

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAERAH KABUPATEN FLORES TIMUR, PROVINSI NUSA TENGGARA
TIMUR**

Yohana A. N. Lamak

NPP. 32.0678

Asdaf Kabupaten Flores Timur, Provinsi Nusa
Tenggara Timur Program Studi Manajemen Sumber
Daya Manusia Email: yohanalamak69@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Citra Firmadhani,
S.IP.,M.Tr.IP

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Job equalization is a strategic policy in bureaucratic reform. However, its implementation at BKPSDMD East Flores Regency faces several challenges, including mismatches between functional positions and employees' educational backgrounds. For example, employees with an English literature background have been appointed as junior human resource analysts, and some employees have not met the minimum educational qualifications of a bachelor's degree or D4 as regulated by PermenPANRB Number 17 of 2021. **Purpose :** This study aims to describe the implementation of the job equalization policy and to identify the factors influencing it. **Method:** This study uses a descriptive qualitative method with an inductive approach. Data were collected through observation, interviews, documentation, and triangulation. Data analysis followed Creswell's model, employing policy implementation theories from Hill and Hupe as well as Van Meter and Van Horn. **Result:** The implementation of the job equalization policy at BKPSDMD East Flores Regency has been carried out well. However, it still faces various challenges related to regulations, human resources, policy communication, political conditions, and budget support. Supporting factors include extensive policy socialization, positive employee responses, BKPSDMD's concern for the career continuity of employees who have not yet met the educational qualifications, and a conducive government environment. In contrast, inhibiting factors include the absence of technical regulations, employee age, health, motivation to continue education, communication barriers, and limited budget for employee competency development. **Conclusion:** Although the job equalization policy has been well implemented at BKPSDMD East Flores Regency, its success depends heavily on strengthening technical regulations, improving human resource support, and optimizing communication and budgeting. Special attention should be given to overcoming inhibiting factors to ensure the bureaucratic reform goals through job equalization are achieved.

Keywords: Implementation, Job Equalization, Educational Qualification

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang : Penyetaraan jabatan merupakan kebijakan strategis dalam reformasi birokrasi. Namun, implementasinya di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur menghadapi berbagai tantangan, termasuk ketidaksesuaian antara jabatan fungsional dengan latar belakang pendidikan pegawai. Contohnya, pegawai berlatar belakang pendidikan sastra Inggris diangkat sebagai analis SDM ahli muda, dan terdapat pegawai yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan minimal sarjana atau D4 sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Analisis data menggunakan model Creswell dengan teori implementasi kebijakan dari Hill dan Hupe serta Van Meter dan Van Horn. **Hasil/Temuan:** Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur telah dilaksanakan dengan baik. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan regulasi, sumber daya manusia, komunikasi kebijakan, kondisi politik, dan dukungan anggaran. Faktor pendukung meliputi sosialisasi kebijakan yang masif, respons positif pegawai, kepedulian BKPSDMD terhadap keberlangsungan karier pegawai yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan, serta kondisi pemerintahan yang kondusif. Sebaliknya, faktor penghambat meliputi belum adanya regulasi teknis, usia pegawai, kesehatan, motivasi untuk melanjutkan pendidikan, kendala komunikasi, serta keterbatasan anggaran untuk pengembangan kompetensi pegawai. **Kesimpulan:** Meskipun kebijakan penyetaraan jabatan telah dilaksanakan dengan baik di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur, keberhasilannya sangat bergantung pada penguatan regulasi teknis, peningkatan dukungan sumber daya manusia, serta optimalisasi komunikasi dan anggaran. Perhatian khusus perlu diberikan pada pengatasan faktor penghambat agar tujuan reformasi birokrasi melalui penyetaraan jabatan dapat tercapai.

Kata kunci: Implementasi, Penyetaraan Jabatan, Kualifikasi Pendidikan

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan suatu bagian dari pembaharuan menyeluruh di berbagai bidang kehidupan berbangsa dan bernegara, seperti bidang ekonomi, politik, hukum, agama, dan sosial budaya (Nurhestitunggal dan Muhlisin dalam Ikaputri, 2023). Salah satu tujuan utama reformasi ini, sebagaimana dijelaskan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), adalah untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang profesional, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), netral, mampu melayani publik secara optimal, serta menjunjung tinggi nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Reformasi birokrasi diharapkan dapat menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pemerintahan (Nugroho, Alih Aji, 2024). Sebagai wujud nyata dari komitmen tersebut, Pemerintah Indonesia menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025* sebagai panduan utama pelaksanaan reformasi birokrasi. Salah satu kebijakan strategis yang lahir dari upaya reformasi birokrasi tersebut adalah penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, yang diatur dalam PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 dan disempurnakan dalam PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021. Penyetaraan jabatan ini dimaksudkan sebagai langkah restrukturisasi untuk membentuk birokrasi yang lebih dinamis, profesional, dan efisien, dengan menyesuaikan struktur jabatan agar lebih

menghargai keahlian dan kompetensi ASN. Hal ini sesuai dengan arahan Presiden Joko Widodo dalam pidatonya pada 20 Oktober 2019, yang menekankan perlunya penyederhanaan eselonisasi menjadi hanya dua level jabatan, dan mengalihkan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional.

Dalam PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021, penyetaraan jabatan dilakukan berdasarkan kriteria tertentu, seperti kesesuaian tugas dan fungsi jabatan, berbasis keahlian dan keterampilan tertentu, serta kualifikasi pendidikan minimal yang disyaratkan. Namun, pelaksanaan kebijakan ini di berbagai daerah menunjukkan adanya tantangan dan persoalan yang muncul, salah satunya di Kabupaten Flores Timur. Berdasarkan Surat Persetujuan Menteri Dalam Negeri Nomor B/712/M.SM.0200/2021, Bupati Flores Timur melantik sebanyak 258 pejabat administrasi menjadi pejabat fungsional, termasuk 9 pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Namun, ditemukan adanya ketidaksesuaian antara jabatan fungsional yang diberikan dengan latar belakang pendidikan pegawai yang bersangkutan. Contohnya, terdapat pegawai lulusan sastra Inggris dan SMA IPS yang diangkat menjadi analis sumber daya manusia aparatur ahli muda, padahal bidang tersebut umumnya memerlukan latar belakang pendidikan yang lebih relevan.

Selain itu, masih terdapat pejabat yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan minimal sebagaimana diatur dalam pasal 7 PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021, yakni sarjana (S1) atau diploma empat (D4). Pasal 8 ayat (4) memberikan batas waktu selama 4 tahun untuk memenuhi persyaratan pendidikan, dan jika tidak terpenuhi, sesuai pasal 29 huruf c, maka pejabat tersebut akan diberhentikan dari jabatannya. Hal ini menimbulkan kekhawatiran di kalangan ASN, sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDMD Kabupaten Flores Timur, bahwa tenggat waktu tersebut dirasa terlalu singkat dan berpotensi menghambat pengembangan karir pegawai. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dengan kesiapan sumber daya manusia dan mekanisme pendukung lainnya, seperti fasilitasi pendidikan lanjutan dan pelatihan teknis. Oleh karena itu, penulis merasa perlu untuk mengkaji lebih dalam mengenai pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan, dengan fokus pada studi kasus di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur,

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Penulis berfokus pada permasalahan dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur. Dalam implementasinya penulis menemukan beberapa kesenjangan masalah yang diambil. Pertama, terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan fungsional yang diembannya, seperti pada kasus pegawai berlatar belakang Sastra Inggris dan ada juga yang merupakan lulusan SMA dari jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Ketidaksesuaian jabatan fungsional dengan latar belakang pendidikan ini mendorong penulis untuk meneliti lebih lanjut apakah kebijakan penyetaraan jabatan tersebut diiringi dengan fasilitasi pendidikan dan pelatihan yang relevan. Hal ini penting dilakukan agar pejabat fungsional dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai tetap mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif, terutama mengingat proses penyetaraan saat itu, dilakukan tanpa uji kompetensi, hanya dengan pemindahan jabatan dari eselon IV.

Selain itu terdapat pejabat fungsional yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan sesuai dengan PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021 pasal 7 huruf b. Dimana dijelaskan bahwa pegawai wajib memiliki ijazah paling rendah sarjana atau diploma empat (D4) bagi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat; magister bagi jabatan fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah magister serta sesuai dengan kualifikasi dan jenjang pendidikan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan jabatan fungsional tertentu. Lebih lanjut dijelaskan lagi pada pasal 8 ayat (4) bahwa pejabat fungsional wajib memiliki pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan paling lama 4 (empat) tahun sejak diangkat

dan dilantik dalam jabatan fungsional. Jika pejabat fungsional tidak mampu memenuhi kualifikasi pendidikan sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan, maka pejabat fungsional akan diberhentikan dari jabatannya (PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 pasal 29 huruf c).

Selain itu, masalah ini diperkuat dengan hasil wawancara bersama Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDMD Kabupaten Flores Timur, Bapak Sinu, diketahui bahwa pejabat fungsional merasa batas waktu yang ditetapkan atau 4 tahun setelah pejabat fungsional diangkat atau dilantik, yang diperkirakan akan jatuh pada tanggal 31 Desember 2025 mendatang, dinilai terlalu singkat dan menimbulkan kesan terburu-buru. Kondisi ini dikhawatirkan dapat menghambat pegawai dalam memenuhi persyaratan penyetaraan jabatan serta mempertahankan kedudukan jabatan fungsionalnya. Kondisi ini juga menimbulkan kekhawatiran terkait masa depan karir para pegawai yang terdampak, terutama bagi pegawai yang belum memiliki kesempatan atau kemampuan untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan dalam waktu yang ditetapkan.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian (Hutasoit, 2023) menemukan bahwa pasca penyetaraan jabatan masih terdapat ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, belum dilaksanakannya diklat teknis fungsional, serta kesulitan pegawai hasil penyetaraan dalam beradaptasi dengan jabatan fungsional. Selanjutnya, penelitian (Pratama, 2022) menunjukkan bahwa proses pelayanan pegawai oleh sub bagian kepegawaian belum optimal dalam membantu pegawai memahami cara kerja jabatan fungsional, terutama terkait pemenuhan angka kredit dan prosedur mencapai angka kredit 55. Banyak pegawai belum memahami sistem baru tersebut, sehingga penyetaraan cenderung dipersepsikan sebagai bentuk “pemaksaan” oleh pemerintah pusat tanpa kesiapan yang memadai.

Penelitian (Bima, 2023) menyebutkan bahwa jabatan fungsional yang diberikan tidak selalu sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi pegawai. Kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan turut dipengaruhi oleh usia, di mana sekitar 30% berusia di atas 53 tahun dan 5% telah mencapai usia 57 tahun pada tahun 2021. Pemerintah Kabupaten Bima perlu mengambil langkah strategis untuk memastikan penyetaraan berdampak positif terhadap kelembagaan. Dalam konteks implementasi penyetaraan jabatan struktural Eselon V ke jabatan fungsional, penelitian (Marpaung, 2023) menemukan bahwa pengaturan PermenpanRB yang wajib tanpa kontekstualisasi dan adaptasi menimbulkan masalah pada pengembangan jenjang karir, sehingga berdampak pada sistem kerja yang kurang efektif. Ketidakjelasan pengembangan jenjang karir menurunkan semangat kerja yang memengaruhi hasil yang diharapkan. Penelitian (Reswananda, 2024) di BKPSDM Kabupaten Karangasem menunjukkan bahwa meskipun implementasi kebijakan penyetaraan telah dilaksanakan dengan baik, masih ditemukan kendala seperti ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, stereotip terhadap penyesuaian jabatan, masalah penilaian angka kredit, serta minimnya frekuensi pelaksanaan uji kompetensi.

Selanjutnya, penelitian (Indriyani et al, 2025) menemukan bahwa pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan di lingkungan IPDN masih menghadapi tantangan, seperti belum meratanya pemahaman pegawai terhadap peran baru dalam jabatan fungsional, kendala dalam penyesuaian struktur organisasi, serta perlunya dukungan pelatihan dan sistem penilaian kinerja yang sesuai agar implementasi kebijakan dapat berjalan optimal. Penelitian ini menekankan pentingnya strategi evaluasi dan pendampingan yang sistematis guna memastikan keberhasilan penyetaraan jabatan dalam meningkatkan efektivitas birokrasi. Penelitian (Amalia, Rizki 2023) menemukan bahwa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di lingkungan IPDN Jatinangor menghadapi berbagai tantangan, antara lain kurangnya sosialisasi pengisian DUPAK pada dua jabatan di Program Ekstrakurikuler Praja, keterbatasan waktu dalam menentukan jabatan yang setara, serta kesulitan pegawai hasil penyetaraan dalam menjalankan tugas dan fungsi baru mereka. Selain itu, belum

adanya perhatian terhadap kesesuaian antara nama jabatan dengan deskripsi pekerjaan saat penentuan distribusi jabatan menjadi kendala. Walaupun aspek sumber daya dan disposisi sudah dilaksanakan dengan baik, aspek komunikasi dan struktur birokrasi masih menghadapi hambatan.

Penelitian (Ambarawati, Abdurrachman Hani, & Ayu Raditya Kencana Dewi, 2023) menemukan bahwa penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Dinas Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Pasangkayu belum sepenuhnya meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN). Melalui pendekatan deskriptif kualitatif dan teori kompetensi Gordon (1988), penelitian ini mengidentifikasi bahwa kompetensi ASN masih belum optimal, disebabkan oleh kurangnya dukungan anggaran untuk pengembangan kompetensi dan kesiapan ASN yang belum memadai pasca penyetaraan jabatan. Hal ini menunjukkan perlunya strategi yang lebih efektif dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme ASN.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya, yakni Penelitian (Hutasoit, 2023) yang mengevaluasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar Provinsi Riau, Penelitian (Pratama, 2022) yang meneliti efektivitas penyetaraan jabatan administrator pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Majene, Penelitian (Bima, 2023) yang mengkaji Implementasi penyetaraan jabatan terhadap pola karier pejabat fungsional di Pemerintah Kabupaten Bima, serta (Marpaung, 2023) yang meneliti Implementasi penyetaraan jabatan struktural eselon V ke jabatan fungsional pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan.

Selain itu, (Reswananda, 2024) yang meneliti Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali. Lalu penelitian (Indriyani et al, 2025) yang berjudul Evaluation of administrative position equalization policy into functional positions at the Institute of Home Government, serta penelitian (Amalia Rizki, 2023) dan (Ambarawati, Abdurrachman Hani, & Ayu Raditya Kencana Dewi, 2023) yang membahas implementasi dan peningkatan kompetensi ASN melalui kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional.

Penelitian ini memiliki kebaruan tidak hanya menyoroti aspek implementasi kebijakan penyetaraan jabatan semata, namun juga menyoroti masalah ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsional yang diemban juga batas waktu yang ditentukan bagi pejabat fungsional yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan, yang tertera dalam PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional tepatnya pada pasal 8, yakni 4 (empat) tahun setelah diangkat dan dilantik. Adapun konsekuensi apabila pejabat fungsional tidak dapat memenuhi kualifikasi pendidikan sampai batas waktu yang ditentukan, yang diperkirakan akan jatuh pada 31 Desember 2025 mendatang, topik ini belum banyak dibahas. Selain itu, terdapat kebaruan pada teori yang digunakan. Penulis menggunakan 2 teori yakni teori implementasi kebijakan dari Hill dan Hupe serta teori implementasi kebijakan dari Van Meter dan Van Horn.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. (Simangunsong, 2017) mengatakan bahwa pendekatan penelitian kualitatif harus menjelaskan apa pendekatan dan metode penelitian yang digunakan serta bagaimana prosedur pelaksanaannya. Penelitian kualitatif memiliki pandangan bahwa fokus sebuah penelitian kualitatif adalah mencari makna (*meanings*) sehingga harus disadari bahwa makna (*meanings*) yang dibangun dalam penelitian kualitatif berangkat dari perumusan masalah yang disusun menjadi “tema-tema penelitian yang bersifat subyektif dan jamak”. Sejalan dengan itu, (Creswell dalam Kaharuddin, 2021) mengatakan bahwa kajian kualitatif merupakan metode atau cara untuk melakukan eksplorasi dan cara memahami makna dari sejumlah individu atau sekelompok orang. (Simangunsong, 2017), “data penelitian kualitatif bersifat deskriptif yang artinya data yang dikumpulkan dapat berupa kata-kata yang tertuang dalam transkrip wawancara yang didukung oleh catatan lapangan, gambar yang dihasilkan dari fotografi, video handycam, dokumen pribadi bersifat elektronik, memo-memo pendukung, dan rekaman-rekaman yang resmi lainnya”. Sedangkan data penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif berarti data yang diperoleh dari lapangan akan dianalisis oleh peneliti secara berulang-ulang, sehingga akan menghasilkan temuan yang dapat disusun dalam tema tertentu (Sugiyono, 2024).

Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/ triangulasi. Penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 15 orang informan yang terdiri dari kepala BKPSDMD Kabupaten Flores Timur, sekretaris BKPSDMD Kabupaten Flores Timur, Kepala Bidang Kepegawaian, 9 orang pegawai yang disetarakan, DPRD, Perwakilan masyarakat sebanyak 2 orang.

Adapun analisisnya menggunakan teori implementasi kebijakan yang digagas oleh Hill dan Hupe (2002) yang terdiri dari 3 perspektif yakni mengelola proses kebijakan, mengelola hubungan antar organisasi, dan mengelola hubungan eksternal dan internal. Sedangkan teori implementasi kebijakan oleh Van Meter & Van Horn (1975) dalam buku Syahrudin. (2020), menyatakan bahwa terdapat 6 variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan yakni standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana/ implementor, sikap kecenderungan (*disposition*) pelaksana/ implementor, serta kondisi ekonomi, sosial, dan politik.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Fokus utama pembahasan diarahkan menjadi 2 bagian yakni bagaimana implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur serta faktor- faktor yang mempengaruhinya. Analisis didasarkan pada 3 perpektif implementasi kebijakan menurut Hill dan Hupe, yakni mengelola proses kebijakan, mengelola hubungan antar organisasi, dan mengelola hubungan eksternal dan internal, serta teori implementasi kebijakan oleh Van Meter & Van Horn (1975), yang terdiri dari 6 variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan yakni standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antar organisasi, karakteristik agen pelaksana/ implementor, sikap kecenderungan (*disposition*) pelaksana/ implementor, serta kondisi ekonomi, sosial, dan politik. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan

1. Mengelola Proses Kebijakan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Simon Sinu Tukan, selaku Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDMD Kabupaten Flores Timur, pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan merupakan eksekusi dari keputusan yang telah ditentukan oleh bagian organisasi. BKPSDMD hanya

melaksanakan pengesahan nama-nama pejabat yang disetarakan per 31 Desember 2020. Berikut adalah tahapan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan :

a. Diterbitkannya Surat MenPANRB Nomor B/318/M.SM.02.00/2020

Diterbitkannya surat menpanRB ini dilakukan pada 10 Juni 2020, perihal percepatan pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dalam rangka mendukung penyederhanaan birokrasi sesuai dengan arahan Presiden Joko Widodo dalam pidatonya pada tahun 2019 silam. Instansi pusat dan daerah diminta menyampaikan usulan penyetaraan paling lambat 30 Juni 2020. Namun, di Flores Timur, tindak lanjutnya baru dilakukan pada 2021.

b. Diterbitkannya Surat Menteri Dalam Negeri

Setelah dikeluarkannya Surat MenpanRB, terbitlah Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 800/3484/OTDA tanggal 31 Mei 2021 perihal penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan pemerintah daerah sebagai tindak lanjut PermenpanRb nomor 17 Tahun 2021 dan PermenpanRb nomor 25 tahun 2021. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Dara selaku pegawai di bagian organisasi sekretariat daerah Kabupaten Flores Timur, diketahui bahwa mengenai tata cara penyetaraan jabatan ini dijelaskan melalui *zoom meeting*.

c. Identifikasi Jabatan Fungsional

Setelah dikeluarkannya Surat Mendagri, diberlakukannya PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, selanjutnya instansi pemerintah melakukan identifikasi jabatan fungsional yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai. Dalam hal ini, bagian organisasi sebagai unit yang bertanggung jawab dalam proses identifikasi jabatan dan pemetaan jabatan. Sesuai dengan mekanisme penyetaraan jabatan sebagaimana dijelaskan dalam PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021, pelaksanaan penyetaraan jabatan, mencakup beberapa tahapan yakni (1) identifikasi jabatan administrasi pada unit kerja, (2) pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi, (3) pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak penyederhanaan organisasi, serta (4) pemetaan dan penghitungan penghasilan pejabat yang berdampak dengan membandingkan antara penghasilan pada saat sebelum dan sesudah penyetaraan dari jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

Dalam konteks ini, jabatan administrasi yang diidentifikasi adalah jabatan eselon IV, yang kemudian disetarakan ke dalam jabatan fungsional. Di lingkungan BKPSDMD, terdapat 9 orang pegawai yang disetarakan menjadi analis kebijakan. Jabatan Analis Kebijakan dikenal dengan jabatan “sapu jaga” yang dibentuk atas arahan dari bagian organisasi, sebagai jabatan transisi akibat waktu pelantikan jabatan fungsional yang mendesak.

d. Pengusulan ke Instansi Pembina

Instansi pemerintah lalu mengusulkan rencana penyetaraan jabatan kepada instansi Pembina (Kementerian/ Lembaga yang membidangi kepegawaian). Hal ini sejalan dengan pasal 11, PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021 dimana instansi pusat menyampaikan usulan penyetaraan jabatan yang terdiri atas hasil identifikasi dan pemetaan jabatan administrasi dalam jabatan fungsional yang akan disetarakan.

e. Pengajuan atau pengusulan ke Kementerian Dalam Negeri

Instansi Pembina mengajukan rencana penyetaraan jabatan kepada Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dimana terdapat proses verifikasi dan validasi atas usulan penyetaraan jabatan, untuk mendapatkan persetujuan terhadap usulan dengan tembusan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara

f. Pembahasan dan persetujuan oleh Kementerian Dalam Negeri

Kementerian Dalam Negeri melakukan pembahasan dan memberikan persetujuan atas rencana penyetaraan jabatan. Dimana Menteri menetapkan persetujuan terhadap usulan penyetaraan

jabatan. Adapun Persetujuan Menteri Dalam Negeri ini melalui surat Nomor B/712/M.SM.0200/2021 tanggal 07 Desember 2021 atas hasil verifikasi dan validasi penyetaraan jabatan di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota se Provinsi NTT terhadap usulan.

g. Penerbitan SK

Setelah persetujuan diberikan, instansi pemerintah menerbitkan Surat Keputusan (SK) tentang penyetaraan jabatan. Berikut ini adalah salah satu SK Penyetaraan Jabatan :

h. Pelantikan

Pegawai yang telah disetarakan jabatannya, dilantik dan diambil sumpah/janji sesuai dengan jabatan baru mereka. Menurut Bapak Agus, pegawai di bagian organisasi Setda, usulan awal sebanyak 294 pegawai, namun pada saat pelantikan, hanya tersisa 258 jabatan. Hal ini dikarenakan :

- 1) Terdapat ASN yang pensiun pasca persetujuan penyetaraan
- 2) Terdapat ASN yang meninggal dunia pasca persetujuan penyetaraan
- 3) Terdapat ASN yang dipromosi sebelum penyetaraan jabatan

i. Konversi Tunjangan

Dengan adanya penyetaraan jabatan, konversi tunjangan dilakukan sebagai bagian dari penyesuaian hak keuangan pegawai. Pegawai yang jabatannya telah disetarakan dan telah dilantik secara resmi berhak atas tunjangan jabatan yang sesuai dengan jabatan fungsional yang baru. Konversi tunjangan ini mengikuti prinsip tidak mengurangi penghasilan yang diterima sebelumnya, sebagaimana diatur dalam ketentuan penyetaraan jabatan yang berlaku.

2. Mengelola Hubungan Antar Organisasi

Dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur, sangat bergantung pada koordinasi yang efektif dengan Bagian Organisasi Setda Kabupaten Flores Timur. Bagian Organisasi Setda Kabupaten Flores Timur memiliki peran penting dalam mendukung proses administrasi, pengelolaan SDM, serta penyusunan regulasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kebijakan. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Bapak Sinu, selaku Kepala Bidang Kepegawaian serta Bapak Petrus selaku Analis SDM Ahli Muda, bahwa seluruh proses sejak pra-pelaksanaan penyetaraan jabatan sampai dengan penentuan jabatan merupakan tanggung jawab Bagian Organisasi. Sementara itu, BKPSDMD hanya berperan dalam tahap eksekusi khususnya dalam proses pelantikan pejabat yang terdampak penyetaraan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sinu, diketahui bahwa hubungan koordinatif antara BKPSDMD dengan Bagian Organisasi berjalan dengan baik dan sinergis.

3. Mengelola Hubungan Internal dan Eksternal

Mengelola hubungan eksternal dan internal juga merupakan bagian penting dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur. Hubungan internal merujuk pada komunikasi dan koordinasi antara BKPSDMD dengan ASN yang menjadi objek kebijakan penyetaraan jabatan. Komunikasi kebijakan ini sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang dibuat dapat dipahami, diterima, dan diimplementasikan dengan baik oleh pegawai yang terkait. Salah satu bentuk komunikasi kebijakan adalah sosialisasi, yang bertujuan memberikan pemahaman yang jelas kepada pegawai mengenai kebijakan penyetaraan jabatan. Sosialisasi telah dilaksanakan melalui berbagai upaya komunikasi dan koordinasi, baik secara internal kepada pegawai terdampak maupun secara eksternal dengan instansi terkait seperti BKN dan KemenpanRB. Namun demikian, masih terdapat tantangan dalam penyampaian informasi yang merata dan mendalam kepada seluruh pegawai.

3.2. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan

Dalam pelaksanaan wawancara dan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur, baik faktor pendukung maupun faktor penghambat, diantaranya :

1. Faktor pendukung

a. Sosialisasi Kebijakan yang Masif

Kebijakan penyetaraan jabatan merupakan kebijakan nasional yang dikeluarkan oleh Pemerintah Pusat melalui PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Karena itu, informasi mengenai kebijakan ini secara otomatis tersebar luas hingga ke daerah meskipun hanya sebatas pemahaman umum dan belum menyentuh aspek teknis pelaksanaannya. Hal ini menjadi modal awal dalam mendukung proses implementasi lebih lanjut melalui sosialisasi di tingkat daerah, termasuk di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur. Dalam pelaksanaannya, media komunikasi yang digunakan dalam sosialisasi kebijakan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur cukup beragam, antara lain melalui komunikasi lisan, workshop, *video conference*, bimbingan teknis (bimtek) daring, serta surat edaran. Ragam media ini sangat membantu dalam memperluas penyebaran informasi kepada pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan.

b. Respon Positif Pegawai terhadap Kebijakan

Kebijakan penyetaraan jabatan mendapatkan respon positif dari pegawai di BKPSDMD, dikarenakan pengaruhnya terhadap kesejahteraan pegawai dalam hal ini peningkatan tunjangan pegawai. Selain itu berdasarkan observasi penulis di lapangan, tepatnya di Bidang Pangkat dan Mutasi, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Flores Timur. Koordinasi antarpegawai tampak berjalan dengan baik, misalnya ketika Kepala Bidang Pangkat dan Mutasi meminta konfirmasi kepada Ibu Maria Sisi Wangge selaku Analis SDM Ahli Muda terkait data pangkat dan mutasi yang baru diunggah di website MyASN. Suasana kerja pun tampak akrab dan penuh kekeluargaan. Para pegawai di bidang tersebut memiliki grup *chat WhatsApp* sebagai media komunikasi sehari-hari, serta mengadakan kegiatan sosial seperti arisan bersama yang mempererat hubungan di luar urusan pekerjaan. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun ada perubahan struktural, kekompakan, koordinasi, dan kolaborasi di lingkungan kerja tetap terjaga. Ini menunjukkan bahwa para pegawai menerima dan menyesuaikan diri dengan kebijakan yang diterapkan, sehingga mendukung implementasi penyetaraan jabatan secara positif.

c. Kepedulian BKPSDMD terhadap Keberlangsungan Karier Pegawai yang Belum Memenuhi Kualifikasi Pendidikan

Pegawai di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap keberlangsungan karier pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan khususnya bagi pegawai yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan. Mereka berupaya mencari solusi agar pegawai yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan sampai batas waktu yang ditentukan, tidak diberhentikan dari jabatan fungsionalnya. Adapun solusi yang diberikan adalah pemindahan pegawai ke jabatan struktural eselon IVa pada kelurahan maupun kecamatan atau dapat dilakukan dengan tetap melibatkan pegawai dalam uji kompetensi namun pegawai tetap turun ke jabatan jenjang terampil.

d. Pemerintahan yang Kondusif

Pemerintah daerah Kabupaten Flores Timur memiliki hubungan yang harmonis dan sinergis dengan DPRD Kabupaten Flores Timur. Hal ini disampaikan oleh Ketua Komisi I DPRD, Bapak Adrianus Ida Liwun bahwa mereka bersepakat untuk membantu pemerintah dalam kaitan dengan penataan birokrasi sesuai dengan fungsinya yakni legislasi, pengawasan dan anggaran. Koordinasi yang baik dan dukungan DPRD terhadap kebijakan yang dilaksanakan pemerintah daerah sangat membantu, terutama dalam fungsi legislasi, penganggaran, dan pengawasan. Kondisi pemerintahan yang kondusif ini menciptakan iklim yang mendukung pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan secara optimal. Hal ini sesuai dengan pendapat dari (Heidbreder, 2017) yang menyoroti pentingnya strategi implementasi kebijakan dalam konteks pemerintahan multilevel. Heidbreder berargumen bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga pada strategi yang digunakan oleh aktor-aktor pemerintahan dalam berbagai tingkatan. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi pemerintahan yang mendukung, termasuk koordinasi yang efektif dan kapasitas administratif yang memadai, sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan kebijakan.

2. Faktor Penghambat

- a. Belum Adanya Regulasi Turunan Dari PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021 bagi Pegawai yang belum Memenuhi Kualifikasi Pendidikan saat Masa Peralihan Berakhir

Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kabupaten Flores Timur mengacu pada PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021. Pasal 8 ayat (4) PermenpanRB 17/2021 menyebutkan bahwa pejabat yang dialihkan ke jabatan fungsional wajib memenuhi kualifikasi pendidikan minimal S1/D4 dalam waktu 4 tahun sejak pelantikan, yaitu paling lambat 31 Desember 2025. Jika tidak terpenuhi, pejabat tersebut akan diberhentikan dari jabatan fungsionalnya.

Menurut Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDMD, Bapak Simon Sinu Tukan, untuk menghindari pemberhentian, terdapat alternatif pemindahan pegawai ke jabatan struktural eselon IVA di kelurahan atau kecamatan, meski berdampak pada penurunan penghasilan akibat perubahan tunjangan. Sementara itu, Bapak Petrus Suban Leton menyarankan agar pegawai tetap mengikuti uji kompetensi meski akan didemosi ke jabatan pelaksana jika tidak memenuhi kualifikasi pendidikan. Sayangnya, solusi ini belum diatur dalam regulasi lanjutan sehingga menimbulkan ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan pegawai. Namun demikian, menurut Bapak Simon Sinu Tukan selaku Kepala Bidang Kepegawaian, pegawai fungsional pasca penyetaraan masih mampu melaksanakan tugas dengan baik, terutama berdasarkan kompetensi dan pengalaman kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, regulasi turunan sangat dibutuhkan untuk memberikan kepastian dan mempertimbangkan aspek kompetensi dalam kebijakan penyetaraan jabatan.

Hal ini sejalan dengan temuan Brinkerhoff dan Brinkerhoff (2015) dalam artikel mereka *Public Sector Management Reform in Developing Countries: Perspectives Beyond NPM Orthodoxy*, yang menekankan pentingnya regulasi yang fleksibel dan berbasis konteks dalam reformasi birokrasi. Mereka menjelaskan bahwa pendekatan *Problem-Driven Iterative Adaptation* (PDIA) memungkinkan kebijakan disesuaikan secara iteratif sesuai dengan kebutuhan lokal dan kompetensi pegawai. Regulasi turunan yang adaptif sangat diperlukan untuk memberikan kepastian hukum sekaligus mengakomodasi kemampuan dan pengalaman kerja pegawai, sehingga mereka dapat menjalankan tugas secara optimal setelah penyetaraan jabatan. Tanpa regulasi yang jelas dan kontekstual, pegawai berisiko mengalami ketidakpastian yang dapat menurunkan motivasi dan kinerja, menghambat keberhasilan reformasi birokrasi. Oleh karena itu, penyusunan regulasi lanjutan yang mempertimbangkan aspek kompetensi pegawai merupakan langkah krusial dalam memastikan pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan berjalan efektif dan berkelanjutan.

b. Faktor Usia, Kesehatan, dan Motivasi Pegawai untuk Melanjutkan Pendidikan

Wawancara dengan Kepala Bidang Kepegawaian BKPSDMD, Bapak Simon Sinu Tukan, mengungkapkan bahwa hambatan utama dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan adalah faktor usia, motivasi, dan kondisi ekonomi pegawai. Meskipun ada akses pendidikan seperti Universitas Terbuka di Flores Timur, banyak pegawai kesulitan melanjutkan pendidikan untuk memenuhi persyaratan jabatan. Usia menjadi faktor signifikan, terutama bagi pegawai yang mendekati pensiun, yang merasa pendidikan tambahan kurang relevan. Contohnya Bapak Markus Paripurna Kemis yang memilih tidak melanjutkan pendidikan karena usia dan kondisi kesehatannya yang menurun (mengidap diabetes). Motivasi kembali belajar juga rendah karena beban pekerjaan dan tanggung jawab keluarga. Selain itu, keterbatasan ekonomi menjadi kendala bagi pegawai untuk membiayai pendidikan meskipun aksesnya tersedia. Kondisi ini sejalan dengan temuan (De Lima et al, 2018) yang mengidentifikasi beban kerja dan keterbatasan waktu sebagai hambatan utama bagi pekerja dalam mengikuti pengembangan profesional berkelanjutan. Selain itu, Watts (2019) menekankan bahwa hambatan finansial sangat mempengaruhi motivasi dan kemampuan orang dewasa untuk melanjutkan pendidikan, terutama saat mereka harus menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga.

c. Kendala Komunikasi

Meskipun berbagai media komunikasi seperti lisan, video conference, dan bimbingan teknis daring telah digunakan, terdapat kendala signifikan dalam penyebaran informasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur. Menurut Bapak Marselinus Wando, kondisi geografis Kabupaten Flores Timur yang terdiri dari banyak pulau menyebabkan keterbatasan akses dan jangkauan informasi, terutama karena kendala transportasi dan jaringan komunikasi digital yang kurang memadai.

Selain itu, sosialisasi dinilai belum merata dan sistematis. Beberapa pegawai hanya mendapatkan informasi terbatas melalui komunikasi informal (mulut ke mulut) tanpa sosialisasi internal yang terstruktur. Hal ini disampaikan oleh beberapa pegawai, termasuk Ibu Maria Sisi Wangge dan Bapak Yosep Dewanto Boleng. Namun, menurut Bapak Aloysius Bau Kabelen, sekretaris BKPSDMD, informasi kebijakan sudah konsisten dan seragam secara administratif, didukung oleh Surat Edaran dari Menteri PANRB dan Kepala BKN yang mengatur percepatan penyetaraan jabatan dan kenaikan pangkat. Meski demikian, kendala geografis, jaringan, dan ketidakhadiran pegawai pada saat sosialisasi menjadi tantangan utama dalam penyebaran informasi kebijakan di lapangan.

d. Kendala Anggaran

Ketersediaan anggaran menjadi hambatan utama dalam pengembangan kompetensi pegawai hasil penyetaraan jabatan di Kabupaten Flores Timur. Menurut Bapak Yosep Dewanto Boleng, anggaran yang minim membuat pegawai harus mempertimbangkan kembali keikutsertaan dalam program pengembangan kompetensi karena harus memotong biaya dari gaji. Bapak Simon Sinu Tukan menyampaikan bahwa anggaran saat ini hanya digunakan untuk sosialisasi dan penyebaran informasi terkait jabatan fungsional secara umum. Bapak Marselinus Wando menambahkan bahwa anggaran untuk pengembangan kompetensi sangat terbatas, baik di tingkat pusat maupun daerah, meskipun ada alokasi untuk peningkatan kesejahteraan ASN pasca penyetaraan kelas jabatan. Bapak Aloysius Bau Kabelen dan beberapa pegawai lain juga menegaskan keterbatasan anggaran dan bukan ranah mereka untuk mengelolanya. Bapak Yohanes Bernard dan Bapak Agus dari BKPSDMD menyatakan bahwa belum ada anggaran khusus untuk peningkatan kompetensi, hanya untuk sosialisasi jabatan fungsional. Meski demikian, Kepala BKPSDMD Bapak Rufus Koda Teluma mengingatkan pentingnya

memanfaatkan anggaran yang ada secara maksimal demi pencapaian tujuan walaupun anggaran terbatas.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dari jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional merupakan agenda strategis pemerintah dalam rangka penyederhanaan birokrasi, sebagaimana diamanatkan oleh Presiden Joko Widodo. Penelitian ini menemukan bahwa proses implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur mengikuti tahapan yang terstruktur, mulai dari penerbitan Surat MenPANRB, Surat Menteri Dalam Negeri, identifikasi jabatan fungsional, pengusulan ke instansi pembina, pengajuan ke Kementerian Dalam Negeri, pembahasan dan persetujuan, penerbitan SK, pelantikan, hingga konversi tunjangan. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kolaborasi yang baik antara BKPSDMD Kabupaten Flores Timur dengan Bagian Organisasi Setda Kabupaten Flores Timur menjadi kunci keberhasilan proses penyetaraan jabatan. Bagian Organisasi memegang peran sentral dalam proses identifikasi dan pemetaan jabatan, sementara BKPSDMD berperan dalam tahap eksekusi, khususnya pelantikan pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wardah et al., 2023) dan Bima (2023) yang menegaskan pentingnya komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Bima (2023) khususnya menekankan perlunya sinergi antarunit organisasi dalam birokrasi untuk memperlancar proses transformasi jabatan fungsional.

Selain itu, Reswananda (2023) mengungkapkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh kapabilitas sumber daya manusia dan komunikasi internal yang efektif, yang selaras dengan temuan penelitian ini terkait tantangan komunikasi kebijakan kepada ASN di Flores Timur. Hutasoit (2023) juga menyatakan bahwa manajemen perubahan dan penyesuaian data pegawai secara dinamis menjadi hal penting dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan, yang sejalan dengan dinamika jumlah pegawai yang diusulkan dan yang akhirnya dilantik dalam penelitian ini. Di sisi lain, penelitian ini mengidentifikasi kendala komunikasi kebijakan yang merata dan mendalam kepada seluruh pegawai yang terdampak. Meskipun sosialisasi telah dilakukan, masih ditemukan kendala dalam memastikan pemahaman yang komprehensif bagi setiap Aparatur Sipil Negara (ASN). Selain itu, terdapat dinamika dalam pelaksanaan seperti perbedaan jumlah pegawai yang diusulkan untuk disetarakan dengan yang akhirnya dilantik, yakni dari 294 menjadi 258 pegawai. Perbedaan ini disebabkan oleh faktor pensiun, meninggal dunia, atau promosi pegawai sebelum pelantikan, sehingga menuntut adaptasi dan pengelolaan data yang cermat selama proses implementasi. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kabupaten Flores Timur menunjukkan bahwa dukungan regulasi dari pusat melalui MenPANRB dan Mendagri serta koordinasi internal yang kuat antara BKPSDMD dan Bagian Organisasi merupakan faktor determinan utama keberhasilan pelaksanaan kebijakan ini.

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menyoroti pentingnya hubungan antarorganisasi dan tantangan komunikasi internal sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi penyetaraan jabatan dalam birokrasi daerah. Salah satu temuan menarik adalah ketidakpastian regulasi turunan yang mengatur nasib pegawai yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan sesuai dengan batas waktu penyetaraan jabatan. Meskipun kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional telah diatur secara nasional melalui PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021, pelaksanaannya menghadapi tantangan signifikan karena belum adanya regulasi teknis yang memadai untuk mengantisipasi kondisi pegawai yang tidak memenuhi persyaratan pendidikan dalam jangka

waktu yang ditentukan. Situasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada regulasi pusat, tetapi juga pada adanya aturan teknis yang memberikan ruang adaptasi dan perlindungan bagi pegawai. Hal ini sangat penting agar proses transformasi jabatan dapat berjalan lancar tanpa menimbulkan masalah baru, khususnya bagi pegawai yang kompeten namun secara formal belum memenuhi persyaratan pendidikan.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDMD Kabupaten Flores Timur telah dilaksanakan dengan baik, namun pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari segi regulasi, sumber daya manusia, komunikasi kebijakan, kondisi politik maupun dukungan anggaran. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penyetaraan jabatan terbagi atas 2 yakni faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung implementasi kebijakan penyetaraan jabatan terdiri atas sosialisasi kebijakan yang masif, respon positif pegawai terhadap kebijakan, kepedulian BKPSDMD terhadap keberlangsungan karier pegawai yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan, serta pemerintahan yang kondusif. Sedangkan faktor penghambat implementasi kebijakan terdiri atas belum adanya regulasi turunan dari PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021 terkait pegawai yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan saat masa peralihan berakhir, faktor usia, kesehatan, dan motivasi pegawai untuk melanjutkan pendidikan, kendala komunikasi serta keterbatasan anggaran untuk pengembangan kompetensi pegawai.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada waktu dan biaya yang terbatas, serta lingkup penelitian yang hanya fokus pada BKPSDMD Kabupaten Flores Timur. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum bisa mewakili kondisi di instansi atau OPD lain.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari bahwa temuan penelitian ini masih bersifat awal, sehingga disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan cakupan yang lebih luas, termasuk OPD lain, agar mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap tentang implementasi kebijakan penyetaraan jabatan.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala BKPSDMD Kabupaten Flores Timur beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Amalia, Rizki. (2023). Policy implementation of the equalization of administrative positions into functional positions. *Sosiohumaniora*, 25 (1) <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v25i1.44648>

Ambarawati, G. A. (2023). Enhancing civil servant competency through structural position equalization at the National Unity and Politics Department of Pasangkayu Regency, West Sulawesi Province. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur (JMSDA)*, 12(1). <https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4276>

Bima, F. (2023). Implementasi penyetaraan jabatan terhadap pola karier pejabat fungsional di Pemerintah Kabupaten Bima. *Journal of Governance and Local Politics*, 5. <https://doi.org/10.47650/jglp.v5i2.1009>

Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2015). Public sector management reform in developing countries: Perspectives beyond NPM orthodoxy. *Public Administration and Development*, 35(4), 222–237. <https://doi.org/10.1002/pad.1737>

De Lima, J. R., et al. (2018). Barriers to continuing professional development for allied health professionals: A qualitative study. *Human Resources for Health*, 16(1), 56. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0295-4>

Heidbreder, E. G. (2017). Strategies in multilevel policy implementation: Moving beyond the limited focus on compliance. *Journal of European Public Policy*, 24(9), 1367–1384. <https://doi.org/10.1080/13501763.2017.1314540>

Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. London : SAGE Publications.

Hutasoit, R. P. (2023). Evaluasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar Provinsi Riau. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dalam Negeri*, IPDN. <http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/19006>

Ikaputri, V. A. (2023). Potret penyederhanaan birokrasi dalam menunjang reformasi birokrasi. *Media Bina Ilmiah*, 18(1978), 31–41. <https://doi.org/10.33758/mbi.v18i2.597>

Indriyani, I., Simangunsong, F., & Eviany, E. (2025). Evaluation of administrative position equalization policy into functional positions at the Institute of Home Government. *INFOKUM*, 13(4), 888–904. <https://infor.seaninstitute.org/index.php/infokum>

Kaharuddin. (2021). Kualitatif: Ciri dan karakter sebagai metodologi. *Jurnal Pendidikan dan Sosiologi*, IX(1), 1–8. <http://journal.unismuh.ac.id/index.php/equilibrium>

Marpaung, R. D. (2023). Implementasi penyetaraan jabatan struktural eselon V ke jabatan fungsional pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Belawan. *Jurnal Ekonomi, Humaniora dan Sosial (JEHSS)*, 5(4). Universitas Medan Area. <https://doi.org/10.34007/jehss.v5i4.1702>

Pratama, M. I. (2022). Efektivitas penyetaraan jabatan administrator pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dalam Negeri*, IPDN. <http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/9602>

Reswananda, I. G. A. W. (2024). Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dalam Negeri*, IPDN. <http://eprints.ipdn.ac.id/id/eprint/18891>

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi penelitian pemerintahan: Teoritik-legalistik-empirik-inovatif* (Ed. ke-3). Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. (2024). *Metode penelitian kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)*. Bandung : Alfabeta

Syahrudin. (2020). *Implementasi kebijakan publik (I)*. Bandung : Nusa Media.

Wardah, V. I., Kawulusan, B., & Marsanuddin. (2023). Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan bagi pengawas (Studi kasus: Lingkungan BKPSDMD Kabupaten Lampung Tengah). *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis, Universitas Saburai*. <https://doi.org/10.24967/feb.v3i1.2228>

Watts, M. J. (2019). Financial barriers to education: How do they influence adult learning? *International Journal of Lifelong Education*, 38(2), 185–199. <https://doi.org/10.1080/02601370.2019.1579147>

