



Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan Fungsional Bagi Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural

Rina Roslim ^{(1)*}, Syofiarti ⁽²⁾

⁽¹⁾ Program Magister Ilmu Hukum, Universitas Ekasakti, Padang, Indonesia

⁽²⁾ Universitas Andalasa, Padang, Indonesia

*Corresponding Author: rinaroslim@gmail.com

Info Artikel

Direvisi, 11/07/2025

Diterima, 21/08/2025

Dipublikasi, 03/09/2025

Kata Kunci:

Reformasi Birokrasi,
Penyetaraan Jabatan,
Pegawai Negeri Sipil,
Jabatan Fungsional,
Administrasi Publik.

Keywords:

Bureaucratic Reform,
Job Equalization, Civil
Servants, Functional
Positions, Public
Administration

Abstrak

Reformasi birokrasi di Indonesia diarahkan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien dan profesional. Salah satu langkah yang ditempuh adalah penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam Permen PANRB Nomor 17 Tahun 2021. Implementasi kebijakan ini di Kabupaten Agam menghadapi berbagai tantangan, seperti ketidaksesuaian kompetensi ASN dengan jabatan fungsional yang baru, kesulitan dalam memenuhi angka kredit sebagai syarat kenaikan pangkat, serta ketidakjelasan mekanisme kerja pasca-penyetaraan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mekanisme pelaksanaan penyetaraan jabatan fungsional bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan struktural di Kabupaten Agam serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam implementasinya. Metode yang digunakan adalah penelitian yuridis normatif dengan pendekatan deskriptif-analitis, didukung oleh studi empiris melalui wawancara dengan pihak terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi birokrasi, penerapannya masih menghadapi hambatan teknis dan administratif. Beberapa kendala utama meliputi kurangnya pemahaman ASN terhadap mekanisme penilaian angka kredit, keterbatasan regulasi terkait sistem kerja baru, serta adanya kekhawatiran terkait penurunan tunjangan dan stagnasi karier. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih komprehensif dari pemerintah daerah dalam memastikan efektivitas implementasi kebijakan ini, termasuk penguatan regulasi dan pelatihan bagi ASN yang terdampak.

Abstract

Bureaucratic reform in Indonesia is aimed at creating more efficient and professional governance. One of the steps taken is the equalization of administrative positions into functional positions as regulated in PANRB Ministerial Regulation Number 17 of 2021. The implementation of this policy in Agam Regency faces various challenges, such as the incompatibility of ASN competencies with new functional positions, difficulties in meeting credit points as a requirement for promotion, and unclear post-equivalency work mechanisms. This study aims to analyze the implementation mechanism for equalizing functional positions for Civil Servants (PNS) in structural positions in Agam Regency and to identify the obstacles faced in its implementation. The method used is normative legal research with a descriptive-analytical approach, supported by empirical studies through interviews with related parties. The results of the study show that although this policy aims to increase bureaucratic efficiency, its implementation still faces technical and administrative obstacles. Some of the main obstacles include the lack of understanding of ASN regarding the credit point assessment mechanism, limited regulations related to the new work system, and concerns regarding reduced allowances and career stagnation. Therefore, a more comprehensive strategy is needed from the local government in ensuring the effectiveness of the implementation of this policy, including strengthening regulations and training for affected ASN.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Pemerintah Indonesia telah menetapkan kebijakan reformasi birokrasi secara nasional melalui Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Grand Design ini menekankan pada perbaikan sistem birokrasi agar lebih profesional, berorientasi pada pelayanan publik, serta bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).¹

Salah satu fokus utama reformasi birokrasi adalah penyederhanaan struktur organisasi dengan mengurangi jenjang eselonisasi dan mengalihkannya ke dalam jabatan fungsional. Presiden Joko Widodo dalam pidato pelantikannya menegaskan bahwa struktur birokrasi harus lebih ramping dan lincah untuk meningkatkan efektivitas kerja pemerintah.² Reformasi ini juga bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) dalam memberikan layanan publik, sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun, dalam implementasinya, reformasi birokrasi menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Banyak ASN yang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan jabatan fungsional, terutama terkait sistem penilaian angka kredit yang menjadi syarat kenaikan pangkat.³ Selain itu, kebijakan ini juga memicu kekhawatiran mengenai menurunnya kesejahteraan ASN akibat perubahan skema tunjangan.⁴ Meskipun demikian, reformasi birokrasi tetap menjadi agenda penting dalam pembangunan tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Keberhasilan reformasi ini sangat bergantung pada kesiapan regulasi, kesiapan ASN, serta dukungan sistem manajemen kinerja yang berbasis meritokrasi.⁵ Oleh karena itu, langkah-langkah strategis harus terus dilakukan oleh pemerintah pusat dan daerah untuk memastikan bahwa penyetaraan jabatan ini benar-benar memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja birokrasi di Indonesia.

Penyetaraan jabatan fungsional merupakan bagian dari kebijakan nasional dalam reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan struktur pemerintahan yang lebih efektif dan efisien. Kebijakan ini dilaksanakan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Kabupaten Agam, sebagai salah satu daerah di Indonesia, turut serta dalam implementasi kebijakan ini dengan melakukan penyetaraan terhadap jabatan struktural eselon IV ke dalam jabatan fungsional⁶.

Pada akhir Desember 2021, Pemerintah Kabupaten Agam secara resmi melaksanakan penyetaraan jabatan dengan melantik sebanyak 254 pejabat pengawas eselon IV ke dalam jabatan fungsional, yang kemudian disusul dengan pelantikan tahap kedua pada Mei 2022 dengan jumlah 37 pejabat tambahan. Proses penyetaraan ini dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Agam berdasarkan hasil pemetaan jabatan yang terdampak reformasi birokrasi.⁷

¹ Kusnadi, B. *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Peluang*. Gramedia. Jakarta, 2020, hlm 45

² Widodo, J. *Transformasi Birokrasi dalam Pidato Kenegaraan*. Sekretariat Negara RI. Jakarta, 2019, hlm 17

³ Saputra, A. *Kinerja ASN Pasca Penyetaraan Jabatan Fungsional*. CV Mitra Media. Bandung, 2022, hlm 92

⁴ Marpaung, R. *Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional di Indonesia*. Universitas Sumatera Utara Press. Medan, 2023 hlm 108

⁵ Suryanto, H. *Manajemen ASN dan Reformasi Birokrasi Berbasis Meritokrasi*. Pustaka Ilmiah. Yogyakarta, 2021 hlm 67

⁶ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 55

⁷ Saputri, A., & Fithriyyah, M. U. (2022). *Tinjauan Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Provinsi Riau: Analisis Kebijakan Organisasi*. Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik, 5(2), 87-99.

Namun, dalam implementasinya, penyetaraan jabatan di Kabupaten Agam tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu kendala utama yang dihadapi oleh ASN yang telah disetarakan adalah kesulitan dalam memenuhi angka kredit sebagai syarat kenaikan pangkat. ASN yang sebelumnya menduduki jabatan struktural kini harus menyesuaikan diri dengan sistem penilaian berbasis angka kredit, yang memerlukan mekanisme kerja yang lebih spesifik dan berbasis keahlian⁸. Selain itu, masih terdapat ketidaksesuaian antara jabatan fungsional yang diberikan dengan kompetensi yang dimiliki oleh ASN, sehingga banyak ASN merasa kesulitan dalam menjalankan tugas sesuai dengan jabatan barunya⁹.

Selain aspek teknis, penyetaraan jabatan ini juga berdampak pada aspek kesejahteraan ASN. Pejabat Administrasi yang dialihkan menjadi Pejabat Fungsional sebagai akibat dari penataan birokrasi perlu dijamin agar penghasilannya tidak mengalami penurunan karena skema tunjangan dalam jabatan struktural berbeda dengan skema yang diterapkan pada jabatan fungsional¹⁰. Hal ini menyebabkan munculnya gejala di kalangan ASN yang merasa bahwa kebijakan penyetaraan jabatan tidak memberikan manfaat yang optimal bagi mereka.

Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, Pemerintah Kabupaten Agam terus berupaya melakukan penyesuaian dalam sistem kerja, mekanisme penilaian angka kredit, serta peningkatan kompetensi bagi ASN melalui pelatihan dan bimbingan teknis. Selain itu, koordinasi dengan pemerintah pusat terus dilakukan untuk memastikan kebijakan ini berjalan sesuai dengan prinsip meritokrasi dan dapat meningkatkan efektivitas birokrasi di daerah¹¹.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-analitis, yaitu metode yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fenomena yang diteliti. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis mekanisme pelaksanaan penyetaraan jabatan fungsional bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan struktural di Kabupaten Agam, serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam implementasinya.¹²

Penelitian ini menggunakan pendekatan yuridis normatif dan yuridis empiris. Pendekatan yuridis normatif dilakukan dengan meneliti peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan penyetaraan jabatan fungsional, seperti Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, serta regulasi terkait lainnya. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis dokumen kebijakan dan literatur akademik untuk memahami konsep hukum yang relevan.¹³ Sementara itu, pendekatan yuridis empiris digunakan untuk melihat bagaimana kebijakan penyetaraan jabatan fungsional diterapkan dalam praktiknya. Dalam pendekatan ini, penelitian dilakukan dengan mengamati langsung proses implementasi kebijakan di Kabupaten Agam, serta mengidentifikasi permasalahan yang muncul selama pelaksanaannya.¹⁴

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari lapangan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kabupaten Agam. Responden dalam penelitian ini meliputi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Agam, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah

⁸ Suryanto, *Op.Cit*, hlm 104

⁹ Widodo, *Op.Cit*, hlm 132

¹⁰ Kusnadi, *Op.Cit*, hlm 78

¹¹ Saputra, *Op.Cit*, hlm 91

¹² Soekanto, S. *Pengantar Penelitian Hukum*. UI Press. Jakarta, 2008 hlm 4

¹³ Sunggono, B. *Metode Penelitian Hukum*. Alumni. Bandung, 2005, hlm 14

¹⁴ Soemitro, R. H. *Metodologi Penelitian Hukum dan Jurimetri*. Ghalia Indonesia. Jakarta, 1990 hlm 34

Kabupaten Agam, serta ASN yang terdampak oleh kebijakan penyetaraan jabatan.¹⁵ Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang mencakup peraturan perundang-undangan, jurnal akademik, buku, serta laporan penelitian yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mekanisme Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan Fungsional di Kabupaten Agam

Penyetaraan jabatan fungsional merupakan salah satu bentuk implementasi reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih profesional dan efisien. Pemerintah Kabupaten Agam menjalankan kebijakan penyetaraan ini berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Kebijakan ini sejalan dengan visi reformasi birokrasi nasional yang menghendaki perubahan struktur organisasi pemerintahan yang lebih ramping, dinamis, dan berbasis keahlian.¹⁶

Pemerintah Kabupaten Agam menerapkan penyetaraan jabatan fungsional melalui beberapa tahapan strategis, antara lain:

1. Pemetaan Jabatan Administrasi yang Disetarakan

Langkah awal yang dilakukan adalah melakukan identifikasi dan pemetaan jabatan administrasi yang terdampak oleh kebijakan penyetaraan. Proses ini melibatkan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Agam serta Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait. Jabatan administrasi yang memenuhi kriteria penyetaraan adalah jabatan yang tugas dan fungsinya bersifat teknis serta dapat dialihkan ke dalam jabatan fungsional yang setara¹⁷.

2. Penyusunan dan Validasi Data ASN

Setelah pemetaan jabatan dilakukan, tahap berikutnya adalah menyusun data ASN yang terdampak oleh kebijakan penyetaraan. Pemerintah Kabupaten Agam melakukan validasi data secara menyeluruh untuk memastikan bahwa ASN yang dialihkan ke jabatan fungsional memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya¹⁸.

3. Pengajuan Usulan Penyetaraan kepada Pemerintah Pusat

Setelah data diverifikasi, Bagian Organisasi Kabupaten Agam mengajukan usulan penyetaraan jabatan ke Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian PANRB untuk mendapatkan persetujuan resmi. Usulan ini mencakup daftar pejabat administrasi yang akan disetarakan, rincian jabatan fungsional yang akan diemban, serta dokumen pendukung lainnya¹⁹.

4. Pelantikan Pejabat Fungsional Hasil Penyetaraan

Pada akhir Desember 2021, Pemerintah Kabupaten Agam melakukan pelantikan 254 pejabat pengawas eselon IV yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional, dan tahap kedua dilakukan pada Mei 2022 dengan tambahan 37 pejabat fungsional baru. Pelantikan ini dilakukan untuk menyesuaikan struktur organisasi sesuai dengan kebijakan penyetaraan²⁰.

5. Sosialisasi dan Bimbingan Teknis

Pasca pelantikan, pemerintah daerah mengadakan sosialisasi mengenai tugas, kewajiban, serta mekanisme kerja baru bagi ASN yang telah disetarakan. Tujuan dari sosialisasi ini adalah untuk memberikan pemahaman kepada ASN mengenai penilaian

¹⁵ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 89

¹⁶ Marpaung, *Op.Cit*, hlm. 55

¹⁷ Saputri & Fithriyyah, *Op.Cit*, hlm 87

¹⁸ Suryanto, *Op.Cit*, hlm 104

¹⁹ Widodo, *Op.Cit*, hlm 132

²⁰ Kusnadi, *Op.Cit*, hlm 78

angka kredit, jenjang karier, dan perubahan sistem kerja setelah beralih ke jabatan fungsional²¹.

6. Evaluasi dan Monitoring Implementasi

Pemerintah Kabupaten Agam juga melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas penyetaraan jabatan, termasuk memonitor kendala yang dihadapi ASN dalam menjalankan jabatan fungsionalnya. Salah satu kendala utama yang ditemukan adalah kesulitan dalam memenuhi angka kredit untuk kenaikan pangkat, yang mengharuskan adanya perbaikan dalam sistem manajemen kinerja²².

Implementasi penyetaraan jabatan fungsional di Kabupaten Agam didasarkan pada beberapa peraturan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
Mengatur sistem kepegawaian berbasis meritokrasi dan penguatan peran ASN dalam birokrasi²³.
2. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 Menetapkan arah kebijakan reformasi birokrasi nasional, termasuk penyederhanaan struktur organisasi pemerintahan²⁴.
3. Permen PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Menjadi dasar hukum utama dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional²⁵.
4. Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Menetapkan ketentuan mengenai pemetaan jabatan dan sistem kerja baru bagi ASN yang telah disetarakan²⁶.
5. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 3 Tahun 2023 tentang Angka Kredit, Kenaikan Pangkat, dan Jenjang Jabatan Fungsional. Mengatur mekanisme penilaian angka kredit yang menjadi syarat utama bagi ASN dalam jabatan fungsional²⁷.

Kombinasi dari peraturan-peraturan ini menjadi dasar hukum yang kuat bagi Pemerintah Kabupaten Agam dalam menjalankan kebijakan penyetaraan jabatan. Namun, keberhasilan implementasi kebijakan ini tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga pada kesiapan ASN dalam beradaptasi dengan sistem kerja baru serta dukungan dari pemerintah daerah dalam menyediakan fasilitas pendukung bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan.

Kendala dalam Implementasi Penyetaraan Jabatan Fungsional

Penyetaraan jabatan fungsional bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan langkah reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih efisien, profesional, dan berbasis keahlian. Namun, dalam implementasinya, kebijakan ini menghadapi berbagai kendala yang berdampak langsung terhadap ASN yang terdampak penyetaraan. Beberapa kendala utama yang muncul dalam pelaksanaan kebijakan ini di Kabupaten Agam meliputi kesulitan kenaikan pangkat akibat persyaratan angka kredit, ketidaksesuaian antara jabatan fungsional dan kompetensi ASN, serta dampak terhadap tunjangan dan sistem kerja ASN²⁸.

²¹ Saputra, *Op.Cit*, hlm 91

²² Marpaung, *Op.Cit*, hlm 112

²³ Saputra, *Op.Cit*, hlm 67

²⁴ Widodo, *Op.Cit*, hlm 55

²⁵ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 74

²⁶ Suryanto, *Op.Cit*, hlm 89

²⁷ Kusnadi, *Op.Cit*, hlm 102

²⁸ Saputra, *Op.Cit*, hlm 112

Salah satu kendala utama dalam penyetaraan jabatan fungsional adalah kesulitan bagi ASN untuk naik pangkat akibat persyaratan angka kredit. Dalam sistem jabatan fungsional, kenaikan pangkat tidak lagi didasarkan pada masa kerja, melainkan pada perolehan angka kredit yang diperoleh dari kinerja dan kegiatan yang dilakukan oleh ASN. Penilaian angka kredit ini mencakup berbagai aspek, seperti penyusunan dokumen administratif dan pelaksanaan tugas-tugas spesifik yang sesuai dengan jabatan fungsional yang diemban²⁹.

Banyak ASN yang sebelumnya menduduki jabatan struktural merasa kesulitan untuk memenuhi angka kredit yang ditentukan. Hal ini disebabkan oleh minimnya pemahaman mengenai mekanisme penilaian angka kredit, serta kurangnya pelatihan dan bimbingan teknis yang diberikan kepada pejabat yang telah disetarakan. Beberapa ASN mengaku bahwa mereka harus mencari informasi sendiri mengenai cara memperoleh angka kredit, yang sering kali tidak sesuai dengan kompetensi dan tugas mereka sehari-hari³⁰.

Selain itu, beban administratif dalam proses pengajuan angka kredit juga menjadi hambatan tersendiri. ASN harus mengajukan laporan berkala mengenai tugas dan kinerja mereka untuk mendapatkan angka kredit yang cukup. Proses ini sering kali dianggap rumit dan memerlukan verifikasi dari atasan, yang menyebabkan keterlambatan dalam kenaikan pangkat. Tanpa angka kredit yang cukup, ASN tidak dapat naik pangkat meskipun telah bekerja dalam jangka waktu yang lama³¹.

Selain persoalan kenaikan pangkat, kendala lain yang dihadapi dalam penyetaraan jabatan adalah ketidaksesuaian antara jabatan fungsional yang diberikan dengan kompetensi ASN. Banyak ASN yang dipindahkan ke jabatan fungsional tanpa mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan keahlian mereka, karena jabatan fungsional merupakan jabatan keahlian.

Misalnya, ASN dengan latar belakang pendidikan kesehatan masyarakat jabatan menjadi pejabat fungsional analis keuangan pusat dan daerah yang mengelola barang milik daerah, yang memerlukan keahlian khusus dalam analisis data dan penyusunan kebijakan terkait barang milik daerah. Dalam banyak kasus, ASN yang tidak memiliki latar belakang akademik yang sesuai mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas mereka dengan efektif. Hal ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu ASN, tetapi juga dapat mempengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan³².

Ketidaksesuaian ini juga diperburuk oleh minimnya program pelatihan dan pendampingan bagi ASN yang telah disetarakan. Meskipun pemerintah telah menyediakan beberapa pelatihan, banyak ASN mengaku bahwa materi yang diberikan dalam pelatihan tersebut tidak cukup untuk mempersiapkan mereka dalam menjalankan tugas-tugas baru. Akibatnya, banyak ASN merasa tidak percaya diri dalam menjalankan peran mereka sebagai pejabat fungsional³³.

Selain itu, beberapa jabatan fungsional yang diberikan kepada ASN hasil penyetaraan masih melaksanakan tugas dan fungsi jabatan struktural, seperti tugas koordinasi dan supervisi yang biasanya dilakukan oleh pejabat struktural. Hal ini menimbulkan kebingungan dalam implementasi tugas dan tanggung jawab di lingkungan kerja³⁴. Dampak lain dari penyetaraan jabatan fungsional adalah perubahan dalam skema tunjangan dan sistem kerja ASN. Salah satu kekhawatiran terbesar bagi ASN yang mengalami penyetaraan adalah pejabat fungsional belum menerima tunjangan fungsional sesuai dengan jabatannya.

²⁹ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 89

³⁰ Kusnadi, *Op.Cit*, hlm 94

³¹ Suryanto, *Op.Cit*, hlm 107

³² Saputra, *Op.Cit*, hlm 122

³³ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 97

³⁴ Kusnadi, *Op.Cit*, hlm 101

Meskipun terdapat kebijakan kompensasi bagi pejabat yang terdampak penyetaraan, seperti yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2022 tentang Penghasilan Pejabat Administrasi yang Terdampak Penataan Birokrasi, implementasi kebijakan ini masih menemui kendala dalam praktiknya. Beberapa daerah, termasuk Kabupaten Agam, masih menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan anggaran untuk mendukung kebijakan kompensasi ini³⁵.

Selain masalah tunjangan, sistem kerja ASN juga mengalami perubahan yang signifikan. Dalam jabatan fungsional, ASN diharapkan untuk bekerja secara lebih mandiri dan berorientasi pada hasil. Namun, banyak ASN yang masih terbiasa dengan sistem kerja berbasis hierarki dalam jabatan struktural, sehingga mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan mekanisme kerja baru³⁶.

Selain itu, kekosongan jabatan dalam struktur organisasi juga menjadi permasalahan yang muncul akibat penyetaraan. Ketika seorang ASN dalam jabatan fungsional dipromosikan atau berpindah tugas, posisi yang ditinggalkan sering kali tidak dapat diisi kembali secara langsung, karena pengisian jabatan fungsional memerlukan uji kompetensi yang lebih ketat dibandingkan pengisian jabatan struktural. Hal ini berpotensi menghambat efektivitas organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya³⁷.

Dengan berbagai kendala yang muncul dalam implementasi penyetaraan jabatan fungsional di Kabupaten Agam, diperlukan langkah-langkah strategis untuk mengatasi permasalahan ini. Pemerintah daerah perlu meningkatkan program pelatihan bagi ASN yang terdampak, memperbaiki mekanisme penilaian angka kredit, serta memastikan bahwa skema tunjangan dan sistem kerja baru dapat diimplementasikan secara adil dan efektif³⁸.

Strategi dalam Mengatasi Kendala dalam Penyetaraan Jabatan Fungsional

Implementasi penyetaraan jabatan fungsional bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Agam telah menimbulkan berbagai tantangan, terutama dalam hal kenaikan pangkat, kesesuaian kompetensi, serta dampak terhadap tunjangan dan sistem kerja. Untuk mengatasi berbagai kendala ini, diperlukan strategi yang komprehensif dari pemerintah daerah guna memastikan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan benar-benar memberikan manfaat bagi ASN dan meningkatkan efektivitas birokrasi secara keseluruhan³⁹.

Salah satu langkah utama yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah adalah membangun sistem kerja yang lebih efektif dan adaptif bagi ASN yang telah disetarakan ke dalam jabatan fungsional. Sistem kerja ini harus dirancang agar dapat mendukung kinerja ASN secara optimal, sekaligus memberikan fleksibilitas dalam menjalankan tugas sesuai dengan keahlian masing-masing⁴⁰.

Pemerintah Kabupaten Agam dapat memulai dengan melakukan restrukturisasi organisasi yang lebih berorientasi pada hasil. Dalam sistem baru ini, ASN dalam jabatan fungsional harus memiliki target kerja yang jelas, disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu, sistem kerja baru harus menghilangkan praktik birokrasi yang berbelit-belit agar ASN dapat lebih fokus pada pencapaian kinerja daripada hanya sekadar menjalankan prosedur administratif.⁴¹ Peningkatan kapasitas ASN juga menjadi faktor penting dalam membangun sistem kerja yang efektif. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu menyelenggarakan program pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan bagi ASN yang

³⁵ Widodo, *Op.Cit*, hlm 109

³⁶ Saputra, *Op.Cit*, hlm 127

³⁷ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 132

³⁸ Saputri & Fithriyyah, *Op.Cit*, hlm 112

³⁹ Saputra, *Op.Cit*, hlm 134

⁴⁰ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 78

⁴¹ Suryanto, *Op.Cit*, hlm 119

telah disetarakan. Pelatihan ini harus mencakup aspek teknis, administratif, serta peningkatan kompetensi sesuai dengan jabatan fungsional yang diemban⁴².

Selain itu, pemerintah daerah harus memperbaiki mekanisme supervisi dan evaluasi kinerja ASN dalam jabatan fungsional. Supervisi yang lebih fleksibel dan berbasis hasil akan memberikan ruang bagi ASN untuk menunjukkan kemampuannya dalam menjalankan tugas, tanpa terhambat oleh aturan yang terlalu kaku. Mekanisme evaluasi ini juga harus mencerminkan prinsip meritokrasi, di mana ASN yang berprestasi diberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusinya⁴³. Selain pembenahan internal, kolaborasi dengan instansi lain juga sangat penting. Pemerintah daerah dapat bekerja sama dengan kementerian terkait dalam menyusun panduan yang lebih jelas mengenai tugas dan tanggung jawab ASN dalam jabatan fungsional. Dengan adanya panduan yang komprehensif, ASN akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana cara bekerja secara efektif dalam sistem yang baru⁴⁴.

Salah satu kendala utama dalam penyetaraan jabatan fungsional adalah ketidakjelasan dalam sistem penilaian angka kredit, yang menjadi syarat utama bagi kenaikan pangkat ASN. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan regulasi yang lebih detail dan aplikatif untuk memperjelas sistem penilaian kinerja⁴⁵. Regulasi yang lebih spesifik harus dibuat untuk menetapkan standar angka kredit bagi setiap jabatan fungsional yang disetarakan. Saat ini, masih terdapat kebingungan di kalangan ASN terkait bagaimana cara memperoleh angka kredit, terutama bagi jabatan fungsional yang baru diterapkan. Regulasi yang baru harus memberikan petunjuk teknis yang rinci mengenai aspek-aspek yang dinilai dalam sistem angka kredit⁴⁶. Selain memperjelas standar angka kredit, pemerintah daerah juga perlu menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis hasil (*performance-based assessment*). Dalam sistem ini, ASN tidak hanya dinilai berdasarkan jumlah laporan administrasi yang disusun, tetapi juga berdasarkan dampak nyata dari tugas yang mereka kerjakan. Pendekatan ini akan mendorong ASN untuk lebih produktif dan berorientasi pada hasil⁴⁷.

Regulasi yang dikembangkan juga harus menyesuaikan skema tunjangan bagi ASN dalam jabatan fungsional. Salah satu keluhan terbesar dari ASN yang telah disetarakan adalah kekhawatiran penurunan *take-home pay* akibat perubahan sistem tunjangan. Pemerintah Kabupaten Agam dapat mengusulkan kebijakan insentif tambahan untuk ASN dalam jabatan fungsional, terutama bagi mereka yang memiliki kinerja tinggi⁴⁸. Untuk memastikan bahwa regulasi yang dibuat benar-benar efektif, pemerintah daerah perlu melibatkan ASN dalam proses penyusunan regulasi. Dengan melibatkan ASN, kebijakan yang dihasilkan akan lebih realistis dan sesuai dengan kondisi di lapangan. Proses ini juga akan meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) di kalangan ASN, sehingga mereka lebih termotivasi untuk menjalankan sistem yang baru⁴⁹.

Evaluasi regulasi secara berkala juga sangat diperlukan. Reformasi birokrasi adalah proses yang terus berkembang, sehingga kebijakan yang diterapkan harus selalu disesuaikan dengan perubahan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh ASN. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, pemerintah daerah dapat mengidentifikasi hambatan yang muncul dan menyesuaikan kebijakan agar lebih efektif⁵⁰. Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Agam harus mencakup peningkatan sistem kerja, pengembangan regulasi yang lebih jelas, serta pemberian dukungan yang lebih besar kepada ASN. Dengan

⁴² Kusnadi, *Op.Cit*, hlm 101

⁴³ Widodo, *Op.Cit*, hlm 124

⁴⁴ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 89

⁴⁵ Saputra, *Op.Cit*, hlm 142

⁴⁶ Suryanto, *Op.Cit*, hlm 128

⁴⁷ Kusnadi, *Op.Cit*, hlm 109

⁴⁸ Widodo, *Op.Cit*, hlm 132

⁴⁹ Saputri & Fithriyyah, *Op.Cit*, hlm 115

⁵⁰ Marpaung, *Op.Cit*, hlm 97

pendekatan yang komprehensif, diharapkan penyetaraan jabatan fungsional dapat berjalan lebih efektif dan memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat⁵¹.

KESIMPULAN

Penyetaraan jabatan fungsional bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Agam merupakan bagian dari upaya reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih efisien, profesional, dan berbasis kompetensi. Implementasi kebijakan ini didasarkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) Nomor 17 Tahun 2021, yang mengharuskan konversi jabatan administrasi ke jabatan fungsional untuk meningkatkan efektivitas kerja ASN.

Namun, dalam penerapannya, kebijakan ini menghadapi berbagai tantangan. Salah satu kendala utama adalah kesulitan kenaikan pangkat akibat sistem angka kredit, yang mengharuskan ASN memenuhi persyaratan administratif yang cukup kompleks. ASN yang sebelumnya menduduki jabatan struktural kini harus menyesuaikan diri dengan sistem penilaian berbasis angka kredit, yang sering kali tidak sejalan dengan tugas harian mereka.

Selain itu, terjadi ketidaksesuaian antara jabatan fungsional yang diberikan dengan latar belakang pendidikan. Banyak ASN mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan jabatan baru yang membutuhkan keahlian teknis tertentu. Kurangnya pelatihan dan pendampingan lebih lanjut menyebabkan penurunan produktivitas dalam beberapa sektor pemerintahan.

Dampak lain yang cukup signifikan adalah perubahan dalam skema tunjangan dan sistem kerja ASN. Beberapa ASN mengalami kekhawatiran akan menurunnya penghasilan akibat perbedaan sistem tunjangan antara jabatan struktural dan fungsional. Selain itu, sistem kerja berbasis hasil yang diterapkan dalam jabatan fungsional masih menemui kendala dalam pelaksanaannya, terutama karena keterbatasan regulasi yang mengatur mekanisme penilaian kinerja ASN dalam sistem baru ini.

Meskipun demikian, kebijakan penyetaraan jabatan tetap menjadi langkah penting dalam reformasi birokrasi. Dengan adanya sistem kerja yang lebih profesional dan berbasis kompetensi, diharapkan ASN dapat lebih fokus pada peningkatan kinerja dan pelayanan publik. Keberhasilan implementasi kebijakan ini sangat bergantung pada kesiapan regulasi, sistem kerja yang adaptif, serta dukungan pemerintah daerah dalam memberikan pelatihan dan insentif yang sesuai bagi ASN yang terdampak.

DAFTAR PUSTAKA

- Kusnadi, B. *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tantangan dan Peluang*. Gramedia. Jakarta, 2020,
- Marpaung, R. *Implementasi Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional di Indonesia*. Universitas Sumatera Utara Press. Medan, 2023
- Saputra, A. *Kinerja ASN Pasca Penyetaraan Jabatan Fungsional*. CV Mitra Media. Bandung, 2022,
- Saputri, A., & Fithriyyah, M. U. (2022). *Tinjauan Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Provinsi Riau: Analisis Kebijakan Organisasi*. Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik, 5(2), 87-99.
- Soekanto, S. *Pengantar Penelitian Hukum*. UI Press. Jakarta, 2008
- Soemitro, R. H. *Metodologi Penelitian Hukum dan Jurimetri*. Ghalia Indonesia. Jakarta, 1990
- Sunggono, B. *Metode Penelitian Hukum*. Alumni. Bandung, 2005,
- Suryanto, H. *Manajemen ASN dan Reformasi Birokrasi Berbasis Meritokrasi*. Pustaka Ilmiah. Yogyakarta, 2021

⁵¹ Suryanto, *Op.Cit*, hlm 135

Widodo, J. *Transformasi Birokrasi dalam Pidato Kenegaraan*. Sekretariat Negara RI. Jakarta, 2019,