

## PROBLEMATIKA IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN PADA KEMENTERIAN AGAMA DI WILAYAH KALIMANTAN BARAT

**Adi Mulyono\***  
**Sri Haryaningsih\*\***  
**Azrita Mardhalena\*\*\***

\*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia

\*\*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia

\*\*\*Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia

\*E-mail: [adimulyono3112@gmail.com](mailto:adimulyono3112@gmail.com)

\*\*E-mail: [sri.haryaningsih@fisip.untan.ac.id](mailto:sri.haryaningsih@fisip.untan.ac.id)

\*\*\*E-mail: [azrita.mardhalena@fisip.untan.ac.id](mailto:azrita.mardhalena@fisip.untan.ac.id)

### **Abstract**

*This study was motivated by problems in the implementation of the duties of equalization officials within the Ministry of Religious Affairs in West Kalimantan, at IAIN Pontianak, and the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs in West Kalimantan Province. The analysis is based on Hoogerwerf's four aspects that contribute to policy implementation failure: policy content, level of information received by actors, policy support, and distribution of potential. This research used a qualitative methodology, with data collected through focus group discussions and interviews. The findings reveal several issues: in the policy content aspect, there exists a competency gap among officials, and performance appraisals frequently do not align with their actual job roles. Furthermore, the information officials receive is often suboptimal. Policy support is adequate, but there is an income gap, and competency test requirements, formation, and job training constrain promotions. Lastly, the distribution of potential among officials indicates that many are still predominantly performing administrative tasks, which align more with general organizational duties. Based on these insights, the research offers several recommendations: first, the redistribution of officials to appropriate functional units should be prioritized, alongside implementing dynamic work systems, diversifying functional job descriptions to match organizational duties better, and facilitating strategic job transfers. Secondly, competency gaps must be addressed through continuous improvement. Thirdly, a comprehensive restructuring of functional positions by the fostering agency, BKN, and Kemenpan RB is crucial to establishing career certainty and ensuring welfare equality. Finally, it is recommended that functional officials consistently perform tasks aligning with their specific functional job descriptions.*

**Keywords:** public policy; policy implementation; equalization; lateral leadership; organizational transformation; functional position transformation

### **Abstrak**

Penelitian ini dilatarbelakangi problematika pelaksanaan tugas pejabat penyetaraan pada Kementerian Agama di Kalimantan Barat, khususnya di IAIN Pontianak dan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat. Analisis penelitian ini didasarkan pada empat aspek yang dikemukakan oleh Hoogerwerf yang berkontribusi terhadap kegagalan implementasi kebijakan: isi kebijakan, tingkat informasi yang diterima oleh aktor, dukungan kebijakan, dan distribusi potensi. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif, dengan data yang dikumpulkan melalui diskusi kelompok terfokus dan wawancara. Temuan penelitian mengungkapkan beberapa isu: pada aspek isi kebijakan, terdapat kesenjangan kompetensi di antara pejabat, dan penilaian kinerja sering kali tidak sejalan dengan tugas jabatan yang seharusnya. Selain itu, Tingkat informasi yang diterima oleh pejabat sering kali

tidak optimal. Dukungan kebijakan sudah memadai, tetapi terdapat kesenjangan pendapatan dan promosi terhambat oleh persyaratan uji kompetensi, formasi, dan pelatihan jabatan. Terakhir, distribusi potensi diantara pejabat menunjukkan bahwa banyak dari mereka masih menjalankan tugas administratif yang lebih sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan beberapa rekomendasi: pertama, redistribusi pejabat ke unit fungsional yang sesuai harus diprioritaskan bersamaan dengan penerapan sistem kerja yang dinamis, mendiversifikasi uraian pekerjaan fungsional agar lebih sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi, atau memfasilitasi mutasi kejabatan lain yang sesuai kompetensi. Kedua, kesenjangan kompetensi harus ditangani melalui pelatihan berkelanjutan. Ketiga, restrukturisasi menyeluruh terhadap posisi fungsional oleh instansi pembina, BKN, dan Kemenpan RB sangat penting untuk menetapkan kepastian karier dan memastikan kesetaraan kesejahteraan. Akhirnya, disarankan agar pejabat fungsional secara konsisten melaksanakan tugas yang sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan fungsional.

**Kata Kunci:** kebijakan publik; implementasi kebijakan publik; penyetaraan jabatan; kepemimpinan lateral; transformasi organisasi; transformasi jabatan fungsional

## PENDAHULUAN

Kebijakan penyederhanaan birokrasi merupakan bagian penting dari agenda Reformasi Birokrasi (RB) Indonesia untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia yang telah dicanangkan sejak tahun 2010 dalam bentuk Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025. Kebijakan tersebut dilaksanakan untuk mencapai pengelolaan pemerintah secara efektif dan efisien agar terjadi peningkatan kinerja pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Tujuan tersebut dikukuhkan dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Nomor 3 Tahun 2023, bahwa penguatan RB menyangkut aspek terwujudnya birokrasi yang dapat mewujudkan hasil, birokrasi yang mampu memastikan manfaat kebijakan dapat dirasakan oleh masyarakat (*making delivered*), dan birokrasi yang bergerak secara lincah dan cepat (*agile bureaucracy*)

Kebijakan penyederhanaan Birokrasi dilaksanakan sebagai upaya transformasi organisasi, transformasi SDM, serta transformasi sistem kerja. Dari ketiga pilar kebijakan tersebut, Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional lebih populer keberadaannya yang dalam penelitian ini selanjutnya akan disebut sebagai Kebijakan Penyetaraan Jabatan. Kebijakan tersebut diatur melalui Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 28 Tahun 2019 yang dilanjutkan penyetaraan jilid II melalui Permen PAN & RB Nomor 17 Tahun

2021 dengan tujuan kebijakan mewujudkan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Penjelasan lebih spesifik dinyatakan dalam Ketentuan Umum Pasal 1 Angka 16 yang menyatakan bahwa “Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah Pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing pada jabatan fungsional yang setara”. (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional, 2019)

Kebijakan penyetaraan jabatan merupakan perubahan monumental dalam sejarah birokrasi di tanah air. Hingga Agustus 2023, berdasarkan catatan Arrijal Rachman, telah terjadi perubahan pada jabatan administrasi jenjang Administrator, pengawas, dan Eselon V sebanyak 48.168 di 99 Kementerian/Lembaga (K/L), dan untuk pemerintah daerah mencapai 148.256. (Rachman, 2023)

Kebijakan penyetaraan jabatan pada Kementerian Agama ditandai dengan pelantikan oleh Sekretaris Jenderal Kementerian Agama pada tanggal 16 Desember 2020 sebanyak 1.534 orang (Kementerian Agama,

2020), dan pada tanggal 30 Desember 2021 sebanyak 1.380 orang (Kurniawan, 2021).

Kebijakan penyetaraan jabatan pada Kementerian Agama di Wilayah Kalimantan Barat dilaksanakan pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pontianak dan Kantor Wilayah Kementerian Agama (Kanwil Kemenag) Provinsi Kalimantan Barat, dengan sasaran penyetaraan jabatan berjumlah 43 jabatan dan pada saat penelitian dilakukan pejabat penyetaraan yang masih aktif dalam jabatan penyetaraan sebanyak 35 orang.

Berdasarkan penelitian pendahuluan, dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di wilayah Kalimantan Barat diperoleh gambaran bahwa:

1. Sebanyak 24 orang (68,57%) menyatakan sudah melaksanakan tugas dan fungsi sesuai jabatan fungsionalnya dan 11 orang (31,43%) menyatakan belum melaksanakan tugas dan fungsi sesuai jabatan fungsionalnya,
2. Sebanyak 3 orang (8,57%) menyatakan sudah melaksanakan tugas secara penuh sesuai jabatan fungsionalnya tanpa di bebani tugas manajerial lama saat menjadi pejabat administrasi maupun tugas administrasi lainnya dan Sebanyak 32 orang (91,43%) menyatakan masih melaksanakan tugas manajerial maupun tugas administrasi lainnya.

Berdasarkan fakta diatas, penelitian difokuskan untuk melihat

problematika yang dihadapi dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan menggunakan pemikiran Hoogerwerf (ed.) (1978) yang dalam Azhari Aziz Samudra, dkk menyatakan bahwa penyebab yang memungkinkan terjadinya kegagalan dalam implementasi kebijakan sangat bervariasi dan penyebabnya secara berurutan terkait isi (*content*) kebijakan yang harus terimplementasi, tingkat informasi para aktor yang terlibat, intensitas dukungan terhadap kebijakan, serta faktor pembagian potensi baik secara struktur kelembagaan maupun distribusi kewenangan. (Samudra et al., 2023)

Analisis terhadap problematika dalam implementasi kebijakan penyetaraan menggunakan pemikiran Hoogerwerf (ed.) (1978) peneliti pilih, karena masih jarang ditemukan dalam kajian implementasi kebijakan publik. Pemikiran Hoogerwerf memiliki ciri khas secara komprehensif mengkaji mulai dari sisi isi kebijakan yang menjadi intisari / ruh tujuan kebijakan, pemahaman dan dukungan aktor yang terlibat terhadap kebijakan, dan peran nyata aktor. Bagian terakhir menjadi penting dalam konteks kebijakan penyetaraan jabatan, karena pejabat penyetaraan seharusnya bertransformasi dari pejabat manajerial menjadi pejabat non manajerial yang bekerja secara profesional dan mandiri sebagai pejabat fungsional.

Dengan aspek yang lebih komprehensif, diyakini dapat menjadi

*novelty* karena mampu menjawab kondisi faktual yang menghambat atau membuat gagal mencapai tujuan dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan. Hasil dan rekomendasi pada kajian ini diharapkan menjadi opsi tepat oleh *stakeholder* untuk mengatasi kendala dalam kebijakan penyetaraan jabatan baik oleh Kementerian, Lembaga dan Pemerintah Daerah.

## **METODE**

Penelitian terhadap problematika dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pada Kementerian Agama di Wilayah Kalimantan Barat, dilakukan dengan *locus* pada ortaker Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) yang dilaksanakan pada IAIN Pontianak dan pada tipologi ortaker Instansi Vertikal Kementerian Agama yang dilaksanakan pada Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Barat.

Penelitian dilaksanakan dengan pendekatan kualitatif, dengan data utama yang dihimpun menggunakan *focus group discussion* dan wawancara. FGD dilaksanakan dengan mengundang seluruh pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan dan wawancara kepada pejabat penyetaraan setelah FGD serta kepada atasan pejabat penyetaraan. Adapun data sekunder yang digunakan oleh peneliti bersumber dari literatur dan dokumentasi yang relevan dengan kebijakan penyetaran jabatan.

Dengan melibatkan seluruh pejabat penyetaran sebagai peserta FGD

dan informasi diperdalam dengan wawancara, maka informasi yang diperoleh dihimpun dan di klasifikasi berdasarkan indikator penelitian dan disajikan dalam bentuk narasi. Dengan langkah-langkah tersebut, maka uji validitas dan realibilitas dalam penelitian ini telah dilakukan secara memadai melalui metode triangulasi sumber dan teknik untuk menghasilkan kesimpulan penelitian yang dapat dipercayai dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kebijakan merupakan terjemahan dari kata "*Policy*" yang dalam kamus besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai serangkaian konsep atau asas yang menjadi pedoman serta dasar rencana implementasi suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Secara lebih spesifik dalam ilmu administrasi publik dikenal kebijakan publik yang secara umum dipahami sebagai bentuk campur tangan pemerintah untuk mengatasi persoalan publik di berbagai aspek.

Kebijakan publik memiliki tipologi yang berbeda-beda menyesuaikan lensa analisis yang digunakan, sehingga dapat dikelompokkan berdasarkan keterlibatannya dalam dimensi politik maupun pengaruhnya terhadap kelompok sasaran. (Rahardian, 2022). Lebih lanjut Ramaditya Rahardian mengutip pemikiran Theodore J. Lowi

dalam Christoph Knill dan Jale Tosun (2020), mengungkapkan kalsifikasi tersebut meliputi: (1). Kebijakan Distributif yang berkaitan dengan usaha mempengaruhi distribusi sumber daya dari pemerintah kepada Penerima tertentu; (2). Kebijakan Redistributif sebagai pengalihan sumber daya dari satu kelompok ke kelompok lainnya; (3). Kebijakan regulasi yang menetapkan kondisi dan kendala untuk perilaku individu atau kolektif; serta (4). Kebijakan konstituen sebagai kebijakan yang menyusun atau memodifikasi lembaga negara.

Berdasarkan kriteria dari Lowi maka kebijakan penyetaraan jabatan termasuk dalam tipologi kebijakan konstituen (*Constituent Policies*) karena ditetapkan sebagai langkah pemerintah untuk mengintervensi sistem tata pemerintahan dengan mentransformasi pejabat administrasi menjadi pejabat fungsional.

Penelitian terhadap problematika implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pada Kementerian Agama di Wilayah Kalimantan Barat, dengan *locus* pada IAIN Pontianak dan Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Barat, hasil penelitian dan pembahasannya dapat disajikan sebagai berikut:

## **1. Isi Kebijakan**

Aspek penting isi kebijakan dalam pemikiran Hoogerwerf diantaranya menyatakan bahwa pelaksanaan kebijakan bisa gagal jika isi kebijakan bersifat samar-samar, kabur, tidak

terinci baik sarana atau prioritas, program kebijakan terlalu umum atau sama sekali tidak ada. Isi kebijakan yang samar-samar sering menyebabkan kurangnya panduan bagi para pelaksana, yang dapat tafsir yang menyimpang dari substansi kebijakan. Kendala semakin meningkat jika mata rantai implementasi Panjang, akan memperbesar potensi perubahan tujuan yang lebih signifikan.

Kurangnya ketetapan intern dan ekstern kebijakan yang akan diimplementasikan juga menimbulkan potensi masalah dalam implementasi. Pada ketidaktetapan akan menimbulkan Konflik antar unsur kebijakan. Ketidaktetapan ekstern terjadi apabila kebijakan yang dijalankan bertentangan dengan kebijakan lain.

Untuk menterjemahkan dan menganalisis aspek isi kebijakan, analisis pertama adalah pada pemenuhan syarat penyetaraan jabatan sebagai unsur intern kebijakan dan kebijakan lainnya sebagai unsur ekstern kebijakan.

### **a. Pemenuhan Syarat Penyetaraan Jabatan**

Kebijakan penyetaraan dilaksanakan untuk memangkas birokrasi menjadi menjadi 2 tingkat, dan dalam konteks isi kebijakan diatur melalui Permenpan & RB Nomor 28 Tahun 2019 dan Nomor 17 Tahun 2021. Penyetaraan jabatan administrasi menjadi pejabat fungsional

dilaksanakan tanpa melihat kepangkatan baik pada jenjang Administrator, Pengawas serta pejabat pelaksana yang menduduki eselon V, yang diatur dalam Pasal 7 Permenpan & RB Nomor 17 Tahun 2021.

Berdasarkan standar tersebut, jenjang jabatan fungsional pejabat fungsional penyetaraan yang aktif dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1** Golongan Ruang Dan Jenjang Jabatan Penyetaraan

No	Satuan Kerja	Jabatan Administrasi	Gol/ Ruang	Ahli Muda	Ahli Madya
1	IAIN Pontianak	Admistrator	IVa	0	1
			IVb	0	1
		Pengawas	IIIc	5	0
			IIId	7	0
Jumlah				12	2
2	Kanwil Kemenag Provinsi Kalbar	Pengawas	IIIc	1	0
			IIId	13	0
			IVa	7	0
Jumlah				21	0

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2025

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa penyetaraan jabatan telah dilaksanakan dengan standar jabatan administrasi terakhir tanpa memandang pangkat terakhir. Implikasinya adalah kenaikan pangkat bisa dilaksanakan pada jenjang jabatan yang sama yaitu Ahli Muda sebanyak 6 orang dengan pangkat golongan mulai IIIb bisa naik pangkat sampai dengan golongan IIId, dan Ahli Madya sebanyak 2 orang dengan Golongan

mulai IVa bisa naik pangkat sampai dengan golongan IVc.

Data juga mengungkap fakta Ahli Muda sebanyak 20 orang, termasuk 7 orang yang memiliki pangkat golongan diatas persyaratan untuk menduduki jabatan fungsional Ahli Muda, kenaikan pangkat harus memenuhi kebutuhan angka kredit, masa kepangkatan paling kurang 2 tahun, lulus uji kompetensi kenaikan jabatan dan terdapat formasi yang ditetapkan oleh Kementerian PAN & RB.

Aspek lain dari isi kebijakan diatur dalam Pasal 7 Permenpan & RB Nomor 17 Tahun 2021. Ketentuan pasal 7 huruf a berkaitan syarat masih menduduki jabatan administrasi, huruf b kesesuaian jenjang pendidikan, dan pada huruf c persyaratan kecocokan tugas, fungsi, pengalaman, atau pernah bertugas terkait tugas Jabatan Fungsional yang akan diduduki.

Melalui FGD diperoleh gambaran bahwa penetapan dalam jabatan fungsioanal kurang memperhatikan pengalaman jabatan lebih kepada mencocokkan dengan nomenklatur jabatan yang diduduki. Kondisi tersebut sebagaimana dinyatakan Informan 1 yang memiliki jabatan terakhir sebagai Kepala Seksi Pendaftaran dan Dokumen Haji Reguler menyatakan bahwa jabatan ditetapkan secara sepihak, tanpa diajak bicara, tidak melihat latar belakang pendidikan maupun pengalaman jabatan sebelumnya.

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh informan 2 yang disetarakan menjadi JF Pamong Budaya dari jabatan semula sebagai Kepala Seksi Seni Budaya Islam, Musabaqoh Al-quran dan Al-hadits dan informan 3 yang disetarakan menjadi Analis Kebijakan dari jabatan Seksi Kepenghuluan dan Fasilitasi Bina Keluarga Sakinah.

Pernyataan lain dari informan 4 yang disetarakan menjadi Perencana Ahli ahli Madya dari jabatan sebelumnya sebagai Kepala Bagian Perencanaan dan keuangan, menyatakan bahwa tusi yang dikerjakan sekarang lebih ke tusi JF analis anggaran. Karena JF Perencana seharusnya membuat konsep kebijakan, perencanaan pembangunan baik secara sektoral, regional maupun nasional termasuk renstra.

Penetapan nomenklatur jabatan fungsional pejabat penyetaraan yang berfokus pada nomenklatur jabatan administrasi yang terakhir diduduki, tidak semuanya menimbulkan persoalan, karena terdapat relevansi pengalaman jabatan seperti yang disampaikan oleh informan 14 yang menjabat Pengelola Pengadaan Barang / Jasa Ahli Madya Dari Jabatan semula Kepala Bagian Umum, Informan 8 yang menjabat APKAPBN Ahli Muda dari Kepala Sub Bagian Keuangan dan BMN, dan Informan 13 yang menjabat Analis SDM Aparatur Ahli Muda dari Jabatan Semula Kepala Sub Bagian Administrasi Umum dan Keuangan.

Kondisi diatas jika dianalisis dengan pemikiran *hoogerwerf*, maka penentuan jabatan penyetaraan berdasarkan jabatan administrasi terakhir ada yang menguntungkan karena dapat naik pangkat cukup dengan angka kredit namun menyulitkan bagi yang ditetapkan dibawah syarat kepangkatan jabatan fungsional yang diduduki karena persyaratan kenaikan jabatan yang berat, dan masih terjadi *gap* kompetensi akibat penetapan jabatan kurang memperhatikan aspek pengalaman jabatan yang relevan.

#### **b. Daya Dukung Kebijakan Lainnya Terhadap Penguatan Tusi Pejabat Penyetaraan**

problematika dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan tidak bisa dipandang secara tunggal karena kebijakan penyetaraan itu sendiri. Karena pasca penyetaraan jabatan akan berkaitan dengan kebijakan lainnya, antara lain kebijakan yang mengatur cara kerja dan kinerja pejabat penyetaraan. Fakta-fakta yang telah diungkap pada bagian sebelumnya, pejabat penyetaraan terutama yang mengalami *gap* kompetensi secara umum masih melaksanakan tugas lainnya diluar jabatan fungsionalnya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada atasan pejabat penyetaraan juga memperkuat fakta bahwa pelaksanaan tugas belum semuanya relevan dengan jabatan fungsional masih banyak yang berfokus pada ketuntasan pelaksanaan



tugas organisasi yang akan diapresiasi oleh pimpinan dengan penilaian kinerja predikat baik atau sangat baik yang selanjutnya bisa dikonversi menjadi angka kredit.

Keuntungan tersebut, secara regulasi sangat erat dengan ketentuan pada pasal 37 ayat (1) Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 1 Tahun 2023 tentang jabatan fungsional, yang mengatur predikat kinerja dikonversikan ke dalam perolehan Angka Kredit tahunan.

Predikat kinerja merupakan hasil penilaian kinerja atas perencanaan kinerja pegawai yang diatur dalam Pasal 7 Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022. Perencanaan kinerja dilakukan dengan penyusunan dan penetapan SKP yang diperoleh dari dialog kinerja sebagai dasar penetapan dan klarifikasi Ekspektasi.

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 diatas, dalam penyusunan SKP tidak diatur secara spesifik keharusan pejabat fungsional menurunkan kinerja atasannya yang sesuai dengan tusi jabatan fungsionalnya. Hal tersebut diperkuat pernyataan informan 2 bahwa setelah menjabat fungsional seperti dilepas dan penyusunan SKP semua pekerjaan masuk selama mendukung tusi organisasi meskipun jauh dari tusi jabatan fungsional.

Ketidaktegasan regulasi diluar kebijakan penyetaraan, belum mampu mendorong atau memaksa pelaksanaan tugas sesuai jabatan fungsional.

Akibatnya terjadi normalisasi penilaian kinerja sesuai penugasan pimpinan dengan indikator penilaian dari ketuntasan menjalankan tusi organisasi. Kondisi tersebut senada dengan pernyataan Kabag TU Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Barat bahwa pimpinan mengapresiasi ketuntasan penugasan untuk menghargai pegawai yang mampu menopang keberhasilan tusi organisasi meskipun tidak selamanya sesuai dengan tusi jabatan fungsional.

Penilaian kinerja yang menjadi sumber angka kredit, satu sisi menguntungkan pejabat penyetaraan meskipun kinerjanya tidak relevan dengan jabatan fungsional. Akibatnya belum terwujud optimalisasi peran sesuai jabatan fungsional. Kondisi tersebut senada dengan pendapat Kabag TU Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang menyatakan berakibat pada skil tidak terasah dan tidak terarah, menimbulkan beban dalam menilai kinerja karena kembali dasarnya pekerjaan beres diberikan nilai kinerja maksimal.

Kegamangan pelaksanaan tusi yang tidak relevan dengan jabatan fungsional diungkapkan informan 3, yang menyatakan seharusnya sudah ada kejelasan tugas sesuai dengan JF. Ketidak idealan menimbulkan pertanyaan apakah menikmati apa adanya atau menolak pekerjaan yang tidak sesuai.

Mekanisme penilaian kinerja saat ini, disikapi juga oleh Kepala Bagian TU

Fakultas Syariah yang menyatakan ada beban dalam memberikan penilaian karena melihat pejabat penyetaraan tidak maksimal ditusi hanya maksimal di sisi non tusi dan penilaian akan menjadi angka kredit. Informan sangat mendukung upaya optimalisasi pejabat penyetaraan dengan memindahkan ke unit yang relevan untuk kepentingan organisasi dan karir fungsional tanpa terganggu tugas lainnya.

Dari sisi daya dukung kebijakan eksternal berdasarkan pemikiran Hoogerwerf yang menyatakan bahwa inkonsistensi ekstern terjadi apabila kebijakan yang dijalankan bertentangan dengan kebijakan lain, maka telah terjadi persoalan pejabat penyetaraan belum bekerja optimal sesuai JF. Penyebabnya adalah karena kebijakan pengelolaan kinerja dan penetapan PAK sebagaimana diatur oleh Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 dan Nomor 1 Tahun 2023 memiliki ruang untuk ditafsirkan berbeda-beda. Fakta yang timbul adalah pejabat penyetaraan berpeluang besar mendapat nilai kinerja baik atau sangat baik yang artinya akan mendapatkan angka kredit meskipun SKP yang disusun belum sesuai dengan tusi jabatan fungsional.

## **2. Tingkat Informasi dari Aktor-Aktor Yang Terlibat**

Aspek tingkat informasi aktor-aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan publik dalam pandangan Hoogerwerf, berperan penting dalam

menjamin kesuksesan implementasi suatu kebijakan publik. Tingkat pemahaman yang diperoleh pejabat penyetaraan dan atasannya akan membuat para aktor yang terlibat menjadi paham apa dan bagaimana berperan dalam melaksanakan kebijakan.

Berdasarkan sumber website resmi Kementerian Agama telah dilaksanakan sosialisasi kepada para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator, Pengawas, pegawai yang menangani urusan keortalaan serta kepegawaian yang digelar di Auditorium HM Rasjidi Kantor Kementerian Agama Jalan MH Thamrin Jakarta Pusat pada tanggal 13 November 2020. (Kemenag, 2020)

Pasca penyetaraan jabatan, IAIN Pontianak bersama Biro Organisasi dan Tata Laksana Sekretaris Jenderal Kementerian Agama, menyelenggarakan kegiatan sosialisasi dan internalisasi regulasi keorganisasian pasca penyederhanaan struktur. Kegiatan ini berlangsung di Aula Syekh Abdul Rani Mahmud, pada Kamis 4 Agustus tahun 2022. (Humas IAIN Pontianak, 2022)

Berdasarkan hasil FGD, tingkat pemahaman pejabat penyetaraan terhadap tugas jabatan masih beragam. Informan 10 menyatakan bahwa pernah mendapatkan pendampingan dari tim Ditjen Pendidikan Islam yang hadir di IAIN Pontianak tentang cara kerja PTP yang bisa berkolaborasi dengan guru atau dosen. Informan 15 dari jabatan

APK APBN melalui wawancara menginformasikan bahwa jabatan fungsional APK ABBN mendapat dukungan penuh dari instansi pembina dengan media pembelajaran daring dan pelatihan reguler secara berkala.

Keberadaan dukungan informasi dari saluran instansi pembina dan organisasi profesi disampaikan oleh informan 4 yang menyatakan di fungsional Perencana, mendapat dukungan Bapenas sebagai instansi pembina dan di Kementerian Agama melalui organisasi profesi pokjanas.

Kekurangan informasi secara reguler dinyatakan oleh informan 5 yang menyatakan belum berjalannya tugas karena selama di PTP belum pernah mendapat pelatihan khusus oleh Kementerian Agama. Berkaitan sinergi antar fungsional informan 11 menyatakan bahwa PTP di IAIN jarang berkomunikasi dan diskusi untuk persepsi pelaksanaan tugas fungsional sehingga sulit bergerak sesuai fungsional bahkan ketikan akan berkolaborasi dengan dosen jadi bingung apa yang bisa di berikan sebagai kontribusi.

Dukungan pelatihan secara reguler diakui oleh Kepala Bagian TU Kanwil Kalbar sangat perlu dilakukan, namun perlu di dukung kemandirian pejabat fungsional mencari berbagai sumber termasuk platform digital mengingat keterbatasan anggaran satker dan keterbatasan pelatihan dari unit penyelenggara pelatihan.

Berdasarkan kondisi diatas maka tingkat informasi para pejabat penyetaraan dan atasan terhadap kebijakan penyetaraan jabatan dilingkungan Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat sudah mencukupi. Terlihat dari telah dilakukan sosialisasi secara berjenjang mulai secara nasional kepada pimpinan dan secara parsial kepada para pejabat terkait baik melalui forum resmi.

Pemikiran Hoogerwerf menyikapi tingkat informasi aktor menyatakan bahwa permasalahan dimasa pelaksanaan juga berhubungan erat dengan kekurangan informasi pada oyek-obyek kebijakan terkait dukungan kebijakan atau tentang kewajiban-kewajiban yang harus mereka penuhi. Penyebabnya antara lain kerumitan yang meningkat dari kebijaksanaan terkait peran yang harus dilakukan, penyebab lainnya juga sering diadakan perubahan-perubahan". (Hoogerwerf, 1983)

Berdasarkan fakta telah dilakukannya sosialisasi secara berjenjang, namun pejabat penyetaraan masih ada yang belum optimal memahami tugas JF, maka sangat relevan pemikiran Hoogerwerf bahwa transformasi signifikan yang harus diadaptasi yang ditambah berubah secara dinamis peraturan. Ketergantungan pada pelatihan atau sosialisasi secara reguler harus diimbangi dengan perubahan *mindset* belajar dari berbagai media dan berkolaborasi.

### 3. Dukungan kebijakan

Pemikiran Hoogerwerf terhadap aspek dukungan kebijakan, menyatakan bahwa kebijakan akan sulit terlaksana jika tidak cukup dukungan dari para pelaksana kebijakan. Faktor yang mempengaruhi dukungan tersebut diantaranya erat kaitannya dengan kepentingan sendiri dan tujuan pelaksana, harapan mereka tentang efektivitas sarana sarana yang dipilih, keseriusan suatu masalah, latar belakang historis, tradisi dan kebiasaan-kebiasaan rutin serta persepsi cara pelaksanaan. Kekurangan dukungan dapat dilihat dari cara pelaksana memanfaatkan kebebasan kebijakan.

Sebagai kebijakan *top down* penyetaraan jabatan secara umum tidak mendapatkan penolakan. Berdasarkan FGD diketahui bahwa pejabat fungsional APK APBN, ASDMA, Pengelola Pengadaan Barang/Jasa, Perencana yang meskipun bekerja di lingkup Analisis anggaran semuanya telah bekerja secara optimal.

Dukungan dan kesiapan menduduki jabatan juga dinyatakan oleh informan 9 yang menyatakan dari awal memilih jabatan PTP karena relevan dengan pendidikan, yang membuat menyesal adalah kurangnya dukungan lembaga. Dukungan dimaksud ketika PTP menawarkan model, metode, atau teknik pembelajaran ke Dosen di IAIN Pontianak, lembaga belum memiliki kesiapan untuk memenuhi kebutuhan perangkat karena alasan anggaran.

Diakuinya juga ada peranan motivasi pribadi juga menyebabkan belum bisa merealisasikan *action* sebagai PTP.

Senada dengan pernyataan diatas, informan 11 juga menyatakan objek kerja PTP ada di fakultas, hanya *action*nya yang tidak ada karena bingung langkah konkrit yang harus dilakukan, mengingat mitra pengguna adalah dosen-dosen senior yang lebih tinggi jenjang pendidikannya.

Aspek kesejahteraan, keberlanjutan dan kepastian karir merupakan bagian penting lain yang mempengaruhi motivasi dan dukungan para pejabat penyetaraan. Kepala Bagian TU Kemenag Provinsi Kalbar menyatakan dalam pembukaan FGD dan diulang kembali dalam wawancara bahwa hal pertama yang menjadi perhatian pimpinan adalah kesejahteraan, jika sama atau meningkat akan menjamin bisa terlaksana.

Secara finansial terdapat jaminan paling kurang memiliki penghasilan sama dengan jabatan administrasi sebelumnya, sesuai Peraturan Presiden Nomor 50 Tahun 2022 Tentang Penghasilan Pejabat Administrasi Yang Terdampak Penataan Birokrasi. Respon terhadap jaminan penghasilan disampaikan oleh Informan 2, yang memiliki tunjangan jabatan Pamong budaya turun dibandingkan pada saat eselon IV terselamatkan dengan perpres. Tunjangan kinerja sebagai ahli muda sama dengan jabatan pengawas masih di kelas jabatan 9 namun menjadi timpang karena jabatan muda yang lain

memiliki kelas jabatan 10. Informan juga mengeluhkan kesulitan naik ke jenjang Madya.

Ketimpangan kelas jabatan juga dialami oleh Arsiparis dan Pranata Komputer Ahli Muda masih pada grade 9. Informan 1 Arsiparis Ahli Muda dengan Pangkat IVa mengeluhkan memiliki tunjangan kinerja lebih rendah dibanding pejabat penyetaraan lain bahkan dengan yang masih III/c, tidak ada sertifikat keahlian, pengalaman, pendidikan dengan grade 10. Ketimpangan kelas jabatan juga diungkapkan oleh informan 7, selain merasakan sulitnya naik jabatan.

Jaminan kesejahteraan yang minimal sama namun terjadi ketidakpastian dan kesulitan karir terungkap dalam FGD. Informan 3 menyampaikan meskipun secara penghasilan meningkat baik tunjangan fungsional dan tunjangan kinerja sebagai Analis Kebijakan, kendala yang dirasakan adalah kesulitan kenaikan jabatan karena dibutuhkan diklat pembentukan JF, harus mengikuti dan lulus uji kompetensi, harus ada formasi, semaki berat dengan dibebankan sebagai Katim Bina Lembaga dan Kerukunan Umat.

Senada dengan pernyataan diatas informan 5 menyatakan kesulitan naik ke Madya belum ada formasi PTP dari Pusdatin, Kemendikbud.

Jaminan kesejahteraan sesuai Perpres 50 Tahun 2022 menimbulkan ketimpangan karena timbul dua kluster yaitu kluster yang memiliki tunjangan

fungsional dan tunjangan kinerja yang lebih tinggi dan kluster yang hanya mendapat standar penghasilan minimal sama dengan jabatan sebelumnya.

Dari sisi karir, masih terjadi kesulitan naik jabatan, karena dibutuhkan angka kredit, syarat uji kompetensi, ketersediaan formasi yang harus ditetapkan Kementerian PAN & RB, bahkan ada yang harus memenuhi diklat pembentukan seperti jabatan Analis Kebijakan.

Kesulitan karir pasca penyetaraan tidak berat bagi pejabat penyetaraan ahli Madya Pangkat Mulai IIId atau yang Ahli Muda masih dalam Pangkat IIIB. Hal tersebut dinyatakan oleh Informan 4 sebagai perencana Ahli Madya yang diuntungkan karena mendapat peningkatan tunjangan jabatan, tunjangan kinerja, pensiun bisa 60 tahun dan sudah naik pangkat dari IVa dan bisa sampai ke IVc.

Berdasarkan fakta-fakta diatas maka dukungan kebijakan yang dinyatakan dalam pemikiran Hoogerwerf telah tercermin pada kesanggupan semua pejabat penyetaraan untuk menerima dan mendukung kebijakan penyetaraan jabatan. Secara umum menguntungkan dari aspek finansial dan karir meskipun masih membutuhkan perjuangan untuk kenaikan jabatan. Kebijakan penyetaraan yang bersifat *top-down* yang harus dipatuhi sebagai ASN juga menjadi faktor penting timbulnya dukungan terhadap kebijakan penyetaraan jabatan.

#### 4. Pembagian Potensi

Pembagian potensi antar aktor yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan menurut pandangan Hoogerwerf diantaranya berkaitan dengan struktur organisasi, pembagian kekuasaan yang meliputi tingkat deferensiasi dari tugas-tugas dan wewenang. Deferensiasi horizontal dari tugas dan wewenang diantaranya berkaitan koordinasi, khususnya jika kepentingan kepentingan yang terwakili sangat berlainan isinya. Deferensiasi vertikal memperbesar kemungkinan timbulnya persoalan pengawasan, mempermudah bahaya pergeseran tujuan, menimbulkan potensi para pelaksana menghalang-halangi pelaksanaan.

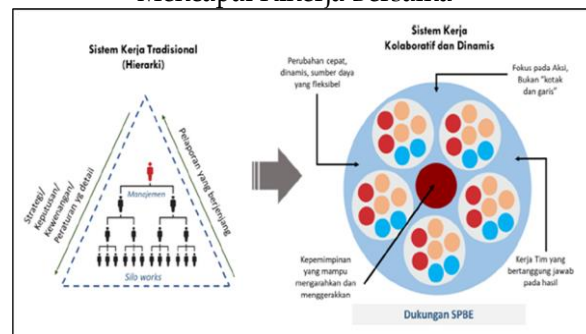
Tingkat deferensiasi kewenangan antar aktor dalam kebijakan penyetaraan jabatan, berkaitan dengan pergeseran pola kerja dan hubungan kerja pejabat penyetaraan dengan atasan yang menduduki jabatan manajerial dan para pelaksana lain atau fungsional lain pada unit kerja yang sama. Kondisi ideal seharusnya adalah pejabat penyetaraan melaksanakan tugas sesuai tusi jabatan fungsional yang *cascading* dengan tusi unit kerjanya, dan tugas manajerial telah beralih ke atasan langsungnya.

Pola hubungan kerja pasca penyetaraan jabatan telah diatur oleh Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi dan di

Kementerian Agama oleh KMA Nomor 1179 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja.

Gambaran pola kerja yang diharapkan dapat dideskripsikan dalam Gambar 1

**Gambar 1** Transformasi Organisasi Untuk Mencapai Kinerja Bersama



Sumber: KMA 1179 Tahun 2022

Penyetaraan jabatan berawal dari penetapan nomenklatur jabatan fungsional yang berfokus pada nomenklatur jabatan yang diduduki atau latar belakang pendidikan pejabat yang disetarakan menimbulkan beragam deferensiasi tugas dan wewenang sebagaimana pemikiran Hoogerwerf. Kolaborasi dari aktor-aktor yang terkait dengan kebijakan penyetaraan adalah yang disebutkan oleh Hoogerwerf sebagai aspek sentralisasi dan desentralisasi.

Berdasarkan FGD masih terdapat pejabat penyetaraan merasa kurang berkompeten dan belum bisa maksimal bekerja dalam jabatan fungsionalnya saat ini karena tidak memiliki pengalaman sesuai jabatan fungsional. Kondisi tipe pertama ini, sebagaimana dinyatakan informan 1 yang diangkat sebagai Arsiparis saat ini berada di Bidang Pendidikan Madrasah berubah

dari unit penyetaraan awal dan ditugaskan sebagai penilai kinerja kepala madrasah sehingga sangat tidak sesuai dan perlu dievaluasi.

Selanjutnya Informan 2 yang disetarakan menjadi fungsional Pamong Budaya, menyampaikan sebagai fungsional seolah-olah dilepaskan untuk jalan sendiri dan ada arah dihilangkan karena kurang sesuai di Kementerian Agama.

Informasi serupa juga disampaikan oleh Informan 3 yang menyatakan pelaksanaan tugas tidak sesuai dengan tuisi Analis Kebijakan yang bisa menganalisa produk-produk hukum yang dikeluarkan Kementerian Agama di bidang layanan KUB, namun pekerjaan yang dilaksanakan saat ini sama dengan sebelum penyetaraan.

Persoalan peran yang tidak ideal dengan tujuan penyetaraan jabatan diungkapkan juga oleh informan 12 yang menyatakan bekerja layaknya subkoordinator Bidang Kemahasiswaan dan Akademik di FEBI.

Meskipun jabatan sudah relevan dengan tugas sebelumnya dan dapat melaksanakan tugas jabatan fungsional, namun keluhan peran juga diungkapkan oleh informan 13 sebagai Analis SDM Aparatur di fakultas. Sudah dilibatkan sebagai *teamwork* kepegawaian di lingkup institut, namun masih melaksanakan tuisi lama sebagai selayaknya Subkoordinator Bagian Keuangan di Fakultas Syariah. Kedepannya berharap bisa fokus ke jabatan fungsional, tidak terbebani

dengan pekerjaan di jabatan struktural sebelumnya.

Keluhan belum difungsikan dalam tugas kefungsionalan disampaikan oleh informan 12 yang diangkat sebagai ASDMA tidak linear dengan kualifikasi pendidikan dan tidak dilibatkan dalam kegiatan kepegawaian baik kepanitiaan maupun kegiatan lain seperti tahapan seleksi CPNS dan CPPPK.

Keterbatasan nomenklatur jabatan fungsional ditawarkan saat kebijakan penyetaraan dan standar penetapan usulan jabatan fungsional berdasarkan tugas dan fungsi jabatan administrasi terakhir adalah kondisi yang melatarbelakangi penetapan JF saat ini. Seiring dengan berjalannya kebijakan yang tidak mungkin dihindari dan disisi lain tuisi organisasi berada di unit para pejabat penyetaraan harus berjalan, maka penugasan saat ini harus disesuaikan dengan kepentingan yang lebih besar untuk menjamin berjalannya tuisi organisasi. Perspektif tersebut menjadi atensi pimpinan satuan kerja, baik untuk menyikapi pejabat yang telah bekerja relevan maupun yang belum relevan dengan tuisi jabatan fungsionalnya.

Kepala Bagian Tata Usaha Kanwil Kalbar yang menyatakan bahwa penugasan pejabat penyetaraan karena tugas institusi ada di unit mereka, ketika tugas sesuai jabatan minim maka mereka harus mampu pekerjaan yang ada dan dilakukan melalui tim kerja dan para pejabat penyetaraan

secara umum menduduki sebagai tim kerja sesuai tusi unit kerja.

Lebih jauh Kabag TU juga melihat perlunya uraian tugas jabatan fungsional ada ruang untuk diinterpretasikan secara fleksibel sesuai kebutuhan. Konkritnya adalah tusi yang menjadi *core business* Kemenag bisa dilegitimasi oleh instansi pembina. Pilihan tersebut sebagai solusi agar yang dilakukan oleh pejabat penyetaraan bisa diakui dan akan terus mendorong kreativitas untuk melahirkan hal-hal baru dan besar sesuai tusi Kementerian Agama.

Menyikapi masih ditemukannya ketidak idealan pelaksanaan tugas pada pejabat penyetaraan, Kepala Biro Administrasi Umum Akademik dan Kemahasiswaan (AUAK) IAIN Pontianak mengemukakan perlunya disikapi dengan pemikiran yang lebih besar. Pemikiran besar dimaksud adalah bagaimana pekerjaan dan tusi organisasi harus tetap berjalan, dengan perubahan gradual bukan revolusioner yang mendorong komitmen bekerja sesuai JF namun tetap menjamin tusi organisasi berjalan dan tidak ada pejabat fungsional yang tidak berkinerja.

Kondisi pejabat fungsional yang belum bekerja optimal sesuai dengan jabatan fungsional yang diduduki juga diungkapkan oleh Kepala Bagian TU pada Fakultas Syariah. Kondisi serupa diungkapkan juga oleh Kepala Bagian TU Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Merekonstruksi fakta-fakta yang diungkapkan oleh para pejabat penyetaraan dan atasan pejabat penyetaraan serta melihat esensi pembagian potensi pada pemikiran Hoogerwerf berkaitan dengan struktur organisasi dan perbandingan kekuasaan yang menyangkut diferensiasi tugas dan wewenang, maka dapat ditarik suatu benang merah:

Pertama: Pejabat penyetaraan belum bekerja sesuai tusi jabatan fungsionalnya karena berada di unit kerja yang secara tusi tidak memiliki cukup uraian pekerjaan yang sesuai dengan jabatan fungsional. Idealnya tusi yang diturunkan oleh atasan dalam SKP berdasarkan tusi organisasi dan sesuai dengan tusi jabatan fungsional. Penugasan manajerial masih melekat, meskipun tidak lagi dikenal fungsi koordinasi dan digantikan dengan sistem kerja untuk penyederhanaan birokrasi.

Kedua: kondisi yang sedikit berbeda terjadi pada pejabat penyetaraan Kanwil Kementerian Agama Kalimantan Barat. Menyikapi kesulitan menyesuaikan tusi jabatan fungsional yang spesifik, namun terdapat tusi Kementerian Agama yang harus dilaksanakan, secara umum pimpinan menugaskan para pejabat tersebut sebagai ketua tim kerja. Pimpinan menjadikan tugas yang tersusun dalam SKP, karena meyakini terdapat relevansi nomenklatur jabatan fungsional penyetaraan dengan *core*



*business* Kementerian Agama dan mereka dianggap mampu.

Ketimpangan dan kegamangan pejabat fungsional penyetaraan baik pada kondisi pertama maupun kedua diatas perlu disikapi bersama-sama oleh pejabat penyetaraan, atasan, maupun mantan bawahan pejabat penyetaraan. Kebutuhan tersebut sejalan dengan pemikiran Hoogerwerf bahwa aspek penting dalam pembagian potensi adalah memecah masalah koordinasi dan pengawasan sebagai implementasi tingkat diferensiasi tugas dan kewenangan serta mengatasi persoalan organisasi pelaksana yang akan menjadi masalah manakala pembagian wewenang dan tanggungjawab kurang disesuaikan dengan pemberian tugas, atau terjadi pembatasan yang kurang jelas.

Kolaborasi semua aktor sebagaimana dinyatakan dalam Pemikiran Hoogerwerf adalah variabel penting. Pemahaman secara menyeluruh dan komprehensif sesuai sistem kerja pasca penyetaraan baik yang diatur dalam Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 7 Tahun 2022 maupun KMA 1179 Tahun 2022. Sasarannya adalah mewujudkan pola kerja yang lebih dinamis, *agile* dan merubah paradigma kepemimpinan vertikal menjadi kepemimpinan lateral (*lateral leadership*) dan terbebas dari "virus fungsional citarasa struktural".

Konsepsi kepemimpinan lateral sejalan dengan pemikiran R. Dilek Koçak dalam artikelnya yang berjudul

*Leadership Without Hierarchy And Authority: Lateral Leadership*, yang diterbitkan oleh *International Journal of Social Inquiry*. Dalam artikelnya Koçak menyatakan bahwa dewasa ini dibutuhkan kepemimpinan tanpa hirarki dimana kekuasaan yang dibangun dari kontribusi semua anggota tim kerja untuk mencapai tujuan yang lebih efektif melalui kreativitas, inovasi, dan metode kolaboratif untuk menjawab tantangan dunia global. (Koçak, 2019)

## KESIMPULAN

Kebijakan penyetaraan jabatan telah di implementasikan pada Institut Pontianak Agama Islam Negeri Pontianak maupun Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Barat, yang ditandai dengan bertransformasinya 43 jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, transformasi struktur organisasi dan jabatan tersebut, menghadapi problematika dengan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

Pertama: pada aspek Isi Kebijakan kebijakan, penyetaraan jabatan dilaksanakan berdasarkan jabatan administrasi dan belum seluruhnya memenuhi syarat kesesuaian tugas, fungsi, pengalaman, atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional menyebabkan *gap* kompetensi yang menghambat pejabat penyetaraan

tertentu melaksanakan tugas dan fungsi jabatan fungsional.

Aspek isi kebijakan juga berkaitan dengan ketetapan ekstern yaitu kebijakan pengelolaan kinerja, kenaikan pangkat dan jabatan fungsional yang diatur oleh Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022, Nomor 1 Tahun 2023. Akibat positifnya adalah pejabat penyetaraan mendapat angkat kredit maksimal untuk kenaikan pangkat dan Jabatan, akibat negatifnya adalah pejabat penyetaraan tidak produktif dalam tugas jabatan fungsional.

Kedua: pada aspek Tingkat Informasi dari aktor-aktor yang terlibat sudah sudah mendapatkan informasi yang cukup, karena telah dilakukan sosialisasi secara berjenjang mulai secara nasional kepada pimpinan dan secara parsial kepada para pejabat terkait baik melalui forum resmi.

Pemahaman tugas yang belum optimal dari pejabat penyetaraan yang mengalami *gap* kompetensi disebabkan oleh kebutuhan adaptasi yang signifikan terhadap perubahan tugas dan dinamisnya perubahan peraturan.

Ketiga: pada Aspek Dukungan kebijakan, pejabat penyetaraan secara umum menerima dan menjalani kebijakan penyetaraan karena kebijakan *top-down* yang harus dipatuhi sebagai ASN. Dukungan juga erat kaitannya dengan kepentingan penghasilan dan kepastian karir. Terdapat jaminan penghasilan yang minimal sama, bahkan banyak yang lebih tinggi, dan kenaikan pangkat dalam jenjang yang

sama hanya dengan PAK dari konversi kinerja. Namun masih terdapat gap penghasilan pada jenjang jabatan yang sama dan masih sulitnya kenaikan jabatan karena harus memenuhi syarat PAK, lulus uji kompetensi, ketersediaan formasi yang atau lulus pelatihan pembentukan jabatan fungsional.

Keempat: pada aspek pembagian potensi terdapat kluster pejabat penyetaraan yang sudah melaksanakan tugas JF namun masih ada yang dibebani dengan tugas administrasi atau manajerial. Kluster selanjutnya adalah yang belum optimal melaksanakan JF bahkan ada yang hanya melaksanakan tugas administrasi dan/atau manajerial akibat gap kompetensi. Kluster ke tiga adalah pejabat penyetaraan pada Kanwil Kemenag Provinsi Kalimantan Barat ditugaskan sebagai Ketua Tim Kerja untuk melaksanakan tugas dan fungsi yang menjadi *core business* Kementerian Agama.

Atas kesimpulan diatas peneliti merekomendasikan langkah taktis dan strategis berikut yang perlu dilaksanakan oleh *stake holder* terkait.

Pertama: dibutuhkan redistribusi pejabat penyetaraan ke unit kerja yang relevan, atau perpindahan ke dalam jabatan lain.

Kedua: mengatasi gap kompetensi, melalui pelatihan berkelanjutan melibatkan partisipasi aktif dari instansi pembina jabatan fungsional, lembaga pelatihan, supervisi atasan, dan perubahan *mindset* untuk aktif dan

mandiri belajar memanfaatkan semua sumber pembelajaran.

Ketiga: pejabat penyetaraan perlu mendapat dukungan kebijakan yang memastikan kesejahteraan dan karir yang diatur secara nasional, dengan cara: a). Instansi pembina JF mengatasi gap penghasilan, melalui evaluasi jabatan. b). Instansi Pembina, Badan Kepegawaian Negara, dan Kementerian PAN & RB mengakomodir kebutuhan diversifikasi uraian jabatan sesuai tugas dan fungsi organisasi yang menjadi *core business* instansi pengguna dan

merubah pola formasi piramida seperti jabatan managerial agar semua JF dapat mencapai karir puncak.

Keempat: pejabat penyetaraan berperan dalam jabatan fungsional dan merubah mindset kepemimpinannya menjadi *lateral leadership*. Disisi lain atasan langsung pejabat penyetaraan harus mengambil peran penuh tugas manajerial untuk mendukung terlepasnya pejabat penyetaraan dari stigma “pejabat fungsional citarasa struktural”.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Azhari, P., Franky, & Utama, Z. M. (2024). Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Kemendikbudristek. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(4), 423–433.
- Hoogerwerf, A. (1983). *Ilmu Pemerintahan* (A. Hoogerwerf (ed.); R.L.L. Tobing (trans.)). Humas IAIN Pontianak. (2022, August 4). *Sosialisasi dan Internalisasi Regulasi Keorganisasian Pasca Penyederhanaan Struktur di IAIN Pontianak*. <https://iainptk.ac.id/>. <https://iainptk.ac.id/sosialisasi-dan-internalisasi-regulasi-keorganisasian-pasca-penyederhanaan-struktur-di-iain-pontianak/>
- Kemenag. (2020, November 13). *Kemenag Sosialisasi Penyetaraan Jabatan Fungsional*. <https://kemenag.go.id/>. <https://kemenag.go.id/nasional/kemenag-sosialisasi-penyetaraan-jabatan-fungsional-ggn8t0>
- Kementerian Agama. (2020, December 16). *Lantik Pejabat Fungsional, Sekjen: Komitmen Kemenag Ciptakan Birokrasi Profesional*. Biro Humas Data Dan Informasi. <https://kemenag.go.id/nasional/lantik-pejabat-fungsional-sekjen-komitmen-kemenag-ciptakan-birokrasi-profesional-uccs51>
- Koçak, R. D. (2019). LEADERSHIP WITHOUT HIERARCHY AND AUTHORITY: LATERAL LEADERSHIP. *International Journal of Social Inquiry*, 12(2), 657–680. <https://doi.org/10.37093/ijsi.659023>
- Kurniawan. (2021, December 30). *Lantik 1.380 Pejabat Fungsional, Sekjen Ingatkan Maksimalkan Pelayanan*. Biro Hukum, Data Dan Informasi. <https://kemenag.go.id/nasional/lantik-1380-pejabat-fungsional-sekjen-ingatkan-maksimalkan-pelayanan-6msa6j>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (2022).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional (2023).

**Wawasan:**

Jurnal Kediklatan Balai Diklat Keagamaan Jakarta

pISSN: 2548-9232; eISSN: 2775-3573

Volume 6 Nomor 2 Tahun 2025: 259-278

- <https://peraturan.bpk.go.id/Details/240815/permen-pan-rb-no-1-tahun-2023>  
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional, Biro Hukum, Komunikasi, dan Informasi Publik (2019).
- Rachman, A. (2023, September 4). Jokowi Bersih-bersih, 48.168 Jabatan di 99 Instansi Dipangkas. *CNBC Indonesia*.  
<https://www.cnbcindonesia.com/news/20230904070126-4-468719/jokowi-bersih-bersih-48168-jabatan-di-99-instansi-dipangkas>
- Rahardian, R. (2022). *Studi kebijakan publik: Teori, Proses dan Isu Kontemporer* (A. Rasyadani (ed.)). Deepublish.
- Samudra, A. A., Andriansyah, Suradika, A., & Kadarisman. (2023). *Implementasi Kebijakan Publik & Evidence-Base Policy* (Vol. 1). Samudra Biru.