

IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN DALAM PENGEMBANGAN KARIER PEJABAT FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BEKASI

A. Pangerang Batara Bau Masepe¹, Dahyar Daraba²& Marja Sinurat³

^{1,2,3}Sekolah Pascasarjana Magister Terapan Studi Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri
Correspondence Author: andipangerangxxv@gmail.com

Abstract

This research was conducted with the aim of knowing and analyzing the implementation of equal positions in the career development of functional officials, the factors inhibiting the implementation of equal positions in the career development of functional officials, and the efforts made to overcome obstacles to the implementation of equal positions in the career development of functional officials within the Bekasi City Government. The research method used in this research uses a descriptive qualitative method using policy implementation theory using George Edward III's theory, namely the communication dimension, resource dimension, disposition dimension and bureaucratic structure dimension. Furthermore, the data collection method used in-depth interviews, observation and documentation. then the data analysis technique used uses data reduction, data presentation and drawing conclusions. The research results show that the implementation of equalization of positions in the career development of functional officials within the Bekasi City Government has not gone well and optimally. This is indicated by problems still being found regarding the lack of dissemination of information regarding career development policies as a whole to all supervisory officials and administrator officials who are affected by equalization into functional positions. Then there is neglect of competency and qualification tests in the job equalization process which has the potential to violate the principles of career patterns, namely the principles of certainty and professionalism. Apart from that, there is a lack of accommodating career certainty for functional equalization officials, where functional equalization positions are still found that do not have a position level above them, where there are no functional equalization officials who fill the functional position level above them. In an effort to overcome obstacles, the Bekasi City Government opened a consultation room through the implementation of FGD (Forum Group Discussion), facilitating the development of competency and qualifications for functional officials and increasing the number of Functional Position boxes. Suggestions given in this research, 1. The Bekasi City Government through BKPSDM should improve communication and outreach regarding career development policies after bureaucratic simplification; 2. The Bekasi City Government, through BKPSDM, should identify and carry out mapping and prepare plans for competency and qualification improvement needs along with financing for equalization functional positions based on the mapping results; 3. The Bekasi City Government, through the SETDA Organizational Section, should be proactive in facilitating proposals for the opening of new functional positions to accommodate the career paths of equalization functional officials so that they can support and contribute to performance achievements in Regional Apparatus.

Keyword: *Policy Implementation, Equalization of Positions, Career Development.*

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi era globalisasi 4.0, pemerintah terus melakukan upaya pembenahan dan pembaharuan di banyak sektor, khususnya dari sisi birokrasi, melalui kebijakan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk mewujudkan perubahan dan pembaharuan mendasar

dalam suatu sistem pemerintahan (Daraba, 2019, p. 34). Arahan pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut disampaikan Presiden pada pidato pengukuhan Presiden dan Wakil Presiden pada tahun 2019, di mana Presiden telah menetapkan dan memerintahkan pelaksanaan reformasi birokrasi dalam rangka menjadikan lembaga-lembaga pemerintahan, baik di pusat maupun di daerah, lebih ramping, sederhana, dan lincah.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN dan RB) melaksanakan perintah tersebut untuk mencapai beberapa tujuan, antara lain: (1) Transformasi organisasi, yaitu penyederhanaan struktur kelembagaan/ organisasi menjadi dua level. Selain itu, posisi jabatan administrasi akan dikurangi berdasarkan kriteria tertentu dan sifat tugasnya. (2) Transformasi Jabatan meliputi pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, pengembangan jabatan fungsional, dan pemerataan pendapatan. (3) Transformasi manajemen kinerja meliputi pengembangan sistem kerja berbasis digital dan penyempurnaan mekanisme kerja serta proses bisnis birokrasi yang difokuskan untuk percepatan pengambilan keputusan dan perbaikan layanan publik.

Terkait transformasi jabatan melalui pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dilakukan melalui penyederhanaan eselonisasi, di mana pada beberapa jabatan administrasi nantinya akan digantikan dengan jabatan fungsional yang mengutamakan keahlian dan kompetensi. Adapun tindak lanjut dari proses transformasi jabatan menunjukkan keseriusan Pemerintah dalam membangun sistem birokrasi secara bertahap. Hal ini ditandai dengan diterapkannya berbagai langkah strategis dalam melaksanakan transformasi jabatan, yang salah satunya adalah penyederhanaan birokrasi. Faktor transformasi jabatan dipandang penting untuk mewujudkan prosedur birokrasi yang lebih cepat, efisien, bersih, serta melayani.

Kota Bekasi merupakan salah satu Kota Madya di Provinsi Jawa Barat yang berbatasan langsung dan termasuk wilayah penyangga DKI Jakarta sebagai ibukota negara. Kelebihan Pemerintah Daerah yang berada dalam jangkauan Pemerintah Pusat tentu saja membawa dampak positif bagi Pemerintah Daerah yang berada didalamnya seperti hal dalam mengimplementasikan kebijakan pusat yang seringkali dinamis menuntut Pemerintah Kota Bekasi untuk selalu aktif dalam mengikuti segala kedinamisan kebijakan pusat. Hal ini difasilitasi oleh sumber daya manusia yang digunakan Pemerintah Kota Bekasi, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang dituntut mampu beradaptasi dalam menyikapi perubahan yang dinamis. Salah satu perubahan tersebut adalah kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

Bersumber dari Sistem Informasi Aparatur (SIAP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bekasi, diketahui jumlah PNS di Kota Bekasi pada tahun 2023 berjumlah 8.670 orang, dengan rincian laki-laki sebanyak 3.636 orang dan perempuan sebanyak 5.034 orang.

Berdasarkan data observasi yang didapatkan oleh penulis ditemukan bahwa terdapat 87 kekosongan kotak jabatan fungsional dari jumlah keseluruhan jabatan fungsional penyetaraan 340 kotak pada tahun 2023, hal ini disebabkan adanya pegawai yang memasuki purna bakti dan juga beralih ke jabatan struktural baik itu promosi atau mutasi kembali ke dalam jabatan pengawas. Hal ini semakin menguatkan anggapan bahwasanya jabatan fungsional kurang diminati daripada jabatan struktural.

Implementasi kebijakan merupakan salah satu tindakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya terhadap pengambilan keputusan. Implementasi kebijakan adalah tahapan penting dalam realisasi kebijakan publik secara komprehensif. Dewi (2022, p. 120) mengartikan implementasi kebijakan sebagai sebuah aktivitas dalam menjalankan atau melaksanakan suatu

kebijakan yang telah ditetapkan. Implementasi suatu kebijakan memiliki peranan yang penting bagi jalannya proses pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat. Selanjutnya menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2012, p. 21) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai suatu kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukan oleh para implementer kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai sebuah upaya untuk mewujudkan tujuan kebijakan.

Implementasi kebijakan pada akhirnya menghasilkan hasil yang nyata, yang dapat berupa kebijakan itu sendiri atau manfaat langsung yang dirasakan oleh penggunanya. Seiring berjalannya waktu, kebijakan ini akan menghasilkan hasil dan dampak kebijakan yang diinginkan dan membantu mencapai tujuan yang ditetapkan oleh kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan publik menurut Widodo (2021, p. 85) didefinisikan: Salah satu tahapan dari proses kebijakan publik yang bersifat *crucial* karena bagaimanapun baiknya suatu kebijakan, kalau tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik dalam implementasinya, maka tujuan kebijakan tidak akan bisa diwujudkan. Demikian pula sebaliknya, bagaimanapun baiknya persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan, kalau tidak dirumuskan dengan baik maka tujuan kebijakan juga tidak akan bisa diwujudkan.

Selanjutnya Subianto (2020, p. 17) menjelaskan tujuan implementasi kebijakan antara lain: Untuk menjalin hubungan yang memungkinkan tercapainya tujuan atau sasaran kebijakan sebagai hasil akhir kegiatan pemerintah. Konsekuensinya, fungsi implementasi mencakup sosialisasi “apa”, yang disebut sebagai “sistem penyampaian kebijakan” dalam ilmu kebijakan. Sistem ini terdiri dari metode atau mekanisme tertentu yang sengaja dirancang dan diarahkan pada terwujudnya tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Senada dengan pendapat tersebut Abdoellah dan Rusfiana (2016, p. 57) mengemukakan bahwa: Implementasi kebijakan mencakup lebih dari sekedar proses mengubah keputusan politik menjadi prosedur standar melalui jalur birokrasi. Hal ini juga melibatkan penanganan konflik, pengambilan keputusan, dan penanganan kekhawatiran mengenai distribusi manfaat dari suatu kebijakan. Oleh karena itu, pelaksanaan kebijakan merupakan komponen penting dari keseluruhan prosedur kebijakan.

Menurut Malian (2021, p. 132) mengartikan implementasi kebijakan mengacu pada tindakan pemerintah dan sektor swasta, baik secara individu atau kolektif, untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu Widodo (2021, p. 86) menjelaskan implementasi sebagai “*to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effects to* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu tertentu). Berdasarkan pendapat beberapa ahli yang disebutkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan mencakup lebih dari sekedar tindakan entitas administratif yang bertugas melaksanakan program atau kebijakan. Hal ini juga melibatkan bagaimana badan-badan ini secara efektif mengelola program atau kebijakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan mempunyai peranan penting dalam menentukan kualitas dan ketepatan penelitian. Oleh karena itu, desain yang digunakan dalam penelitian haruslah desain yang sesuai. Trisliatanto (2020, p. 108) berpendapat bahwa: Desain penelitian adalah pendekatan strategis yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian yang ditetapkan dan berfungsi sebagai kerangka panduan bagi peneliti sepanjang proses penelitian. Tanpa desain yang sesuai, maka peneliti tidak akan dapat melaksanakan penelitian secara efektif, hal tersebut disebabkan karena peneliti tidak mempunyai pedoman yang jelas dan spesifik.

Berdasarkan pendapat di atas, kesimpulan penulis adalah desain penelitian mengacu pada rencana atau pedoman penelitian yang membantu peneliti dalam memperoleh data empiris untuk mengatasi permasalahan penelitian. Oleh karena itu, desain penelitian yang terencana sangat penting bagi seorang peneliti untuk berhasil mencapai tujuan penelitiannya.

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis menggunakan desain penelitian deskriptif. Alasan dalam pemilihan desain penelitian tersebut didasarkan agar penulis dapat memperoleh data dan informasi secara valid dan mendalam berdasarkan fakta yang ditemukan di lapangan. Menurut Nurdin dan Hartati (2019, p. 28) desain deskriptif adalah: Desain deskriptif mengacu pada pendekatan sistematis untuk menjawab pertanyaan tentang identitas, karakteristik, waktu, lokasi, dan metodologi yang terkait dengan penelitian tertentu. Penelitian deskriptif digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan terkini dari fenomena yang dapat berubah atau kondisi situasional.

Penelitian deskriptif merupakan sebuah proses dalam menjawab pertanyaan terkait fenomena-fenomena permasalahan yang sedang berlangsung di masyarakat. Selain itu penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif. Menurut Creswell (2019, p. 24) pendekatan kualitatif adalah: analisis fenomenologis merupakan upaya untuk memperoleh makna dari suatu fenomena dengan mempertimbangkan sudut pandang individu yang terlibat. Hal ini melibatkan identifikasi masyarakat yang memiliki budaya yang sama, diikuti dengan pemeriksaan tentang bagaimana komunitas tersebut mengembangkan pola perilaku yang berbeda selama periode waktu tertentu, yang dikenal sebagai etnografi. Berdasarkan pendapat para ahli, penulis menyimpulkan bahwa metode penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif merupakan metode yang valid dan menyeluruh yang bertujuan untuk mengeksplorasi fenomena permasalahan. Ini melibatkan pengumpulan informasi dan data tentang peristiwa terkini di lapangan untuk membantu menjelaskan dan menjawab pertanyaan penelitian.

PEMBAHASAN

Dimensi Komunikasi

Transmisi

Esensi dari transmisi dalam sebuah kebijakan adalah bagaimana kebijakan yang telah ditetapkan dapat sampai dan dilaksanakan oleh pihak yang berkepentingan. Senada dengan pendapat tersebut Widodo (2021, p. 97) menyebutkan bahwa “Dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya disampaikan kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan”.

Dalam implementasi penyetaraan jabatan dalam pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, masih ditemukan permasalahan dan keterbatasan dalam indikator transmisi yang dimiliki, salah satunya yakni kurang tersosialisasikannya informasi mengenai kebijakan pengembangan karier bagi pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan jabatan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kondisi ini dirasakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi sehingga berpengaruh pada proses implementasi dan pelaksanaan tugasnya. Hal ini sebagaimana wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi pada tanggal 08 Oktober 2024 yang menyebutkan bahwa: “Bila melihat dari implementasi kebijakan, mungkin bisa dibilang kami belum optimal dalam hal mensosialisasikan regulasi-regulasi terkait pengembangan karier pejabat

fungsional penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, karna kami hanya mensosialisasikannya melalui website dan konsultasi tatap muka secara langsung ke BKPSDM”.

Lebih spesifik dengan hal tersebut, penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Administrasi dan Pengembangan Karir Aparatur pada tanggal 09 Oktober 2024 yang menjelaskan bahwasanya: “Bentuk komunikasi yang kami lakukan untuk menyebarluaskan informasi terkait regulasi pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan hanya melalui website BKPSDM dan Website JDIIH, selain itu kami juga membuka layanan konsultasi secara tatap muka di BKPSDM bila mana ada aparatur yang ingin berkonsultasi lebih lanjut”.

Demikian pula dengan yang disampaikan oleh Analisis SDM Ahli Muda yang dalam hal ini adalah target kebijakan atau pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan jabatan kedalam jabatan fungsional pada tanggal 17 Oktober 2024 yang menyebutkan bahwasanya: “Dari segi komunikasi terkait informasi regulasi yang menyangkut pengembangan karier kami di jabatan fungsional, saya rasa masih minim ya, sehingga kami harus datang langsung berkonsultasi ke BKPSDM bila mana ada yang kurang jelas menurut kami”.

Berdasarkan beberapa keterangan yang didapatkan dari hasil wawancara dengan beberapa informan tersebut, penulis menarik kesimpulan bahwa masih ditemukan permasalahan terkait komunikasi khususnya pada indikator transmisi, terlihat dari kurang tersosialisasikannya informasi mengenai kebijakan secara menyeluruh kepada seluruh pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Hal ini tentu saja merupakan tugas dan fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi sebagai pihak yang diberi kewenangan dan tanggungjawab dalam menyelenggarakan tugas bidang kepegawaian untuk memberikan informasi terkait pengembangan karier pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan sehingga kebijakan tidak menimbulkan kerancuan pada para pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, sehingga tercipta sinergisitas dalam melakukan usaha secara bersama.

Kejelasan

Salah satu faktor penentu dalam menentukan keberhasilan kebijakan ialah bagaimana sebuah kebijakan dapat secara jelas dipahami oleh para pelaksana dan juga target grup. Widodo (2021, p. 97) mendefinisikan bahwa: Indikator kejelasan menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada para pelaksana, target grup dan pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan publik tersebut, sehingga masing-masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk menyukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.

Terkait dengan kebijakan pengembangan karier bagi pejabat pengawas dan administrator yang mengalami penyetaraan jabatan yang dimana pada indikator sebelumnya yaitu indikator transmisi, terlihat kurang tersosialisasikannya informasi mengenai kebijakan ini secara menyeluruh kepada seluruh pejabat pengawas dan administrator yang terdampak penyetaraan kedalam jabatan fungsional. Hal ini tentu saja berpengaruh terhadap kejelasan informasi yang diterima oleh para pejabat administrasi yang disetarakan.

Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi pada tanggal 08 Oktober 2024 yang menyebutkan bahwa: “Dalam hal jenjang karier para pejabat fungsional penyetaraan ini rata-rata sudah mendapat informasi mengenai jenjang kariernya selama berada di jabatan fungsional, yang menjadi kendalanya adalah informasi terkait

prosedur yang perlu dilakukan oleh para pejabat fungsional penyetaraan seperti harus tersedianya kotak jabatan yang akan diisi terlebih dahulu setelah itu harus mengikuti uji kompetensi dengan Instansi Pembina untuk dapat menaiki jenjang yang lebih tinggi dan mengisi kotak jabatan yang kosong tersebut. Hal inilah yang masih belum tersosialisasikan dengan baik kepada para pejabat fungsional penyetaraan”.

Fakta yang ditemukan di lapangan menunjukkan bahwa selama kebijakan penyetaraan jabatan dilaksanakan di Pemerintah Kota Bekasi yang dimana kebijakan ini telah berjalan selama 3 tahun sejak dilakukan penyetaraan jabatan pada 31 desember 2021, belum ditemukan pejabat fungsional penyetaraan yang mengisi jenjang jabatan fungsional di atasnya. Hal ini berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Administrasi dan Pengembangan Karir Aparatur pada tanggal 09 Oktober 2024 yang menjelaskan bahwasanya: “Hingga saat ini belum ada dari pejabat fungsional penyetaraan yang mengisi jabatan fungsional yang ada di atasnya, mungkin ini juga dampak dari kurang terinformasikannya secara menyeluruh terkait mekanisme alur pengembangan karier mereka di jabatan fungsional penyetaraan”.

Berdasarkan beberapa keterangan yang didapatkan dari hasil wawancara dan juga hasil observasi di lapangan, penulis menarik kesimpulan bahwa masih ditemukan permasalahan terkait komunikasi khususnya pada indikator kejelasan, hal ini ditunjukkan dengan belum adanya pejabat fungsional penyetaraan yang mengisi jenjang jabatan fungsional di atasnya.

Konsistensi

Indikator selanjutnya dalam dimensi komunikasi yaitu konsistensi (*consistency*), hal tersebut sangat diperlukan agar kebijakan yang diambil dapat berkesinambungan, sesuai, dan selaras dengan tujuan awal pelaksanaan kebijakan. Widodo (2021, p. 97) menyebutkan bahwa “Konsistensi diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan”. Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Administrasi dan Pengembangan Karir Aparatur pada tanggal 09 Oktober 2024 yang menjelaskan bahwasanya: “Walaupun masih terkendala komunikasi, tapi kami berkomitmen terhadap proses pengembangan karier para pejabat fungsional penyetaraan, dengan mengeluarkan dua peraturan wali kota yang dimana regulasi tersebut mengatur tentang jabatan fungsional dan juga pola karier PNS”.

Hal ini menunjukkan komitmen yang dilakukan Pemerintah Kota Bekasi melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi terhadap implementasi kebijakan pengembangan karier bagi pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan melalui penerbitan regulasi kebijakan yang mendukung proses pengembangan karier bagi pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan.

Dimensi Sumberdaya

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kebijakan. Edward III (1980, p. 53) menegaskan bahwa “*Probably the most essential resources in implementing policy is staff*”. Sumber daya manusia (*staff*), harus cukup (jumlah) dan cakap (keahlian)”. Sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan penyetaraan jabatan. Hasil penyetaraan jabatan yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi masih menyisakan berbagai permasalahan. Salah satu permasalahan dominan yang menjadi fokus penelitian ini adalah berkaitan dengan kompetensi dan kualifikasi sumber daya manusia. Kondisi ini

tentu merupakan dampak dari tidak dilakukannya uji kompetensi yang melibatkan instansi pembina dalam proses penyetaraan.

Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi pada tanggal 08 Oktober 2024 menyebutkan bahwa: “Pelaksanaan penyetaraan jabatan pada Pemerintah Kota Bekasi terjadi begitu cepat tanpa kajian lebih mendalam sehingga terkesan terburu-buru karena Pemerintah Pusat sudah memberikan batas waktu 31 Desember 2021 semua pejabat struktural Eselon IV atau pengawas harus sudah disetarakan ke jabatan fungsional, sehingga kami hanya melakukan uji kompetensi secara internal tanpa melibatkan instansi pembina”.

Hal tersebut senada dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Administrasi dan Pengembangan Karir Aparatur pada tanggal 09 Oktober 2024 yang menjelaskan bahwa: “Dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan di Tahun 2021 memang saya akui terjadi begitu terburu-buru dan tanpa ada uji kompetensi dengan instansi pembina, hal ini disebabkan karna surat edaran mendagri yang memberikan batas waktu hingga 31 Desember 2021 semua pejabat Eselon IV harus sudah dilantik kedalam jabatan fungsional”.

Proses penyetaraan jabatan umumnya dilakukan dengan melakukan penyesuaian terhadap jabatan struktural yang diampu. Metode tersebut tentu tidak sepenuhnya salah, karena secara regulasi telah diberikan ruang untuk melakukannya (Fitrianingrum, et.al., 2020). Meskipun demikian, simplifikasi terhadap penyetaraan jabatan tentu menyisakan masalah lain yang lebih substansial. Salah satunya adalah ketidaksesuaian bahkan tidak terpenuhinya kompetensi dan kualifikasi pendidikan terhadap jabatan fungsional yang diampu.

Berdasarkan Lembar Hasil Reviu (LHR) yang dilakukan oleh Inspektorat Nomor 84/PW.02.02/Irban II pada tanggal 28 Maret 2024 menyebutkan bahwa dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang berjumlah 341 jabatan pengawas berdasarkan surat persetujuan Menteri Dalam Negeri Nomor 800/8308/OTDA tanggal 16 desember 2021 ditemukan 43 jabatan pengawas yang disetujui dengan catatan. Catatan ini terdiri dari 33 Orang disetujui dengan catatan telah mengikuti uji kompetensi, 3 orang disetujui dengan catatan telah menempuh pendidikan Strata 1 (S1), dan 7 orang dengan catatan segera dilakukan pengisian jabatan dan diusulkan penyetaraan jabatan.

Sumber Daya Anggaran

Dalam implementasi kebijakan, anggaran berkaitan dengan kecukupan modal atau investasi atas suatu program atau kebijakan untuk menjamin terlaksananya kebijakan, sebab tanpa dukungan anggaran yang memadai, kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan. Sinurat dan Panjaitan (2017, p. 87) menyebutkan bahwa “Kebijakan dapat berjalan dengan baik apabila diberikan pendanaan anggaran yang memadai (*money follow function*)”. Lebih lanjut Widodo (2021, p. 101) menambahkan bahwa “Terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Disamping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan menjadi rendah”.

Dalam implementasi kebijakan pengembangan karier terhadap pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi tidak mengalami permasalahan terkait dengan alokasi anggaran karena sudah melekat pada perencanaan anggaran program dan kegiatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi pada tanggal 08 Oktober 2024 yang menyebutkan bahwa: “Untuk sumber daya anggaran

dalam rangka memfasilitasi proses pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan sebenarnya sudah kami anggarkan setiap tahunnya pada dokumen Renstra dan Renja BKPSDM”.

Lebih lanjut, penulis melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur pada tanggal 17 Oktober 2024 yang menjelaskan bahwasanya: “Untuk memfasilitasi proses pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan kami telah mengalokasikan anggaran setiap tahunnya melalui sub kegiatan koordinasi dan kerjasama pelaksanaan diklat jabatan fungsional untuk mengakomodir pelaksanaan diklat jabatan kefungsionalnya dan sub kegiatan pengelolaan *assessment center* untuk mengakomodir penilaian potensi dan kompetensi para pejabat fungsional sebelum mereka mengikuti uji kompetensi ke instansi pembina masing-masing”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat komitmen yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bekasi melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi dalam mendukung proses pengembangan karier para pejabat fungsional penyetaraan. Untuk dapat diketahui bahwa sebelum para pejabat fungsional mengikuti uji kompetensi ke instansi pembina, para pejabat fungsional penyetaraan terlebih dahulu harus mengikuti diklat jabatan fungsional sesuai jabatan kefungsionalnya dan setelah itu, para pejabat fungsional penyetaraan dapat mengikuti penilaian kompetensi dan potensi.

Sumber Daya Sarana dan Prasarana

Sumber daya sarana dan prasarana merupakan komponen yang juga penting dalam menunjang aktivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya sarana dan prasarana merupakan suatu sarana penunjang dari proses implementasi. Hal ini seperti yang diungkapkan Widodo (2021, p. 102) yang menyatakan bahwa “Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan”.

Dalam implementasi penyetaraan jabatan khususnya pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, tidak ditemukan permasalahan pasalnya dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan secara keseluruhan pejabat fungsional penyetaraan telah menggunakan peralatan komputer dan alat pendukung lainnya, hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Administrasi dan Pengembangan Karir Aparatur pada tanggal 08 Oktober 2024 yang menjelaskan bahwa: “Pelaksanaan penyetaraan jabatan yang dilakukan sebelumnya, semuanya berasal dari pejabat struktural perangkat daerah, sehingga menurut saya semuanya sudah memiliki sarana dan prasarana yang memadai yang dimiliki perangkat daerah masing-masing”.

Dari pernyataan Kepala Bidang Administrasi dan Pengembangan Karir Aparatur di atas, menunjukkan bahwa sumber daya sarana dan prasarana telah sesuai dengan apa yang diharapkan. Pandangan tersebut sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Pengelola Barang Milik Daerah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bekasi pada tanggal 09 Oktober 2024 yang menyebutkan bahwa: “Kalo dari prasarannya memang memakai aset gedung dan ruangan yang sudah disediakan dari pihak bagian umum SETDA, kami hanya menyediakan sarana peralatan berupa komputer, printer, dan juga beberapa scaner dan juga penghancur kertas serta ATK nya untuk setiap aparatur disini tanpa terkecuali”.

Wawancara lain dilakukan penulis kepada Bapak Hanafi, S.Kom., M.Si yang dalam hal ini adalah target kebijakan atau pejabat fungsional yang mengalami penyetaraan jabatan ke dalam jabatan fungsional pada tanggal 17 Oktober 2024 yang menyebutkan bahwa “Sarana peralatan yang diberikan masih sama seperti ketika saya masih menjabat sebagai pejabat eselon IV dulu”. Berdasarkan beberapa keterangan yang didapatkan dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat

permasalahan dari segi sumber daya sarana dan prasarana yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pengembangan karier para pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.

PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya terkait implementasi penyetaraan jabatan dalam pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, maka penulis menarik kesimpulan sebagaimana berikut: Implementasi penyetaraan jabatan dalam pengembangan karier pejabat fungsional di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi belum berjalan dengan baik dan optimal hal ini ditunjukkan dari hasil analisis terhadap empat dimensi yang dimiliki pada teori implementasi kebijakan George Edward III ditemukan 3 dimensi yang masih memiliki hambatan dalam hal implementasinya di lapangan, sebagai berikut: a) Permasalahan dari segi komunikasi yang di mana dalam implementasinya masih ditemukan permasalahan mengenai kurang tersosialisasikannya informasi mengenai kebijakan pengembangan karier secara menyeluruh kepada seluruh pejabat pengawas dan pejabat administrator yang terdampak penyetaraan ke dalam jabatan fungsional; b) Terdapat pengabaian terhadap uji kompetensi dan kualifikasi pada proses penyetaraan jabatan yang berpotensi melanggar prinsip pola karier yaitu prinsip kepastian dan profesionalisme dan c) Kurang terakomodirnya kepastian karier pada pejabat fungsional penyetaraan yang masih ditemukan jenjang jabatan fungsional penyetaraan yang tidak memiliki jenjang jabatan yang ada di atasnya, dimana belum adanya pejabat fungsional penyetaraan yang mengisi jenjang jabatan fungsional di atasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdoellah, A. Y., & Rusfiana, Y. (2016). *Teori dan Analisis Kebijakan Publik* (Kesatu). CV. Alfabeta.
- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna (ed.); Pertama). CV. Syakir Media Press.
- Alwi, A., & Syafri, W. (2014). *Managemen Sumber Daya Dalam Organisasi Publik*. IPDN Press.
- Anggara, S. (2014). *Pengantar Kebijakan Publik* (Pertama). CV. Pustaka Setia.
- Azhari, P. M., Franky, & Utama, Z. M. (2024). *Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Di Lingkungan Kemendikbudristek*. 5(4), 423–433.
- Creswell, J. W. (2019). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (Keempat). Pustaka Belajar.
- Daraba, D. (2019). *Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik*. Leisyah.
- Dewi, D. S. K. (2022). *Buku Ajar Kebijakan Publik (Proses, Implementasi dan Evaluasi)* (J. Harsono (ed.); Pertama). Penerbit Samudra Biru.
- Djamil, M., & Sunarya, A. (2024). *Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Untuk Mewujudkan Efektivitas Kinerja*. 2(1), 27–34.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy* (R. L. Peabody (ed.)). Congressional Quarterly Press.
- Elfira Sari Roza, Yuliharsi, & Laura Syahrul. (2024). Analisis Pengembangan Karir ASN Yang Terdampak Perampangan Birokrasi Terhadap Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Di Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. *Journal Publicuho*, 7(1), 235–244. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i1.354>
- Firmansyah, F. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional di

- Pemerintah Kabupaten Bima. *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*, 5(2), 217–226. <https://doi.org/10.47650/jglp.v5i2.1009>
- Fitriani, L., Lusiana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Civil Service*, 14(1), 43–54.
- Gibson, & L, J. (1985). *Organizations Behavior, Structure, Prosesess* (5th ed). Busieness Publication.
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia* (Kedua). BPFE.
- Hardiyansyah. (2012). *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik: Perspektif Otonomi Daerah* (Pertama). Gava Media.
- Hartini, S., & Sudrajat, T. (2019). *Hukum Kepegawaian Di Indonesia (Edisi Kedua)* (Tarmizi (ed.); Kedua). CV. Sinar Grafika.
- Kustanto, M., & Nuviandra, W. L. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional Hasil Penyetaraan Di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Litbang Sukowati : Media Penelitian Dan Pengembangan*, 7(1), 67–80. <https://doi.org/10.32630/sukowati.v7i1.350>
- Labolo, M. (2014). *Memahami Ilmu Pemerintahan: Suatu Kajian, Teori, Konsep, dan Pengembangannya* (Ketujuh). Rajawali Pers.
- Malian, S. (2021). *Kebijakan Publik dalam Negara Hukum* (Pertama). Kreasi Total Media.
- Marnis & Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In T. Chandra (Ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Zifatama Publisher. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Maulana, D., & Nugroho, A. (2019). *Kebijakan Publik: Cara Mudah Memahami Kebijakan Publik* (Pertama). CV. AA Rizky.
- Meter, D. S. Van, & Horn, C. E. Van. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Journal Administration and Society*. <https://doi.org/101177/009539977500600404>
- Nasution, A. F. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif* (M. Albina (ed.); Pertama). CV. Harfa Creative.
- Nugroho, R. (2021). *Kebijakan Publik: Implementasi dan Pengendalian Kebijakan* (Y. Masda (ed.)). PT. Elex Media Komputindo.
- Nupin, I. S. (2021). *Pola Pengembangan Karier Pustakawan Melalui Motivasi Kerja dan Pemahaman Teknis Jabatan Fungsional* (Abdul (ed.); Pertama). CV. Adanu Abimata.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial* (Lutfiah (ed.)). Sahabat Cendekia.
- Permatasari, C., & Fifi Ariani. (2021). Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163. <https://doi.org/10.56196/jta.v11i02.180>
- Prasetyo, A. P., Sary, F. P., & Ferinia, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis* (Pertama). Tel-U Press.
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2012). *Implementasi Kebijakan Publik: (Konsep dan Aplikasinya di Indonesia)* (Pertama). Gava Media.
- Rodiyah, I., & Agustina, I. F. (2020). *MSDM Sektor Publik* (D. Hariyanto & T. W. Abadi (eds.); Pertama). UMSIDA Press.
- Rohayatin, T. (2021). *Birokrasi Pemerintahan* (Pertama). CV. Deepublish.
- Rusfiana, Y., & Supriatna, C. (2021). *Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangannya*. CV. Alfabeta.

- Said, M., & Firman, A. (2021). *Konsep dan Pengukuran Efektifitas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (F. Latief (ed.); Pertama). Nobel Press.
- Saifuddin, & Nelliraharti. (2022). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator dan Pengawas ke Jabatan Fungsional (Studi Kasus di UIN Ar Raniry Banda Aceh). *Journal of Education Science (JES)*, 8(2), 280-287.
- Sanjaya, K. B. (2023). Lika Liku Pengembangan Karir Pasca Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. *Open Journal Systems*, 17(1978), 2097-2108.
- Sinurat, M., & Panjaitan, H. M. (2017). *Perencanaan Dan Penganggaran Daerah* (Pertama). Pustaka Rahmat.
- Soehardi, D. V. L., Asir, M., Adnyana, I. P. A., Mukhtadi, Wance, M., Satria, F., Maulida, E., Pratiwi, R., Arifianto, C. F., Kurniawati, D., Adi, & Larasati, R. A. (2021). *Mencapai Kinerja Optimal* (H. F. Ningrum (ed.)). CV. Media Sains Indonesia.
- Suaib, H., Rakia, A. S. R. S., Purnomo, A., & Ohorella, H. M. (2022). *Pengantar Kebijakan Publik* (A. K. Muzakkir (ed.); Pertama). Humanities Genius.
- Subianto, A. (2020). *Kebijakan Publik (Tinjauan Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi)* (Pertama). Brilliant.
- Suhariadi, F. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dalam Pendekatan Teoritis-Praktis*. Airlangga University Press.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Ketujuh)*. Kencana.
- Syafiie, I. K. (2019). *Ilmu Pemerintahan* (Suryani (ed.); Keenam). PT. Bumi Aksara.
- Taufiqurakhman. (2014). *Kebijakan Publik: (Pendelegasian Tanggung Jawab Negara Kepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintahan)* (Pertama). Universitas Moestopo Beragama Press.
- Trisliatanto, D. A. (2020). *Metodologi Penelitian: Panduan Lengkap Penelitian dengan Mudah* (Giovanni (ed.)). CV. Andi Offset.
- Tsauri, S. (2013). *MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (A. Mutohar & N. Afandy (eds.); Kesatu). STAIN Jember Press.
- Wardoyo, B., Adil, A. S., & Hardiyono, H. (2023). Analisis Peluang Karier Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Ketenagakerjaan akibat Perubahan Jabatan dari Struktural menjadi Fungsional. *Accounting Profession Journal (APAJI)*, 5(2), 95-104.
- Widodo, J. (2021). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik* (S. Wahyudi, Y. Setyorini, & I. Basuki (eds.); Keduabelas). Media Nusa Creative.
- Widyanti, R. (2018). *Manajemen Karir (Teori, Konsep, dan Praktik)*. In Basuki (Ed.), *Rizky Artha Mulia* (Pertama). Rizky Artha Mulia. [http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3264/1/Buku Manajemen Karir.Rahmi Widyanti.pdf](http://eprints.uniska-bjm.ac.id/3264/1/Buku_Manajemen_Karir.Rahmi_Widyanti.pdf)
- Yuliana, Deni, A., Suacana, I. W. G., Yuningsih, N., Achmad, M., Ashariana, Nurkadarwati, Kulsum, U., Widyastuti, N., & Anwar, M. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Sektor Publik*. CV. Rey Media Grafika.
- Yuliani, I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Alfitri (ed.); Kesatu). PT. Rajagrafindo Persada.