

# IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KLUNGKUNG DI PROVINSI BALI

Putu Arya Krisna Pratama

NPP. 32.0609

*Asdaf Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali*

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: 32.0609@ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Hj. Devi Irena, SP, M.Si

## ABSTRACT

**Problem/Background (GAP):** *This study raises the issue of the lack of adjustment of mindset towards work patterns, differences in credit point collection mechanisms that are not yet understood by employees, and limited formations that hinder career levels. Objective: to find out how the implementation of civil servant job equivalency is carried out at the Civil Service and Human Resources Development Agency of Klungkung Regency, Bali Province. Method: the research approach used is descriptive qualitative with data collection as its technique which includes observation, documentation studies, and interviews. The data analysis techniques used in this study are data reduction, data presentation, and drawing conclusions. This study uses the implementation of George Edward III's theory which includes communication, resources, disposition, and organizational structure. Results/Findings: the results of the study indicate that in the communication sequence dimension it was found that it had run well, in the resource dimension it had been implemented well, in the disposition dimension the author found 1 indicator that had not run well, namely the disposition effect, finally in the organizational structure dimension all indicators had run well. Conclusion: this study concludes that the implementation of employee job equivalency at the BKPSDM of Klungkung Regency has run well, Keywords: Equalization of Titles, Implementation, George Edward III*

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Penelitian ini mengangkat permasalahan belum adanya kesesuaian penyesuaian pola pikir terhadap pola kerja, adanya perbedaan terhadap mekanisme pengumpulan angka kredit yang belum dipahami oleh pegawai, serta keterbatasan formasi yang menyebabkan terhambatnya jenjang karier. **Tujuan:** untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan implementasi penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Klungkung Provinsi Bali. **Metode:** pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data sebagai tekniknya yang meliputi observasi, studi dokumentasi, dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan teori implementasi George Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur organisasi. **Hasil/Temuan:** hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi urutan komunikasi ditemukan bahwa telah berjalan dengan baik, pada dimensi sumber daya sudah terlaksana dengan baik, pada dimensi disposisi penulis menemukan adanya 1 indikator yang belum berjalan dengan baik yakni efek disposisi, terakhir pada dimensi struktur organisasi seluruh indikator telah berjalan dengan baik. **Kesimpulan:** penelitian ini menyimpulkan bahwa pelaksanaan implementasi penyetaraan jabatan pegawai di BKPSDM Kabupaten Klungkung sudah berjalan dengan baik,

**Kata Kunci:** Penyetaraan Jabatan, Implementasi, George Edward III

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam upaya mewujudkan reformasi tata kelola pemerintahan yang baik (Good Governance), penyederhanaan birokrasi menjadi salah satu fokus utama pemerintah Indonesia. Birokrasi yang selama ini dikenal dengan sistem pelayanan yang berbelit-belit dan tidak efisien harus diubah untuk memenuhi tuntutan zaman yang semakin dinamis (Blijleven & van Hulst, 2022; Khanal et al., 2022). Pemerintah telah menetapkan berbagai regulasi, termasuk Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 yang mengatur Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025. Namun, implementasi reformasi ini masih menghadapi berbagai tantangan, terutama di tingkat daerah (Priyono, 2010).

Salah satu langkah penting dalam penyederhanaan birokrasi adalah penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil (PNS) dari jabatan struktural menjadi jabatan fungsional (Meer et al., 2024; Neo et al., 2023). Proses ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021. Penyetaraan jabatan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan publik, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karier mereka dalam struktur yang lebih sederhana (Indriyani et al., 2025; Isaeva et al., 2025).

Di Kabupaten Klungkung, Provinsi Bali, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) telah melaksanakan penyetaraan jabatan pada akhir tahun 2021. Meskipun proses ini telah berjalan, terdapat sejumlah kendala yang dihadapi, seperti penyesuaian pola pikir pegawai terhadap tugas dan fungsi baru, pengumpulan angka kredit, serta jenjang karier yang terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan penyetaraan jabatan telah diimplementasikan, dampak nyata terhadap kinerja dan motivasi pegawai masih perlu dievaluasi.

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

Penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Klungkung merupakan langkah strategis dalam reformasi birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Namun, dalam pelaksanaannya, terdapat sejumlah kesenjangan yang perlu diidentifikasi dan dianalisis lebih lanjut. Salah satu kesenjangan utama adalah penyesuaian pola pikir pegawai terhadap perubahan yang dihadapi. Meskipun penyetaraan jabatan diharapkan dapat membawa perubahan positif, banyak pegawai yang masih terjebak dalam pola pikir lama yang berorientasi pada jabatan struktural (Hasibuan, 2017). Hal ini mengakibatkan mereka kesulitan untuk beradaptasi dengan tugas dan tanggung jawab baru yang seharusnya diemban dalam jabatan fungsional. Ketidakmampuan untuk beradaptasi ini tidak hanya menghambat perkembangan individu pegawai, tetapi juga berpotensi mengurangi efektivitas keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi bagaimana pola pikir yang kaku dapat menjadi penghalang dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan, serta mencari solusi yang dapat membantu pegawai bertransisi dengan lebih baik ke dalam peran baru mereka (Darmawan, 2022).

Selain itu, pengumpulan angka kredit sebagai syarat untuk promosi dan kenaikan pangkat juga menjadi masalah yang signifikan. Sebelumnya, pegawai memiliki fleksibilitas dalam mengumpulkan angka kredit dari berbagai kegiatan positif yang mereka lakukan.

Namun, setelah penyetaraan jabatan, mekanisme pengumpulan angka kredit menjadi lebih ketat dan terbatas pada Standar Kinerja Pegawai (SKP) saja. Keterbatasan ini dapat mengakibatkan frustrasi di kalangan pegawai, terutama bagi mereka yang sebelumnya terbiasa dengan sistem yang lebih terbuka dan memungkinkan mereka untuk menunjukkan prestasi melalui berbagai cara. Penelitian ini perlu mengeksplorasi bagaimana perubahan dalam sistem pengumpulan angka kredit dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi pegawai, serta mencari cara untuk mengatasi kendala ini agar penyetaraan jabatan dapat berjalan lebih efektif (Kurniawan et al., 2020).

Ketersediaan rumah jabatan yang terbatas juga menjadi kendala yang signifikan bagi pegawai yang ingin merintis karier sebagai jabatan fungsional (Jesaja, 2024). Meskipun jabatan fungsional menawarkan fleksibilitas dalam pengembangan karier, pegawai sering kali terhambat oleh kurangnya posisi yang tersedia untuk ditempati. Hal ini menciptakan situasi di mana pegawai yang telah memenuhi syarat dan memiliki angka kredit yang cukup masih harus menunggu untuk mendapatkan posisi yang sesuai. Keterbatasan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan di kalangan pegawai dan mengurangi motivasi mereka untuk berprestasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan rumah jabatan dan bagaimana hal ini berdampak pada pengembangan karier pegawai (Mastoah, 2023). Dengan memahami kendala ini, diharapkan dapat ditemukan solusi yang dapat meningkatkan ketersediaan posisi jabatan fungsional dan memberikan kesempatan yang lebih baik bagi pegawai untuk berkembang (Junaida, 2024).

Kendala dalam implementasi kebijakan juga menjadi isu penting yang perlu diperhatikan (Saifuddin & Nelliraharti, 2022). Meskipun kebijakan penyetaraan jabatan telah diatur dalam regulasi, pelaksanaannya di lapangan masih menghadapi berbagai hambatan. Salah satu kendala utama adalah kurangnya sosialisasi yang efektif mengenai kebijakan ini kepada pegawai. Banyak pegawai yang tidak sepenuhnya memahami tugas dan tanggung jawab baru mereka, yang dapat mengakibatkan kebingungan dan ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, dukungan sumber daya yang memadai juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana sosialisasi yang lebih baik dan dukungan sumber daya yang memadai dapat membantu mengatasi kendala dalam implementasi penyetaraan jabatan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan di masa mendatang (Kusuma, 2020).

Terakhir, evaluasi dampak penyederhanaan birokrasi menjadi aspek yang sangat penting untuk diteliti (Widaningsih et al., 2024). Terdapat kebutuhan untuk mengevaluasi apakah penyetaraan jabatan benar-benar membawa perubahan positif dalam kinerja pegawai dan efektivitas birokrasi. Penelitian ini akan berfokus pada pengukuran dampak dari penyetaraan jabatan terhadap pelayanan publik dan kinerja pegawai. Dengan melakukan evaluasi yang komprehensif, diharapkan dapat ditemukan apakah kebijakan ini hanya bersifat formalitas atau benar-benar memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi dan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai tantangan yang dihadapi dalam implementasi penyetaraan jabatan, serta memberikan rekomendasi yang relevan untuk perbaikan kebijakan di masa mendatang (Lubis, 2020).

### **1.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Naufal Diyarza Dwi, 2023, judul “Efektivitas Penyetaraan Jabatan Pengawas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu”. Adapun

penelitian ini ditujukan untuk menganalisis tingkat efektivitas penyetaraan Jabatan Pengawas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu. Peneliti melakukan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data dengan teknik wawancara dan observasi dan dokumentasi. Dalam penelitian ini menunjukkan Di BKPSDM Kota Bengkulu, efektivitas penyetaraan Jabatan Pengawas secara keseluruhan telah tercapai, tetapi ada beberapa hambatan dalam pelaksanaannya yaitu, Minimnya pemahaman terhadap tugas dan fungsi yang baru serta keterbatasan dalam mengoperasikan teknologi informasi dalam pekerjaan mereka. (Dwi, 2023:15).

Penelitian Laila Rahmawati (2023) menulis penelitian berjudul "Kompetensi Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung." Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan kompetensi pejabat fungsional yang telah melalui proses penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun hasil dari Hasil penelitian ini mengungkap bahwa pejabat fungsional hasil penyetaraan telah memiliki keterampilan, namun masih menghadapi beberapa kendala. Kendala tersebut mencakup keterbatasan pengetahuan dan pemahaman mengenai peran mereka sebagai pejabat fungsional, yang disebabkan oleh belum dilakukannya pemetaan kompetensi melalui uji kompetensi serta terbatasnya anggaran untuk pengembangan kapasitas pegawai. (Laila, 2023:125).

Penelitian Christin Pratami Yesaya, 2023, judul Keefektifan Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam Mendukung Simplifikasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana efektivitas dari penyetaraan jabatan yang dilakukan untuk penyederhanaan birokrasi pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan. Kualitatif dengan teknik pengumpulan data merupakan jenis pendekatan penelitian yang digunakan dan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan ialah penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan. Adapun hasil dari penelitian yaitu, Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan penyetaraan jabatan di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan belum sepenuhnya efektif dalam mendukung penyederhanaan birokrasi. Hal ini disebabkan oleh beberapa kendala, antara lain tidak adanya uji kompetensi sebelum penyetaraan jabatan, masih terdapat pegawai yang tidak memenuhi syarat dan kualifikasi, serta kecenderungan pegawai untuk mempertahankan pola pikir dan budaya kerja lama. (Yesaya, 2023:09).

Penelitian Syihabuddin, M., & Rohmah, L. (2025) yang berjudul Implementasi Kebijakan Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi. Penelitian ini dilakukan untuk mendalami implementasi kebijakan rekrutmen pegawai negeri sipil dalam meningkatkan jabatan fungsional di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kota Bekasi, mengetahui hambatan dan mengetahui strategi dalam meningkatkan jabatan fungsional. Metode dalam penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam kepada informan, observasi dan studi dokumen. Penelitian menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Hasil penelitian ditemukan bahwa Implementasi

kebijakan rekrutmen pegawai negeri sipil dalam jabatan fungsional belum berjalan dengan baik, dimana terdapat beberapa hambatan atau kendala yaitu minimnya sosialisasi, belum adanya peraturan walikota, minimnya jumlah staf, dan SOP belum dilakukan pembaharuan. Adapun strategi dalam mengatasi hambatan yang ada yaitu, melakukan sosialisasi, pembuatan peraturan wali kota, penambahan staf, dan pembaharuan SOP, dengan perbaikan pada indikator tersebut maka implementasi kebijakan dapat berjalan dengan baik (Syihabuddin, M., & Rohmah, L., 2025:22).

Penelitian Reswananda, I., & Ruhana, F. (2024). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali. Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Karangasem telah berjalan baik, namun masih ditemukan kendala seperti ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, stereotip jabatan, penilaian angka kredit yang belum optimal, serta minimnya uji kompetensi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi, hambatan, dan solusi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDM Karangasem. Hasil menunjukkan pentingnya sosialisasi yang masif terhadap Permenpan dan perlunya kebijakan daerah untuk mendukung proses ini. Solusi yang diterapkan meliputi pemberian informasi tupoksi, pelaksanaan tupoksi lama sementara, uji kompetensi rutin, serta perbaikan mekanisme penilaian angka kredit (Reswananda, I., & Ruhana, F., 2024:17).

Penelitian Pratama, R. T. (2023). Penyetaraan Jabatan Administrator di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bungo Provinsi Jambi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penyetaraan jabatan administrator di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bungo sebagai tindak lanjut dari Permen PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang penyederhanaan birokrasi. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan indikator analisis jabatan menurut Andrew J. Durbin, yaitu pengumpulan informasi, pemilihan kedudukan, pengumpulan data, pengembangan deskripsi jabatan, dan pengembangan spesifikasi jabatan. Hasilnya menunjukkan bahwa proses penyetaraan jabatan belum berjalan optimal. Hanya tiga indikator yang dilaksanakan dengan baik, sementara dua lainnya masih belum terlaksana secara maksimal sehingga menimbulkan tantangan implementasi (Pratama, R. T. 2023:11).

Penelitian Rikki Pati Hutasoit, R., Amalia, R., & AP, M. (2024). Evaluasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar Provinsi Riau. Penelitian ini menganalisis kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di BKPSDM Kabupaten Kampar, Provinsi Riau, sebagai bagian dari reformasi birokrasi pasca penyederhanaan struktur organisasi. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif dan teori evaluasi kebijakan William N. Dunn. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil menunjukkan masih adanya ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, belum terlaksananya diklat fungsional, dan kesulitan adaptasi pegawai. Evaluasi menunjukkan dimensi efisiensi, kecukupan, dan perataan sudah cukup baik, namun efektivitas, responsivitas, dan ketepatan masih perlu ditingkatkan (Rikki Pati Hutasoit, R., Amalia, R., & AP, M. 2024:16).

#### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penelitian ini menawarkan kebaruan ilmiah dalam penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)

Kabupaten Klungkung, dengan fokus pada analisis implementasi dan hambatan yang dihadapi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menekankan pada efektivitas penyetaraan jabatan secara umum, seperti yang dilakukan oleh Naufal Diyarza Dwi (2023) yang meneliti efektivitas penyetaraan jabatan pengawas di BKPSDM Kota Bengkulu, penelitian ini secara spesifik mengeksplorasi dimensi-dimensi yang mempengaruhi keberhasilan implementasi penyetaraan jabatan, termasuk penyesuaian pola pikir pegawai, pengumpulan angka kredit, dan ketersediaan rumah jabatan (Dwi, 2023:25).

Selain itu, penelitian ini juga mengadopsi teori implementasi George Edward III yang mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur organisasi sebagai kerangka analisis. Hal ini memberikan pendekatan yang lebih komprehensif dalam memahami tantangan yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan, dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang cenderung fokus pada satu atau dua aspek saja (Rahmawati, 2023:55). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menambah wawasan tentang penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Klungkung, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas kebijakan penyetaraan jabatan di instansi pemerintah lainnya.

### **1.5. Tujuan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Klungkung.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis implementasi penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Klungkung. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang mendalam dan komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui wawancara. Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, laporan, dan literatur terkait yang relevan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2021:111; Arikunto, 2018).

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dan tidak langsung untuk mendapatkan informasi dari informan mengenai implementasi penyetaraan jabatan. Informan penelitian sejumlah 8 orang dengan informan kunci, termasuk Kepala BKPSDM, Kepala Sub Bagian, dan pegawai yang terlibat dalam proses penyetaraan jabatan. Observasi dilakukan untuk mengamati langsung proses dan interaksi di BKPSDM, sementara dokumentasi mencakup kajian terhadap dokumen-dokumen terkait kebijakan penyetaraan jabatan dan laporan kinerja pegawai. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model analisis Miles dan Huberman, yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menginterpretasikan hasil penelitian secara sistematis (Sugiyono, 2021:123; Simangunsong, 2017). Penelitian ini dilaksanakan kurang lebih 1 bulan dimulai dari tanggal 6-25 Januari 2025 di BKPSDM Kabupaten Klungkung

### III HASIL DAN PEMBAHASAN

Mekanisme penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Klungkung dapat dianalisis melalui empat dimensi yang diusulkan oleh George Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur organisasi. Setiap dimensi ini berperan penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan.

#### 3.1 Komunikasi

Komunikasi yang baik sangat diperlukan dalam proses implementasi suatu kebijakan, komunikasi yang baik juga memastikan bahwa informasi mengenai kebijakan dapat disosialisasikan secara jelas kepada seluruh pihak yang berkepentingan, termasuk pelaksana kebijakan dan masyarakat. Dengan komunikasi dapat membangun kepercayaan publik, mengurangi kesalahpahaman, serta memperkuat koordinasi antara pihak terkait implementasi kebijakan. Dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan diperlukan penyampaian atau komunikasi yang baik, kejelasan program dan konsistensi penerapan agar sumber daya aparatur yang ada dapat menjalankan kebijakan sesuai regulasi atau aturan yang berlaku.

##### a. Transmisi

Dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan, BKPSDM Kabupaten Klungkung Bersama dengan OPD lain mengimplementasikan aturan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Peraturan yang dimaksud telah disosialisasikan kepada seluruh Instansi atau OPD yang ada di Kabupaten Klungkung dengan Bersama-sama mendiskusikan untuk kemudian dilakukan pemetaan jabatan untuk mengisi rumah jabatan yang tersedia untuk jabatan fungsional ini.

Kepala BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, SSTP., M.Si pada tanggal 14 Januari 2025 di ruangan Kepala Badan menjelaskan bahwa “Pada saat di bagian Organisasi sudah didiskusikan pada OPD masing-masing sebagai contoh jabatan di bawah kabid sudah disetarakan menjadi analis ahli muda dan lain sebagainya, semua itu sudah didiskusikan oleh bagian Organisasi kepada OPD terkait untuk mengisi rumah jabatan”.

Hal yang disampaikan Bapak Kepala Badan BKPSDM senada dengan pernyataan Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda Bapak Ida Bagus Putu Darmayasa, S.AP. pada tanggal 15 Januari 2025 menjelaskan bahwa: Karna yang disetarakan adalah eselon IV, Penyetaraan Jabatan ini tujuannya untuk memangkas birokrasi. Setelah adanya diskusi dengan bagian Organisasi, jabatan dibawah Kabid kecuali Kepala Sub Bagian umum dan kepegawaian serta Kepala Sub Bagian perencanaan dan keuangan itu semua mendapatkan penyetaraan jabatan

Pada tahap ini dijelaskan bahwa dari bagian Organisasi Pemerintah Kabupaten Klungkung Bersama dengan BKPSDM Kabupaten Klungkung serta seluruh OPD telah mendiskusikan dan menganalisis mengenai penyetaraan jabatan mulai dari memetakan jabatan, menentukan rumah jabatan bagi jabatan fungsional sampai dengan implementasi penyetaraan jabatan bagi pegawai yang terdampak.

##### b. Kejelasan

Pelaksanaan Kebijakan Penyetaraan Jabatan oleh BKPSDM Kabupaten Klungkung ini disambut dengan baik oleh para pegawai dalam hal ini sosialisasi telah dilakukan oleh Kepala Badan BPKSDM Kabupaten Klungkung kepada pegawai terkait tugas dan fungsi yang akan

dilakukan pegawai pasca penyetaraan jabatan ini terjadi.

Wawancara dilakukan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, SSTP., M.Si pada tanggal 14 Januari 2025 di ruangan Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung menjelaskan bahwa: BKPSDM Kabupaten Klungkung telah menginformasikan mengenai kebijakan penyetaraan jabatan ini melalui sekretaris badan kepada seluruh pegawai yang terdampak dari kebijakan ini, informasi yang disampaikan seperti tugas, fungsi, serta beban kerja yang akan dilakukan oleh pegawai, untuk permodelan kita mengikuti Keputusan dan regulasi dari Kemenpan RB.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dapat diambil Kesimpulan bahwa Kebijakan Penyetaraan jabatan ini berpedoman pada Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021, jadi untuk teknis permodelan sudah mengacu pada peraturan atau regulasi yang berlaku sehingga tidak terjadi bias dalam sosialisasi, mentoring dan pemberian pemahaman kepada pegawai yang dilakukan langsung oleh Bapak Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung dibantu oleh Sekretaris Badan BKPSDM.

### **c. Konsistensi**

Konsistensi yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Klungkung yaitu dengan terus mengikuti aturan atau regulasi yang berlaku, seperti untuk penyetaraan jabatan sendiri untuk BKPSDM Kabupaten Klungkung berpedoman pada Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021. Wawancara dilakukan dengan kepala BKPSDM Kabupaten Klungkung Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, SSTP., M.Si pada tanggal 14 Januari 2025 di ruangan Kepala Badan BKPSDM menjelaskan bahwa: Untuk di satuan perangkat daerah khususnya BKPSDM Kabupaten Klungkung sudah mengikuti regulasi yang berlaku yaitu Permenpan RB, jabatan yang wajib disetarakan pasti sudah disetarakan, tetapi masih ada jabatan eselon IV yang masih tetap menjadi jabatan pengawas, jadi kita terus mengikuti aturan yang diberlakukan oleh pusat.

Berdasarkan pernyataan yang diberikan oleh Kepala Badan BKPSDM, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, SSTP., M.Si konsistensi yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Klungkung yaitu terus mengikuti dan berpedoman aturan/regulasi yang diberlakukan oleh pusat.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa konsistensi yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Klungkung terkait penyetaraan jabatan ini adalah terus menerapkan penyetaraan jabatan bagi pegawai dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional.

Pada Variabel Komunikasi, peneliti menyimpulkan bahwa regulasi penyetaraan jabatan telah diterima dan dikomunikasikan dengan baik kepada pihak yang berwenang dan terdampak. Indikator transmisi, kejelasan, dan konsistensi sudah terpenuhi dengan baik untuk melaksanakan implementasi kebijakan secara efektif dan efisien.

## **3.2 Sumber Daya**

Sumber daya merujuk pada segala sesuatu yang memiliki nilai dan dapat dimanfaatkan untuk proses implementasi kebijakan supaya berjalan dengan baik dan efisien.

### **a. Staf**

Pada proses Penyesuaian yang dilaksanakan. di BKPSDM Kabupaten Klungkung tentu harus memperhatikan kondisi dan latar belakang dari pegawai dan jabatan yang akan disetarakan agar kedepannya sistem pemerintahan yang ada di BKPSDM Kabupaten Klungkung berjalan dengan efektif serta efisien. Disampaikan oleh Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda, Bapak Ida Bagus Putu Darmayasa, S.AP. pada tanggal 15

januari 2025 di ruang lobby BKPSDM Kabupaten Klungkung, menjelaskan bahwa: Kalau dari nama jelas berbeda tetapi untuk tugas pokok dan fungsi mungkin hampir sama dengan jabatan yang sebelumnya, untuk perbedaannya mungkin dulu saya punya bawahan tetapi setelah dilakukan penyetaraan untuk sekarang semua jadi setara, dan untuk komunikasinya sendiri jadi lebih efektif karna langsung berkomunikasi dengan Kabid untuk pembagian tugas dan wewenang.

Dalam Wawancara yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa pegawai yang terkena dampak dari penyetaraan jabatan ini terkendala untuk masalah bawahan karena sebelum adanya penyetaraan jabatan para pegawai memiliki bawahan untuk mendelegasikan kewenangan atau tugas yang diberikan oleh atasan, tetapi pasca penyetaraan jabatan semua pegawai menjadi setara dan komunikasi menjadi lebih efektif. Untuk tugas pokok dan fungsi pegawai tidak mengalami kesulitan dan sudah menyesuaikan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi nya sebagai jabatan fungsional karena berdasarkan wawancara pegawai sudah bisa menyesuaikan dengan jabatan yang baru.

### **b. Informasi**

Informasi sangat penting untuk penerapan atau implementasi suatu kebijakan. Informasi terkait tugas dan fungsi dari jabatan fungsional yang baru ini sangat penting supaya pegawai yang terdampak dari penyetaraan jabatan ini bisa mengetahui apa yang harus dilaksanakan kedepannya, sehingga aktivitas atau kinerja dari BKPSDM Kabupaten Klungkung tidak terganggu dan dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien sesuai dengan tujuan dari penyetaraan jabatan. Penyaluran informasi tentang tugas pokok dan fungsi ini telah disampaikan langsung oleh Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung dibantu dengan Sekretaris Badan BKPSDM kepada seluruh pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan ini, tetapi ada beberapa kendala yang dirasakan pegawai, hal ini disampaikan langsung oleh Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, SSTP., M.Si pada tanggal 14 Januari 2025 di ruangan Kepala Badan BKPSDM, menyatakan bahwa: Setelah ada kebijakan penyetaraan jabatan ini, pada awal-awal mereka masih melaksanakan tugas pokok dan fungsi mengikuti jabatan sebelumnya, tetapi seiring berjalannya waktu mereka dapat menyesuaikan menjadi jabatan fungsional secara bertahap. Untuk jabatan fungsional sendiri dalam pola kerja sebenarnya bisa mengambil lintas instansi dan bidang serta fleksibel dalam bekerja.

Dalam Wawancara yang telah dilaksanakan oleh peneliti dapat diketahui bahwa Kepala Badan BKPSDM bersama Sekretaris Badan yang dalam hal ini masih PLT (Pelaksana Tugas) BKPSDM Kabupaten Klungkung telah bekerja sama untuk menjelaskan dan memberikan informasi mengenai tugas pokok dan fungsi dari jabatan fungsional dari penyetaraan jabatan bagi para pegawai di BKPSDM Kabupaten Klungkung. Namun dalam pelaksanaannya beberapa pegawai masih melaksanakan tugas pokok dan fungsi nya sebagaimana jabatan sebelumnya, akan tetapi seiring berjalannya waktu pegawai dapat kembali menyesuaikan dengan tugas dan fungsi dari jabatan fungsional yang baru.

### **c. Wewenang**

OPD di lingkungan pemerintah Kabupaten Klungkung telah melaksanakan kebijakan penyetaraan jabatan yang berawal dari diskusi pada bagian Organisasi Kabupaten Klungkung. Kemudian dalam pelantikan pegawai hasil penyetaraan jabatan dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Klungkung.

Berikut penjelasan kewenangan BKPSDM Kabupaten Klungkung terhadap kebijakan penyetaraan jabatan ini dijelaskan oleh Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, SSTP., M.Si dalam wawancara pada tanggal 14 Januari 2025 di

ruang Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, menjelaskan bahwa: BKPSDM sendiri menyusun berdasarkan data apakah pegawai ini sesuai dengan jabatan ini atau tidak, setelah menyusun nanti kewenangan untuk mengusulkan di tangan Pejabat Yang Berwenang (PYB) dalam hal ini yaitu pak Sekda lalu mengusulkan Kembali kepada Bupati untuk mendapatkan tindak lanjut, BKPSDM melaksanakan kewenangan berupa melantik pejabat fungsional hasil dari penyetaraan jabatan.

Kewenangan yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Klungkung yakni menyusun nama yang akan diusulkan kepada Pejabat Yang Berwenang (PYB) untuk mendapatkan penyetaraan jabatan menjadi jabatan fungsional, serta melantik pegawai yang terdampak dari penyetaraan jabatan setelah adanya persetujuan dari Bupati.

Dalam wawancara yang dilaksanakan, peneliti menyimpulkan bahwa BKPSDM Kabupaten Klungkung memiliki kewenangan untuk menyusun nama pegawai yang akan mendapatkan penyetaraan jabatan dan mengusulkan kepada Sekda, serta melantik pejabat yang terkena dampak dari penyetaraan jabatan.

#### **d. Fasilitas**

Fasilitas atau bisa disebut sarana prasarana merupakan komponen penting dalam aspek sumber daya ini, karena jika tiga indikator sumber daya terpenuhi tetapi untuk fasilitas sarana prasarana tidak ada, maka implementasi tidak akan tercapai dan akan terhambat.

Adapun sarana prasana sebagai fasilitas pendukung dalam implementasi penyetaraan jabatan bagi pegawai disampaikan pada wawancara bersama Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, SSTP., M.Si pada tanggal 14 Januari 2025 di ruangan Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, menyampaikan bahwa: Untuk fasilitas guna mendukung implementasi penyetaraan jabatan bagi pegawai ini masih sama sebelum sebelum mereka menjadi jabatan fungsional, untuk fasilitas sendiri seperti computer, wifi, printer, alat tulis kantor (ATK), dan motor dinas sudah ada sebelum mereka mendapatkan penyetaraan jadi untuk fasilitas sarana prasarana memang sudah ada dan tetap digunakan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan BKPSDM Kabupaten Klungkung dapat disimpulkan bahwa fasilitas sarana dan prasarana untuk menunjang kebijakan implementasi penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Klungkung masih sama dan tidak ada penambahan atau pengurangan, jadi pegawai tidak merasakan adanya perubahan yang terlalu signifikan untuk fasilitas, serta untuk sarana prasarana yang diberikan masih layak untuk dipergunakan guna menunjang pekerjaan.

Pada variabel sumber daya disimpulkan bahwa implementasi penyetaraan jabatan pada BKPSDM sudah berjalan sesuai dengan regulasi dan aturan yang berlaku walau terdapat kendala pada awal penyetaraan jabatan, tetapi hal tersebut dapat disesuaikan Kembali secara bertahap seiring berjalannya waktu. Indikator staf, informasi, wewenang, dan fasilitas telah dilaksanakan dengan baik guna menuju birokrasi yang lebih efektif dan efisien sesuai dengan tujuan dari penyetaraan jabatan.

### **3.3 Disposisi**

#### **a. Efek Disposisi**

Pengangkatan pegawai atau pelaksana kebijakan harus didasarkan pada orang yang memiliki kemampuan atau berdedikasi penuh terhadap suatu pekerjaan yang akan dilakukan, maka dari itu efek disposisi/sikap pelaksana kebijakan dilaksanakan supaya implementasi Regulasi dapat terlaksana dengan optimal dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Dalam

pelaksanaan penyetaraan jabatan ini Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, STTP., M.Si pada tanggal 14 Januari 2025 di ruang Kepala Badan BKPSDM, menjelaskan bahwa : Dalam hal pegawai pelaksana kebijakan untuk saat ini memang agak berat karena seperti yang kita ketahui kinerja dari setiap pegawai itu berbeda satu dengan yang lainnya, untuk penataan kembalinya yang agak susah, persoalan seperti mutasi, rotasi disposisi dan lain sebagainya agak susah karena tidak bisa dari jabatan fungsional.

Hal yang disampaikan senada dengan pernyataan dari Kepala Bidang Mutasi Promosi dan Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak I Wayan Dhiantara, SE., MM. pada tanggal 14 Januari 2025 di ruang lobby BKPSDM Kabupaten Klungkung, menyatakan bahwa: Untuk disposisi sendiri kami masih menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi karena jabatan fungsional memiliki cakupan yang luas dalam hal tugas pokok dan fungsinya, jadi untuk disposisi sendiri masih perlu penyesuaian serta menunggu arahan lebih lanjut dari Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung.

Dalam Wawancara yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa dampak dari Keputusan penyetaraan jabatan ini terhadap pengaturan kembali pegawai yang terkena penyetaraan jabatan memang cukup berat dikarenakan tugas dan tanggungjawab belum sesuai dengan jabatan sebelumnya serta perlunya penyesuaian lebih lanjut lagi mengenai disposisi ini, jadi untuk efek disposisi mengenai tugas dan fungsi nantinya akan berpengaruh terhadap tugas yang akan diberikan.

#### **b. Pengaturan Birokrasi**

Pengaturan birokrasi dilaksanakan untuk menjalankan tugas sesuai dengan analisis beban Tanggung jawab yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan tugas, pegawai harus sesuai dengan keahlian dan kemampuannya. sehingga dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak terjadi suatu hambatan yang akan berpengaruh pada implementasi jabatan.

Dalam wawancara Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda, Ibu Ni Kadek Dwi Suryaningsih, S.STP., M.A.P. pada tanggal 14 Januari 2025 di ruang lobby BKPSDM Kabupaten Klungkung, menyatakan bahwa: “Sebelumnya memang untuk kompetensi dengan Jabatan Fungsional yang baru belum sesuai, tetapi seiring berjalannya waktu ada diklat-diklat yang dilaksanakan untuk menunjang kompetensi pegawai agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsi Jabatan Fungsional”.

Hal tersebut senada dengan yang disebutkan bapak Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, S.STP. M.Si pada tanggal 14 Januari 2025 di ruang Kepala Badan BKPSDM, menjelaskan bahwa: Memang diawal pegawai yang mendapatkan penyetaraan jabatan belum sesuai dengan kompetensinya, akan tetapi untuk saat ini tentu akan dilaksanakan pengembangan kompetensi sesuai dengan Jabatan Fungsional seperti diklat, mentoring dan lain sebagainya yang dapat menunjang pegawai dengan bekerja sama dengan provinsi.

Mengacu pada wawancara yang telah dilaksanakan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan, pada awalnya memang untuk kompetensi dari pegawai yang mendapatkan penyetaraan jabatan belum sesuai dengan Jabatan Fungsional yang baru, akan tetapi berjalannya waktu BKPSDM Kabupaten Klungkung yang bekerja sama dengan provinsi melakukan upaya untuk mengatasi hal tersebut, seperti pelaksanaan program diklat untuk menunjang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai jabatan fungsional agar roda pemerintahan tetap berjalan dengan efektif.

#### **c. Insentif**

Supaya pelaksanaan implementasi kebijakan dapat berjalan dengan lancar, insentif

diberikan kepada pegawai yang mendapatkan penyetaraan jabatan untuk motivasi serta menambah keuntungan tertentu secara pribadi.

Dalam wawancara dengan Kepala Bidang Mutasi, Promosi, dan Pengembangan Kompetensi Aparatur, Bapak I Wayan Dhiantara, SE., MM. pada tanggal 14 Januari 2025 di ruang lobby BKPSDM Kabupaten Klungkung, menjelaskan bahwa: Dari segi tunjangan jabatan untuk Jabatan Fungsional sendiri jelas lebih besar daripada Jabatan Struktural karena kalau tunjangan Jabatan Fungsional itu ditentukan oleh presiden, kemudian dari penghasilan karena kelas jabatannya lebih tinggi, maka penghasilannya otomatis lebih tinggi juga sebagai contoh sebelum dilakukan penyetaraan jabatan dia kelas 9, tapi setelah dilakukan penyetaraan menjadi kelas 10 otomatis penghasilan juga bertambah.

Dari beberapa wawancara yang dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa untuk insentif terdapat perubahan dari jabatan yang lama, beberapa pegawai mengalami perubahan insentif menjadi lebih baik karena dari segi kelas jabatan dan tunjangan jabatan berbeda dengan jabatan sebelumnya ini mungkin menjadi faktor yang dapat membuat pegawai meningkatkan kinerjanya sebagai jabatan fungsional yang baru.

Pada variable disposisi terdapat 1 (satu) indikator yaitu efek disposisi yang belum sesuai dengan harapan, akan tetapi untuk pengaturan birokrasi dan insentif sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan walaupun pada indikator pengaturan birokrasi diawal memang agak berat untuk menyesuaikan, akan tetapi hal tersebut sudah diatasi.

### **3.4 Struktur Organisasi**

#### **a. Membuat SOP**

Dalam pembuatan SOP bertujuan supaya pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang diharapkan serta terarah pada target atau capaian kinerja yang akan dilaksanakan. Untuk pembuatan SOP sendiri sudah disesuaikan dengan regulasi atau aturan yang berlaku. Sebagaimana wawancara yang dilakukan bersama Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, Bapak Ida Bagus Wirawan Adi Putra, SSTP., M.Si. pada tanggal 14 Januari 2025 di ruang Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Klungkung, menyampaikan bahwa; “untuk SOP sendiri aturannya dari Kemenpan RB yang dilaksanakan pada tanggal 31 Desember 2021, jadi kita mengikuti prosedur yang dibuat oleh Kemenpan RB”.

Hal yang serupa disampaikan oleh Kepala Bidang Mutasi, Promosi dan Pengembangan Kompetensi Aparatur, Bapak I Wayan Dhiantara, SE., MM. pada tanggal 14 Januari 2025 di ruang lobby BKPSDM Kabupaten Klungkung, menyampaikan bahwa: “untuk SOP ini pasti kita mengikuti pusat karena merupakan Keputusan bersama, jadi kita berpatokan pada aturan yang ditetapkan oleh Kemenpan RB”.

Dalam wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti, menyimpulkan bahwa standar operasional prosedur (SOP) yang dibuat oleh BKPSDM Kabupaten Klungkung itu tidak ada, akan tetapi pada pelaksanaannya mengacu pada SOP yang telah dimuat pada PermenPan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

#### **b. Fragmentasi**

Fragmentasi dilaksanakan guna menyebarkan tanggungjawab kepada masing-masing individu/bagian yang telah dimilikinya sesuai dengan kompetensinya. Penyusunan struktur organisasi pada tiap perangkat daerah merupakan salah satu contoh dari fragmentasi. Penyusunan disusun sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. dari KemenPanRB tentang Rekomendasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota diatur dalam Surat Menpan RB Nomor B/467/KT.01/2021.

Dalam wawancara yang dilakukan bersama Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda, Bapak Ida Bagus Putu Darmayasa, S.AP. pada tanggal 15 Januari 2025 di ruang

lobby BKPSDM Kabupaten Klungkung, menyampaikan bahwa Untuk penyesuaian Struktur Organisasi di BKPSDM Kabupaten Klungkung sendiri menjadi lebih sederhana karena Kembali lagi penyetaraan jabatan ini tujuannya untuk penyederhanaan sistem birokrasi atau memangkas birokrasi, jadi untuk stuktur organisasi menjadi lebih simple dan sederhana dan untuk komunikasi menjadi lebih efektif.

Kepala Bidang Mutasi Promosi dan Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kabupaten Klungkung pada tanggal 14 Januari 2025 juga menyampaikan bahwa: “Dari segi struktur organisasi tentu ada perubahan dari jabatan sebelumnya, karena ini juga merupakan tujuan dari penyetaraan jabatan. Dan untuk tanggungjawab harusnya sudah mengikuti dengan perubahan yang ada.”

Dalam hasil wawancara yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa penempatan fragmen kerja atau struktur kerja telah disesuaikan dengan beban tugas dan aturan yang berlaku bagi pegawai yang mendapatkan penyetaraan jabatan.

Pada variabel Struktur Organisasi telah dilaksanakan penyederhanaan sistem birokrasi sesuai dengan tujuan dari penyetaraan jabatan, pada indikator Standar Operasional Prosedur (SOP) sudah sesuai dengan aturan yang berlaku serta untuk indikator fragmentasi sudah disesuaikan dengan struktur yang lebih sederhana dan efektif serta efisien untuk menunjang kinerja birokrasi agar penerapan kebijakan ini berjalan dengan optimal.

### **Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Dalam sub bab ini, akan dibahas temuan utama dari penelitian mengenai implementasi penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Klungkung, serta perbandingannya dengan temuan penelitian sebelumnya. Sama halnya dengan temuan penelitian Naufal Diyarza Dwi (2023) yang menyatakan bahwa efektivitas penyetaraan jabatan pengawas di BKPSDM Kota Bengkulu sudah berada pada kategori cukup baik, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Klungkung telah berjalan dengan baik. Keduanya menunjukkan bahwa meskipun ada kendala, proses penyetaraan jabatan dapat dilaksanakan sesuai dengan regulasi yang ada. Namun, berbeda dengan temuan penelitian Laila Rahmawati (2023) yang menunjukkan bahwa pejabat fungsional hasil penyetaraan di BKD Provinsi Lampung masih menghadapi kendala dalam pemahaman peran mereka, penelitian ini menemukan bahwa pegawai di BKPSDM Kabupaten Klungkung mengalami kesulitan dalam penyesuaian pola pikir terhadap tugas baru pasca penyetaraan jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan, adaptasi terhadap perubahan masih menjadi tantangan.

Temuan ini juga memperkuat penelitian Christin Pratami Yesaya (2023) yang menyatakan bahwa penyetaraan jabatan di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan belum sepenuhnya efektif dalam mendukung penyederhanaan birokrasi. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun penyetaraan jabatan di Kabupaten Klungkung telah dilaksanakan, masih terdapat hambatan dalam hal penyesuaian pola pikir dan pengumpulan angka kredit yang mempengaruhi efektivitas implementasi. Di sisi lain, temuan ini menolak penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa penyetaraan jabatan secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai. Di BKPSDM Kabupaten Klungkung, meskipun penyetaraan jabatan dilakukan, pegawai masih menjalankan tugas dengan pola pikir lama, yang menunjukkan bahwa perubahan status jabatan tidak serta merta diikuti dengan perubahan dalam kinerja dan tanggung jawab.

Melalui diskusi ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat kemajuan dalam

implementasi penyetaraan jabatan, tantangan dalam penyesuaian pola pikir dan mekanisme pengumpulan angka kredit masih perlu diatasi untuk mencapai tujuan penyederhanaan birokrasi yang lebih efektif.

### 3.6 Temuan Menarik Lainnya

Penelitian ini juga menemukan beberapa temuan menarik lainnya berkaitan dengan hambatan dan upaya mewujudkan penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Klungkung. Hambatannya yakni belum adanya kesesuaian penyesuaian pola pikir terhadap pola kerja, adanya perbedaan terhadap mekanisme pengumpulan angka kredit yang belum dipahami oleh pegawai, serta keterbatasan formasi yang menyebabkan terhambatnya jenjang karier. Sedangkan upaya yang dilakukan oleh BKPSDM yaitu memberikan tugas-tugas yang terkait dengan jabatan fungsional, pemberian sosialisasi terkait mekanisme pengumpulan angka kredit, serta berkordinasi dengan bagian organisasi terkait penyediaan rumah jabatan.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi penyetaraan jabatan Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Klungkung, dapat disimpulkan bahwa proses penyetaraan jabatan telah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021. Secara keseluruhan, implementasi ini menunjukkan kemajuan yang baik meskipun masih dihadapkan pada beberapa kendala. Hambatan yang ditemui antara lain berkaitan dengan penyesuaian pola pikir pegawai terhadap tugas baru, mekanisme pengumpulan angka kredit, serta permasalahan jenjang karier yang terhambat oleh ketersediaan rumah jabatan.

Sebagai respons terhadap kendala tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Klungkung terus melakukan upaya perbaikan melalui pemberian tugas yang sesuai, pelatihan, dan bimbingan terkait pengumpulan angka kredit, serta koordinasi untuk meningkatkan ketersediaan rumah jabatan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa meskipun penyetaraan jabatan membawa harapan untuk meningkatkan efisiensi birokrasi, tantangan dalam penyesuaian dan adaptasi pegawai masih perlu diperhatikan agar tujuan penyederhanaan birokrasi dapat tercapai secara optimal.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama, yakni fokus yang terbatas pada satu instansi yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Klungkung. Selain itu, waktu pengumpulan data yang singkat dan subjektivitas informan dalam wawancara dapat mempengaruhi akurasi dan generalisasi hasil penelitian.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan melibatkan lebih banyak instansi pemerintah di berbagai daerah untuk membandingkan implementasi penyetaraan jabatan. Selain itu, penelitian dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang dari penyetaraan jabatan terhadap kinerja pegawai dan efektivitas birokrasi secara keseluruhan.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah

berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Terima kasih kepada keluarga atas dukungan moral dan motivasi yang tiada henti, kepada dosen pembimbing Ibu Dr. Hj. Devi Irena, SP, M.Si, yang telah memberikan bimbingan dan arahan berharga, serta kepada informan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Klungkung yang telah meluangkan waktu untuk wawancara dan memberikan informasi yang sangat membantu. Saya juga berterima kasih kepada teman-teman yang selalu memberikan semangat dan dukungan selama proses penelitian ini. Semoga semua bantuan dan dukungan ini mendapatkan balasan yang lebih baik.

## VI DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2018). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Blijleven, W., & van Hulst, M. (2022). Encounters with the organisation: how local civil servants experience and handle tensions in public engagement. *Local Government Studies*, 48(3), 615–639.  
<https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1857247>
- Darmawan, S. A. (2022). Mencari kesetaraan dari penyetaraan jabatan administrasi pengelolaan barang milik negara menjadi pengelola pengadaan barang/jasa. *Jurnal Pengadaan Barang/Jasa*, 1(1). <https://doi.org/10.55961/jpbj.v1i1.8>
- Dwi, N. D. (2023). Efektivitas penyetaraan jabatan pengawas di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Indriyani, I., Simangunsong, F., & Eviany, E. (2025). Evaluation of Administrative Position Equalization Policy Into Functional Positions at the Institute of Home Government. *INFOKUM*, 13(04), 888–904.  
<https://seaninstitute.org/infor/index.php/infokum/article/view/2857>
- Isaeva, Seki, Kakinaka. (2025). Leader and Peer Influence: Unraveling the Impact of Ethical and Unethical Behaviors on Civil Servants' Motivation in the Kyrgyz Republic. *International Journal of Public Administration*.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2464831>
- Jesaja, C. (2024). Efektivitas penyetaraan jabatan Pegawai Negeri Sipil dalam penyederhanaan birokrasi di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan. IPDN.  
<http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/18820>
- Junaida, S. I. (2014). Analisis efektivitas pembinaan koperasi oleh Dinas Koperasi dan UKM (Usaha Kecil Menengah) Kabupaten Rokan Hilir. *Ilmiah*, 7–25. <https://repository.uin-suska.ac.id/4181/>
- Khanal, R., Gupta, A. K., & Bhattarai, P. C. (2022). Civil servants' integrity in public sector: the case of Nepal. *Heliyon*, 8(12), e12632.  
<https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2022.E12632>
- Kurniawan, R., Djaenuri, A., Prabowo, H., & Lukman, S. (2020). *Analysis of Policy Evaluation and Model of ASN Management Improvement in terms of Planning, Recruitment, and Competency Development Aspects*. *International Journal of Science and Society*, Volume 2, Issue 4, 2020 <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v2i4.226>
- Kusuma, F. (2022). Kesiapan Dan Tantangan Aparatur Sipil Negara Dalam Menghadapi Perkembangan Teknologi Guna Mempercepat Pembangunan Berkelanjutan Di Era Revolusi Digital Society 5.0. *Jurnal Ilmiah Indonesia* p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN:

2548-1398 <http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/668>

- Laila, R. (2023). Analisis kompetensi jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung tahun 2021. <https://digilib.unila.ac.id/76583/>
- Lubis, B. (2020). Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Indonesia: Sebuah Konsep Manajemen Publik Baru. *JURNAL PAPATUNG: Vol. 3* <http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/548/1/315-Article%20Text-797-1-10-20201109.pdf>
- Mastoah, S. (2023). Implementasi kebijakan penghapusan jabatan eselon III dan IV ke dalam penyetaraan jabatan fungsional dalam perspektif hukum. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(5), 603–614 <https://doi.org/10.59141/JIST.V4I5.625>
- Neo, S., Grimmelikhuisen, S., & Tummers, L. (2023). Core values for ideal civil servants: Service-oriented, responsive and dedicated. *Public Administration Review*, 83(4), 838–862. <https://doi.org/10.1111/PUAR.13583>
- Peraturan Bupati Klungkung Nomor 70 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan, Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.
- Pratama, R. T. (2023). Penyetaraan Jabatan Administrator di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bungo Provinsi Jambi (Doctoral dissertation, IPDN). <http://eprints.ipdn.ac.id/15085/>
- Rahmawati, L. (2023). Analisa kompetensi jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung tahun 2021. <http://digilib.unila.ac.id/id/eprint/76583>

