

**EFEKTIVITAS PENYETARAAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DALAM PENYEDERHANAAN BIROKRASI  
DI DINAS TENAGA KERJA KOTA TANGERANG SELATAN**

Christin Pratami Yesaya

NPP. 31.0965

*Asal Pendaftaran Kota Ambon, Provinsi Maluku*

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: christinpratami@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. H. Azharisman Rozie, M.Si

**ABSTRACT**

**Problem Statement/ Background (GAP):** Equalization of positions is carried out by equalizing structural to functional employees at echelon III, IV and V levels according to organizational needs, so that the structure of structural positions becomes more concise and simpler. The equalization of positions as a form of implementing bureaucratic simplification apparently still encounters many problems and has not yet reached the expected conditions. **Purpose:** To find out the effectiveness of equalizing civil servant positions in the South Tangerang City Manpower Service, the obstacles found, and the efforts that can be made to overcome these obstacles. **Method:** This research uses qualitative methods with data collection carried out through observation, interviews and documentation. **Result:** The implementation of equalization of positions at the South Tangerang City Manpower Service has not been effective in simplifying the bureaucracy because there are still several obstacles, so the expected goals have not been fully achieved. These obstacles are that competency tests are not carried out before positions are equalized, there are still equalization employees who do not meet the requirements and qualifications, as well as employees who are still stuck in the old mindset and work culture. Efforts that can be made to overcome these obstacles are conducting competency tests for employees whose positions will be equalized, carrying out job analysis and workload analysis before equalizing employees, as well as providing socialization and technical guidance related to the tasks that must be carried out in new positions. **Conclusion:** The Manpower Department has attempted to implement this position equalization policy well, but there are still various obstacles so that the expected goals have not been achieved. Various development and improvement efforts can be made so that the effectiveness of equalizing positions can be achieved optimally. **Keywords:** Effectiveness, Bureaucracy, Equalization of Positions, Civil Servant

**ABSTRAK**

**Permasalahan/ Latar Belakang (GAP):** Penyetaraan jabatan dilakukan dengan menyetarakan pegawai struktural ke fungsional pada tingkat eselon III, IV, dan V sesuai kebutuhan organisasi, agar susunan jabatan struktural menjadi lebih ringkas dan sederhana. Penyetaraan jabatan sebagai bentuk pelaksanaan penyederhanaan birokrasi ini ternyata masih menemui banyak permasalahan dan belum mencapai kondisi yang diharapkan. **Tujuan:** Mengetahui efektivitas penyetaraan jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, hambatan yang ditemukan, serta upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data yang dilakukan lewat observasi, wawancara dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Pelaksanaan penyetaraan jabatan di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan belum berjalan efektif dalam penyederhanaan birokrasi karena masih terdapat beberapa hambatan, sehingga tujuan yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai. Hambatan tersebut yaitu tidak dilakukannya uji kompetensi sebelum jabatan disetarakan, masih

ada pegawai penyetaran yang tidak memenuhi syarat dan kualifikasi, serta pegawai yang masih terpaksa pada pola pikir dan budaya kerja lama. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut adalah melakukan uji kompetensi bagi pegawai yang akan disetarakan jabatannya, melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebelum menyetarakan pegawai, serta memberikan sosialisasi dan bimbingan teknis berkaitan dengan tugas yang harus dijalankan pada jabatan yang baru. **Kesimpulan:** Dinas Tenaga kerja telah berupaya melaksanakan kebijakan penyetaraan jabatan ini dengan baik namun masih terdapat berbagai hambatan sehingga tujuan yang diharapkan belum tercapai. Berbagai upaya pengembangan dan perbaikan dapat dilakukan agar efektivitas penyetaraan jabatan dapat dicapai secara maksimal

**Kata Kunci:** Efektivitas, Birokrasi, Penyetaraan Jabatan, PNS

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi merupakan suatu ikhtiar yang dilakukan pemerintah untuk mengubah dan memperbaiki sistem penyelenggaraan pemerintahan secara mendasar terutama berkaitan dengan aspek kelembagaan, tata laksana, serta aparatur. Reformasi birokrasi menyentuh berbagai sendi kehidupan pemerintahan Indonesia dan jika dilakukan dengan benar, maka dapat tercipta birokrasi pemerintah yang lebih efektif dan profesional. Salah satu cara yang diupayakan pemerintah untuk mencapai hal tersebut ialah dengan penyederhanaan birokrasi. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Permen Pan & RB RI) Nomor 25 Tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintahan untuk Penyederhanaan Birokrasi menyebutkan bahwa terdapat tiga (3) tahapan penyederhanaan birokrasi. Satu dari tiga tahapan tersebut ialah penyetaraan jabatan pegawai struktural ke jabatan fungsional pada jenjang eselon III, IV, dan V. Dengan dilakukannya penyetaraan jabatan ini diharapkan jabatan struktural tidak lagi memiliki bagan struktur yang rumit dan berbelit-belit, mempersempit ruang gerak korupsi, kinerja dan pencapaian tujuan organisasi pemerintahan menjadi lebih efektif, memberi peluang bagi jabatan fungsional dalam mendukung kualitas aparatur sipil negara, mempercepat waktu pengambilan keputusan, pelayanan masyarakat, perizinan, serta berbagai urusan pemerintahan lainnya.

Dalam Permen Pan & RB RI Nomor 17 Tahun 2021, penyetaraan jabatan dilakukan pada seluruh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah yang ada di Indonesia. Penyetaraan jabatan ini juga dilakukan pada setiap instansi yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan dibentuk untuk melaksanakan tugas tertentu berdasarkan Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) atau peraturan lainnya. Kebijakan penyetaraan pegawai ini pun diterapkan pada salah satu organisasi pemerintahan daerah di Kota Tangerang Selatan, yakni Dinas Tenaga Kerja. Dinas ini memiliki berbagai fungsi dalam pelayanan masyarakat, seperti penyediaan lapangan pekerjaan, mengurangi pengangguran, serta berbagai tugas lain dalam bidang ketenagakerjaan. Tugas pokok dan fungsi Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan ini juga sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan nasional, yakni pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. Struktur organisasi pada dinas ini setelah adanya penyetaraan jabatan menjadi semakin ringkas dan tidak berbelit-belit. Penyetaraan jabatan yang pada dinas ini diharapkan dapat menciptakan proses birokrasi menjadi lebih sederhana, kerja pegawai yang lebih kompetitif, serta efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Meski demikian, realisasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan melakukan penyetaraan jabatan ini masih mengalami banyak permasalahan. Rancangan dan tujuan dari penyetaraan jabatan ini tentu baik namun dalam pelaksanaannya belum berjalan begitu optimal.

Berdasarkan permasalahan awal yang ditemukan Peneliti di lapangan sebelum penelitian ini mulai dilakukan, pada dinas ini masih terdapat pegawai yang meski telah disetarakan jabatannya, tetapi masih mengerjakan tugas sama seperti pada jabatan sebelumnya. Banyak pegawai yang belum secara jelas melakukan tugas pokok dan fungsinya sebagai pejabat fungsional sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan pada jabatan tersebut. Dengan kata lain, pegawai hanya secara formalitas menduduki jabatan fungsional, tetapi masih mengerjakan berbagai tugas yang sama seperti pejabat struktural. Selain itu, masih ada hierarki yang sama seperti pada struktur kerja



sebelumnya, tidak dilaksanakannya uji kompetensi sebelum penyetaraan jabatan dan masih ada kebingungan dalam mekanisme serta penyesuaian kebijakan penyetaraan jabatan. Beberapa permasalahan tersebut juga dijelaskan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Menurut Lukman (2022:2), salah satu masalah yang timbul dari proses penyetaraan jabatan adalah kebingungan pegawai akan jabatan baru yang didudukinya. Banyak ditemukan pegawai yang menduduki jabatan fungsional dengan terpaksa karena tidak memiliki pilihan selain mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan. Jika pengelolaannya tidak dilakukan dengan baik, kondisi ini dapat memicu berbagai masalah serta dapat berpengaruh pada rasa ketertarikan pegawai terhadap pekerjaannya, yang berdampak pada kondisi kerja hingga kinerja pegawai dan organisasi. Apabila keadaan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik, kondisi kerja dalam suatu organisasi bisa menjadi tidak sehat dan berpotensi menurunkan kinerja pegawai. Tujuan yang diharapkan dari pelaksanaan penyetaraan jabatan ini serta efektivitasnya dalam penyederhanaan birokrasi juga akan sulit dicapai secara maksimal.

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

Penyetaraan jabatan diharapkan membawa perubahan pada wajah birokrasi negara Indonesia. Namun pada pelaksanaannya, masih terdapat beberapa permasalahan yang membuat kondisi yang diharapkan dari pelaksanaan kebijakan ini belum tercapai. Pegawai yang seharusnya menjalankan tugasnya pada jabatan barunya, setelah disetarakan ternyata masih menjalankan tugas sama seperti pada jabatan yang lama. Banyak pegawai yang belum secara jelas melakukan tugas pokok dan fungsinya sebagai pejabat fungsional sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan pada jabatan tersebut. Dengan kata lain, pegawai hanya secara formalitas menduduki jabatan fungsional, tetapi masih mengerjakan berbagai tugas yang sama seperti pejabat struktural. Selain itu, masih ada hierarki yang sama seperti pada struktur kerja sebelumnya, tidak dilaksanakannya uji kompetensi sebelum penyetaraan jabatan dan masih ada kebingungan dalam mekanisme serta penyesuaian kebijakan penyetaraan jabatan.

Beberapa permasalahan di atas juga dapat dipicu oleh kebingungan pegawai akan jabatan baru yang didudukinya. Banyak ditemukan pegawai yang menduduki jabatan fungsional dengan terpaksa karena tidak memiliki pilihan selain mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan. Jika pengelolaannya tidak dilakukan dengan baik, kondisi ini dapat memicu berbagai masalah serta dapat berpengaruh pada rasa ketertarikan pegawai terhadap pekerjaannya, yang berdampak pada kondisi kerja hingga kinerja pegawai dan organisasi. Apabila keadaan tersebut tidak dapat dikelola dengan baik, kondisi kerja dalam suatu organisasi bisa menjadi tidak sehat dan berpotensi menurunkan kinerja pegawai. (Lukman, 2022:2)

Sosialisasi mengenai kebijakan ini maupun dalam pelaksanaan tugas sebagai pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan juga belum dilakukan sepenuhnya. Hal ini berdampak pada para pegawai yang belum bisa langsung melaksanakan tugas pada jabatan barunya dengan optimal. Padahal permasalahan ini seharusnya tidak lagi menjadi kendala dan para pegawai harusnya sudah dipersiapkan dengan matang, sehingga dapat menjalankan kebijakan pembaharuan tata birokrasi ini dengan efektivitas yang maksimal. Hal tersebut mencerminkan ketidaksiapan pegawai dalam menjalankan kebijakan ini.

## **1.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan dengan meninjau penelitian terkait yang telah dilakukan sebelumnya. Rahmawati, L (2021) yang meneliti mengenai kompetensi pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung menemukan bahwa pejabat fungsional hasil penyetaraan sudah memiliki keterampilan walaupun masih terdapat hambatan seperti keterbatasan pengetahuan dan pemahaman terkait kapasitasnya sebagai pejabat fungsional karena belum ada pemetaan kompetensi yang dilakukan melalui uji kompetensi serta anggaran yang terbatas untuk pengembangan kompetensi pegawai. Penelitian mengenai penyetaraan jabatan juga dilakukan oleh Mailensun (2022) di Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa yang menemukan bahwa proses penyetaraan jabatan yang dilakukan di Kabupaten Minahasa terkesan terburu-buru dan mengalami berbagai permasalahan dan kendala. Beberapa PNS yang jabatannya

disetarakan merasa tidak paham tentang syarat-syarat jabatan dan pengembangan karir setelah dialihkan ke jabatan fungsional. Ada juga permasalahan dalam peningkatan kompetensi, terutama dari segi pendidikan, karena harus mengeluarkan biaya sendiri dan tidak ada program beasiswa atau bantuan pendidikan yang tersedia. PNS yang tidak dapat memenuhi persyaratan pendidikan dapat diberhentikan dari jabatannya jika tidak memenuhi persyaratan dalam batas waktu yang ditetapkan.

Handayani (2023) dalam penelitian berjudul *Kebijakan Penyetaraan Jabatan dalam Mewujudkan Efektivitas Sistem Kerja Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pesawaran* menemukan bahwa pengaturan Permenpan RB tentang penyetaraan jabatan yang ditransfer secara seragam dan wajib tanpa kontekstualisasi dan adaptasi menyebabkan problem kebijakan ditingkat daerah, sehingga berpotensi menimbulkan implikasi terhadap sistem kerja yang tidak efektif. Fakta di lapangan menggambarkan ketidaksiapan PNS dan Pemerintah Kabupaten Pesawaran dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan, sehingga menyebabkan kesenjangan pelaksanaan dan hasil yang diharapkan. Kebijakan penyetaraan jabatan telah menimbulkan pergeseran paradigma birokrasi ASN dari instruksional menjadi kolaboratif yang cerdas sesuai keahlian dan keterampilan. Pratama (2022) dalam penelitiannya yang juga membahas mengenai efektivitas penyetaraan jabatan ini menemukan bahwa proses pelayanan pegawai yang dilakukan oleh sub bagian kepegawaian kepada pegawai yang belum memahami cara kerja dari jabatan fungsional ini telah dilakukan secara baik dan dapat dimengerti oleh pegawai yang melakukan konsultasi terkait pemenuhan angka kredit dan cara mencapai angka kredit bagi pejabat fungsional. Di sisi lain, banyaknya pegawai yang belum mengerti menunjukkan bahwa penyetaraan ini cenderung “memaksa” pegawai untuk bisa mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah pusat.

Abdullah (2023:48), dalam jurnal berjudul *Problematika dan Tantangan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Indonesia* juga menjelaskan bahwa penyetaraan jabatan pada awalnya hanya dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik jabatan sebelumnya dan jabatan baru yang akan diduduki tanpa melakukan uji kompetensi pada pegawai yang bersangkutan terlebih dahulu. Hal tersebut dapat menyebabkan pegawai tidak menduduki jabatan fungsional sesuai dengan keahlian atau kompetensinya. Dwi (2023) dalam penelitian yang dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu menemukan bahwa meski telah dijalankan dengan cukup baik, namun masih terkendala oleh pegawai yang kurang memahami tugas pokok dan fungsinya pada jabatan yang baru, serta kurangnya pemahaman dalam penggunaan teknologi. Penelitian Nugraha (2024) menjelaskan bahwa permasalahan yang ditemukan dalam kebijakan penyetaraan jabatan ini adalah organisasi yang belum tepat fungsi, tumpang tindihnya peraturan perundang-undangan, masalah sumber daya manusia aparatur, kewenangan yang belum terkelola dengan baik, pelayanan publik yang belum memadai, serta budaya kerja birokrat yang tidak mendukung efisiensi.

Penelitian juga dilakukan oleh Tuasamu, Hadady, dan Fahri (2022) bahwa terdapat beberapa permasalahan dalam penyetaraan jabatan, yakni manajemen jabatan fungsional yang belum profesional, jenis jabatan fungsional yang belum tersedia di beberapa dinas/ badan, seleksi pengalihan ke jabatan fungsional belum ketat sehingga memunculkan gap kompetensi, serta pola interaksi atau tata hubungan kerja yang belum memaksimalkan jabatan fungsional. Pratama, Wibowo, dan Purnomo (2023) menemukan faktor-faktor yang menghambat proses penyetaraan jabatan, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, serta struktur birokrasi yang masih dalam proses adaptif dan tidak optimal dalam mendukung kebijakan tersebut. Fauzi, dkk (2022) juga menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan, masih terdapat ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsional, terdapat ketidakcocokan antara jabatan fungsional dengan penempatan unit kerja. Selain berbagai permasalahan tersebut, dalam penelitian Fitrianingrum dan Lusyana (2020), Sanjaya dan Darma (2023), serta Roza dan Syahrul (2024) juga menemukan suatu dampak yang sama, yakni penyetaraan jabatan juga membawa dampak bagi pengembangan karir pegawai karena mekanisme yang belum diatur secara jelas.



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

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini membahas mengenai efektivitas penyetaraan jabatan dalam penyederhanaan birokrasi untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan Indonesia yang efektif dan profesional, sedangkan penelitian sebelumnya lebih berfokus hanya pada kebijakan penyetaraan jabatan tersebut. Lokus pada penelitian ini juga belum pernah digunakan pada penelitian sebelumnya, khususnya bahasan mengenai penyetaraan jabatan. Selain itu, teori yang digunakan pada penelitian ini, yakni teori efektivitas (Sutrisno, 2010) tidak digunakan dalam penelitian sebelumnya.

#### **1.5. Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui efektivitas penyetaraan jabatan pegawai negeri sipil dalam penyederhanaan birokrasi di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, mengetahui hambatan yang dihadapi, serta upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut.

### **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data yang dilakukan lewat wawancara untuk memperoleh data primer serta observasi dan dokumentasi untuk memperoleh data sekunder. Creswell (dalam Kusumastuti dan Khoiron, 2019) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian untuk mengeksplorasi dan memahami makna dianggapoleh sejumlah orang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Penelitian kualitatif melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan dan prosedur, mengumpulkan dan menganalisis data secara spesifik, serta menafsirkan data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model *Miles and Huberman* yang terdiri dari beberapa tahap atau bagian, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Informan dalam penelitian ini adalah pejabat dan pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, khususnya para pegawai yang disetarakan jabatannya.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1. Efektivitas Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil**

Penyetaraan jabatan PNS merupakan salah satu bagian atau tahap dalam penyederhanaan birokrasi. Dengan adanya penyederhanaan birokrasi, diharapkan penyelenggaraan pemerintahan bisa berjalan semakin efisien lewat pemangkasan jumlah eselon, penyederhanaan alur kerja, serta mengembangkan sistem kerja berbasis kinerja dan kompetensi. Regulasi mengenai penyederhanaan birokrasi telah ditetapkan sejak tahun 2021 dan hingga penelitian ini dilakukan, kebijakan penyetaraan jabatan ini sudah mulai direalisasikan selama hampir 3 (tiga) tahun. Meski demikian, kondisi di lapangan masih cukup jauh dari kondisi ideal yang diharapkan. Hal ini akan dijelaskan lewat analisis menggunakan teori efektivitas Sutrisno (2010) yang terdiri dari beberapa dimensi sebagai berikut.

##### **1. Pemahaman program**

Dimensi ini terdiri dari 2 (dua) indikator sebagai berikut.

##### **a. Pemahaman PNS akan tujuan dan manfaat penyetaraan jabatan dalam penyederhanaan birokrasi**

Pemahaman PNS merupakan hal yang sangat penting dalam proses pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan karena dengan pemahaman yang baik, tentu memberikan peluang yang lebih besar bagi efektivitas pencapaian tujuan. Sebaliknya, jika pegawai tidak atau kurang memahami untuk apa kebijakan penyetaraan jabatan ini dilakukan dan tidak melaksanakan seperti mekanisme yang seharusnya, maka efektivitas yang dicapai pun bisa menjadi kurang maksimal.

Hasil observasi yang di Hasil observasi yang dilakukan Peneliti memperlihatkan bahwa pemahaman pegawai terhadap dilaksanakannya penyetaraan jabatan ini sebenarnya sudah cukup baik tetapi dalam realisasinya masih belum berjalan secara maksimal. Setiap

narasumber yang diwawancarai, terutama pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan dapat menjelaskan dengan baik maksud dari dilakukannya penyetaraan jabatan tersebut. Sosialisasi tentang mekanisme dan berbagai ketentuan terkait penyetaraan jabatan ini juga telah dilakukan oleh bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan bagi para pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, pada 9 Januari 2024. Dalam sosialisasi tersebut juga dijelaskan bahwa penyetaraan jabatan telah dilakukan di Kota Tangerang Selatan dan sekarang memasuki tahap penyesuaian sistem kerja. Bapak Mohammad Nuhodi, S.E., M.Si selaku Kepala Bidang Tenaga Kerja (Wawancara, 15 Januari 2024), menyatakan bahwa “saat sosialisasi dilaksanakan, seluruh PNS dilibatkan dalam percakapan interaktif sehingga seharusnya sudah memahami”. Sosialisasi yang dilakukan dengan rinci dan interaktif ini menjadi sebuah upaya pemerintah agar kebijakan penyetaraan jabatan dalam penyederhanaan birokrasi ini tidak sebatas perintah saja, tetapi dibarengi juga dengan pengarahannya dan penjelasan sehingga pegawai memahami mengapa kebijakan tersebut harus dilakukan dan apa yang harus mereka lakukan. Sebagian besar narasumber yang diwawancarai oleh Peneliti pun menyatakan hal yang sama, bahwa pegawai memahami karena didukung oleh sosialisasi yang sudah dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan sebanyak 67% merasa bahwa pegawai sudah bisa dikatakan memiliki pemahaman mengenai kebijakan penyetaraan jabatan. Banyak juga pegawai memberikan respon positif terkait kebijakan ini meskipun untuk sekarang belum mencapai kondisi ideal yang diharapkan. Sedangkan sebanyak 33% narasumber merasa pegawai belum sepenuhnya memahami karena hasil di lapangan masih dalam proses untuk mencapai efektivitas penyetaraan jabatan yang diharapkan. Pemahaman pegawai dianggap harus berbanding lurus dengan praktik yang sesuai. Tetapi mereka tetap mengakui bahwa para pegawai sebenarnya sudah mengerti dan memahami tentang kebijakan penyetaraan jabatan ini, hanya saja dalam praktiknya masih membutuhkan waktu untuk menyesuaikan.

b. Kesesuaian pelaksanaan penyetaraan jabatan dengan mekanisme yang telah diatur.

Indikator ini memiliki keterkaitan dengan pemahaman pegawai, karena pegawai harus terlebih dahulu mengerti dan memahami barulah bisa menjalankan kebijakan sesuai mekanisme yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan Peneliti, sebagian besar narasumber menyatakan bahwa penyetaraan jabatan telah dilakukan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang ditetapkan pada Permen PAN & RB RI Nomor 17 Tahun 2021 BAB III pasal 9 sampai 14 tentang Mekanisme Penyetaraan Jabatan. Observasi dan perbandingan yang dilakukan Peneliti dengan membandingkan antara peraturan tersebut dan keadaan di lapangan juga menunjukkan bahwa setiap tahapan atau mekanisme yang diatur dalam proses penyetaraan jabatan pegawai telah diikuti dengan baik oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, mulai dari identifikasi terlebih dahulu, melakukan pemetaan jabatan, pengusulan secara berjenjang, hingga validasi dan penetapan persetujuan. Saat melaksanakan sosialisasi, bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan juga memberikan pernyataan bahwa transformasi organisasi (penyederhanaan struktur organisasi) dan transformasi sumber daya manusia (penyetaraan jabatan) telah selesai dilakukan, serta kini sedang berada dalam proses penyesuaian transformasi sistem kerja. Saat turun ke lapangan, Peneliti juga diberikan dokumen pemetaan jabatan lama dan jabatan baru setelah penyetaraan. Dokumen ini merupakan bagian dalam mekanisme penyetaraan jabatan yang menjadi salah satu bukti bahwa dinas ini mengikuti setiap mekanisme atau tahapan dengan baik.

Sebelum akhirnya berhasil melakukan penyetaraan jabatan pegawai, Kota Tangerang Selatan sempat berada pada masa transisi atau masa pengalihan lewat ditetapkannya keputusan Wali Kota Tangerang Selatan terkait penggunaan nomenklatur “koordinator & sub koordinator” bagi pegawai yang nantinya akan disetarakan. Ketetapan tersebut juga diikuti oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan. Arahan tersebut juga dinyatakan oleh salah satu pegawai yang diwawancarai Peneliti sebelum turun ke lapangan, yakni Bapak Endang Mochtar pada Bulan Oktober 2023 yang lalu, bahwa saat itu penyebutan yang sementara digunakan adalah koordinator dan subkoordinator. Peneliti juga melihat pada dokumen daftar absensi pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan tahun 2023 lalu yang di



dalamnya terdapat daftar nama pegawai dan jabatannya. Pada dokumen tersebut terlihat bahwa dinas ini memang sempat menggunakan penyebutan koordinator dan subkoordinator saat masa peralihan atau transisi dari jabatan struktural ke fungsional bagi beberapa pegawai. Setelah itu barulah disetarakan menjadi pejabat fungsional yang sebenarnya, yakni sebagai pengantar kerja, instruktur, dan pegawai mediator. Hal tersebut menunjukkan bahwa dinas ini telah berupaya untuk mengikuti setiap mekanisme yang telah diatur dan ditetapkan.

## 2. Ketepatan Sasaran

Dimensi ini terdiri dari 2 (dua) indikator, sebagai berikut.

### a. PNS yang mengalami penyetaraan jabatan memenuhi syarat dan kualifikasi

Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan telah memenuhi 2 (dua) dari 3 (tiga) syarat atau kualifikasi yang telah diatur dan ditetapkan. Syarat yang belum dipenuhi adalah mengenai kesesuaian kompetensi dan pendidikan dengan jabatan yang akan diduduki. Hal ini menyebabkan pegawai kurang mampu untuk menjalankan tugasnya dengan baik pada jabatan yang baru. Syarat ini sebenarnya telah diupayakan dan dipenuhi oleh Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan. Para pegawai disetarakan pada bidang yang masih sama dengan jabatan sebelumnya, yaitu jabatan struktural, sehingga pekerjaan yang mereka lakukan pun tidak berbeda jauh dan masih berada pada ruang lingkup yang sama.

Sebagian besar pegawai tidak memiliki masalah berarti terkait tugas yang mereka kerjakan, kecuali pada 2 (dua) orang pegawai di bidang hubungan industrial, yakni Bapak H. Abdurahman, M.Si dan Bapak Cecep Supriadi, S.Sos yang mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya karena meskipun masih berada dalam bidang yang sama, namun tuntutan tugas pada jabatannya yang baru cukup berat dan membutuhkan kemampuan yang lebih dibandingkan jabatan sebelumnya. Kedua pegawai tersebut disetarakan pada jabatan fungsional sebagai mediator, yang salah satu tugas utamanya adalah ialah melakukan mediasi terhadap pihak-pihak ketenagakerjaan yang sedang berselisih. Untuk melakukan tugas tersebut, dibutuhkan kemampuan atau keahlian, mulai dari kemampuan berkomunikasi yang baik dengan berbagai pihak, kemampuan untuk menengahi orang yang sedang berselisih, memberikan rekomendasi, saran, dan sebagainya. Menangani 2 (dua) pihak yang sedang berselisih dan ingin mengedepankan kepentingannya masing-masing bukanlah hal yang mudah, apalagi bagi orang yang belum pernah melakukan sebelumnya.

### b. PNS dialihkan pada jabatan yang setingkat.

Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan telah melakukan dengan sesuai. Para pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan ini awalnya menjabat sebagai kepala seksi, kemudian setelah disetarakan pada jabatan fungsional, menduduki jabatan mediator, instruktur, dan pengantar kerja. Ketiga jabatan tersebut setara atau setingkat dengan jabatan pegawai sebelumnya, yaitu kepala seksi pada jabatan struktural.

## 3. Ketepatan Waktu

Dimensi ini terdiri dari 2 (dua) indikator, sebagai berikut.

### a. Terlaksananya penyetaraan jabatan secara tepat waktu

Dari wawancara serta observasi yang dilakukan oleh Peneliti, seluruh narasumber menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan dilakukan tepat waktu, secara bertahap sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Pendapat disampaikan oleh salah satu pegawai hasil penyetaraan jabatan, Bapak H. Mohamad Oji, S.E., menyampaikan bahwa penyetaraan jabatan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan telah dilakukan tepat waktu. Batas maksimal pelaksanaannya 31 Mei 2022 dan sebelum itu sudah dilakukan. Selain itu, dari materi sosialisasi yang disampaikan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan memperlihatkan dengan jelas bahwa dinas ini telah menjalankan kebijakan penyetaraan jabatan sesuai tenggat waktu yang diatur oleh pemerintah.

### b. Penyelesaian tugas dan pekerjaan menghabiskan waktu yang lebih singkat.

Penyetaraan jabatan merupakan bentuk atau bagian dari penyederhanaan birokrasi yang pada dasarnya dilakukan dengan perampingan birokrasi sehingga menjadi lebih sederhana dan efektif. Dengan penyederhanaan atau perampingan tersebut, tentu seharusnya suatu pekerjaan, pengambilan keputusan, maupun koordinasi antar unit dapat dilakukan dengan lebih cepat

karena struktur organisasi serta alur kerja pun sudah semakin sederhana. Contohnya, pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, jabatan kepala seksi dalam struktur organisasi sudah dihapus, sehingga alur kerja dan berbagai pengurusan yang dulunya harus melalui kepala seksi, kepala bidang, dan kepala dinas sekarang menjadi semakin sedikit, yakni hanya kepala bidang dan kepala dinas saja. PNS dengan jabatan kepala seksi disetarakan menjadi fungsional pada jabatan sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki, sehingga mereka langsung turun tangan untuk mengerjakan tugasnya masing-masing tanpa menyuruh dan menunggu staf atau bawahannya lagi. Hal tersebut dapat mempercepat proses kerja dalam dinas ini. Meski demikian, observasi dan wawancara yang dilakukan oleh Peneliti belum menunjukkan keadaan seperti yang diharapkan. Hanya 50% narasumber yang menjelaskan bahwa pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, penyelesaian tugas atau pekerjaan menjadi lebih cepat setelah dilakukannya kebijakan penyetaraan jabatan. Sebanyak 21% pendapat menyatakan bahwa dinas ini masih dalam proses menuju kondisi ideal seperti yang diharapkan, dan sebanyak 29% sisanya berpendapat bahwa dari segi waktu dalam penyelesaian pekerjaan tetap sama saja, sebelum dan sesudah dilaksanakannya penyetaraan jabatan.

Penyetaraan jabatan pegawai tentu bisa mempercepat penyelesaian pekerjaan, namun harus disertai berbagai faktor pendukung. Secara umum, penyetaraan jabatan dalam penyederhanaan birokrasi dapat mempercepat penyelesaian suatu pekerjaan karena terdapat pengurangan kompleksitas birokrasi serta peningkatan keterbukaan dalam birokrasi, yakni lewat pegawai yang disetarakan jabatannya dan ditempatkan pada jabatan fungsional sesuai dengan kemampuan atau kompetensinya. Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, faktor tersebut belum terlaksana secara maksimal karena masih ada banyak faktor penghambat, seperti adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan kualifikasi pada jabatan baru yang didudukinya, serta pegawai yang masih belum melakukan tugas sesuai beban tugas pada jabatan yang baru. Selain itu, ada juga pegawai yang meminta untuk tidak menjalankan tugas fungsional karena untuk menjalankan tugas tersebut dibutuhkan keterampilan yang tidak dimiliki sehingga merasa cukup kesulitan, dan ditambah dengan usia yang sebentar lagi akan segera pensiun. Hal ini membuat pegawai yang menjalankan tugas pada bidang tersebut semakin berkurang dan malah membuat penyelesaian pekerjaan semakin lama. Faktor-faktor penghambat ini berdampak pada tujuan-tujuan dari penyederhanaan birokrasi yang belum bisa tercapai, termasuk dalam efisiensi waktu dalam pelaksanaan tugas yang diharapkan lebih cepat dan efektif dari sebelumnya. Namun demikian, sesuai dengan beberapa pendapat yang disampaikan oleh narasumber, Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan masih dalam proses menuju kondisi yang diharapkan. Berbagai perbaikan yang penyempurnaan terus dilakukan agar kerja birokrasi bisa semakin efektif.

#### 4. Tercapainya Tujuan

Dimensi ini terdiri dari 2 (dua) indikator, yaitu struktur organisasi semakin datar dan mengurangi sistem yang berjenjang, serta jumlah jabatan, unit, dan kepangkatan semakin ringkas dan sederhana. Struktur organisasi semakin datar dan mengurangi sistem yang berjenjang atau hierarki. Penyetaraan jabatan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan dilakukan dengan menghapus jabatan kepala seksi dan menyetarakan pegawai yang awalnya menduduki jabatan tersebut ke jabatan fungsional pada bidang kerja yang masih setingkat. Dengan terlaksananya kebijakan tersebut, jumlah jabatan serta kepangkatan tentu menjadi semakin ringkas karena susunan pada jabatan struktural berkurang tetapi setiap beban kerja atau tugas tetap dapat dijalankan dengan semakin efektif. Jabatan struktural kini hanya dikepalai oleh kepala dinas serta kepala bidang, dan sisanya langsung melakukan pekerjaannya masing-masing. Penyetaraan jabatan juga membuat sistem berjenjang semakin berkurang, seperti yang telah dijelaskan pada dimensi sebelumnya bahwa alur kerja dan berbagai pengurusan yang dulunya harus melalui kepala seksi, kepala bidang, dan kepala dinas sekarang menjadi semakin sedikit, yakni hanya kepala bidang dan kepala dinas saja.

#### 5. Perubahan Nyata

Dimensi ini terdiri dari 2 (dua) indikator, sebagai berikut



- a. Tersusunnya struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugas dan fungsi pada jabatan yang baru

Indikator ini merupakan suatu perubahan yang hendak dicapai setelah adanya penyetaraan jabatan PNS. Jumlah jabatan setelah pelaksanaan kebijakan ini hendaknya tidak hanya berupa susunan yang telah diberlakukan dari tahun ke tahun, namun harus sesuai dengan kebutuhan dinas yang bersangkutan, baik dalam unit kerja, jenjang jabatan, hingga jabatan fungsional. Penyetaraan jabatan dilakukan agar hal tersebut dapat terwujud, sebagai suatu perubahan yang diharapkan dalam penyederhanaan birokrasi.

Wawancara yang dilakukan Peneliti, seluruh narasumber menyatakan bahwa setelah adanya penyetaraan jabatan, susunan struktur organisasi telah sesuai dengan kebutuhan serta tuntutan tugas dan jabatan yang baru. Salah satu pegawai hasil penyetaraan jabatan, Ibu Linda Marlina, S.H., Ma menjelaskan bahwa susunan struktur organisasi tentu sesuai dengan kebutuhan serta tuntutan tugas dan jabatan yang baru karena dalam proses penyusunannya tentu telah disertai dengan berbagai pertimbangan. Observasi dan analisis yang dilakukan Peneliti juga menemukan hal yang sama bahwa terdapat perubahan dalam susunan jabatan yang menjadi semakin teratur dan sesuai kebutuhan setelah adanya penyetaraan jabatan PNS.

- b. Pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai beban tugas dan kualifikasi pada jabatan yang diduduki.

Sama dengan indikator sebelumnya, indikator ini juga menjadi suatu perubahan yang harus dicapai setelah adanya penyetaraan jabatan PNS. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa indikator ini belum terpenuhi atau belum mencapai target dan kondisi yang diharapkan. Hasil wawancara memperlihatkan sebanyak 53% narasumber yang berpendapat bahwa dalam penyetaraan jabatan PNS yang dilakukan, belum semua pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai beban tugas dan kualifikasi pada jabatan diduduki. Para pegawai penyetaraan jabatan memang masih dalam proses penyesuaian pada jabatan fungsional dan mengakui bahwa belum bisa mencapai kondisi yang diharapkan karena masih banyak hambatan yang ditemukan.

Salah satu permasalahan yang cukup menghambat efektivitas penyetaraan jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan terjadi pada pegawai di bidang hubungan industrial. Sebanyak 2 (dua) dari 3 (tiga) pegawai di bidang ini merasa sangat kesulitan untuk mengerjakan tugas pada jabatan barunya. Hal ini disebabkan oleh tidak dilaksanakannya uji kompetensi sebelum jabatannya disetarakan. Ditambah lagi dengan usia pegawai tersebut yang akan pensiun dalam 6 (enam) bulan sampai 1 (satu) tahun lagi, sehingga membuat mereka sudah kurang produktif dan semangat untuk kembali berupaya serta mempelajari kompetensi yang perlu dikuasai dalam pekerjaannya. Kedua pegawai tersebut kemudian mendatangi pimpinan, yakni kepala Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan dan meminta agar tidak melaksanakan tugas mediasi karena sudah bukan merupakan ruang lingkup atau kompetensi yang mereka kuasai. Alhasil, bukannya membuat semakin efektif, pegawai mediator yang menjalankan tugas mediasi malah semakin berkurang dari jumlah yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk 1 (satu) pegawai lainnya dalam bidang tersebut yang mampu mengerjakan tugas dengan sesuai, yakni Bapak Mohamad Oji, M.Si menyatakan bahwa ia memang sejak dulu sudah bekerja sebagai mediator yang melakukan tugas mediasi terhadap setiap kasus perselisihan tenaga kerja, sehingga baginya tidak lagi terasa berat untuk kembali mengemban pekerjaan yang sama.

Selain itu, pendapat lain disampaikan oleh Ibu Linda Marlina, S.H., Ma, yang menyatakan bahwa hingga sekarang pegawai penyetaraan jabatan belum sepenuhnya menjalankan tugas pada jabatan fungsional karena masih belum siap atau memahami hal-hal yang harus dipenuhi dalam jabatan fungsional, seperti penyusunan angka kredit, pelaporan kegiatan harian, dan sebagainya. Beliau mengaku bahwa belum banyak mengerti cara bekerja sebagai pegawai fungsional dan hingga sekarang masih mengerjakan tugas seperti jabatan sebelumnya, yakni jabatan struktural. Hal ini juga sejalan dengan yang disampaikan oleh Dra. Anisah dalam wawancara pada 15 Januari 2024, menjelaskan bahwa pengaturan teknis atau turunan dari kebijakan penyetaraan jabatan ini belum dibuat atau disampaikan dengan jelas.

Sosialisasi yang baru dilakukan hanya mengenai penyetaraan jabatan dan teknis pelaksanaannya. Untuk proses kerja pada jabatan yang baru, yakni jabatan fungsional belum dilakukan, sehingga para pegawai masih bekerja dengan sistem seperti pada jabatan struktural. Bapak Aa Sudrajat, S.E, sebagai salah satu pegawai penyetaraan jabatan menjelaskan bahwa di dinas ini akan memang akan dilakukan secara bertahap. Sekarang mungkin belum bisa namun tetap akan diupayakan berbagai penyempurnaan agar dapat mencapai kondisi ideal.

### **3.2. Hambatan dalam Penyetaraan Jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, ditemukan beberapa hambatan dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, sebagai berikut:

1. Tidak dilakukannya uji kompetensi sebelum penyetaraan jabatan  
Sebelum menduduki suatu jabatan, harus dipastikan bahwa seorang pegawai telah layak dan kompeten untuk menjalankan tugas pada jabatan tersebut. Hal ini dapat diketahui dari dilakukannya uji kompetensi dan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan belum dilakukan. Alhasil, setelah penyetaraan jabatan telah dilakukan, baru terlihat bahwa ada beberapa pegawai yang menjalankan tugas di luar kompetensi yang dimilikinya, dan meminta untuk berhenti menjalankan beberapa tugas tertentu.
2. Masih terdapat pegawai penyetaraan yang tidak memenuhi syarat dan kualifikasi  
Syarat dan kualifikasi menjadi hal yang sangat perlu diperhatikan. Pegawai harus dipastikan memenuhi setiap syarat atau kualifikasi yang telah diatur dan ditetapkan. Seperti yang dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, masih ada pegawai yang tidak memenuhi syarat dan kualifikasi, yakni dalam hal kesesuaian antara kemampuan pegawai dengan jabatan fungsional yang akan diduduki. Pegawai setidaknya sudah berpengalaman atau telah dinyatakan mampu untuk menjalankan tugas sebelum disetarakan jabatannya. Meskipun pegawai yang disetarakan di dinas ini masih pada bidang yang sama, namun tidak berarti uraian tugas yang harus dikerjakan pun sama. Pada kenyataan yang terjadi di lapangan, pegawai malah masih melakukan tugas yang sama seperti pada jabatan struktural. Hal ini membuat kinerja yang dihasilkan menjadi tidak maksimal dan menghambat efektivitas penyetaraan jabatan pegawai. Selain itu, ada juga pegawai dengan latar belakang pendidikan yang tidak sejalan dengan pekerjaannya. Hal ini tidak jarang membuat pegawai merasa bingung atau kurang memahami ruang lingkup pekerjaannya dengan baik. Jika latar belakang pendidikan tidak sejalan, namun memiliki pengalaman bekerja atau telah dinyatakan mampu menjalankan tugas pada suatu jabatan, tentu tidak begitu menjadi masalah yang besar. Namun, jika latar belakang pendidikan sudah berbeda, tidak dipastikan terlebih dahulu bagaimana kompetensi yang dikuasai, serta pengalaman yang juga masih minim atau bahkan tidak ada, tentu akan menjadi penghambat dalam proses pelaksanaan kerja.
3. Budaya kerja dan pola pikir  
Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan Peneliti menunjukkan bahwa masih ada pegawai penyetaraan jabatan yang merasa memiliki bawahan dan seringkali memerintah. Padahal sistem kerja yang diharapkan sudah tidak demikian. Masih ada pola pikir yang enggan untuk langsung menyelesaikan tugasnya sendiri. Hal ini juga sempat dikeluhkan oleh salah satu pegawai hasil penyetaraan jabatan, Bapak Anton Wibawa, SKM., MKM yang menyatakan bahwa dulu saat menjadi pejabat struktural, yang harus dilakukan hanya berpikir serta membagi tugas kepada pegawai bawahan, dan untuk pengerjaannya dilakukan oleh para staf tersebut. Beliau merasa sudah bertahun-tahun dengan cara kerja yang demikian, sehingga saat disetarakan menjadi pejabat fungsional, beliau merasa kesulitan karena harus memikirkan dan mengerjakan sendiri juga. Pernyataan tersebut menggambarkan budaya kerja dan pola pikir pegawai yang masih terpaku pada cara kerja lama serta belum bisa cepat dalam beradaptasi dengan kebijakan yang baru. Hambatan ini membuat manfaat yang diharapkan dari kebijakan penyetaraan jabatan menjadi kurang maksimal.



### **3.3. Upaya Mengatasi Hambatan dalam Penyetaraan Jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam penyetaraan jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan adalah sebagai berikut.

1. Melakukan uji kompetensi bagi pegawai yang akan disetarakan jabatannya

Kompetensi pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan sebelum menduduki suatu jabatan. Sama halnya juga dengan pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan. Meskipun pegawai di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan disetarakan jabatannya dalam satu bidang kerja yang sama, tetapi kompetensi pegawai harus tetap diperhatikan. Sebelum disetarakan, harus terlebih dahulu dipastikan bahwa pegawai mampu menjalankan tugas dan pekerjaan pada jabatan yang akan didudukinya. Hal ini dapat diketahui dari uji kompetensi, untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan, mutu, keterampilan, daya saing, serta berbagai aspek lain yang telah dimiliki pegawai. Jika seorang pegawai telah dinyatakan lulus dalam uji kompetensi, tentunya ia akan mampu menghasilkan kinerja yang baik saat bekerja. Uji kompetensi berperan sangat penting dalam mencapai keefektifan penyetaraan jabatan pegawai.

Selain itu, lewat uji kompetensi, pegawai dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya, bagian mana saja dari dirinya yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Organisasi atau instansi juga akan lebih mudah untuk mengetahui pegawai mana saja yang membutuhkan uji kompetensi, baik lewat pendidikan dan pelatihan (diklat), bimbingan teknis, dan lain sebagainya. Dengan demikian, suatu organisasi atau instansi akan memiliki pegawai yang bermutu, berkompeten, dan berkualitas, serta mampu untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

2. Melakukan analisis jabatan dan beban kerja serta memperhatikan kesesuaian pegawai penyetaraan jabatan

Sama seperti uji kompetensi, analisis jabatan (anjab), analisis beban kerja (ABK), serta kualifikasi pegawai juga merupakan hal yang sangat penting. Sebelum melakukan penyetaraan jabatan pegawai, anjab dan ABK harus terlebih dahulu dilakukan. Anjab dan ABK akan sangat membantu untuk melihat dan memahami apa saja tugas yang harus dilakukan, tingkat kompleksitas, beban kerja, serta kualifikasi, kompetensi, dan pendidikan yang harus dimiliki seorang pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut. Hasil anjab dan ABK akan menjadi acuan untuk disesuaikan dengan kualifikasi yang dimiliki pegawai penyetaraan jabatan. Hasil tersebut juga akan mempermudah organisasi untuk melihat apa saja yang harus dimiliki oleh seorang pegawai sebelum jabatannya disetarakan, sehingga saat sudah menduduki jabatannya yang baru, pegawai telah siap dan memenuhi standar untuk menjalankan tugas. Selain itu, dengan melakukan anjab dan ABK, penyetaraan jabatan dapat dilakukan dengan lebih objektif, adil, serta dilakukan sesuai standar. Dengan demikian, meskipun pegawai disetarakan pada jabatan fungsional yang cara kerjanya berbeda dengan jabatan struktural, pegawai akan tetap mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik, dan tujuan dari penyetaraan jabatan pegawai dapat tercapai.

3. Memberikan sosialisasi dan bimbingan teknis berkaitan dengan tugas yang harus dijalankan pada jabatan yang baru

Penyetaraan jabatan suatu kebijakan membutuhkan berbagai adaptasi dari pegawai maupun dalam sistem kerja. Untuk memastikan proses adaptasi tersebut berjalan dengan lancar, maka sangat penting untuk selalu melakukan sosialisasi dan bimbingan teknis bagi pegawai. Sosialisasi bukan hanya perlu dilakukan bagi pegawai untuk memahami kebijakan penyetaraan jabatan, namun juga penting dilakukan agar pegawai memahami tugas dan pekerjaan yang harus dijalankan pada jabatan yang baru. Jika pegawai masih merasa bingung terhadap tugas yang harus dijalankan, atau bagaimana cara ia bekerja, maka kinerjanya bisa kurang maksimal. Sebaliknya, jika pegawai telah memahami dengan baik, ia juga akan menghasilkan kinerja yang lebih baik pula. Dalam hal penyetaraan jabatan, pegawai yang

disetarakan sebaiknya diberikan bimbingan teknis mengenai penyusunan angka kredit, pelaporan kinerja pada jabatan fungsional, dan sebagainya, karena dari observasi yang dilakukan Peneliti, salah satu kendala yang dialami pegawai setelah disetarakan ialah pegawai yang masih belum dijelaskan dan belum mengerti bagaimana teknis kerja sebagai pegawai fungsional.

### 3.4. Diskusi Temua Utama Penelitian

Penyetaraan jabatan belum terlaksana secara maksimal serta belum mencapai kondisi yang diharapkan. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya karena menemukan jelas bahwa tidak dilaksanakannya uji kompetensi dalam proses penyetaraan jabatan tentu menjadi suatu penghambat dalam pelaksanaan kerja pegawai yang bersangkutan (Saputri, 2024:6). Hal tersebut juga sejalan dengan temuan penelitian Rahman, Arenawati, dan Cadith (2024:567) bahwa sejumlah pejabat yang disetujui untuk disetarakan harus mengikuti diklat serta uji kompetensi untuk mendukung kinerja yang maksimal pada jabatan yang baru. Selain itu, masalah yang juga cukup menghambat adalah ketidaksesuaian antara kompetensi dengan jabatan yang diduduki, atau kesenjangan kompetensi. (Azhari, Mutiara dan Utama, 2024:426)

Selain terdapat kesamaan hasil, penelitian ini juga menemukan permasalahan yang belum dibahas dalam penelitian sebelumnya, yakni mengenai budaya kerja dan pola pikir pegawai yang masih cukup terpaku dengan cara kerja birokrasi yang lama, sehingga masih membutuhkan waktu untuk menyesuaikan dengan kebijakan serta cara kerja yang baru. Hal ini tentu membuat sistem kerja pada jabatan yang baru ini membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mencapai kondisi birokrasi yang diharapkan.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa penyetaraan jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang sudah dilaksanakan namun belum berjalan efektif dalam penyederhanaan birokrasi karena masih terdapat beberapa hambatan, sehingga tujuan yang diharapkan belum sepenuhnya tercapai. Hambatan yang ditemukan dalam penyetaraan jabatan PNS di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan adalah tidak dilakukannya uji kompetensi sebelum penyetaraan jabatan, masih terdapat pegawai penyetaraan jabatan yang tidak memenuhi syarat dan kualifikasi, serta masih terpaku pada budaya kerja dan pola pikir lama. Upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut yaitu, melakukan uji kompetensi bagi pegawai yang akan disetarakan jabatannya, melakukan analisis jabatan dan beban kerja, memperhatikan kesesuaian pegawai penyetaraan jabatan, serta memberikan sosialisasi dan bimbingan teknis berkaitan dengan tugas yang harus dijalankan pada jabatan yang baru.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan, yakni hanya dilakukan pada satu dinas saja, yaitu Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan, serta dalam hal biaya dan waktu.

**Arah Masa Depan (*Future Work*).** Penulis menyadari bahwa temuan dalam penelitian ini baru temuan awal, sehingga Penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan kebijakan penyetaraan jabatan PNS dalam penyederhanaan birokrasi di Dinas Tenaga Kerja Kota Tangerang Selatan untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Lingkungan Hidup Kabupaten Rote Ndao yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis untuk melaksanakan penelitian, orang tua dan adik terkasih dari Penulis yang selalu mendukung, serta seluruh pihak yang membantu dalam proses penelitian ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, S. (2023). Problematika Dan Tantangan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di



- Indonesia. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(1), 47–55.
- Azhari, P. M., Utama, Z. M., & others. (2024). Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Di Lingkungan Kemendikbudristek. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(4), 423–433.
- DWI, N. D. (2023). *EFEKTIVITAS PENYETARAAN JABATAN PENGAWAS DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BENGKULU*. IPDN.
- Fauzi, A., Yakup, Y., Satyawati, T., & others. (2022). Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi Tenaga Kependidikan ke Jabatan Fungsional. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 7(1), 39–47.
- Fitrianingrum, L., Lus yana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1 Juni), 43–54.
- Laila, R. (2023). *ANALISIS KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL HASIL PENYETARAAN JABATAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) PROVINSI LAMPUNG TAHUN 2021*.
- Lukman, A. (2022). *WORK ENGAGEMENT PEJABAT FUNGSIONAL PENYETARAAN. SEMINAR HASIL PENELITIAN DAN PKM ISBI BANDUNG TAHUN 2022*, 1.
- Mailensun, Z. N. (2022). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MINAHASA. *Civilia: Jurnal Kajian Hukum Dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 1(1), 99–118.
- Nugraha, R., Budiati, A., & Nugroho, K. S. (2024). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. *Syntax Idea*, 6(1), 416–435.
- Pratama, D. H., Wibowo, G. D. H., & Purnomo, C. E. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional pada Pemerintah Daerah (Studi di Pemerintah Daerah Provinsi NTB). *Indonesia Berdaya*, 4(3), 931–942.
- Rahman, D. A., Cadith, J., & others. (2024). Evaluasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebak. *Jurnal Niara*, 16(3), 568–580.
- Roza, E. S., Syahrul, L., & others. (2024). ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR ASN YANG TERDAMPAK PERAMPINGAN BIROKRASI TERHADAP KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN STUKTURAL DI PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA BARAT. *Journal Publicuho*, 7(1), 235–244.
- Sanjaya, K. B., & Darma, G. S. (2023). Lika Liku Pengembangan Karir Pasca Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. *Media Bina Ilmiah*, 17(9), 2097–2108.
- Tuasamu, H., Hadady, H., & Fahri, J. (2022). Intervensi penyetaraan jabatan: Analisis efektivitas penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional pada Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*, 22(2), 70–76.
- YENNI, H. (2023). *KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN DALAM MEWUJUDKAN EFEKTIVITAS SISTEM KERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KABUPATEN PESAWARAN*. UNIVERSITAS LAMPUNG.