

**EFEKTIVITAS PENYETARAAN JABATAN PENGAWAS  
KE JABATAN FUNSIONAL DI BADAN KEPEGAWAIAN  
DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH  
KOTA TERNATE PROVINSI MALUKU UTARA**

Aldhy Idham

NPP. 32.1016

*Asdaf Kota Ternate, Provinsi Maluku Utara*

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: [aldhyidham01@gmail.com](mailto:aldhyidham01@gmail.com)

Pembimbing Skripsi: Dr. Maria Ekowati, S.Sos., M.AP.

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (Gap):** *The simplification of bureaucracy through the policy of equalizing supervisory positions to functional positions is part of the national bureaucratic reform effort. However, its implementation at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDMD) of Ternate City faces challenges in terms of its effectiveness. The main issues raised in this study are the mismatch between the educational background and the functional positions held, as well as delays in the promotion process for affected employees.*

**Objective:** *The aim of this study is to analyze and describe the effectiveness of the job equalization policy at BKPSDMD Ternate City.* **Method:** *This study employs a qualitative method with a descriptive approach, referring to the concept of effectiveness according to Mardiasmo. Data collection techniques include observation, in-depth interviews with nine informants, and document study.* **Findings:** *Based on the research findings, the researcher discovered that in the dimension of output-to-target comparison, the competency test as a procedural step in the position equalization process was not implemented. In the dimension of program alignment with community needs, there was a mismatch between organizational needs and the available employees, and some civil servants felt dissatisfied with their new positions because they did not match their competencies. In the dimension of goal achievement, post-equalization public service activities have improved and become simpler and more effective.*

**Conclusion:** *The equalization of supervisory positions to functional positions at the Regional Civil Service and Human Resources Development Agency of Ternate City has been implemented but is still not effective. To improve effectiveness, attention should be focused on conducting competency tests for equalized employees, carrying out job analysis and workload analysis to ensure appropriate job placement, and providing socialization and technical guidance related to the tasks to be performed in the new positions.*

**Keywords:** *Equalization of Position, Effectiveness, Functional Position*

**ABSTRAK**

**Problem Statement/Background (GAP):** Penyederhanaan birokrasi melalui kebijakan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional merupakan bagian dari upaya reformasi birokrasi nasional. Namun, penerapannya di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Ternate menghadapi tantangan dalam efektivitas pelaksanaannya. Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsional yang diemban, serta tertundanya kenaikan pangkat bagi pegawai yang terdampak. **Tujuan:** penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan efektivitas penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kota Ternate. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif terhadap efektivitas menurut Mardiasmo. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam kepada (9 informan), dan studi dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Dari hasil penelitian, Peneliti menemukan pada dimensi perbandingan output dengan target ditemukan tidak terlaksananya uji kompetensi sebagai prosedur tahapan penyetaraan jabatan, pada dimensi kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat, terdapat ketidaksesuaian kebutuhan organisasi dengan pegawai yang tersedia dan sebagian ASN merasa tidak puas duduk dalam jabatan barunya karena tidak sesuai dengan

kompetensinya. Pada dimensi pencapaian tujuan, kegiatan pelayanan sesudah pelaksanaan penyetaraan sudah meningkat dan lebih sederhana dan efektif. **Kesimpulan:** Penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate sudah berjalan namun masih belum efektif. Untuk meningkatkan efektivitas perlu difokuskan pada pelaksanaan uji kompetensi pegawai penyetaraan, melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk memperhatikan kesesuaian pegawai, serta memberikan sosialisasi dan bimbingan teknis berkaitan dengan tugas yang harus dijalankan pada jabatan yang baru.

**Kata Kunci:** Penyetaraan Jabatan, Efektivitas, Jabatan Fungsional

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Birokrasi adalah salah satu sistem pengorganisasian negara dengan tugas yang sangat kompleks dan hal ini jelas memerlukan pengendalian operasi manajemen pemerintahan yang baik (Rusfiana & Supriatna, 2021:1). Baik dan tidaknya suatu birokrasi berpengaruh pada keadaan masyarakat di negaranya. Tanpa adanya birokrasi, suatu negara dapat mengalami kekacauan karena tidak memiliki acuan atau pedoman dalam menjalankan pemerintahannya. Reformasi birokrasi merupakan kebijakan strategis nasional untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan profesional. *Public sector management reforms adhere to two ideal bureaucratic types, focusing on formal structures, civil service organisation, and internal procedures and processes* (Kardoyo dkk., 2025). Isu tentang efektivitas dan efisiensi birokrasi di Indonesia telah menjadi perhatian Presiden Joko Widodo. Di pemerintahan keduanya Presiden Joko Widodo berupaya untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya melalui kebijakan perampingan birokrasi (Pitono dkk., 2021).

Pendekatan struktural yang terkesan kuno dalam administrasi publik mendapat kritik karena orientasinya yang bersifat mekanis dan berbasis proses, yang menyebabkan pertumbuhan birokrasi yang terus-menerus disertai dengan penurunan produktivitas (Huque & Jongruck, 2020). *Numerous reforms have been introduced to improve the effectiveness of senior civil service, but successful implementation at the organizational level is not guaranteed* (Vidè dkk., 2025). Berbagai reformasi telah diperkenalkan untuk meningkatkan efektivitas pegawai negeri senior, namun keberhasilan implementasinya di tingkat organisasi tidak selalu terjamin.

Penyederhanaan birokrasi dapat dilakukan dengan penyederhanaan struktur kelembagaan yang sesuai dengan analisis kebutuhan dan beban kerja yang sesuai dengan pasitas seorang pegawai. Salah satu implementasi nyata dari reformasi ini adalah kebijakan penyederhanaan birokrasi, yang dituangkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Kebijakan ini menargetkan penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV di berbagai instansi pemerintahan, yang selanjutnya disetarakan ke dalam jabatan fungsional yang lebih spesifik, adaptif, dan berbasis keahlian. Kebijakan ini kemudian diimplementasikan di lingkungan Pemerintah Kota Ternate, termasuk di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Berdasarkan Keputusan Walikota Ternate Nomor 800/KEP/1688/2022, penyetaraan dilakukan terhadap jabatan administrasi pengawas, terutama pada jabatan eselon IV. Pelaksanaan kebijakan ini menandai peralihan signifikan dalam struktur organisasi dan pola kerja birokrasi di tingkat daerah, yang sebelumnya lebih hierarkis dan bertingkat menjadi lebih ramping dan tidak berbelit belit.

Penyetaraan jabatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan efektivitas pelayanan publik, sekaligus memberikan kesempatan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengembangkan karier melalui jabatan fungsional yang berbasis pada kinerja dan capaian angka kredit. *The system also fosters a sense of progression and growth for civil servants. Clear paths for career advancement are outlined, allowing individuals to move vertically in their sector or horizontally across different sectors based on their competencies and interests. This keeps experienced professionals in the civil service and promotes continuing learning and innovation* (Sommermann dkk., 2025). Namun demikian, penerapannya tidak berjalan tanpa tantangan. Salah satu permasalahan yang muncul adalah ketidaksesuaian antara

latar belakang pendidikan ASN dengan jabatan fungsional yang diemban, yang berpotensi menurunkan kualitas kinerja dan pelayanan yang diberikan. Selain itu masih terdapat pegawai yang berdasarkan waktu kenaikan pangkat reguler sudah memenuhi syarat untuk kenaikan pangkat dan golongan pegawai. Namun, karena adanya penyetaraan jabatan yang dilaksanakan 5 pegawai tersebut tertunda kenaikan pangkat dan golongan dan disetarakan ke jabatan fungsional. Hal ini dapat memicu keefektifan kinerja pegawai.

## **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Meskipun reformasi birokrasi di Indonesia terus bergulir, terutama melalui penyederhanaan birokrasi yang ditandai dengan kebijakan penyetaraan jabatan, kajian akademik terkait efektivitas kebijakan ini masih tergolong terbatas pada level daerah, khususnya di wilayah timur Indonesia seperti Kota Ternate. Sebagian besar studi sebelumnya cenderung berfokus pada aspek normatif penyetaraan jabatan atau pada instansi pusat dan kementerian. Penelitian ini mengisi kekosongan dengan menganalisis secara mendalam bagaimana kebijakan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional diterapkan dan berdampak terhadap efektivitas kinerja di lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Ternate.

Kesenjangan utama yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah belum adanya kajian yang secara spesifik mengkaji efek transisional dari peralihan jabatan pengawas ke jabatan fungsional terhadap ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dan stabilitas karier pegawai di tingkat daerah. Sebelumnya, jabatan pengawas memegang peran penting dalam struktur organisasi dan pengendalian internal. Namun, setelah dialihkan menjadi jabatan fungsional, tidak semua ASN memahami peran baru mereka, dan beberapa merasa dirugikan karena khawatir dengan kejelasan karier mereka. Studi ini bertujuan menjawab pertanyaan tersebut, yang belum banyak disentuh oleh penelitian lain, khususnya dengan pendekatan kualitatif dan fokus lokal.

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate ini. Faktor latar belakang pendidikan merupakan salah satunya. Pada akhir tahun 2021, Pemerintah Kota Ternate melakukan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional sejumlah 99 jabatan di seluruh SKPD yang ada di Kota Ternate. Berdasarkan data dari BKPSDMD Kota Ternate, BKPSDMD Kota Ternate sendiri melakukan penyetaraan jabatan pengawas sebanyak 10 jabatan pengawas. 4 dari 10 pejabat yang disetarakan memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan fungsional yang disetarakan yaitu analis sumber daya manusia aparatur ahli muda. Data ini menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian latar belakang pendidikan pejabat yang disetarakan ke jabatan fungsional. Berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 4 Tahun 2023 tentang Periodisasi Kenaikan Pangkat menjelaskan bahwa waktu kenaikan pangkat reguler bagi pejabat struktural ialah dalam masa 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir. Namun, terdapat 5 pegawai hasil penyetaraan yang sebelumnya telah menjabat dalam jabatan pengawas atau struktural eselon IV yang berdasarkan waktu kenaikan pangkat reguler sudah memenuhi syarat untuk kenaikan pangkat dan golongan pegawai. Namun karena adanya penyetaraan jabatan yang dilakukan, pegawai tersebut tertunda kenaikan pangkat dan golongan serta disetarakan ke jabatan fungsional. Hal ini dapat memicu keefektifan kinerja pegawai.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pemahaman implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di tingkat daerah yang sering kali memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sumber daya manusia yang berbeda dari pusat. Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi praktis bagi pemerintah daerah dalam melakukan evaluasi dan penyesuaian kebijakan kepegawaian agar tujuan reformasi birokrasi dapat tercapai secara optimal. Keunikan lokasi, fokus tematik, dan pendekatan yang digunakan menjadikan penelitian ini menutup gap penelitian yang ada dan memberikan pijakan bagi penelitian lanjutan di bidang manajemen pemerintahan dan birokrasi lokal.

### 1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks penyetaraan jabatan. Penelitian Rizki Amalia yang berjudul *Policy Implementation Of The Equalization Of Administrative Positions Into Functional Positions* (Amalia, 2023), menemukan bahwa penyetaraan jabatan di bagian ekstrakurikuler praja di kampus IPDN Jatinangor telah dilaksanakan dengan cukup baik dari segi sumber daya dan disposisi, namun masih terdapat kendala dalam aspek komunikasi dan struktur birokrasi. Dalam aspek komunikasi masih terdapat dua jenis nomenklatur sebagai akibat dari penyetaraan jabatan di Bagian Ekstrakurikuler Praja yang belum mendapatkan sosialisasi terkait pengisian DUPAK. Selanjutnya, dalam aspek struktur birokrasi, selama pelaksanaan penyetaraan jabatan, perubahan struktur organisasi jabatan fungsional belum dilakukan oleh IPDN, termasuk pada Bagian Ekstrakurikuler Praja. Penelitian Lia Fitrianingrum yang berjudul Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas kedalam Jabatan Fungsional di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia ditemukan bahwa hasil analisis terhadap faktor-faktor menunjukkan bahwa secara umum implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional masih belum optimal terutama pada unsur komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi. Pada unsur komunikasi berjenjang yang kurang dan informasi yang tidak tersampaikan mengenai substansi penyetaraan kepada pejabat pengawas berdampak (Fitrianingrum, 2020).

Penelitian Wilga Lazul Nuviandra dan Munari Kustanto menemukan bahwa implementasi penyetaraan jabatan masih belum optimal. Masih ada inkonsistensi dalam regulasi yang mengatur kebijakan penyetaraan, sehingga simplifikasi kompetensi dan batas usia pejabat hasil penyetaraan berpotensi menghambat pola karier mereka. Pemerintah Sidoarjo perlu melakukan berbagai upaya strategis agar keberadaan pejabat fungsional memberikan dampak positif bagi organisasi (Kustanto & Nuviandra, 2023). Penelitian Nugraha, dkk. menemukan bahwa Meskipun telah dilaksanakan kebijakan penyetaraan jabatan, masih terdapat beberapa permasalahan utama yang menghambat kemajuan, seperti organisasi yang belum tepat fungsi, dan tumpang tindihnya perundang-undangan (Nugraha dkk., 2024). Berdasarkan hasil penelitian Kawuluan, dkk tentang Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas (Studi kasus : Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah), Peneliti menemukan bahwa 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 (Kawuluan dkk., 2023).

### 1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menghadirkan kebaruan ilmiah dengan fokus pada efektivitas penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di BKPSDMD Kota Ternate dengan menggunakan model efektivitas Mardiasmo. Berbeda dari penelitian Nugraha, dkk (2024), Kawuluan, dkk. (2023), dan Fitrianingrum (2020) yang membahas tentang implementasi dan terfokus ke perubahan struktur dalam penyetaraan, penelitian yang dilaksanakan Peneliti membahas tentang efektivitas dari penyetaraan jabatan dan terfokus kepada ketidaksesuaian pendidikan pengembangan karir pegawai hasil penyetaraan. Penelitian Kustanto & Nuviandra (2023) menyoroti penyetaraan jabatan dari sisi regulasi atau implementasi sedangkan dalam penelitian ini peneliti secara spesifik mengungkap bagaimana efektivitas pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan dalam aspek pencapaian tujuan, perbandingan output dengan target dan kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat yang dapat memengaruhi efektivitas kebijakan tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan Amalia (2023) menggunakan teori tentang implementasi dari George Edward III sedangkan dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan teori efektivitas dari Mardiasmo. Penelitian ini juga menunjukkan hambatan riil di tingkat pelaksana daerah yang belum banyak diungkap dalam studi sebelumnya yaitu

ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dan adanya pegawai yang dirugikan karena kejelasan karir.

## **1.5 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh Gambaran yang jelas mengenai bagaimana efektivitas penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate Provinsi Maluku Utara.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, Pemilihan metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali secara mendalam proses, dinamika, dan makna di balik kebijakan atau program yang dijalankan. Setiap penelitian kualitatif pemerintahan, bentuk desain penelitian dimungkinkan bervariasi karena disesuaikan dengan bentuk alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang mempunyai emergent dimana fenomena tiba-tiba muncul sesuai dengan prinsip alami (Simangunsong, 2017:190). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam kepada sembilan informan, dan studi dokumentasi (Sugiyono, 2022). Peneliti memilih teknik pengumpulan data gabungan agar Peneliti tidak hanya mengumpulkan data, tetapi juga menguji sejauh mana data tersebut dapat dipercaya. Dengan kata lain, peneliti memverifikasi kredibilitas data dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data dan merujuk pada berbagai sumber informasi. Dalam melaksanakan penelitian, Peneliti melakukan wawancara dengan 9 informan yang terdiri dari Kepala BKPSDMD, Kepala Bidang sebanyak 2 orang, dan 6 informan kunci yaitu pegawai hasil penyetaraan yang bertempat di Kantor BKPSDMD Kota Ternate pada tanggal 6-21 Januari 2025. Peneliti memilih informan tersebut karena mempunyai kewenangan dan tanggung jawab tentang efektivitas penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di BKPSDMD Kota Ternate Provinsi Maluku Utara.

Analisis data dilakukan secara induktif dengan menitikberatkan pada tiga dimensi efektivitas menurut Mardiasmo, yakni pencapaian tujuan, perbandingan output dengan target, dan kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat. Peneliti memilih teori efektivitas (Mardiasmo, 2017:134) sebagai dasar kerangka konseptual karena memberikan fondasi yang kuat untuk menganalisis berbagai dimensi yang terlibat dalam proses efektivitas dalam penelitian ini. Dalam konteks penelitian mengenai efektivitas penyetaraan jabatan, pemilihan teori ini sangat relevan dengan fokus pada dimensi teori efektivitas oleh Mardiasmo yaitu pencapaian tujuan, perbandingan output dengan target, dan kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Peneliti menganalisis efektivitas penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate Provinsi Maluku Utara menggunakan pendapat dari Mardiasmo yang menyatakan bahwa suatu kebijakan dapat dikatakan efektif Ketika memenuhi 3 dimensi yaitu, pencapaian tujuan, perbandingan output dengan target, dan kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

### **3.1 Pencapaian Tujuan**

Penyetaraan jabatan dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada pekerjaan ASN yang terabaikan, sehingga setiap hari mereka dapat menjalankan tugas yang berkaitan dengan pemerintahan secara efektif. Bentuk dari terciptanya birokrasi yang baik dapat dilihat dari kegiatan pelayanan yang dilakukan BKPSDMD Kota Ternate. Dalam menilai dimensi pencapaian tujuan, Peneliti melakukan wawancara dengan informan terhadap kegiatan pelayanan sebelum dilakukan penyetaraan jabatan pengawas ke fungsional dan sesudah penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional serta melakukan pendalaman data tentang capaian angka kredit pegawai hasil penyetaraan per tahun. Berikut perubahan pelayanan sebelum dan sesudah dilaksanakan penyetaraan jabatan.

**Tabel 1.****Kegiatan Pelayanan Sebelum dan Sesudah Penyetaraan Jabatan**

<b>Kegiatan</b>	<b>Sebelum Penyetaraan Jabatan</b>	<b>Sesudah Penyetaraan Jabatan</b>
Waktu pengurusan administrasi kepegawaian	Relatif lama (karena harus melalui banyak tahapan birokrasi dari pejabat struktural)	Lebih cepat (karena pejabat fungsional langsung menangani sesuai bidangnya)
Koordinasi antar pegawai	Bersifat vertikal (atasan ke bawahan)	Lebih horizontal (berbasis kolaborasi antar fungsional)
Beban kerja pegawai	Tergantung jabatan struktural, kadang tidak merata	Terukur berdasarkan angka kredit dan uraian tugas fungsional
Tanggung jawab pelayanan	Tanggung jawab kolektif pejabat struktural	Tanggung jawab individu berdasarkan jabatan fungsional
Sistem pelaporan kerja	Laporan kegiatan melalui hierarki jabatan	Laporan berbasis output dan capaian kinerja individu
Kemudahan inovasi pelayanan	Terbatas karena birokrasi panjang	Lebih fleksibel karena fungsional dituntut inovatif
Kualitas pelayanan kepada pegawai	Variatif, bergantung gaya kepemimpinan struktural	Lebih fleksibel karena fungsional dituntut inovatif
Motivasi pegawai	Dipengaruhi jenjang jabatan struktural	Dipengaruhi pencapaian angka kredit dan prestasi kerja

Sumber : diolah oleh peneliti, 2025

**Tabel 2.****Target Capaian Angka Kredit Pegawai Hasil Penyetaraan per Tahun**

<b>No</b>	<b>Nama Pegawai</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>			<b>Keterangan</b>
			<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	
1.	Nursia, SE	25	15	14	20	Tidak mencapai target tahunan
2.	Andrie Teguh, S.Kom	25	12	8	15	Realisasi rendah dua tahun berturut-turut
3.	Rinto Abubakar, SE	25	18	12	20	Fluktuasi realisasi, belum optimal
4.	Sulaksana Hidayat, SP	25	14	17	19	Perbaikan di 2024, tapi belum konsisten
5.	Muhammad Albaqir, S.Sos	25	13	10	14	Kinerja turun drastis dibandingkan target
6.	Anisa, S.IP	25	14	9	15	Target tidak tercapai selama 3 tahun

Sumber : Data BKPSDMD Kota Ternate (diolah peneliti, 2025)

Pada Tabel 1 terdapat perbedaan kegiatan pelayanan sebelum dan sesudah penyetaraan dimana setelah dilaksanakan penyetaraan kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh pegawai menjadi lebih efektif dan menjadi lebih sederhana baik dalam segi waktu, koordinasi, beban kerja, tanggung jawab, inovasi dan motivasi. Hal ini ditegaskan dalam wawancara dengan Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi. Birokrasi yang lebih sederhana diakui oleh Ibu Nany Wardhany yang mengatakan “Pegawai Negeri Sipil saat ini dituntut untuk lebih kreatif dalam pelaksanaan tugas fungsional. Tuntutan penyelesaian angka kredit harus mampu dicapai oleh masing-masing individu. Setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh pegawai negeri yang disetarakan dituntut lebih banyak bekerja secara mandiri, untuk persentase pekerjaan yang dilakukan secara perorangan sebanyak 80% dan untuk tugas pemenuhan angka kredit secara berkelompok sebesar 20%, keputusan mengfungsionalkan pegawai sangat berdampak terhadap kinerja pegawai karena pelayanan yang tadinya butuh proses dan tahapan yang panjang dan lama kini menjadi lebih mudah, singkat, dan cepat”. Dari tabel 1. dan wawancara diatas disimpulkan bahwa beban kerja pejabat fungsional lebih berat dibandingkan pejabat struktural disebabkan karena tuntutan untuk memenuhi angka kredit sebagai syarat kenaikan pangkat bagi pegawai negeri sipil hasil penyetaraan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional. Oleh karena itu, kreativitas menjadi aspek penting yang dibutuhkan bagi setiap pegawai yang dialihkan ke jabatan fungsional. Dengan demikian adanya penyetaraan jabatan, kinerja pegawai sebelum dan sesudah diberlakukan kebijakan ini menjadi lebih efektif, mudah dan cepat.

Pada Tabel 2 Peneliti memperoleh hasil capaian angka kredit pegawai hasil penyetaraan dari tahun 2021-2024 yang menunjukkan terjadinya fluktuasi angka kredit per tahun yang masih belum terpenuhi dari target capaian per tahun. Data tersebut dipertegas dengan hasil wawancara Peneliti dengan pegawai hasil penyetaraan bapak Sulaksana Hidayat, SP., yang mengatakan bahwa “Cara kerja sebagai fungsional berbeda jauh dengan struktural, tidak semua pegawai yang disetarakan memiliki latar belakang teknis yang sesuai dengan jabatan fungsional yang diemban, hal ini menyebabkan beberapa di antaranya mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan skema kerja dan penilaian kinerja berbasis angka kredit”. Wawancara juga dilakukan dengan Bapak Fachrul Muriyanto, S.STP., selaku Kepala Bidang Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan yang mengatakan bahwa, “Beberapa pegawai dapat bekerja lebih optimal karena fokus pada tugas-tugas teknis sesuai bidang keahlian. Jabatan fungsional dapat memberi ruang lebih besar bagi pegawai untuk mendalami substansi pekerjaan dan berkontribusi secara langsung dalam pencapaian target organisasi. Namun terdapat pula tantangan baru yang dihadapi sebagian pegawai, terutama dalam hal beban kerja dan pemahaman terhadap peran baru.” secara umum jabatan fungsional hasil penyetaraan telah mempermudah sebagian ASN dalam menjalankan tugasnya, terutama karena adanya kejelasan ruang lingkup pekerjaan serta indikator penilaian yang lebih objektif. Walaupun masih terdapat sebagian pegawai yang disetarakan mengalami kesulitan karena ketidaksesuaian latar belakang dengan jabatan teknis yang diemban. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan pendampingan yang lebih intensif agar seluruh pegawai mampu beradaptasi secara normal. Peneliti mengidentifikasi bahwa penyetaraan ini cenderung bersifat "memaksa" pegawai untuk menyesuaikan diri dengan aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

### **3.2 Perbandingan Output dengan Target**

Peneliti melakukan analisis terhadap kesesuaian antara jumlah pejabat yang disetarakan dan target yang ditetapkan dan ketepatan waktu dan kepatuhan prosedur. Terkait indikator kesesuaian antara jumlah pejabat yang disetarakan dan target yang ditetapkan dapat dikatakan efektif karena target penyetaraan jabatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat telah tercapai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate. Pemerintah Kota Ternate melakukan mutasi pejabat struktural pengawas ke jabatan fungsional sebanyak 90 pejabat di lingkungan Pemerintah Kota Ternate sebanyak 90 pejabat diambil sumpah dan dilantik dalam jabatan fungsional dan 11 diantaranya merupakan pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate. Pelantikan ini didasarkan pada PermenPAN RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, serta PermenPAN RB Nomor 25 Tahun 2021 mengenai Penyederhanaan Struktur Organisasi di Instansi Pemerintah sebagai bagian dari upaya penyederhanaan birokrasi. Selain itu, pelantikan ini juga merujuk pada Surat Mendagri No. 800/8309/OTDA yang berisi persetujuan penyetaraan jabatan di lingkungan pemerintah daerah kabupaten/kota. Surat ini digunakan sebagai dasar hukum untuk melakukan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional, yang merupakan bagian dari upaya penyederhanaan birokrasi. Penyetaraan jabatan yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kota Ternate berdasarkan Keputusan Walikota Ternate Nomor 800/KEP/1688/2022 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Pengawas ke Dalam Jabatan Fungsional Ahli Muda di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Ternate. Jabatan pengawas yang ada telah dihilangkan dan difungsionalkan selain Sub Bidang Kepegawaian dan Sub Bidang Perencanaan dan Keuangan.

Pelaksanaan penyetaraan jabatan berdasarkan subindikator ketepatan waktu telah dilaksanakan dengan baik karena mengikuti arahan dari pemerintah pusat mengenai batas waktu pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan di lingkup pemerintah daerah. Penyetaraan jabatan di lingkup Pemerintah Daerah Kota Ternate tekhusus di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate telah dilaksanakan sesuai dengan waktu yang ditentukan yaitu pada akhir tahun 2021. Adapun kepatuhan pada tahapan penyetaraan jabatan dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3.****Tahapan Penyetaraan Jabatan di Pemerintah Daerah Kota Ternate**

<b>Tahapan</b>	<b>Waktu</b>	<b>Dilaksanakan (Ya/Tidak)</b>	<b>Keterangan</b>
Persiapan dan Sosialisasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan	Januari - Februari 2021	Ya	Sosialisasi internal kepada pegawai tentang perubahan jabatan dan prosedur penyetaraan
Penetapan Tim Penyetaraan Jabatan	Maret 2021	Ya	Pembentukan tim penilai dan pengarah penyetaraan jabatan di BKPSDMD
Penyusunan Rencana Penyetaraan Jabatan	Maret - April 2021	Tidak	Penyusunan ANJAB dan ABK jabatan yang disetarakan dan prosedur penilaian
Verifikasi Data Pegawai dan Kualifikasi Jabatan	Juni 2021	Ya	Verifikasi data pegawai yang memenuhi syarat untuk disetarakan dengan jabatan fungsional
Penetapan Jabatan Fungsional yang Disetarakan	Juli 2021	Ya	Penetapan jabatan pengawas yang dapat disetarakan ke jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur Ahli Muda
Proses Uji Kompetensi	Agustus 2021	Tidak	Penilaian kompetensi pegawai yang akan disetarakan dengan menggunakan sistem angka kredit.
Proses Penetapan Penilaian Kinerja	September 2021	Ya	Penilaian kinerja pegawai yang akan disetarakan dengan menggunakan sistem angka kredit.
Pengajuan daftar pegawai yang disetarakan ke BKN	Oktober 2021	Ya	Pengajuan draft pegawai yang akan disetarakan ke Badan Kepegawaian Negara
Proses verifikasi pegawai yang diajukan oleh Kementerian PAN-RB	November 2021	Ya	Verifikasi pengajuan pegawai yang akan disetarakan oleh verifikator
Penyetaraan Jabatan Secara Resmi (SK Penyetaraan)	Desember 2021	Ya	Penyerahan SK Penyetaraan Jabatan kepada pegawai yang memenuhi syarat
Sosialisasi Penyetaraan Jabatan ke Seluruh Pegawai	Januari 2022	Ya	Sosialisasi hasil penyetaraan kepada pegawai dan pemangku kepentingan lainnya.

Sumber : Data BKPSDMD Kota Ternate (diolah oleh peneliti, 2025)

Tabel di atas menunjukkan tahapan dan waktu pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Ternate. Terdapat dua tahapan yang tidak terlaksana, yaitu penyusunan rencana penyetaraan jabatan dan proses uji kompetensi dan penilaian kinerja. Hal ini berarti perencanaan penyetaraan jabatan yang dilakukan di Kota Ternate tidak berbasis analisis jabatan dan beban kerja yang seharusnya menjadi dasar objektif dalam penyetaraan. Penilaian kemampuan dan kinerja yang akan disetarakan tidak dilakukan mengakibatkan proses penyetaraan tidak didukung data kompetensi individual berbasis sistem angka kredit, sehingga ada potensi ketidaksesuaian antara jabatan fungsional baru dengan kemampuan riil pegawai. Hal ini diperkuat dengan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Nany Wardhany, S.Kom., yang mengatakan bahwa “Penyetaraan jabatan dilaksanakan sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan oleh Kementerian PAN-RB dan Badan Kepegawaian Negara. Meski berlangsung dalam waktu relatif singkat, BKPSDMD Kota Ternate mampu menyesuaikan diri dengan baik dan menyelesaikan seluruh tahapan penyetaraan. Namun, percepatan proses tersebut juga menimbulkan tantangan seperti terbatasnya waktu untuk melakukan sosialisasi yang menyeluruh kepada para pegawai dan tidak terlaksananya Anjab dan ABK sebelum dilaksanakan penyetaraan jabatan. Pejabat fungsional dituntut untuk bekerja secara profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, sehingga dapat mengumpulkan angka kredit yang diperlukan hingga mencapai batas yang ditetapkan untuk kenaikan pangkat dan jabatan fungsional.” Tidak terlaksananya kedua tahapan tersebut bisa mengurangi kualitas,

akurasi, dan akuntabilitas dalam penyetaraan jabatan. Pegawai bisa saja ditempatkan pada jabatan fungsional yang tidak sepenuhnya sesuai dengan beban kerja dan kompetensinya. dengan singkatnya waktu dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan sehingga menyebabkan proses penyetaraan jabatan tidak berjalan sesuai dengan teknis yang berlaku, yakni tidak dilaksanakannya penyusunan analisis jabatan dan beban kerja dan uji kompetensi yang dapat menyebabkan ketidaksesuaian komposisi pegawai dengan beban kerja yang dilaksanakan. Oleh karena itu perlu diadakan pembinaan kepada pejabat fungsional hasil penyetaraan.

### 3.3 Kesesuaian Program dengan Kebutuhan Organisasi dan Pegawai

Peneliti memperoleh dimensi kesesuaian program dengan kebutuhan organisasi dan pegawai berdasarkan indikator kebutuhan organisasi dan indikator penerimaan dan kepuasan dalam LAKIP BKPSDMD Kota Ternate Tahun 2024 (BKPSDMD Kota Ternate, 2024). Kesesuaian antara kebijakan penyetaraan dengan kebutuhan organisasi menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pelaksanaan program. Berdasarkan LAKIP BKPSDMD Kota Ternate Tahun 2024, Jumlah pegawai yang mengemban jabatan fungsional setelah penyetaraan berjumlah 11 orang dengan komposisi jabatan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur 10 orang dan Analis Keuangan Pusat dan Daerah 1 orang. Adapun data kebutuhan pegawai jabatan fungsional pada tahun 2024 sebagai berikut.

**Tabel 4.**  
Kebutuhan Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate Tahun 2024

Nama Jabatan Fungsional	Tugas Jabatan	Kebutuhan (Orang)
Pranata Sumber Daya Manusia Aparatur	Mengelola Pengembangan kompetensi ASN dan diklat pegawai	3
Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	Melakukan analisis kebutuhan, distribusi, dan pengembangan ASN	5
Auditor Sumber Daya Manusia Aparatur	Mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen ASN	1
Pranata Komputer	Mengelola sistem informasi kepegawaian dan database ASN	2
Arsiparis	Mengelola arsip kepegawaian dan surat menyurat penting	1
Analisis pengembangan kompetensi ASN	Merancang dan mengevaluasi program pelatihan ASN	2
Analisis Keuangan Pusat dan Daerah	Mengidentifikasi, mengolah, dan menganalisis data keuangan	1
<b>Total</b>		<b>15</b>

Sumber : Data BKPSDMD Kota Ternate

Tabel di atas menunjukkan adanya kesenjangan antara jumlah pegawai dan jenis jabatan fungsional dengan kebutuhan jabatan di BKPSDMD Kota Ternate. Data tersebut diperkuat dengan wawancara dengan Bapak Fachrul Muriyanto, S.STP selaku Kepala Bidang Pengembangan dan Kompetensi Aparatur yang mengatakan bahwa “BKPSDMD Kota Ternate dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan tidak dilaksanakan terlebih dahulu analisis kebutuhan organisasi. Akan tetapi jabatan fungsional hasil penyetaraan memiliki keterkaitan erat dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate yakni analisis sumber daya manusia aparatur dan jabatan fungsional analisis keuangan daerah dan pusat ahli muda. Akan tetapi kendalanya adalah dengan tidak dilaksanakannya analisis jabatan dan beban kerja mengakibatkan pegawai yang difungsionalkan tidak memahami beban kerja jabatan barunya” Berdasarkan wawancara dan tabel di atas Peneliti menganggap perlu adanya evaluasi lanjutan terhadap pemetaan jabatan. Pemetaan jabatan dilakukan agar lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi atau instansi.

**Tabel 5.**  
Penerimaan dan Kepuasan Pegawai Hasil Penyetaraan

Nama Pegawai	Penerimaan	Kepuasan	Permasalahan yang dihadapi
Nursia, SE	Menerima dengan keberatan	Kurang puas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada uji kompetensi;</li> <li>- jabatan tidak sesuai pendidikan;</li> <li>- merasa dirugikan karena kehilangan peluang naik pangkat dari masa jabatan struktural.</li> </ul>
Andrie Teguh, S.Kom	Menerima dengan adaptasi	Cukup puas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya kerja berubah;</li> <li>- adaptasi pola pikir baru;</li> <li>- sedikit ketidakcocokan bidang kerja dengan latar belakang pendidikan teknologi informasi.</li> </ul>
Rinto Abubakar, SE	Menerima dengan keberatan	Kurang puas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketidaksesuaian bidang tugas;</li> <li>- pola pikir lama sulit diubah;</li> <li>- kehilangan peluang promosi dari pengalaman lebih dari 4 tahun di jabatan struktural.</li> </ul>
Sulaksana Hidayat, SP	Menerima dengan adaptasi	Cukup puas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya kerja berubah;</li> <li>- adaptasi masih berjalan;</li> <li>- pendidikan (pertanian) kurang relevan dengan bidang SDM;</li> <li>- kehilangan kesempatan naik pangkat lebih cepat.</li> </ul>
Muhammad Albaqir, S.Sos	Menerima penuh	Puas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jabatan baru relevan dengan pendidikan sosial;</li> <li>- Budaya kerja baru disambut baik</li> <li>- tidak terlalu merasa dirugikan dalam hal karier</li> </ul>
Anisa, S.IP	Menerima dengan adaptasi	Cukup puas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptasi terhadap budaya kerja baru;</li> <li>- pendidikan cukup sesuai;</li> <li>- sedikit kecewa karena waktu masa jabatan struktural tidak dihitung maksimal untuk kenaikan pangkat.</li> </ul>

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

Tabel di atas menjelaskan bahwa, beberapa pegawai seperti Muhammad Albaqir, S.Sos, menunjukkan penerimaan penuh dan kepuasan yang relatif tinggi, hal ini dibuktikan dalam wawancara dengan Bapak Muhammad Albaqir, S.Sos., yang mengatakan bahwa “Jabatan analis sdm aparatur yang saya emban sekarang merupakan hasil dari penyetaraan, sebelumnya saya menjabat sebagai Kepala Sub Bidang Pengadaan. Saya merasa jabatan saya cukup relevan dengan latar belakang pendidikan sosial, dan saya dapat menyesuaikan dengan budaya kerja baru dikarenakan ini merupakan perintah dari pusat yang mau tidak mau harus dilaksanakan.” Hal ini dikarenakan bidang tugas fungsional yang baru dianggap sesuai dengan latar belakang pendidikan serta mampu menyesuaikan dengan perubahan budaya kerja.

Sebagian besar pegawai lain, seperti Nursia, SE dan Rinto Abubakar, SE, merasa kurang puas dengan proses penyetaraan, seperti yang dikatakan Ibu Nursia, SE bahwa “Jujur, saya merasa dirugikan. Sebelumnya saya sudah lima tahun menjabat Kepala Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan dan seharusnya di tahun 2022 bisa naik pangkat reguler. Tapi karena kebijakan ini, saya harus menyesuaikan diri lagi sebagai pejabat fungsional dan mengejar angka kredit tiap tahun, ditambah lagi jabatan yang menuntut keahlian ini tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Ini jadi tantangan baru yang cukup berat”. Wawancara juga dilakukan dengan Bapak Rinto Abubakar yang mengatakan bahwa “Mayoritas pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate menerima penyetaraan ini sebagai bentuk penyesuaian terhadap kebijakan nasional. Saya pribadi merasa kehilangan esensi dari jabatan struktural, terutama dari sisi prestise dan posisi dalam struktur organisasi, mengingat kebijakan penyetaraan jabatan ini tergolong baru dan lebih kurang 5 tahun saya telah menjabat dalam jabatan struktural saya sehingga mindset

kepemilikan dan budaya kerja masih tertanam.” Peneliti juga melakukan wawancara dengan Ibu Anisa, S.IP., yang mengatakan bahwa “Kebijakan penyetaraan jabatan merupakan arahan langsung dari pusat, oleh karena itu mau tidak mau, suka tidak suka kita harus melaksanakannya. Saya sebagai pegawai yang mengalami kebijakan tersebut merasa tidak diuntungkan dikarenakan saya telah menjabat jabatan struktural kepala sub bidang kepegawaian selama 5 tahun yang harusnya di tahun 2022 sudah bisa naik pangkat reguler secara aturan waktu. Akan tetapi karena dengan adanya kebijakan ini saya harus menyesuaikan diri kembali menjadi pejabat fungsional dan harus mengumpulkan angka kredit yang memiliki minimal targetnya pada setiap tahun kerja. Hal ini juga dirasakan oleh rekan seperjuangan saya yang telah mengemban jabatan struktural eselon IV yang lebih dari 4 tahun”. Hal ini terjadi mengingat latar belakang pendidikan mereka kurang relevan dengan tugas baru dan hilangnya kesempatan karier yang sebelumnya telah dibangun dalam jabatan struktural. Berdasarkan pernyataan dari beberapa pegawai di atas, Peneliti menyimpulkan bahwa dengan dilaksanakannya kebijakan penyetaraan jabatan ini membuat pegawai seperti memulai kembali jenjang karirnya di fungsional yang sebelumnya telah menjalani di struktural.

Pemerintah daerah perlu melaksanakan uji kompetensi bagi seluruh pegawai yang akan disetarakan guna menjamin kecocokan tugas dengan kemampuan teknis pegawai, Memberikan pelatihan pengembangan kompetensi untuk mendukung adaptasi pegawai terhadap jabatan fungsional baru, Menghargai masa kerja di jabatan struktural dalam sistem kenaikan pangkat pegawai untuk menjaga motivasi, Melakukan pendampingan perubahan budaya kerja agar pegawai dapat lebih cepat beradaptasi dengan orientasi kinerja individu yang menjadi tuntutan jabatan fungsional, dan sosialisasi dan pelatihan khusus buat pegawai hasil penyetaraan untuk meningkatkan kapasitas dalam menunjang tercapainya target angka kredit.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Pelaksanaan penyetaraan jabatan memberikan percepatan perwujudan reformasi birokrasi yang ada di Indonesia. Penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate Provinsi Maluku Utara memberikan dampak positif bagi pelayanan publik yang ada di Maluku Utara dan Kota Ternate khususnya. Peneliti menemukan temuan penting yakni keterbatasan waktu dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan membuat beberapa dua tahapan tidak terlaksana yaitu penyusunan anjab dan abk serta tidak terlaksananya ujian kompetensi. Sama halnya dengan temuan Amalia bahwa keterbatasan waktu dalam penetapan jabatan yang disetarakan mengakibatkan belum diperhatikan kecocokan antara nama jabatan dengan uraian tugas dari suatu jabatan pada saat rapat penentuan penyetaraan jabatan (Amalia, 2023), pelaksanaan tahapan penyetaraan yang tidak sesuai prosedur dan waktu dapat membuat output dari kebijakan ini tidak efektif. Dalam Fitrianingrum menjelaskan bahwa penyetaraan jabatan dilakukan terlebih dahulu sebelum perubahan SOTK atau tahapan pemetaan jabatan tentunya memberikan dampak terkait dengan pengembangan karir jabatan fungsional hasil dari penyetaraan jabatan administrasi khususnya jabatan pengawas (Fitrianingrum, 2020). Sama halnya dengan temuan Peneliti dimana tidak terlaksananya pemetaan jabatan sebagai tahapan dalam penyetaraan menyebabkan ketidaksesuaian kapasitas pegawai dengan jabatan fungsional yang diemban menimbulkan ketidakjelasan karir pegawai hasil penyetaraan.

Layaknya pelaksanaan penyetaraan jabatan pengawas di daerah lainnya, penyetaraan jabatan pengawas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate memiliki permasalahan yaitu adanya pegawai yang merasa dirugikan dalam hal kenaikan pangkat karena merasa sudah menjabat lebih dari waktu kenaikan pangkat reguler kemudian disetarakan dan memulai kembali dari awal karirnya di jabatan fungsional yang pengumpulannya berdasarkan angka kredit. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Kustanto dan Nuvindra yang menjelaskan bahwa terdapat inkonsistensi dalam regulasi yang mengatur kebijakan penyetaraan, sehingga simplifikasi terhadap kompetensi dan batasan usia pejabat hasil penyetaraan berpotensi menghambat pola karier mereka (Kustanto & Nuvindra, 2023), penelitian tersebut berfokus kepada implementasi regulasi yang mendasari kebijakan sedangkan peneliti berfokus kepada efektif tidaknya pelaksanaan penyetaraan jabatan. Selanjutnya pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh Peneliti yang menemukan adanya

pegawai yang adanya pegawai yang dirugikan dalam hal pengembangan karir dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan. Berbeda halnya dengan penelitian Nugraha, dkk. yang menemukan adanya perubahan struktur organisasi pasca penyetaraan (Nugraha dkk., 2024). Peneliti menemukan hambatan terkait penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional salah satunya ialah tidak terlaksananya sosialisasi secara menyeluruh maka informasi tentang kebijakan ini juga kurang jelas sehingga menimbulkan kebingungan para pejabat pengawas terutama mengenai pengembangan karier setelah disetarakan menjadi pejabat fungsional sesuai dengan hasil penelitian Kawulusan, dkk. (Kawulusan dkk., 2023).

### 3.5 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Peneliti menemukan faktor penghambat efektivitas penyetaraan jabatan pengawas ke dalam jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate yakni tidak dilakukannya uji kompetensi sebelum penyetaraan jabatan, masih terdapat pegawai penyetaraan jabatan yang tidak memenuhi syarat dan kualifikasi dan masih terpaku pada budaya kerja dan pola pikir yang lama.

## IV. KESIMPULAN

Peneliti menyimpulkan bahwa penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate sudah berjalan namun masih belum efektif terutama pada dimensi perbandingan output dengan target dan kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat. Hambatan yang ditemukan dalam penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate ialah tidak dilakukannya uji kompetensi sebelum dilaksanakannya penyetaraan jabatan, masih terdapat pegawai hasil penyetaraan jabatan yang tidak memenuhi syarat dan kualifikasi pendidikan, serta budaya kerja dan pola pikir yang masih terpaku ke yang lama. Guna meningkatkan efektivitas penyetaraan jabatan pengawas, disarankan untuk sebelum pegawai disetarakan atau menduduki jabatan fungsional, sebaiknya diperhatikan kesesuaian kompetensi yang dimiliki dengan kualifikasi dan tuntutan pada jabatan yang akan diduduki, melakukan uji kompetensi sebelum menduduki suatu jabatan, Sosialisasi, bimbingan teknis, serta pengawasan sebaiknya dapat dilakukan untuk meningkatkan kesadaran pegawai dalam mengembangkan kemampuan diri dan berusaha secara maksimal agar dapat menghasilkan kinerja terbaik dari setiap tugas yang diemban serta agar siap beradaptasi dengan berbagai perubahan kebijakan yang diatur.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian ini juga hanya dilakukan pada satu badan atau satuan kerja perangkat daerah sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat Mardiasmo.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Peneliti menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu Peneliti menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional di Kota Ternate untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan Peneliti untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- BKPSDMD Kota Ternate. (2024). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Ternate Tahun 2024*. <https://bkpsdm.ternatekota.go.id/dokumen>
- Fitriani, L. (2020). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas kedalam Jabatan Fungsional di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 4. <https://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/view/301>
- Huque, A. S., & Jongruck, P. (2020). Civil service reforms in Hong Kong and Thailand: similar goals, different paths. *Public Administration and Policy*, 23(2), 111–123. <https://doi.org/10.1108/PAP-03-2020-0015>
- Kardoyo, H., Salomo, R. V., Atmoko, A. W., & Hidayat, D. (2025). Integration of Indonesia's government research and development institutions into single agency: Neo-Weberian State or not? *Australian Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.70003>
- Kawulusan, B., Wardah, V. I., & Marsanuddin. (2023). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas (Studi kasus: Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah). *Nasional Ekonomi dan Bisnis*, 140. <http://jurnal.saburai.id/index.php/FEB/article/view/2228>
- Kustanto, M., & Nuviandra, W. L. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karir Fungsional Hasil Penyetaraan di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian dan Pengembangan*, 7(1), 67–80. <https://doi.org/10.32630/sukowati.v7i1.350>
- Mardiasmo. (2017). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi IV). Andi.
- Nugraha, R., Budiati, A., & Sapto Nugroho, K. (2024). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. *Syntax Idea*, 6(1), 416–435. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v6i1.2923>
- Pitono, A., Kartiwi, K., & Baidhowah, A. R. (2021). Internalisasi Agile Organizations Dalam Penyederhanaan Eselonisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pemerintahan Di Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*, 14(1), 46–69. <https://doi.org/10.33701/jppdp.v14i1.1508>
- Rusfiana, Y., & Supriatna, C. (2021). *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan* (Cetakan Kesatu). ALFABETA, cv.
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan* (Cetakan Kedua). ALFABETA, cv.
- Sommermann, K.-P., Krzywoń, A., & Fraenkel-Haeberle, C. (2025). *The Civil Service in Europe*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003458333>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & R&D*. Alfabeta.
- Vidè, F., Buongiorno Sottoriva, C., & Saporito, R. (2025). New development: The implementation (gap) of senior civil service recruitment reform—a matter of organizational size? *Public Money & Management*, 45(2), 170–177. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2422488>