges, especially related to career development functional positions resulting from equalization of administrative positions, especially positions supervisor. Therefore it is necessary to carry out an analysis of the implementation of the equalization of supervisory positions policy which aims to be able to dive into the real conditions of the implementation of the equalization of positions policy with new competency network-based business processes, so that it can become input to relevant stakeholders. This study uses a qualitative approach. Data collection techniques were carried out by reviewing laws and regulations, interviews and observations. The results of the study show that the factors of communication, resources, disposition and bureaucratic structure that influence the implementation of this policy are still not optimal and also changes in the mindset of officials whose positions are equalized are other important factors in the implementation of this policy.

Keywords: Policy Implementation, Equal Position, Supervisor

PENDAHULUAN

Pemerintah telah berkomitmen untuk melakukan Reformasi Birokrasi. Reformasi

birokrasi menjadi salah satu langkah strategis dan dimaknai sebagai upaya perbaikan sistem dan tata kelola pemerintahan untuk mendorong

penyelenggaraan pemerintahan yang dinamis dan pelayanan publik yang efektif. Salah satu upaya pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien adalah melalui Penyederhanaan Birokrasi. Penyederhanaan Birokrasi merupakan amanat yang disampaikan Presiden Joko Widodo saat pelantikannya sebagai Presiden Republik Indonesia Periode 2019 - 2024. Dalam pidato pertamanya sebagai Presiden Republik Indonesia 2019 – 2024 saat sidang paripurna MPR pada hari Minggu tanggal 20 Oktober 2019. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 – 2024 (Muhyiddin, 2020). Presiden memberikan arahan dalam pelaksanaan misi dan pencapaian sasaran visi Presiden 2020 – 2024 melalui 5 (lima) program prioritas. Kelima program prioritas tersebut yaitu Pembangunan Sumber Daya Manusia, Pembangunan Infrastruktur, Pemangkasan Kendala Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi dan Transformasi Ekonomi.

Penyederhanaan Birokrasi merupakan bagian dari proses penataan birokrasi untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja. Ruang lingkup Penyederhanaan Birokrasi ini sesuai dengan dasar hukum : (1) Penyederhanaan Struktur Organisasi berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi; (2) Penyetaraan Jabatan berdasarkan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dan (3) Penyesuaian Sistem Kerja berdasarkan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhaan Birokrasi (I Nyoman Try Artha Windayana, 2023).

Presiden mengarahkan penyederhanan birokrasi menjadi 2 (dua) level eselon, serta

mengganti Jabatan Administrator (eselon III) dan Pengawas (Eselon IV) dengan Jabatan Fungsional (JF) yang menghargai keahlian dan kompetensi. Penyederhanaan Birokrasi ini dilaksanakan pada Instansi Pusat (Kementerian, Sekretariat Lembaga Negara, Sekretariat Lembaga Non Struktural, Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Lembaga Penyiaran Publik) dan Instansi Daerah (Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota). Penyederhanaan Birokrasi juga dilaksanakan pada instansi yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara yang dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang - Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (T. Fahrul Gafar, Santi Octavia, M. Fajar Anugerah, Zamhasari, 2022).

Penyederhanaan Birokrasi di tingkat Pemerintah Pusat sudah mulai dilaksanakan di tahun 2020 dan diikuti oleh Pemerintah daerah di sepanjang tahun 2021. Proses penyederhanaan birokrasi ini idealnya dilakukan dengan Penyederhaan Struktur Organisasi terlebih dahulu, baru kemudian dilanjutkan dengan proses Penyetaraan Jabatan. Namun dikarenakan Penyederhaan Struktur Organisasi memerlukan proses dan waktu yang cukup lama, maka kedua proses ini dapat dilakukan secara paralel. Penyederhanaan Struktur Organisasi ini dilaksanakan menjadi dua tingkatan unit organisasi yang disesuaikan dengan tingkatan tertinggi organisasi, karakteristik tugas, fungsi dan dasar pembentukan organisasi. Penyederhanaan Struktur Organisasi ini dilaksanakan terhadap unit organisasi Jabatan Administrasi yang terdiri atas Jabatan Administrator (eselon III), Jabatan Pengawas (Eselon IV) dan Jabatan Pelaksana (eselon V) (Fitrianingrum et al., 2020).

Penyederhanaan struktur organisasi sebagai satu peluang untuk mewujudkan organisasi pemerintahan yang angible dan mewujudkan aparatur yang profesional dengan melakukan penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional yang berbasis pada keahlian/keterampilan.

Penyederhaan Struktur Organisasi Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten

Lampung Tengah telah diberlakukannya Peraturan Bupati Lampung Tengah Nomor 62 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Lampung Tengah. Berikut adalah gambar Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai salah satu perangkat daerah di Kabupaten Lampung Tengah sesudah diterapkan Penyederhanaan Struktur Organisasi.

setelah Penyederhanaan Struktur Organisasi dilaksanakan maka Penyetaraan Jabatan juga dilaksanakan dalam rangka tahapan penyederhanaan birokrasi. Penyetaraan Jabatan di tingkat Pemerintah Pusat sudah mulai dilaksanakan di tahun 2020 dan diikuti oleh Pemerintah Daerah di sepanjang tahun 2021. Dan diawal tahun 2022 penyetaraan jabatan kembali menjadi perbincangan hangat terutama dikalangan para ASN di Pemerintah Daerah. Hal ini terjadi karena selama tahun 2021 secara paralel Pemerintah Daerah berpacu menyiapkan diri dalam rangka penyetaraan para pejabat Administrasi menjadi pejabat Fungsional sampai dengan prosesi pelantikan penyetaraan.

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional bagaikan gelombang tsunami yang menerpa jajaran Pejabat Struktural Administrator dan Pengawas. Saat diberlakukannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional (Fitrianingrum, 2020), terkesan Pemerintah Daerah masih

menunggu untuk melangkah. Sehingga setelah muncul deadline 1 Desember 2021 dan dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional (Fitrianingrum et al., 2020), sebagai revisi Peraturan sebelumnya, mau tidak mau Pemerintah Daerah bergegas memproses Penyetaraan Jabatan. Kesiapan instansi untuk melaksanakan Penyetaraan Jabatan ini tentulah sangat beragam, apalagi untuk tingkat daerah. Hal ini terlihat dari pelaksanaan pelantikan pada Bulan Desember tahun 2021.

Dalam melaksanakan amanah dari kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional Pemerintah Kabupaten Lampung Tengah melakukan Pelantikan Jabatan Fungsional melalui Penyetaraan Jabatan pada tanggal 29 Desember 2021 terhadap 333 orang Pejabat Pengawas.

Di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Lampung Tengah Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dilaksanakan pada Jabatan Pengawas yaitu kepada 13 Orang Pejabat Pengawas, dimana 12 Orang disetarakan ke Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur Ahli Muda dan 1 Orang Analis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Muda, dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

berikut :

Tabel 1. . Jabatan Fungsional Pegawai

No	Jabatan Administrasi	Jabatan Fungsional
1	Kepala Sub Bagian Keuangan dan Aset	Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Muda
2	Kepala Sub Bidang Pengadaan ASN	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
3	Kepala Sub Bidang Pemberhentian Pegawai	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
4	Kepala Sub Bidang Informasi Kepegawaian	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
5	Kepala Sub Bidang Peningkatan Kapasitas ASN	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
6	Kepala Sub Bidang Sertifikasi Kelembagaan dan Pengembangan Kompetensi Manajerial	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
7	Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
8	Kepala Sub Bidang Mutasi ASN	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
9	Kepala Sub Bidang Promosi Jabatan	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
10	Kepala Sub Bidang Kepangkatan ASN	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda

11	Kepala Sub Bidang Pembinaan Disiplin ASN	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
12	Kepala Sub Bidang Penilaian Kinerja Aparatur	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
13	Kepala Sub Bidang Fasilitas ASN	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda

Setelah dilakukannya Penyetaraan Jabatan kendala – kendala pasca Penyetaraan jabatan ini mulai bermunculan Penyetaraan jabatan ini menghadapi dilema apakah benar – benar untuk mendorong Profesionalitas ASN atau hanya dianggap “ganti baju saja” dari Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional. Pasca dilakukannya Penyetaraan jabatan, BKPSDM Kabupaten Lampung Tengah mendapat tantangan dimulai pada individu pejabatnya sendiri. Demotivasi, ketidaktahuan esensi Jabatan Fungsional dan ditambah lagi dengan masih mendapatkan tugas tambahan sebagai Subkoordinator untuk melaksanakan tugas fungsi sebagai pejabat Administrasi yang disandang sebelumnya hal ini menjadi kekhawatiran tersendiri untuk Pejabat Fungsional. Begitu pula dalam dalam mengembangkan karir kedepannya Pejabat Administrasi yang sebelumnya dalam “zona nyaman” harus mengumpulkan angka kredit dimana pengetahuan mengenai perolehan angka kredit dan kenaikan pangkat dalam Jabatan Fungsional masih kurang dipahami.

Latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan kompetensi jabatan fungsional menambah deretan permasalahan yang kian kompleks yang terjadi. Hak – hak keuangan dan fasilitas yang diterima bagi pejabat administrasi yang terdampak Penyetaraan Jabatan juga menjadi permasalahan. Unit Pembina fungsional yang diciptakan untuk mendorong dan mengelola karir para pejabat fungsional masih belum terlihat peran dan fungsinya, mengingat untuk unit Pembina juga merupakan hal yang baru mengelola SDM fungsional yang begitu banyak dan begitu kompleks. Efek Penyetaraan Jabatan yang sangat banyak ini tentunya menyisakan pekerjaan rumah yang cukup banyak agar ritme dan laju birokrasi dalam hal ini Pemerintah Daerah tidak terhambat. Disamping menyiapkan regulasi perlu juga mengubah pola pikir ASN yang mengalami Penyetaraan Jabatan. Untuk itulah melalui penyusunan penelitian ini memberikan

analisis mengenai Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan bagi Pengawas di Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah.

Menurut Van Meter dan Van Horn mendefinisikan Implementasi Kebijakan, sebagai tindakan – tindakan yang dilakukan baik oleh individu – individu atau pejabat – pejabat atau kelompok – kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan – tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan (Simorangkir et al., 2022). Pernyataan diatas menjelaskan bahwa implementasi adalah sebuah tindakan yang baik dilakukan oleh individu atau kelompok pemerintah atau swasta demi agar tercapainya tujuan yang ingin dicapai. Jelas bahwa implementasi merupakan proses pencapaian sebuah tujuan.

Beberapa model implementasi kebijakan menurut para ahli yang seringkali diterapkan. Pada umumnya, model – model tersebut menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan yang diarahkan pada pencapaian kebijakan. Dalam pandangan Edwards III ff(Leo Agustino, 2020 : 154) terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu (i) komunikasi : Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi diperlukan agar para pembuat keputusan di dalam para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan

diterapkan dalam masyarakat.; (ii) sumber daya : Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan kebijakan.; (iii) disposisi : Disposisi adalah faktor penting ketiga dalam pelaksanaan suatu kebijakan publik. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias.; dan (iv) struktur birokrasi : Variabel keempat yang mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Walaupun sumber – sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi karena terdapat kelemahan dalam struktur birokrasi.

Menurut Undang – undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/inpassing pada Jabatan Fungsional yang setara. (Permenpan RB No 17 Tahun 2021).

Penyetaraan jabatan merupakan implementasi dari Penyederhanaan birokrasi yang merupakan amanat yang disampaikan Presiden Joko Widodo saat pelantikannya sebagai Presiden Republik Indonesia Periode 2019 – 2024. Dalam pidato pertamanya sebagai Presiden RI 2019-2024 saat sidang paripurna MPR pada tanggal 20 Oktober 2019. Dalam arahan Presiden dalam pelaksanaan misi dan pencapaian sasaran visi Presiden 2020 – 2024 melalui 5 (lima) program prioritas (Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 – 2024).

Kelima program prioritas tersebut yaitu Pembangunan Sumber Daya Manusia, Pembangunan Infrastruktur, Pemangkasan Kendala Regulasi, Penyederhanaan Birokrasi dan Transformasi Ekonomi.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan pada Penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi.

Prosedur yang harus digunakan dalam penelitian ini adalah melalui observasi atau pengamatan, wawancara, serta analisis data. Menurut Miles (Sunoto et al., 2023) model analisis data adalah sebagai berikut : 1) Kondensasi data (*data condensation*); 2) Penyajian Data (*data display*); dan 3) Penarikan Kesimpulan (*Conclusions drawing*).

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang

dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang di peroleh. Uji validitas atau keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji credibility (validitas internal), transferability (validitas eksternal), dependability (reliabilitas), dan confirmability (Objektivitas) (Ariffin, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan pandangan dari Edward III dalam menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu (i) komunikasi; (ii) sumber daya; (iii) disposisi; dan (iv) struktur birokrasi. Kebijakan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan tentang penyetaraan jabatan ini adalah sebagai berikut : 1) Komunikasi : Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai (atau digunakan) dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi tersebut diatas, yaitu : a) Transmisi : Transmisi merupakan suatu alur penyampaian informasi dari pihak satu ke pihak lainnya. Dalam konteks implementasi kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional ini, tidak tersosialisasi dengan baik khususnya pada Pejabat Pengawas yang terdampak dilaksanakannya penyetaraan ini. Pelaksanaan Kebijakan ini masih terkesan terburu – buru untuk dilakukan, sosialisasi yang tidak pernah dilakukan atas kebijakan penyetaraan ini, membawa dampak pada ketidaktahuan adanya penyetaraan bagi Pejabat Administrasi terutama Pejabat Pengawas yang disetarakan menjadi Pejabat Fungsional; b) Kejelasan : Indikator kejelasan menghendaki adanya komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan

haruslah jelas dan tidak membingungkan. Terkait dengan kebijakan penyetaraan jabatan ini karena kurangnya sosialisasi yang baik, maka informasi tentang kebijakan penyetaraan ini juga kurang jelas, terutama di kalangan pejabat pengawas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Lampung Tengah.

Dari hasil wawancara dengan beberapa pejabat pengawas yang disetarakan jabatannya, pejabat pengawas tersebut tidak tahu persis kapan akan dilantik untuk menjadi pejabat fungsional dan menjadi fungsional apa nantinya hasil dari penyetaraan tersebut. Persiapan untuk pengalihan menjadi Pejabat Fungsional pun tidak dilakukan. Oleh karena hal tersebut maka pejabat pengawas hasil penyetaraan menjadi ragu dalam menentukan langkah karir kedepannya sebagai Pejabat Fungsional; c) Konsistensi : Konsistensi dalam penyampaian kebijakan sangat diperlukan, agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya. Instansi Pembina Jabatan Fungsional, dalam hal ini yaitu Badan Kepegawaian Negara selaku instansi pembina dari Analis SDM Aparatur dan Kementerian Keuangan selaku instansi pembina dari Analis Keuangan Pusat dan Daerah juga kurang aktif dalam memberikan informasi mengenai bagaimana dan apa saja langkah yang akan dilakukan selanjutnya baik untuk pengembangan karir maupun hal lain sebagai pejabat fungsional, untuk itulah Pejabat Fungsional yang disetarakan harus proaktif dan terus menggali informasi mengenai Jabatan Fungsional yang diembannya sekarang ini.

2) Sumber Daya : Sumber daya merupakan hal penting lainnya dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Sumber daya tersebut berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Komponen sumber daya ini meliputi jumlah staff, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber – sumber terkait dalam

pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas – fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana. Indikator sumber daya terdiri empat indikator, yaitu : a) Staf : Dalam implementasi kebijakan penyetaraan ini, Sumber Daya Manusia yang disetarakan jabatannya rata – rata sudah sesuai dengan pendidikan minimal yang disyaratkan dalam penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional. Namun masih ada 2 pegawai yang pendidikannya dibawah kompetensi dasar jabatan fungsional analisis SDM aparatur ahli muda.

Untuk itu diberikan kesempatan kepada pegawai tersebut untuk melanjutkan pendidikan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan; b) Informasi : Informasi yang dimaksud dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan adalah informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Pada dasarnya informasi yang disampaikan secara berjenjang baik dikalangan instansi Pemerintahan Daerah yang terkait dengan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan, maupun dari instansi Pemerintah Pusat (pembuat kebijakan) sampai dengan pegawai yang disetarakan jabatannya (subyek dan obyek kebijakan) dimana terjadi alur komunikasi tiga tahap. Informasi diberikan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional; c) wewenang : Wewenang, didefinisikan sebagai hak dan kekuasaan untuk bertindak, kekuasaan membuat keputusan, memerintah, dan melimpahkan tanggung jawab kepada orang lain.

Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Pada implementasi penyetaraan jabatan ini pejabat yang terdampak sudah beralih menjadi pejabat fungsional yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Tidak lagi berperan sebagai pihak

yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab sebagaimana jabatan sebelumnya.; d) Fasilitas : Dukungan fasilitas yang memadai dapat berakibat pada pelaksanaan yang efektif dan efisien maupun kepuasan untuk organisasi yang terkait. Fasilitas seperti sarana dan prasarana yang diperlukan untuk melaksanakan suatu kebijakan harus terpenuhi, tanpa fasilitas yang memadai, maka suatu kebijakan dapat berjalan dengan baik. Apabila dikaitkan dengan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ini, anggaran di BKPSDM sangat mendukung dan tidak ada penurunan dalam pembayaran tunjangan fungsional hasil penyetaraan maupun dalam pembayaran tambahan penghasilan pegawai (TPP) Pejabat Fungsional yang disetarakan.

Untuk Sarana dan Prasarana di BKPSDM 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; 3) Struktur Organisasi : pembagian tugas dan tanggung jawab kepada Pejabat Fungsional hasil penyetaraan dalam mengimplementasikan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Untuk meningkatkan kinerja Struktur Birokrasi pada implementasi kebijakan ini maka indikator yang digunakan adalah : a) SOP (Standar Operating Procedures) merupakan prosedur atau pedoman tertulis yang memungkinkan para pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kegiatan – kegiatannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan; b) Fragmentasi : Fragmentasi atau penyebaran tanggung jawab yang terjadi dalam Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Fragmentasi ini terwujud melalui pola hubungan diantara pelaksana kebijakan yaitu Pejabat Fungsional hasil penyetaraan yang terjadi di BKPSDM

Kabupaten Lampung Tengah berlangsung dengan baik, hal tersebut dapat terlihat melalui pola kinerja mereka yang saling bekerja sama dan saling membantu untuk mensukseskan implementasi kebijakan ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan mengenai implementasi kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah dapat disimpulkan bahwa : a) Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan ini sudah berjalan, hal ini terbukti dengan penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu (i) komunikasi; (ii) sumber daya; (iii) disposisi; dan (iv) struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut, terdapat dua variabel yang terbukti sudah berjalan dengan baik yaitu variabel disposisi dan struktur birokrasi. Sebaliknya variabel komunikasi dan sumber daya belum berjalan dengan baik, namun secara garis besar implementasi kebijakan ini dapat dikatakan sudah berjalan.

Variabel Komunikasi implementasi kebijakan belum berjalan cukup baik, hal ini terbukti pada indikator pendukung pada variabel ini yaitu Transmisi, Kejelasan dan Konsistensi tidak berjalan dengan baik. Begitu pula pada variabel sumber daya dapat dikatakan belum berjalan dengan baik walaupun salah satu indikator variabel ini sudah berjalan cukup optimal. Keempat indikator pendukung variabel sumber daya adalah Staff, Informasi, Wewenang dan Fasilitas. Indikator Staff, Informasi dan Wewenang belum berjalan dengan baik namun Indikator Fasilitas pada variabel ini sudah berjalan dengan baik. Pada variabel ketiga yaitu Disposisi sudah terbukti berjalan dengan baik. Variabel keempat dalam penentuan keberhasilan implementasi

kebijakan ini yaitu variabel Struktur Birokrasi sudah berjalan dengan baik. Hal ini terbukti dengan indikator yang mendukung variabel ini yaitu SOP dan Fragmentasi sudah berjalan dengan baik dalam implementasi kebijakan ini; b) Hal – hal yang menyebabkan masih kurang optimalnya implementasi kebijakan ini adalah pada dua variabel yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan ini adalah dari variabel komunikasi dan sumberdaya. Pada variabel komunikasi tidak berjalan dengan baik disebabkan karena tidak adanya sosialisasi tentang kebijakan ini sebagai sarana penyampaian informasi belum dilakukan menyeluruh kepada pegawai di lingkungan BKPSDM Kabupaten Lampung Tengah.

Tidak adanya sosialisasi secara menyeluruh tersebut maka informasi tentang kebijakan ini juga menjadi kurang jelas dan simpang siur sehingga menimbulkan kebimbangan para pejabat pengawas terutama mengenai pengembangan karier setelah disetarakan menjadi pejabat fungsional. Variabel sumberdaya juga dikatakan belum memadai, hal ini disebabkan karena masih ada SDM dalam pelaksanaan kebijakan ini yang belum sesuai dengan ketentuan, belum adanya informasi secara berjenjang tentang kebijakan ini maupun media informasi yang digunakan dengan melakukan sosialisasi pun tidak dilakukan secara menyeluruh serta pemberian tugas tambahan sebagai Sub Koordinator menjadi penyebab masih kurang optimalnya pencapaian implementasi kebijakan pada variabel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariffin, M. G. R. (2016). Kepemimpinan Manajerial Dalam Pengelolaan Kinerja Guru Dan Pegawai Di Yayasan Hidayatul Mubtadi'in Tasikmadu Kota Malang. 1–23.
- Bachri, B. S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Teknologi Pendidikan*, 10, 46–62.
- Chan, F., Kurniawan, A. R., . N., Herawati, N., Efendi, R. N., & Mulyani, J. S.

- (2019). Strategi Guru Dalam Mengelola Kelas di Sekolah Dasar. *International Journal of Elementary Education*, 3(4), 439.
<https://doi.org/10.23887/ijee.v3i4.21749>
- Fitrianiingrum, L. (2020). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas kedalam Jabatan Fungsional di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. *Prosiding Konferensi Nasional Ilmu Administrasi* 4.0, 235–240.
<http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/view/301>
- Fitrianiingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Civil Service*, 14(1), 43–54.
- I Nyoman Try Artha Windayana, A. A. G. P. P. (2023). Observing The Patterns Of Career Development Post Occupational Transformation. 17(1978), 1677–1686.
- Muhyiddin. (2020). Covid-19, New Normal, dan Perencanaan Pembangunan di Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 240–252.
<https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.118>
- Simorangkir, T. T., Pioh, N. R., & Kimbal, A. (2022). Implementasi Kebijakan Program Generasi Berencana di Kantor Perwakilan Badan Kependudukan dan Kleuarga Berencana Nasional Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Governance*, 2(1), 1–12.
- Sunoto, I., Astuti, S. P., Informatika, P. S., Gedong, K., Rebo, P., & Timur, J. (2023). Sistem informasi pendataan donatur dan penyaluran donasi menggunakan java pada komunitas rodalangit. 04(02), 309–316.
- T. Fahrul Gafar, Santi Octavia, M. Fajar Anugerah, Zamhasari, M. W. (2022). Urgensi Pembentukan Jabatan Fungsional kewilayah dalam Sistem Pemerintahan Indonesia. *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(2), 1503–1516.