



# Kinerja dan Motivasi Aparatur Pasca Penerapan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Sumbawa Barat

Fud Syaifuddin<sup>1</sup>, Ahmad Yamin<sup>2</sup>, Suparman<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Teknologi Sumbawa, Indonesia

E-mail: [ahmad.yamin@uts.ac.id](mailto:ahmad.yamin@uts.ac.id)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2023-12-03 Revised: 2023-01-15 Published: 2024-02-06  <b>Keywords:</b> <i>Bureaucratic Simplification; Performance; Motivation; Policy Implementation.</i>	<p>This research was conducted to describe the performance of apparatus in regional apparatus organizations after the implementation of the bureaucratic simplification policy in terms of the achievement of the Regional Apparatus Performance Accountability System in 2023 and to describe the work motivation of apparatus after the implementation of the bureaucratic simplification policy in the West Sumbawa Regency Government. The choice of qualitative research methods is also suitable when researchers need a detailed and complete understanding of the problem. Qualitative data analysis is carried out interactively through the process of data reduction, data display, and verification. The motivation of the apparatus after the equalization of positions in the West Sumbawa Regency Government has not been very good. The perception that functional positions are not attractive, considered second-class, inferior positions, considered not a career, demotivated, lacking competence, and not developed is still embedded in the perception of most apparatus. Changes in structure alone will not be effective in providing change, because what will help decipher bureaucratic problems is implementing a new bureaucratic culture. It is necessary to conduct a comprehensive evaluation of the implementation of position equalization in West Sumbawa Regency, be it the suitability of the apparatus with their field of work, the impact of position equalization on regional apparatus, constraints and obstacles in implementing the position equalization policy.</p>
Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2023-12-03 Direvisi: 2023-01-15 Dipublikasi: 2024-02-06  <b>Kata kunci:</b> <i>Penyederhaan Birokrasi; Kinerja; Motivasi; Penerapan Kebijakan.</i>	<p>Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan kinerja aparatur pada organisasi perangkat daerah pasca penerapan kebijakan penyederhanaan birokrasi ditinjau dari capaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah Tahun 2023 dan untuk mendeskripsikan motivasi kerja aparatur pasca penerapan kebijakan penyederhanaan birokrasi di Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat. Pemilihan metode penelitian kualitatif juga cocok digunakan ketika peneliti membutuhkan suatu pemahaman yang detail dan lengkap tentang permasalahan tersebut. Pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan masih belum mampu untuk memberikan kinerja yang maksimal karena adanya berbagai permasalahan, seperti pembagian kerja, kompetensi aparatur, sosialisasi kebijakan. Motivasi aparatur pasca penyetaraan jabatan pada Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat belum begitu baik. Persepsi jabatan fungsional tidak menarik, dianggap kelas dua, jabatan inferior, dianggap bukan karier, demotivasi, kompetensi kurang, dan tidak dikembangkan masih tertanam dalam persepsi sebagian besar aparatur. Perubahan struktur saja tidak akan efektif memberikan perubahan, karena yang akan membantu menguraikan masalah birokrasi adalah mengimplementasikan budaya birokrasi baru. Perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap implementasi penyetaraan jabatan di Kabupaten Sumbawa Barat, baik itu kesesuaian aparatur dengan bidang tugasnya, dampak dari penyetaraan jabatan pada perangkat daerah, kendala dan hambatan dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan.</p>

## I. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi yang tengah dilakukan di Indonesia ditujukan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (good governance) dari sudut pandang organisasi dan juga manajemen pemerintahan (Tumanggor & Wibowo, 2021). Menurut Sedarmayanti dalam (Tumanggor & Wibowo, 2021), dari sudut pandang organisasi, penerapan reformasi birokrasi dilakukan melalui

restrukturisasi atau menata kembali organisasi birokrasi yang telah ada. Dari sudut pandang manajemen pemerintahan, penerapan reformasi birokrasi dilakukan dengan menyempurnakan pengelolaan sumber daya aparatur pemerintahan, pengelolaan keuangan, pengelolaan sarana dan prasarana, dan sistem kerja yaitu hubungan kerja dan koordinasi.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi menjadi salah satu program prioritas unggulan pemerintah periode 2019-2024. Melalui pidato pelantikannya pada tanggal 20 Oktober 2019, Presiden Joko Widodo menyampaikan bahwa penyederhanaan birokrasi harus terus dilakukan, dengan menitikberatkan pada investasi guna penciptaan lapangan kerja, penyederhanaan prosedur, dan juga pemangkasan birokrasi (Rakhmawanto, 2021). Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Menteri Dalam Negeri sebagai *leading sector* pelaksanaan program penyederhanaan birokrasi, masing-masing telah menerbitkan Surat Edaran Nomor 393 Tahun 2019 (Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, 2019) dan Nomor 130/14106/SJ (Surat Edaran Menteri Dalam Negeri, 2019), yang mengisyaratkan agar pada lembaga-lembaga pemerintah dan pemerintah daerah untuk segera melakukan tindakan yang nyata persiapan penyederhanaan birokrasi sebagai tindak lanjut pelaksanaan program prioritas Presiden Joko Widodo dalam periode kepemimpinan 2019-2024.

Surat Edaran tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional yang kemudian diganti dengan Peraturan Menteri Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional dan dilengkapi dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, 2019; Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021, 2021; Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, 2022).

Penyederhanaan birokrasi baik di instansi pusat maupun di instansi daerah merupakan bentuk komitmen dan konsistensi Pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi, melalui transformasi organisasi, transformasi jabatan dan transformasi manajemen kinerja. Program perubahan ini menciptakan berbagai tantangan dan permasalahan yang butuh perhatian untuk segera ditindaklanjuti baik oleh Pemerintah maupun pemerintah daerah (Rusliandy, 2022).

Dengan segala kontroversi, kesimpangsiuran informasi, dan berbagai kendala terkait budaya, organisasi dan tata kerja, proses deeselonisasi di kementerian/lembaga akhirnya rampung pada akhir tahun 2020. Sebanyak 40.277 jabatan administrasi yang telah disetarakan dari 70 instansi pusat (Humas KemenPANRB, 2021). Sementara di daerah, situasinya jauh lebih rumit. Adanya dualisme pemahaman antara Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dan KemenPANRB, terkait batasan eselon yang harus disetarakan serta jenis jabatan yang harus berpindah ke Jabatan Fungsional, membuat proses penyederhanaan birokrasi di daerah tertunda hingga tahun 2021 (Rosiadi, 2022).

Kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi -lebih populer dengan sebutan jabatan struktural- menjadi jabatan fungsional telah dilaksanakan sejak Desember 2021, namun hingga kini masih menjadi perbincangan hangat di antara para pengambil kebijakan dan yang terkena dampak, yaitu ASN itu sendiri. Penyetaraan ke dalam jabatan fungsional seolah-olah menjadi momok bagi para ASN. Selama ini, sebagian orang menilai jabatan administrasi berada pada zona nyaman sehingga dampak penyetaraan ini terasa begitu berat, terutama bagi yang sudah berpuluh-puluh tahun merasa nyaman dalam jabatan administrasi. Mungkin kekhawatiran ini muncul karena kenyamanan dan prestise yang selama ini dirasakan akan hilang jika menjadi pejabat fungsional. Peralihan ini memberikan dampak psikologis juga karena banyak yang tidak menghendaki perubahan dan tidak siap dengan perubahan, khususnya bagi mereka yang sudah merasa nyaman di posisi tersebut.

Di kalangan PNS, jabatan fungsional memang kurang begitu populer. Selama ini jabatan fungsional dibayangi stigma sebagai jabatan kelas dua bahkan dianggap jabatan “buangan” sehingga kurang peminatnya. Selain itu, arus dinamika jabatan pimpinan tinggi dan jabatan administrasi yang lebih menarik dan cukup membuat “hura hura” ketika misalnya terjadi mutasi dan promosi, semakin memburamkan posisi jabatan fungsional. Padahal kalau dipikirkan, jabatan fungsional ini sifatnya juga berkarier (berjenjang) (Miranda, 2022). Sebagaimana termaktub dalam Pasal 13 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa jabatan fungsional merupakan salah satu dari tiga jenis jabatan yang ada, yaitu jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional.

Akmal Malik, Direktur Jenderal Otonomi Daerah Kemendagri, menyatakan bahwa per 30 Desember 2021, Pemerintah melalui Kementerian Dalam Negeri telah memberikan rekomendasi penyederhanaan struktur birokrasi kepada 142.829 jabatan atau sekitar 99,80% dari target penyederhanaan jabatan yang tersebar di Kementerian, Lembaga, dan pemerintah daerah seluruh Indonesia (Rosiadi, 2022).

Wakil Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) memperkirakan akan timbul beberapa permasalahan sebagai dampak perubahan organisasi yaitu antara lain, timbulnya permasalahan demoralisasi terhadap sekitar 420.000 orang yang kehilangan jabatan. Demoralisasi tersebut bisa saja dalam bentuk kehilangan motivasi dan semangat kerja, sehingga dikhawatirkan akan terjadi disfungsi organisasi dalam beberapa waktu (Tumanggor & Wibowo, 2021).

Dalam perjalanannya selama 2 tahun terakhir ini, karena adanya kebutuhan organisasi yang dinamis baik karena adanya aparatur yang promosi maupun pensiun dan mutasi antar daerah, dari 216 jabatan fungsional yang dilantik melalui penyetaraan, telah berkurang 27 orang, yaitu 21 jabatan pada tingkat Ahli Muda dan 2 jabatan pada tingkat Ahli Madya, 3 orang mutasi luar daerah, dan 3 orang meninggal dunia. Jabatan fungsional hasil penyetaraan yang lowong tersebut, tidak serta merta dapat langsung diisi oleh aparatur lain karena terkendala aturan tentang jabatan fungsional. Akibatnya, pelaksanaan pekerjaan terhambat karena tidak ada pemangkuanya.

Hasil evaluasi terhadap Sistem Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perangkat Daerah se-Kabupaten Sumbawa Barat tahun 2023, menunjukkan penurunan nilai rata-rata SAKIP perangkat daerah dari 66,64 poin pada tahun 2022 menjadi 63,01 poin pada tahun 2023. SAKIP yang merupakan rangkaian aktivitas, alat, dan prosedur sistematis, dirancang sebagai sistem pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Penghapusan jabatan eselon setingkat Kepala Seksi/Kepala Sub Bagian dan juga Kepala Bidang di beberapa daerah, dikhawatirkan akan menyebabkan aparatur kehilangan motivasi dan semangat kerja. Hal lain yang juga harus diperhatikan adalah kesiapan instansi pemerintah dan pemerintah daerah guna menghadapi perubahan organisasi yang terjadi karena penyederhanaan birokrasi ini.

Dalam birokrasi pemerintahan, Jabatan administrasi/struktural yang sifatnya manajerial

lebih banyak disukai para PNS daripada jabatan fungsional. Jabatan administrasi/struktural dianggap lebih bergengsi karena mendapatkan fasilitas lebih atas jabatan tersebut. Di sisi lain, jabatan fungsional kadang dianggap diabaikan, baik dalam hal pengembangan karier, kesejahteraan, dan lainnya. Komitmen pemerintah dan pimpinan lembaga yang masih kurang atas pentingnya jabatan fungsional menjadi masalah utama atas lambatnya perkembangan karir jabatan fungsional itu sendiri (Rakhmawanto, 2021).

Sekalipun aturan tentang penyederhanaan birokrasi ini sudah ditetapkan dan ditinjak-lanjuti, namun sampai saat ini, pemerintah tetap berproses dalam menentukan strategi penerapan kebijakan yang tepat supaya tidak terjadi gejala atau retensi dari para aparatur sipil negara (ASN). Dampak psikologis pejabat administrasi/struktural yang kehilangan jabatan merupakan dampak negatif yang perlu diantisipasi dari penerapan kebijakan ini. Selain itu, kesiapan instansi pemerintah dalam menghadapi perubahan organisasi yang terjadi karena penyederhanaan birokrasi juga harus mendapat perhatian dari pemerintah. Dengan memperhatikan fenomena-fenomena yang ada, penelitian ini berusaha untuk mengkaji bagaimana motivasi dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat pasca penerapan kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui tesis yang berjudul "Motivasi dan Kinerja Aparatur pasca Penyederhanaan Birokrasi pada Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat".

## **II. METODE PENELITIAN**

Penerapan kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Kabupaten Sumbawa Barat per 31 Desember 2023 menimbulkan dampak terhadap jalannya roda pemerintahan daerah. Guna melakukan kajian terhadap dampak dari penyetaraan jabatan tersebut, peneliti menganggap bahwa penelitian kualitatif merupakan metode yang paling cocok untuk diterapkan. Menurut Creswell (2015a) metode penelitian kualitatif sangat cocok diterapkan ketika ada suatu permasalahan atau isu yang perlu dieksplorasi. Penelitian ini akan dilakukan di Kabupaten Sumbawa Barat, yaitu terhadap aparatur pemerintah dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat yang tersebar pada 31 Perangkat Daerah berupa Dinas, Badan, Inspektorat, dan Sekretariat.

Penelitian direncanakan dilaksanakan dalam jangka waktu Juli – September 2023.

Teknik pengumpulan data adalah metode atau cara yang digunakan dalam mengumpulkan informasi atau data yang diperlukan untuk penelitian (Sugiyono, 2018). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi kualitatif, wawancara dan dokumentasi. Metode analisis kualitatif merupakan kajian yang menggunakan data-data teks, persepsi, dan bahan-bahan tertulis lain untuk mengetahui hal-hal yang tidak terukur dengan pasti (intangible). Dalam penelitian kualitatif, metode analisis data lebih banyak dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data. Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2008), analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif melalui proses data reduction, data display, dan verification. Dilakukan juga triangulasi data melalui perbandingan data/informasi yang berasal dari informan yang berbeda dan juga sumber daya skunder.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi yang merupakan koordinator Tim Penyusun Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintahan Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2023 sebagai bagian dari SAKIP, menyatakan bahwa, "Penyederhanaan Birokrasi melalui Penyetaraan jabatan memberi dampak terhadap capaian nilai SAKIP perangkat daerah namun tidak terlalu besar. Kompetensi aparatur merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi capaian nilai SAKIP perangkat daerah tahun 2023". Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bidang Perencanaan Pengendalian dan Evaluasi Program Pembangunan PPEPD) Bappeda bahwa, "Komitmen pimpinan merupakan faktor terbesar dalam penentuan capaian SAKIP perangkat daerah. Dampak kebijakan penyetaraan jabatan membawa pengaruh pada hasil capaian tersebut, namun tidak terlalu besar".

Berdasarkan wawancara dengan ketua tim evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Perangkat Daerah se-Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2023 menyampaikan bahwa:

"Perubahan regulasi yang mengatur tatacara evaluasi SAKIP dari Peraturan Menteri PANRB Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menjadi Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang mulai diberlakukan tahun 2023 ini membawa

dampak yang cukup signifikan terhadap hasil yang diperoleh perangkat daerah dalam evaluasi SAKIP".

Dari segi motivasi, hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Kepala Bidang Mutasi mengungkapkan bahwa:

"Selain belum tersedianya aturan teknis yang mengatur tentang pemberian tunjangan fungsional sebagaimana diamanatkan oleh Perpres Nomor 50 Tahun 2022 di daerah, pemberian tunjangan fungsional menurut jabatan fungsional aparatur masih perlu dikaji secara lebih mendalam untuk dapat diterapkan. Sampai dengan saat ini, tunjangan jabatan eselon 3, besarnya sama dengan tunjangan fungsional jabatan fungsional hasil penyetaraan yang dikonversi ke dalam jenjang ahli madya. Demikian pula dengan tunjangan jabatan eselon 4 yang masih setara dengan tunjangan jabatan fungsional yang disetarakan, yang berada pada jenjang ahli muda. Keadaan akan berubah total jika kebijakan penyesuaian tunjangan diterapkan berdasarkan jabatan fungsionalnya. Sebagai contoh jabatan fungsional perencana. Tunjangan jabatan struktural eselon IV A yaitu sebesar Rp. 540.000 sangat jauh berbeda dengan besaran tunjangan jabatan fungsional yang setara yaitu pada kategori Perencana Ahli Muda yaitu sebesar Rp. 1.029.000. Demikian pula dengan besaran tunjangan jabatan struktural pada eselon III A yaitu sebesar Rp. 1.200.000 masih lebih kecil jika dibandingkan dengan jabatan fungsional yang setara yaitu Perencana Ahli Madya yaitu sebesar Rp. 1.290.000 padahal tingkat kompleksitas pekerjaan, lebih tinggi pada jabatan struktural. Hal-hal seperti ini yang membuat para pemangku kebijakan harus lebih memperdalam analisisnya dalam menerapkan penyetaraan tunjangan untuk jabatan fungsional".

Guna meningkatkan motivasi aparatur dalam mengembangkan kompetensi aparatur, terutama pada bidang perencanaan, Bappeda Kabupaten Sumbawa Barat telah merancang dan menerapkan beberapa kebijakan, sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang PPEPD bahwa,

"Bappeda telah membangun Kerjasama dengan Pusat Pengembangan Kapasitas dan Kerjasama Fisipol UGM guna melaksanakan Diklat Penyusunan Dokumen Rencana Strategis bagi para perencana/kasubbag program/pelaksana urusan perencanaan pada seluruh perangkat daerah se-Kabupaten Sumbawa Barat. Diklat ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi para

*perencana/kasubbag program/pelaksana urusan perencanaan dalam bidang penyusunan perencanaan perangkat daerah hingga pada penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan, yang nantinya diharapkan dapat mendorong meningkatnya nilai SAKIP perangkat daerah dan juga SAKIP Kabupaten. Selain itu, bagi para perencana/kasubbag program/pelaksana urusan perencanaan diberikan insentif lebih jika dibandingkan dengan pegawai lain yang setara. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong motivasi aparatur di bidang perencanaan”.*

#### **A. Penyetaraan Jabatan di Kabupaten Sumbawa Barat (KSB)**

Sebagaimana data awal yang telah dipaparkan dalam BAB I, pelaksanaan penyetaraan jabatan di Kabupaten Sumbawa Barat telah dilakukan berdasarkan Keputusan Bupati Sumbawa Barat Nomor 275/821.2/BKPSDM/2021 tentang Pengangkatan dalam Jabatan Fungsional melalui Penyetaraan Jabatan Administrasi di Lingkup Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat Tanggal 31 Desember 2021 yang mengesahkan 216 jabatan administrasi yang diusulkan menjadi jabatan fungsional (Lampiran 1).

Guna menyempurnakan proses penyetaraan jabatan yang telah dilakukan, Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat telah melakukan penyesuaian jabatan fungsional terhadap Pejabat Administrasi yang telah dilantik menjadi Pejabat Fungsional pada tanggal 31 Desember 2021. Penyesuaian ini merupakan tindak lanjut dari Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 800/2237/OTDA, tanggal 28 Maret 2022 Hal Tindak Lanjut Proses Penyederhanaan Birokrasi di Lingkup Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota, yang menyebutkan bahwa bagi pejabat administrasi yang telah diangkat melalui penyetaraan dalam jabatan fungsional, namun belum memiliki kesesuaian antara kualifikasi, kompetensi, dan unit kerjanya, dapat dilakukan penyesuaian ke dalam jabatan fungsional sampai dengan tanggal 31 Desember 2022.

#### **B. Pengisian Jabatan Lowong**

Jabatan fungsional lowong yang terjadi baik karena promosi atau mutasi pejabat sebelumnya, tidak serta merta dapat langsung diisi oleh aparatur lain karena terkendala aturan tentang jabatan fungsional. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri

Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menegaskan bahwa Jabatan Fungsional (JF) merupakan sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Ketentuan lebih lanjut tentang Jabatan Fungsional diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional menjelaskan bahwa pengangkatan PNS ke dalam JF dilakukan melalui: a) pengangkatan pertama; b) perpindahan dari jabatan lain; c) penyesuaian; dan d) promosi.

Pengangkatan pertama merupakan pengangkatan untuk mengisi lowongan kebutuhan JF dari calon PNS yang telah ditetapkan kebutuhannya melalui pengadaan PNS. Artinya pengisian jabatan lowong JF dilakukan melalui perekrutan PNS baru melalui penetapan formasi lowong baik pada tingkat JF ahli pertama, JF ahli muda, JF pemula, dan JF terampil. Perpindahan dari jabatan lain dilaksanakan untuk pengembangan karier dan kapasitas pejabat fungsional yang disusun sesuai dengan kebutuhan Unit Organisasi. Perpindahan dari jabatan lain merupakan perpindahan horizontal ke dalam JF yang dilaksanakan baik melalui perpindahan antar kelompok JF ataupun perpindahan antar jabatan. Salah satu syarat utama untuk melakukan perpindahan antar jabatan adalah mengikuti dan lulus uji Kompetensi sesuai dengan standar kompetensi yang telah disusun oleh instansi Pembina yaitu kementerian/ lembaga.

Pengangkatan dalam JF melalui penyesuaian dilaksanakan untuk: a) penetapan JF baru; b) perubahan ruang lingkup tugas JF; dan/atau c) kebutuhan mendesak sesuai prioritas strategis instansi atau nasional. Pengangkatan ini berlaku bagi PNS yang pada saat JF ditetapkan telah memiliki pengalaman dan/atau masih melaksanakan tugas di bidang JF yang akan diduduki berdasarkan keputusan Pejabat yang Bersangkutan (PyB). Promosi dalam JF dilaksanakan melalui a) promosi ke dalam atau dari JF; dan b) kenaikan jenjang JF. Promosi ke dalam atau dari JF merupakan Perpindahan Diagonal yang meliputi:

1. JF ahli utama ke dalam JPT madya dan JPT utama;
2. JF ahli madya ke dalam JPT pratama;
3. JF ahli muda ke dalam jabatan administrator;
4. JF penyelia dan ahli pertama ke dalam jabatan pengawas;
5. jabatan administrator dan JPT pratama ke dalam JF ahli utama;
6. jabatan pengawas ke dalam JF ahli madya; atau
7. jabatan pelaksana ke dalam JF ahli pertama, JF ahli muda, dan JF keterampilan.

### **C. Kinerja**

Tata kelola Pemerintah yang baik, transparan dan akuntabel (*good governance*) merupakan prasyarat bagi setiap pemerintah daerah dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan. Oleh karena itu diperlukan penerapan manajemen kinerja dan pembangunan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, dan terukur sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara efektif dan efisien, bertanggungjawab serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Melihat perkembangan yang terjadi saat ini, pemerintah daerah memiliki agenda dan tanggung jawab yang sangat besar, termasuk pula di dalamnya keharusan pemerintah daerah untuk melakukan revolusi mental dan reformasi birokrasi dalam berbagai aspek penyelenggaraan pemerintahan untuk mewujudkan kehidupan masyarakat yang tertib dan sejahtera.

Dalam upaya menggerakkan segenap potensi pembangunan yang ada di daerah, diperlukan perencanaan pembangunan daerah sebagai suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat dan berkelanjutan, sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh serta senantiasa tanggap terhadap perubahan dan tantangan yang semakin dinamis, sehingga dalam hal perencanaan pembangunan daerah, capaian tujuan dan sasaran pembangunan yang dilakukan tidak hanya mempertimbangkan visi dan misi daerah, melainkan juga integrasi dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada lingkup pemerintahan tingkat provinsi dan nasional.

### **D. Kualitas**

Hasil evaluasi terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat dalam 3 (Tiga tahun terakhir yaitu tahun 2021, 2022, dan 2023 yang telah dihimpun oleh peneliti menunjukkan bahwa sebanyak 31 atau 77,5 % perangkat daerah mengalami penurunan nilai SAKIP pada tahun 2023 jika dibandingkan dengan tahun 2022. Hasil tersebut meningkat pesat dari hasil evaluasi SAKIP tahun 2022 yang mencatat sebanyak 8 (delapan) atau 20 % perangkat daerah yang mengalami penurunan nilai SAKIP dibandingkan tahun sebelumnya. Ada 5 (lima) perangkat daerah yang mengalami penurunan nilai SAKIP selama 2 (dua) tahun berturut-turut, yaitu Sekretariat Daerah, DP2KBP3A, Damkarmat, DPMPSTP, dan Dinas Lingkungan Hidup.

Hasil evaluasi SAKIP Perangkat Daerah Kabupaten Sumbawa Barat tahun 2023 menunjukkan nilai rata-rata sebesar 62,61 atau berada pada kategori B. Dari total 40 Perangkat Daerah yang berada di Kabupaten Sumbawa Barat, sebanyak 16 Perangkat Daerah meraih kategori BB (Sangat Baik), 14 Perangkat Daerah meraih kategori B (Baik), 7 Perangkat Daerah meraih kategori CC (Cukup), 2 perangkat daerah meraih kategori C (Kurang), dan 1 perangkat daerah berada pada kategori D (Sangat Kurang).

### **E. Kuantitas**

Inspektorat Daerah selaku perangkat daerah yang berwenang untuk melakukan revaluasi terhadap capaian kinerja perangkat daerah telah mengirim surat Nomor 700/825/ITDA/2023 tentang Evaluasi SAKIP OPD 2022/2023 tanggal 6 Juni 2023 yang meminta agar seluruh perangkat daerah untuk menyerahkan dokumen kelengkapan evaluasi SAKIP yang terdiri 24 jenis dokumen dengan batas waktu tertentu. Berdasarkan hasil evaluasi tim dari Inspektorat dapat diketahui bahwa penerapan regulasi baru yang mengatur pola dan mekanisme evaluasi SAKIP tahun 2023 menyebabkan banyak perangkat daerah yang tidak dapat memenuhi kebutuhan dokumen sampai dengan waktu yang ditentukan.

### **F. Ketepatan Waktu**

Pelaksanaan evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Perangkat Daerah Tahun 2023 tidak hanya

dilakukan oleh Inspektorat Daerah Kab. Sumbawa Barat selaku evaluator internal, namun juga dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) sebagai bagian dari evaluasi SAKIP Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2023. Pemenuhan data oleh Perangkat Daerah sebagai bagian dari Evaluasi SAKIP Kabupaten oleh Kementerian PANRB dilaksanakan melalui aplikasi berbasis web dengan alamat [www.esr.menpan.go.id](http://www.esr.menpan.go.id).

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Sumbawa Barat tahun 2023 telah disampaikan sesuai batas waktu yang telah ditetapkan. Penyampaian LKjIP Kabupaten Sumbawa Barat tersebut disertai dengan dokumen pendukung yang berasal dari perangkat daerah. Atas dokumen-dokumen yang telah disampaikan tersebut, Kemen PANRB akan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan SAKIP di Kabupaten Sumbawa Barat tahun 2022.

#### G. Keefektifan Biaya dan Anggaran

Efektifitas dan efisiensi merupakan salah satu indikator penilaian kinerja yang ditetapkan oleh Kementerian PANRB. Berdasarkan data yang tercantum dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2023 yang mengukur capaian efektivitas dan efisiensi anggaran melalui capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Kabupaten Sumbawa Barat yang menjadi gambaran capaian kinerja perangkat daerah dalam mencapai sasaran pembangunan tahun 2022. Berdasarkan data dalam tabel sebagaimana tercantum dalam Lampiran 3, dapat disimpulkan bahwa penggunaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten Sumbawa Barat Tahun Anggaran Tahun 2022 dapat dikatakan efektif terhadap pencapaian kinerja sasaran pembangunan yang telah ditetapkan. Efektifitas pemanfaatan anggaran dapat terlihat dari capaian kinerja terhadap 19 Tujuan dan 24 Indikator Kinerja Utama (IKU). Selama kurun waktu tahun 2022, terdapat 6 Tujuan dengan kategori Efektif, dan 1 Tujuan dengan kategori Kurang Efektif.

Dari 24 IKU yang telah ditetapkan, ada 9 IKU berkategori Sangat Efektif karena capaian kinerjanya melebihi 100%, 10 IKU berkategori Efektif dengan capaian kinerja 90-100%, 1 IKU berkategori Cukup Efektif

dengan capaian kinerja 80-89,99%, 1 IKU berkategori Kurang Efektif dengan capaian kinerja 60-79,99%, dan 3 IKU berkategori Tidak Efektif karena capaian kinerja berada pada angka 0-59,99%.

**Tabel 1.** Efisiensi Anggaran

Uraian	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian %
<b>Pendapatan</b>	<b>1.116.451.228.327,00</b>	<b>1.495.431.555.866,85</b>	<b>133,95</b>
1. Pendapatan Asli Daerah	140.183.935.954,00	127.949.781.853,22	91,27
2. Pendapatan Transfer	910.536.828.517,00	1.361.216.711.082,63	149,50
3. Lain-lain pendapatan daerah yang sah	65.730.463.856,00	6.265.062.931,00	9,53
<b>Belanja</b>	<b>1.170.832.351.827,00</b>	<b>1.113.642.655.564,00</b>	<b>95,12</b>
1. Belanja Operasi	837.600.436.758,80	790.109.445.947,00	94,33
a. Belanja Pegawai	402.625.078.890,80	383.652.897.009,00	95,14
b. Belanja Barang dan Jasa	336.266.430.739,00	314.365.277.666,00	93,49
c. Belanja Hibah	85.679.677.129,00	84.639.921.272,00	98,09
d. Belanja Bantuan Sosial	13.029.250.000,00	8.651.350.000,00	66,40
2. Belanja Modal	311.554.893.152,20	203.853.005.532,00	65,43
3. Belanja Tak Terduga	2.350.036.866,00	906.032.000,00	38,55
4. Belanja Transfer	119.326.985.050,00	118.774.172.085,00	99,54

Sumber: data sekunder diolah, 2023

Data anggaran Kabupaten Sumbawa Barat Tahun 2022 menunjukkan bahwa sebesar Rp. 402.625.078.890,8 atau sebanyak 34,40 % adalah belanja pegawai yang termasuk dalam pos belanja Operasi. Sisanya yaitu 65,60% anggaran belanja Kabupaten Sumbawa Barat terbagi ke dalam Belanja Barang dan Jasa, Belanja Hibah, Belanja Bantuan Sosial, Belanja Modal Belanja Tak Terduga, dan Belanja Transfer. Dilihat dari sisi efisiensi yang dihitung dari selisih persentase realisasi anggaran dikurangi dengan persentase realisasi kinerja, dari 7 Tujuan Pembangunan yang ada terdapat 4 Tujuan Pembangunan yang menunjukkan persentase Capaian Kinerja lebih tinggi daripada persentase Capaian Kegiatan. Artinya Kinerja Tujuan dapat dicapai dengan penggunaan anggaran seminim mungkin. 3 (tiga) Tujuan Pembangunan lainnya belum efisien karena persentase Capaian Kinerja lebih kecil jika dibandingkan dengan persentase realisasi anggaran.

Berdasarkan IKU yang ada, dari 24 IKU yang telah ditetapkan terdapat 19 (sembilan belas) IKU yang menunjukkan efisiensi dalam pencapaian kinerjanya karena persentase capaian kinerja lebih tinggi daripada persentase realisasi anggaran. IKU Indeks SPBE menjadi IKU dengan capaian efisiensi tertinggi yaitu sebesar 57,74% yang disebabkan oleh target capaian IKU yang ditetapkan pada level Cukup dapat direalisasikan dengan capaian level SPBE pada level Baik.

## **H. Kebutuhan akan Pengawasan**

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Pemerintah menegaskan bahwa laporan kinerja harus direviu oleh auditor Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) atau tim yang dibentuk untuk itu. Mekanisme evaluasi dan pengawasan kinerja perangkat daerah dilakukan oleh Inspektorat Daerah selaku pemegang kewenangan pengawasan intern pemerintah daerah. Untuk melakukan evaluasi dan pengawasan tersebut, tim reviu kinerja yaitu APIP telah menyusun Lembar Kerja Evaluasi Gabungan yang terdiri dari Lembar Kerja Evaluasi Instansi (LKE Instansi) dan Lembar Kerja Evaluasi Unit (LKE Unit). Evaluasi kinerja perangkat daerah merupakan aktivitas analisis yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi, dan juga pengenalan permasalahan, serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan guna peningkatan akuntabilitas dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.

## **I. Dampak Interpersonal**

Buhrmester, dkk (1988) memaknai kompetensi interpersonal sebagai kemampuan-kemampuan yang dimiliki seseorang dalam membina hubungan dengan orang lain. Menurut Handfield (2006) kompetensi interpersonal sebagai kemampuan seseorang untuk bekerja dan membina hubungan dengan orang lain. Adapun McGaha & Fitzpatrick (2005) mengartikan kompetensi interpersonal sebagai perilaku-perilaku yang sesuai dalam berhubungan seperti memulai kontak, dukungan emosional, keterbukaan, mengatasi konflik. Spitzberg dan Cupach (dalam DeVito, 2003) memberi pengertian kompetensi interpersonal sebagai kemampuan seorang individu untuk melakukan komunikasi yang efektif. Jerving (2001) mengartikan kompetensi interpersonal sebagai sebuah kemampuan untuk membangun dan menjaga hubungan yang efektif.

Kompetensi interpersonal sangat berperan dalam penerapan kebijakan penyetaraan jabatan dalam lingkungan birokrasi. Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi menegaskan bahwa Dalam pelaksanaan

tugas, Pejabat Fungsional dan pelaksana dapat bekerja secara individu dan/atau dalam tim kerja dengan mengedepankan profesionalisme, kompetensi, dan kolaborasi berdasarkan keahlian dan/atau keterampilan. Penugasan secara individu dan/atau dalam tim kerja tersebut dapat melibatkan Pejabat Fungsional dan pelaksana yang berasal dari dalam satu unit organisasi, lintas unit organisasi, dan/atau lintas Instansi Pemerintah.

Jabatan fungsional merupakan jenis pekerjaan yang menuntut pegawai harus dapat bekerja secara mandiri dan dituntut untuk mau terus berusaha meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dan upaya untuk pengembangan profesi. Hal tersebut tentu saja akan sangat baik bila dibekali dengan minat dan bakat pegawai yang bersangkutan. Pada kasus peralihan jabatan ini terdapat beberapa pejabat struktural yang beralih ke fungsional tetapi tidak sesuai dengan minat, bakat dan kemampuannya sehingga akan berdampak pada upaya peningkatan dan pengembangan kompetensi serta dalam pelaksanaan tugas sehari-harinya. Masih adanya penempatan pegawai pada unit kerja yang kurang sesuai dengan jabatan fungsional yang diduduki. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai sebagai pejabat fungsional karena bidang pekerjaan yang dilaksanakan atau yang ada di unit kerjanya kurang sesuai dengan jabatan fungsional yang diduduki.

Masih adanya ketidaksesuaian antara jumlah pejabat fungsional yang ada dengan yang dibutuhkan. Terdapat beberapa jenis jabatan fungsional dengan jumlah personil yang dinilai terlalu banyak tetapi ada juga beberapa jabatan fungsional yang memang sangat dibutuhkan untuk menunjang tugas dan fungsi lembaga (pelayanan pendidikan) tetapi tidak di setujui pengusulan SK perpindahannya jabatannya. Sebagai contoh jabatan fungsional PLP dan pustakawan yang memang dibutuhkan untuk membantu proses pembelajaran dan dari segi ratio jumlah pegawai yang menduduki jabatan fungsional tersebut dengan jumlah mahasiswa yang dilayani masih sangat kurang.

Pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan masih harus melaksanakan tugas-tugas yang sebelumnya dijalankan pada saat masih menjabat sebagai pejabat struktural. Hal tersebut akan menjadi tantangan



tersendiri karena disamping harus segera beradaptasi dengan tugas baru sebagai pejabat fungsional yang membutuhkan usaha keras juga masih dibebani dengan tugas-tugas sebelumnya saat masih menjabat sebagai pejabat struktural.

Pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan masih belum mampu untuk memberikan kinerja yang maksimal karena adanya berbagai permasalahan yang ada. Dengan demikian, kinerja aparatur pada organisasi perangkat daerah pasca penerapan kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Sumbawa Barat ditinjau dari capaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Perangkat Daerah Tahun 2022 tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai.

#### **J. Motivasi**

Sumber daya manusia merupakan factor kunci dalam pencapaian kinerja yang menjadi tujuan pada sebuah organisasi. Diperlukan peran dari organisasi yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat menciptakan sikap yang professional dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam sebuah organisasi. Salah satu faktor yang dapat mendukung terciptanya sikap professional oleh SDM adalah motivasi kerja yang tinggi oleh SDM tersebut (Sulaiman & Fariz, 2022).

Motivasi aparatur pasca penyetaraan jabatan pada Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat belum begitu baik. Persepsi jabatan fungsional tidak menarik, dianggap kelas dua, jabatan inferior, dianggap bukan karier, demotivasi, kompetensi kurang, dan tidak dikembangkan masih tertanam dalam persepsi sebagian besar aparatur. Perubahan struktur saja tidak akan efektif memberikan perubahan, karena yang akan membantu menguraikan masalah birokrasi adalah mengimplementasikan budaya birokrasi baru. Kembali menegaskan dan menginternalisasi nilai inti budaya BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) dalam pemerintahan pada ASN lebih menjamin perbaikan berkelanjutan.

Hal yang perlu menjadi perhatian adalah ada pejabat yang dialihkan, tetapi belum sesuai dengan ketentuan syarat jabatan untuk dapat diidentifikasi dan difungsikan pada jabatan fungsional lain yang memungkinkan untuk berkembang secara karier. Situasi ini

memerlukan pengembangan yang didukung sistem corporate university. Pengembangan dan pola pembelajaran dapat dilakukan untuk pencapaian tujuan berorganisasi. ASN pun dengan corporate university akan memiliki fleksibilitas dalam belajar. Diperlukan kebijakan teknis lanjutan untuk mengembangkan karier para pejabat fungsional pasca penyetaraan dimana belum semua jenjang ahli terdapat pada formasi jabatan fungsional. Ke depan, perlu diusulkan formasi yang dapat mendukung pola karier pejabat fungsional tersebut. Penyesuaian regulasi tentang jabatan fungsional yang komprehensif, penyelarasan kelas jabatan, penyusunan peraturan tentang jabatan dan pangkat ASN adalah langkah selanjutnya.

Mengenai pola mutasi dan rotasi antarjabatan fungsional yang dimaksudkan dan agar ada pengaturan mengenai pengayaan tugas jabatan fungsional, perlu disusun kebijakan lanjutan untuk menjamin kepastian pada sistem karier pejabat yang terdampak penyetaraan sehingga tidak dirugikan. Pola pengembangan dan manajemen jabatan fungsional perlu disempurnakan dan gap kompetensi Pejabat Pengawas yang disetarakan perlu mengejar level kompetensi pada jabatan fungsional. Penyetaraan tunjangan kesejahteraan jabatan fungsional pascapenyetaraan dan juga penyelarasan kebutuhan anggaran, di mana hal ini terkait dengan kebijakan tunjangan serta kelas jabatan dari jabatan fungsional yang dijadikan basis bagi pemberian kompensasi. Tunjangan fungsional pada kelas yang sama akan berbedabeda pada regulasi yang ditetapkan Presiden. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan kebijakan terkait tunjangan fungsional ini secara keseluruhan.

Perubahan tata kerja dengan sistem kerja berbasis fungsional dapat diimplementasi dengan lebih efektif jika pola pikir seluruh elemen pemerintah daerah khususnya ASN, yang dimulai dari Pejabat Pimpinan Tinggi serta Pejabat Administrator yang mengemban tugas administrasi, juga ikut berubah. Pejabat Administrasi yang telah diangkat pada jabatan fungsional hendaknya memahami bahwa tugas administrasinya dikembalikan pada Pejabat Administrator. Sementara kondisi yang anyak berlaku saat ini, Pejabat Administrator seperti tidak mau kehilangan pembantu untuk mengerjakan tugas administrasi. Pola kerja yang mengutamakan pelaksanaan kegiatan mengejar pertanggung-

jawaban pelaksanaan anggaran harus sudah bergeser pada kerja kolaborasi penyelesaian misi daerah dengan sedikit atau bahkan tanpa anggaran.

#### **IV. SIMPULAN DAN SARAN**

##### **A. Simpulan**

Hasil penelitian ini menekankan beberapa temuan atau hal penting dalam kaitannya dengan kinerja dan motivasi kerja aparatur di Kabupaten Sumbawa Barat dalam kaitan dengan diimplementasikannya kebijakan penyetaraan jabatan dari jabatan administrasi atau struktural menjadi jabatan fungsional. Kinerja pegawai belum terdampak besar oleh implementasi kebijakan, jika dilihat dari capaian nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2023. Hal ini menjadi faktor yang cukup signifikan dalam menunjukkan adanya hubungan yang saling mendukung antara restrukturisasi dengan optimalisasi atau penekanan akan keahlian dan kompetensi individu dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam implementasi kebijakan ini perlu dibangun sikap atau pola pikir atau mindset bahwa ini adalah momentum yang harusnya dianggap sebagai suatu sikap dari Negara untuk memfasilitasi pengembangan karier dan kompetensi ASN bukan malah untuk mengurangi apa yang ada atau diperoleh saat ini. Penyederhanaan birokrasi secara substansial, tidak hanya terbatas pada struktur, tetapi juga aspek kultur dan inovasi kerja. Membangun birokrasi yang dinamis, antara lain: fleksibilitas yang tinggi, kapabilitas yang baik, dan budaya yang unggul. Atas alasan ini, langkah yang dilakukan dalam proses awal implementasi kebijakan adalah dengan menata organisasi dan mengidentifikasi jenis jabatan fungsional yang sesuai untuk nantinya dialihkan dari jabatan struktural eselon III, IV dan V yang ada sehingga memudahkan pejabat itu nantinya dalam pengumpulan Angka Kredit pada Jabatan Fungsionalnya yang baru dialihkan atau diemban.

Faktor motivasi kerja yang dipengaruhi dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada bagaimana para pejabat eselon III, IV dan V yang terkena imbas dari implementasi kebijakan tersebut lebih mengkhawatirkan hilangnya penghasilan yang sebelumnya diterima dan otoritas yang dimiliki saat menjabat sebagai pejabat

eselon III, IV atau V. Indikator rasa aman dari salah satu indikator atau aspek motivasi kerja yang ternyata sangat memainkan peran atau terkait dengan tanggapan para PNS jabatan eselon III, IV, dan V yang terkena dampak kebijakan ini. Sosialisasi dan jaminan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Bagian Organisasi pada Sekretariat Daerah melalui percepatan penyelesaian regulasi yang mengatur Penyelarasan Penghasilan bagi Pejabat Administrasi yang dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional diharapkan dapat memberikan ketenangan bagi para PNS jabatan eselon III dan IV yang dialihkan tersebut.

##### **B. Saran**

Dari hasil analisis dan pembahasan hasil wawancara dari berbagai key informan, peneliti merekomendasikan beberapa saran yang kiranya dapat dijadikan pertimbangan terkait dengan tema penelitian yang diangkat, yaitu:

1. Memberi kesempatan kepada aparatur hasil penyetaraan jabatan untuk mengikuti pelatihan/diklat sehingga dapat menjadi media belajar untuk lebih mengetahui bidang kerja serta tugas-tugas dan fungsi dari jabatan fungsional yang baru diduduki;
2. Perlu memberikan jaminan bahwa penghasilan pejabat fungsional dalam masa transisi disesuaikan dengan penghasilan pejabat administrasi;
3. Perlu adanya sosialisasi dan pendampingan teknis yang intensif terkait implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kabupaten Sumbawa Barat;
4. Perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap implementasi penyetaraan jabatan di Kabupaten Sumbawa Barat, baik itu kesesuaian aparatur dengan bidang tugasnya, dampak dari penyetaraan jabatan pada perangkat daerah, kendala dan hambatan dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan;
5. Memaksimalkan dan mengoptimalkan peran akademisi dalam memberikan rekomendasi strategi dalam implementasi kebijakan yang akan lebih mulus dan mudah nantinya di Pemerintah Kabupaten Sumbawa Barat.

## DAFTAR RUJUKAN

- Creswell, J. W. (2015a). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset; Memilih di antara Lima Pendekatan* (Ketiga). Pustaka Pelajar.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Pub. L. No. 28 (2019).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021, Pub. L. No. 17 (2021).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Pub. L. No. 7 (2022).  
<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/berita/permenpan-rb-nomor-7-tahun-2022-tentang-sistem-kerja-pada-instansi-pemerintah-untuk-penyederhanaan-birokrasi>
- Miranda, R. (2022). *Penyetaraan dan Nasib Pejabat Administrasi*. In *Simpul Perencana* (pp. 3–4). Pusbindiklatren Bappenas.
- Rakhman, F. A. (2020). *Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon Iii Dan Iv Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur*. *Jurnal Aparatur*, 4(2), 53–66.  
<https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.12>
- Rakhmawanto, A. (2021). *Analysis of the Impact of Bureaucracy Simplification on Equality of Administrator and Supervisory Position*. *Jurnal Badan Kepegawaian Negara*, 11–24.
- Rosiadi, A. (2022). *Penyetaraan Jabatan, Endgame of Reformasi Birokrasi?* In *Simpul Perencana* (Vol. 42, pp. 101–106).  
<https://doi.org/10.1109/mcg.2007.127>
- Rusliandy. (2022). *Analisis Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah*. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 54–68.
- Sulaiman, N., & Fariz, M. (2022). *Analisis Peran Organizational Citizenship Behavior dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja*. *Robust: Research of Business and Economics Studies*, 1(2), 11.  
<https://doi.org/10.31332/robust.v1i2.3609>
- Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K. (2021). *Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah*. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 3(1), 57–70.
- Wardoyo, B., Adil, A. S., & Hardiyono. (2023). *Analisis Peluang Karier Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Ketenagakerjaan akibat Perubahan Jabatan dari Struktural menjadi Fungsional*. *Accounting Profession Journal (APAJI)*2, 5(2), 95–104.