



Perilaku Aparatur Sipil Negara Pasca Penyetaraan Jabatan Struktural Ke dalam Jabatan Fungsional

Muammar Fahmi Setiady^{1*}, Moh. Irfan Mufti², Muh. Nawawi³

^{1,2,3} Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Tadulako

ARTICLE INFO

Article history:

Received July 26, 2025

Revised August 07, 2025

Accepted August 08, 2025

Available online August 08, 2025

Kata Kunci :

Perilaku ASN, Penyetaraan Jabatan, Jabatan Fungsional, Birokrasi, Organisasi Public

Keywords:

ASN Behavior, Job Equivalency, Functional Positions, Bureaucracy, Public Organizations



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright ©2025 by Muammar Fahmi Setiady, Moh. Irfan Mufti, Muh. Nawawi. Published by CV. Rifainstitut

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) pasca penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional, dengan studi kasus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Palu. Penyetaraan jabatan merupakan bagian dari kebijakan penyederhanaan birokrasi yang diterapkan pemerintah untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap pelayanan publik. Perubahan struktur organisasi ini menuntut ASN untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru yang lebih berbasis kompetensi dan tanggung jawab individual. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional hasil penyetaraan, dan ASN pelaksana. Analisis data dilakukan menggunakan model perilaku organisasi Robbins & Judge dan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN di lingkungan BKPSDMD Kota Palu mengalami berbagai respons terhadap perubahan jabatan, mulai dari sikap adaptif hingga resistensi terhadap sistem kerja baru. Perubahan perilaku ASN sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, motivasi kerja, komunikasi organisasi, serta kesiapan individu dan kelompok dalam memahami peran barunya. Selain itu, minimnya sosialisasi dan bimbingan teknis turut menjadi hambatan dalam proses penyesuaian. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan penyetaraan jabatan sangat ditentukan oleh pengelolaan perubahan organisasi yang baik, dukungan struktural, serta pembinaan berkelanjutan terhadap ASN.

ABSTRACT

This study aims to describe the behaviour of State Civil Apparatus (ASN) after the equalization of structural positions into functional positions, with a case study at the Regional Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDMD) of Palu City. The equalization of positions is part of the bureaucratic simplification policy implemented by the government to create a more effective, efficient, and responsive government system for public services. This change in organizational structure requires ASN to adapt to a new work system that is more based on individual competencies and responsibilities. The method used in this study is a descriptive qualitative method with data collection techniques through interviews, observation, and documentation. Informants in the study consisted of structural officials, functional officials resulting from the equalization, and implementing ASN. Data analysis was carried out using the Robbins & Judge organizational behavior model and the Miles and Huberman interactive model which includes the stages of data condensation, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study indicate that ASN in the BKPSDMD of Palu City experienced various responses to job changes, ranging from adaptive attitudes to resistance to the new work system. Changes in civil servant behavior are heavily influenced by leadership, work motivation, organizational communication, and individual and group readiness to understand their new roles. Furthermore, a lack of socialization and technical guidance also hinder the adjustment process. These findings indicate that the success of job equalization is largely determined by sound organizational change management, structural support, and ongoing guidance for civil servants.

*Corresponding author

E-mail addresses: muammarfahmis@gmail.com (Muammar Fahmi Setiady)

1. PENDAHULUAN

Penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan menjadi perubahan sangat fundamental dalam struktur pemerintahan daerah. Perubahan tidak hanya diharapkan memberikan perubahan positif bagi kinerja pejabat fungsional yang baru dilantik, tetapi juga diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan semangat awal penyederhanaan birokrasi guna mewujudkan birokrasi yang dimanis, dan profesional dalam mendukung kinerja pelayanan publik ([Rakhmat, 2022](#)). Untuk mewujudkan harapan tersebut, pejabat fungsional hasil penyetaraan dituntut untuk segera menyesuaikan diri. Mereka harus melakukan banyak perubahan mulai dari perubahan pola pikir hingga pelaksanaan tugas sehari-hari.

Namun dalam pelaksanaannya, peraturan tersebut ternyata tidak dapat segera terealisasi. Selain sudah diikuti sebagian besar pemerintah daerah, masih ada beberapa pemerintah daerah yang terus melakukan koordinasi dan kajian agar peraturan tersebut tidak berdampak buruk pada organisasi maupun sumber daya manusia yang ada ([Tjokro, 2019](#)). Respon yang beragam ini menunjukkan ada beberapa permasalahan yang masih terus harus diselesaikan oleh pemerintah. Termasuk kesiapan aparatur untuk beralih fungsi dan menjalankan amanat peraturan tersebut sesuai tugas dan fungsinya.

Seperti yang disampaikan oleh ([Satibi, 2020](#)) dalam pelaksanaan penyetaraan birokrasi ini memiliki masalah yang tidak kalah penting yang sedang terjadi yaitu munculnya budaya baru dengan hanya mengerjakan pekerjaan jika bermanfaat langsung untuk memenuhi kebutuhan Angka Kredit. Jadi ada reorientasi bahwa mereka hanya mengerjakan pekerjaannya saja dan merasa tidak perlu mengerjakan pekerjaan lainnya. Budaya kerja baru ini jika tidak diantisipasi maka akan menimbulkan sikap individual dan egois. Kemudian tidak semua pejabat fungsional yang awalnya pejabat struktural, terlebih yang pernah menduduki jabatan akan bisa dengan cepat beradaptasi. Banyak di antara mereka yang masih memegang budaya kerja struktural dan ada juga yang merasa tidak punya harapan lagi sehingga bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban saja. Hal ini jika tidak diantisipasi maka akan berpengaruh terhadap rendahnya kinerja lembaga.

Sejalan dengan permasalahan di atas, ([Fitrianingrum et al., 2020](#)) yang melihat permasalahan itu di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) bahwa pelaksanaan peraturan tersebut paling tidak memiliki beberapa tantangan, yaitu komunikasi berjenjang yang kurang dan informasi yang tidak tersampaikan mengenai substansi penyetaraan kepada pejabat administrator dan tidak semua sumber daya seperti sumber daya manusia, anggaran, infrastruktur atau peralatan mendukung kebijakan penyetaraan ini. Kemudian disposisi atau perilaku dari pelaksana kebijakan ([Skinner, 2013](#)), dalam hal ini adalah para pejabat administrator yang terdampak menunjukan dukungan adanya kebijakan penyetaraan walaupun untuk pengembangan karir masih ada keraguan sejalan dengan peningkatan kesejahteraan yang belum jelas.

Menindaklanjuti Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, Pemerintah Kota Palu telah melaksanakan kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional sejak awal tahun 2022, dengan harapan dapat merubah perilaku dalam berorganisasi menjadi fleksibel dan cepat ([Widjaja, 2006](#)).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Palu merupakan salah satu perangkat daerah hasil dari penyetaraan tersebut. Sebelum penyetaraan, struktur jabatan masih terbagi dalam beberapa sub bidang dengan memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing dan setelah penyetaraan berubah menjadi suatu kelompok kerja sehingga pola kerja pun berubah ([Suartini, 2023](#)).

Berikut penyetaraan jabatan yang telah dilaksanakan oleh BKPSDMD Kota Palu sesuai dengan Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021:

Tabel 1. Daftar Jabatan Struktural yang disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional pada BKPSDMD Kota Palu

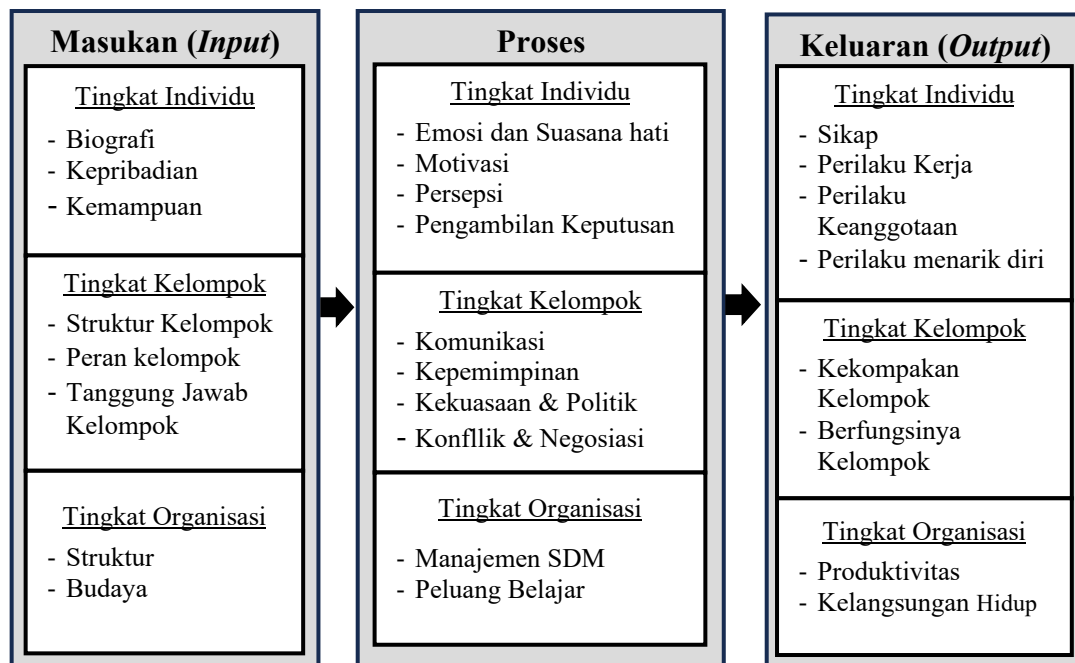
| Nama Jabatan | |
|---------------|--|
| | Sebelum Penyetaraan |
| Bidang | Kepala Sub Bidang Kesejahteraan, Pembinaan dan Kinerja Aparatur |
| | Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan Aparatur |
| | Kepala Sub Bidang Pengembangan Karir Aparatur |
| Bidang Diklat | Kepala Sub Bidang Teknis dan Fungsional |
| | Kepala Sub Bidang Pendidikan Formal dan Perencanaan Kebutuhan Diklat |
| | Kepala Sub Bidang Diklat Kepemimpinan |
| Bidang | Kepala Sub Bidang Informasi Kepegawaian |
| | Kepala Sub Bidang Kepangkatan |
| | Kepala Sub Bidang Mutasi dan Pensiun |

Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda (Sesuai Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021)

Setelah hampir 3 tahun terlaksananya kebijakan ini masih belum diketahui apakah berjalan sesuai dengan yang di harapkan atau malah sebaliknya. Berdasarkan hal tersebut peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian terhadap perilaku ASN pasca penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Palu untuk melihat bagaimana respon atau tanggapan ASN pada BKPSDMD Kota Palu setelah dilaksanakannya kebijakan ini.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian Kualitatif ([Arikunto, 2002](#)), dan teori yang digunakan yaitu Model Perilaku Organisasi Robbins & Judge (2013) untuk mengetahui perilaku yang ditunjukkan oleh ASN pasca penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional di Badan Kepedawaian dan Sumber Daya manusia Daerah Kota Palu. Kemudian data dalam penelitian ini dikumpulkan dari berbagai pengaturan, sumber dan metode ([Sugiyono, 2019](#)) yaitu: Dokumentasi, Observasi, Wawancara, dan Studi Pustaka. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif dari ([Miles et al., 2014](#)) yang menrapkan empat (4) Langkah dalam mengalisis data yaitu, Kondensasi Data (*Data Condensation*) yang pada prosesnya mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya, Penyajian Data (*Data Display*) untuk membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman, kemudian Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*) dilakukan apabila tahap kondensasi dan penyajian telah dilakukan maka langkah terakhir yang dilakukan adalah mengambil kesimpulan dengan melakukan interpretasi melalui refleksi terhadap data penelitian.



Gambar 1. Model Perilaku Organisasi Robbins & Judge (2013)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Situasi Aparatur Sipil Negara Sebelum Penyetaraan Jabatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya manusia Daerah Kota Palu

Sesuai dengan Peraturan Wali Kota Palu Nomor 29 tahun 2017 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah dapat diketahui bahwa sebelum penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional struktur organisasi pada BKPSDMD Kota Palu masih terdapat kepala sub bidang pada tiap bidang yang memiliki tugas masing-masing dan tidak saling bersinggungan dengan tugas kepala sub bidang yang lain. Dalam melaksanakan tugas, kepala sub bagian juga memiliki bawahan yaitu pelaksana atau staf yang bertugas untuk membantu menyelesaikan tugas pokok dari Kepala Sub Bidang. Sebelum pelaksanaan kebijakan penyetaraan Kepala Sub Bidang masih memiliki wewenang untuk memberikan perintah secara langsung kepada pelaksana yang berada di bawahnya. Tentunya Kepala Sub Bidang juga harus mempertanggungjawabkan hasil kerja bawahannya kepada Kepala Bidang sehingga Kepala Sub Bidang sering kali memberikan teguran langsung terhadap kesalahan kerja bawahannya.

Pada Kantor BKPSDMD Kota Palu terdapat tiga Bidang yang di dalamnya memiliki beberapa Kepala Sub Bidang yang menyelenggarakan tugasnya masing-masing sesuai dengan jabatan yang dipangku dalam Bidang tersebut. Kepala Sub Bidang tidak memiliki hak untuk ikut campur dalam pekerjaan Kepala Sub Bidang lainnya sehingga sering kali menimbulkan rasa tidak peduli diantara sesama pemangku jabatan Kepala Sub Bidang, hal ini menjadi salah satu faktor yang dapat menimbulkan kesenjangan dalam berkomunikasi karena tugas dan fungsi yang berbeda (Nalien, 2021). Akan tetapi, tidak semua ASN pada Kantor BKPSDMD Kota Palu bekerja dan menjalankan tugasnya dengan kaku, tetapi juga terdapat beberapa ASN yang mengesampingkan hal tersebut dan bekerja secara fleksibel serta saling membantu ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Peran kepala bidang sebagai atasan langsung pejabat kepala sub bidang tidak hanya menerima laporan hasil kerja kepala sub bidang, tetapi juga berkewajiban menjaga lingkungan kerja tetap dalam kondisi optimal bagi kepala sub bidang maupun pelaksana. Hal yang dimaksud yaitu, memperhatikan beban kerja, tingkat kejenuhan,

komunikasi antar bawahan, serta memperhatikan kondisi kesehatan ([Peraturan Menteri PANRB No. 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Beban Kerja, 2020](#)).

Menilai dari segi perkembangan karier ASN, tentu terdapat perbedaan sebelum pelaksanaan penyetaraan jabatan dan pasca penyetaraan jabatan. Karier ASN tentu akan sangat berpengaruh pada semangat kerja ASN. Cepat atau lambatnya perkembangan karier ASN ditentukan oleh Wali Kota. Hal ini tentu sangat menguntungkan pihak yang memiliki kedekatan politik, hubungan kerabat, dan pihak yang dekat dengan Wali Kota sebagai penentu kebijakan. Berbeda dengan ASN lainnya, mereka harus menunjukkan kemampuan, kecakapan, hasil kerja, dan inovasi yang memuaskan.

Kondisi Aparatur Sipil Negara Pasca Penyetaraan Jabatan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya manusia Daerah Kota Palu

Penyetaraan Jabatan Struktural ke dalam Jabatan Fungsional pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Palu dilaksanakan awal tahun 2022 hingga saat ini telah berjalan selama tiga tahun dan efektifnya pelaksanaan tugas dan fungsi pemangku jabatan fungsional baru terlaksana selama dua tahun terakhir ini. Kebijakan ini merubah struktur organisasi yang lama menjadi struktur organisasi yang baru yaitu menghapus jabatan kepala sub bidang pada setiap bidang kemudian disetarakan menjadi Pejabat Fungsional.

Pejabat fungsional hasil penyetaraan tidak lagi memiliki bawahan, kondisi saat ini mereka bekerja sebagai suatu kelompok kerja dalam satu bidang dengan harapan pejabat fungsional mampu bekerja secara profesional, lebih fleksibel, dan kreatif dalam menyelesaikan tugasnya masing-masing. Kebijakan ini tentu menjadi sesuatu yang baru bagi ASN pada Kantor BKPSDMD Kota Palu. Dengan terlaksananya kebijakan penyetaraan ini ASN dituntut untuk dapat segera menyesuaikan dengan pola kerja yang baru dengan harapan seluruh rutinitas pekerjaan tidak terganggu dalam penyelesaiannya.

ASN pada Kantor BKPSDMD Kota Palu masih mengalami kesulitan dalam menyesuaikan dengan pola kerja sebagai pejabat fungsional dikarenakan harus segera merubah pola kerja disisi lain tetap wajib menjalankan rutinitas pekerjaan di Kantor BKPSDMD Kota Palu. Pejabat fungsional yang sebelumnya adalah kepala sub bidang masih terbiasa memberikan perintah langsung kepada pelaksana yang dulunya merupakan bawahan langsungnya, hal ini tidak sesuai dengan cara kerja jabatan fungsional yaitu bekerja dalam suatu kelompok kerja dan tidak lagi memiliki bawahan langsung.

Ditinjau dari sisi kerja sama sebagai suatu kelompok kerja, pejabat fungsional hasil penyetaraan dituntut untuk saling bekerja sama dalam menyelesaikan tugas dan meninggalkan kebiasaan lama sebagai kepala sub bidang yang hanya fokus pada tugas masing-masing. Pekerjaan tiap kepala sub bidang kini disatukan menjadi suatu kelompok kerja yang akan diselesaikan bersama. Hal ini bertujuan untuk mempercepat proses penyelesaian dan juga menjadi sarana bertukar pikiran agar dapat memacu perkembangan produktifitas dalam bekerja. Tujuan ini belum dapat terealisasi secara optimal oleh ASN pada Kantor BKPSDMD Kota Palu dikarenakan kebiasaan pola kerja lama yang masih melekat pada *mindset* ASN.

Bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan pada Kantor BKPSDMD Kota Palu masih merasa sulit untuk merubah pola kerja lama. Pejabat fungsional masih mendapatkan tekanan dari atasan untuk membina pelaksana yang dulunya adalah bawahan langsungnya yang seharusnya hal ini sudah menjadi tugas Kepala Bidang sebagai atasan langsung bagi pelaksana dan pejabat fungsional. Tidak hanya pejabat fungsional, pelaksana dan kepala bidang juga dituntut untuk merubah pola kerja lama sejak dilaksanakannya kebijakan ini. Koordinasi antara kepala bidang dan pelaksana yang dulunya ditengahi oleh kepala sub bidang kini diubah setelah penghapusan jabatan kepala sub bidang sehingga pelaksana pada BKPSDMD Kota Palu belum dapat menyesuaikan dengan struktur organisasi yang baru sehingga masih terlihat seperti pola

kerja lama yang tidak dapat dilepas. Masih terdapat rasa tidak percaya diri pada pelaksana untuk langsung berkomunikasi kepada kepala bidang.

Pasca penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional, tentu akan mempengaruhi jalur jenjang karier ASN pada BKPDMD Kota Palu. Sebelum penyetaraan, kepala sub bidang dapat diangkat langsung oleh Wali Kota yang sekarang telah diubah menjadi pejabat fungsional tidak dapat diangkat secara langsung oleh Wali Kota dikarenakan harus memenuhi syarat kompetensi keahlian terlebih dahulu. Dengan dihapusnya jabatan kepala sub bidang akan menyulitkan karier ASN pelaksana karena jabatan yang dapat dicapai terbatas. Memerlukan kompetensi dan keahlian tertentu untuk dapat masuk ke dalam jabatan fungsional, hal ini secara tidak langsung juga menekan wewenang Wali Kota dalam memilih ASN yang menurutnya sesuai untuk menempati jabatan tertentu. Sehingga dengan struktur baru ini, ASN harus benar-benar meningkatkan kualitas kerja dan kompetensi diri untuk mengejar karier tanpa bergantung pada unsur kedekatan politik.

Perilaku organisasi menurut Robbins & Judge (2013) dapat dinilai dari menilai dampak yang dimiliki, individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Pada penelitian ini, akan menggunakan teori tersebut untuk mendapatkan perilaku ASN pada Kantor BKPSDMD Kota Palu pasca penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional. Dengan menggunakan analisis tingkat individu, kelompok, dan organisasi yang kemudian akan diolah ke dalam tahap input, proses, dan output untuk melihat proses perubahan perilaku organisasi yang terjadi pada Kantor BKPSDMD Kota Palu.

TAHAP INPUT

1. Tingkat Individu

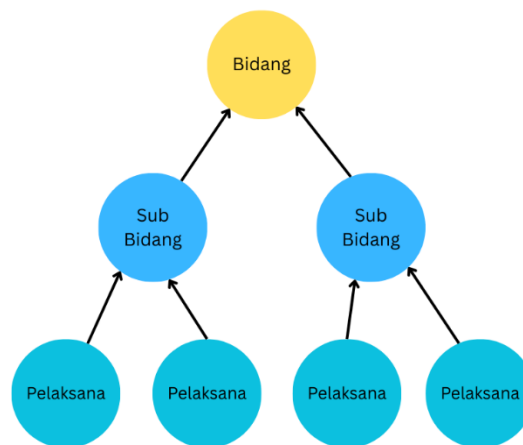
- a. Biografi dalam hal ini merujuk kepada karakteristik dari tiap individu seperti usia, jenis kelamin, dan masa kerja yang sering dihubungkan dengan perilaku kerja.
 - **Usia**, Data Induk BKPSDMD Kota Palu Tahun 2024 menunjukkan usia rata-rata ASN di BKPSDMD Kota Palu adalah 40-50 tahun. Usia sering dihubungkan dengan produktivitas dengan pemahaman bahwa dengan meningkatnya usia seseorang maka produktivitasnya cenderung menurun. Hal ini tentu tergantung dari jenis pekerjaan yang ditekuni ([Putri, 2020](#)). Pekerjaan sebagai ASN lebih menggunakan kemampuan berpikir dibanding kemampuan fisik, sehingga dapat dikatakan usia ASN pada Kantor BKPSDMD saat ini berada pada usia yang produktif.
 - **Jenis Kelamin**, Berdasarkan Data Induk BKPSDMD Tahun 2024 jumlah ASN berjenis kelamin pria berjumlah 25 orang sedangkan jumlah ASN Wanita berjumlah 29 orang. Perbedaan jumlah ASN pria dan wanita pada Kantor BKPSDMD Kota Palu yang tidak terlalu jauh. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa produktivitas kerja ASN pria masih lebih unggul dibandingkan ASN wanita pada Kantor BKPSDMD Kota Palu disebabkan tantangan kerja sebagai wanita karier lebih besar karena harus mampu bekerja secara *multitasking*.
 - **Masa Kerja**, Berdasarkan Data Induk BKPSDMD Kota Palu Tahun 2024 rata-rata masa kerja ASN pada Kantor BKPSDMD Kota Palu yaitu 10-20 tahun masa kerja. Jika senioritas didefinisikan sebagai masa seseorang menjalankan pekerjaan tertentu, dapat dikatakan bahwa ada suatu hubungan positif antara senioritas dan produktivitas. Dengan demikian masa kerja yang diekspresikan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi prediktor yang baik terhadap produktivitas karyawan. Melihat rata-rata masa kerja ASN di BKPSDMD Kota Palu, dapat dikatakan bahwa rata-rata pengalaman kerja mereka cukup tinggi.
- b. Kepribadian merupakan pola perilaku, pikiran, dan emosi yang relative tetap yang berbeda dan menjadi ciri khas dari individu. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui

bahwa mayoritas ASN pada BKPSDMD Kota Palu memiliki kepribadian yang netral dalam arti mereka menerima perubahan dalam struktur organisasi tetapi tidak menunjukkan dengan jelas ketertarikan atau rasa tidak senang.

- c. Kemampuan merupakan potensi atau kapasitas seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, tugas, atau pekerjaan secara efektif dan efisien, Pada Kantor BKPSDMD Kota Palu, ASN dinilai memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Secara umum, kemampuan dapat dikategorikan menjadi dua macam yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Sebagai ASN tidak menitik beratkan kepada kemampuan fisik, melainkan membutuhkan kemampuan intelektual untuk dapat memecahkan masalah pekerjaan

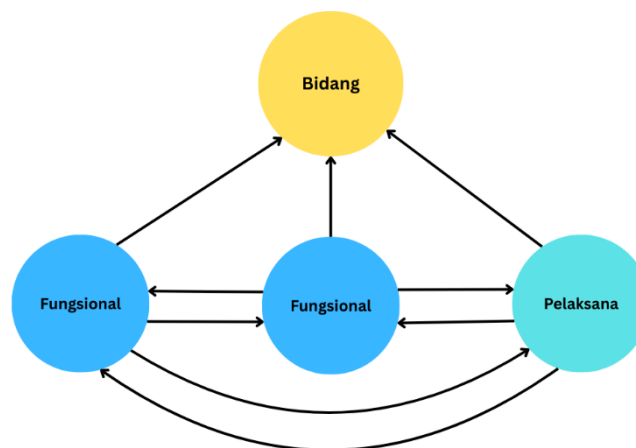
2. Tingkat Kelompok

- a. Struktur Kelompok mengacu pada pola hubungan formal dan informal antara anggota dalam kelompok kerja. Sebelum penyetaraan, struktur kelompok terbentuk melalui pola jabatan struktural yang vertikal dengan sistem komando satu arah.



Gambar 2. Struktur kelompok dengan pola jabatan struktural vertikal satu arah

Pada BKPSDMD Kota Palu, penyetaraan jabatan menyebabkan perubahan dari struktur sub bidang menjadi kelompok kerja fungsional. Hal ini tentu berpengaruh terhadap pola terbentuknya suatu kelompok dalam organisasi karena adanya jabatan yang dipecah kemudian diharuskan untuk bekerja bersama tim.



Gambar 3. Struktur kelompok dengan pola kerja tim setelah penyetaraan jabatan

Perubahan ini mengharuskan ASN untuk menyesuaikan diri dengan model kerja yang lebih kolaboratif dan non-hirarkis. Namun, perubahan struktur ini tidak serta-merta mengubah pola interaksi karena masih ada kecenderungan untuk bekerja secara individual berdasarkan kebiasaan sebelumnya. Struktur kelompok yang belum sepenuhnya adaptif dapat memengaruhi efektivitas kerja sama dan alur komunikasi antar anggota tim.

- b. Peran kelompok Peran kelompok adalah seperangkat harapan yang diberikan kepada individu dalam kelompok terkait bagaimana mereka harus bertindak dalam situasi tertentu. Setelah penyetaraan jabatan, banyak ASN di BKPSDMD merasa perannya kurang jelas karena perubahan dari jabatan struktural ke fungsional mengaburkan batas tanggung jawab. Beberapa ASN melaksanakan tugas sesuai deskripsi kerja lama, sementara yang lain masih menunggu arahan lebih lanjut. Ketidakjelasan peran ini dapat menimbulkan kebingungan, menghambat koordinasi, dan mengurangi kontribusi terhadap tujuan organisasi secara kolektif.
- c. Tanggung jawab kelompok adalah sejauh mana anggota kelompok merasa bertanggung jawab atas hasil kerja kolektif. Pada BKPSDMD Kota Palu, hasil penelitian menunjukkan bahwa tanggung jawab atas pekerjaan sering kali masih dirasakan secara individu, bukan kelompok. Beberapa ASN merasa beban kerja tidak terbagi secara merata, dan tidak semua anggota tim menunjukkan keterlibatan aktif dalam penyelesaian tugas. Hal ini menunjukkan bahwa rasa memiliki terhadap tanggung jawab kelompok belum terbentuk secara optimal, yang dapat berdampak pada kualitas *output* kerja dan kekompakan tim.

3. Tingkat Organisasi

- a. Struktur, pada BKPSDMD Kota Palu, struktur organisasi mengalami perubahan signifikan pasca penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional. Sebelumnya, ASN terbagi dalam unit-unit kerja yang jelas seperti sub bidang kesejahteraan, pendidikan, kepengkatan, dan sebagainya, yang masing-masing dipimpin oleh pejabat struktural. Namun setelah penyetaraan, jabatan-jabatan tersebut disetarakan menjadi jabatan fungsional dan diarahkan menjadi kelompok kerja atau tim yang lebih fleksibel.
- b. Budaya, pada BKPSDMD Kota Palu peralihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional diharapkan dapat membawa perubahan dalam budaya kerja, namun terdapat kecenderungan stagnan dengan budaya kerja lama dengan komando vertikal satu arah, terutama disebabkan oleh kewajiban untuk menyelesaikan tugas keseharian yang secara bersamaan harus segera menyesuaikan dengan pola kerja baru sehingga menimbulkan kebingungan. Kepentingan penyelesaian tugas memaksa pegawai tetap menggunakan budaya lama meskipun penyetaraan jabatan telah dilaksanakan. ASN menjadi lebih selektif terhadap tugas, cenderung hanya melaksanakan pekerjaan yang berdampak langsung pada penilaian kinerja fungsionalnya, dan kurang menunjukkan semangat kolaboratif. Selain itu, masih terdapat warisan budaya struktural, seperti sikap menunggu perintah, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan inovasi dalam menjalankan peran fungsional. Budaya seperti ini perlu diubah agar ASN bisa lebih proaktif, adaptif, dan memiliki orientasi pada hasil, yang merupakan nilai-nilai utama dari jabatan fungsional, dengan demikian transformasi budaya organisasi sangat diperlukan agar penyetaraan jabatan tidak hanya terjadi pada struktur formal, tetapi juga pada pola pikir, sikap, dan kebiasaan kerja ASN secara menyeluruh

TAHAP PROSES

1. Tingkat Individu

- a. Emosi & Suasana Hati mempengaruhi cara ASN merespons perubahan organisasi. Di BKPSDMD Kota Palu, ASN yang mengalami penyetaraan jabatan menunjukkan emosi campuran, mulai dari kecewa karena kehilangan jabatan struktural, hingga bingung

dalam menyesuaikan peran baru. Suasana hati yang negatif, seperti stres dan tidak puas, berdampak pada penurunan semangat kerja. Sebaliknya, ada juga ASN yang merasa lebih bebas dan tidak tertekan karena struktur baru yang lebih datar dan fungsional. Perubahan birokrasi juga dapat menimbulkan persaingan antar pegawai yang semakin ketat dikarenakan jumlah jabatan yang semakin terbatas. Akibatnya diperoleh ASN yang mengalami suasana hati yang buruk.

- b. Motivasi menjadi kunci dalam menjaga kinerja di tengah perubahan. ASN di BKPSDMD umumnya termotivasi oleh pencapaian hasil kerja, karena sistem penilaian kinerja kini berbasis output individu. Namun, motivasi ekstrinsik ini sering tidak diimbangi dengan motivasi intrinsik. Akibatnya, ASN cenderung hanya fokus pada tugas masing-masing, bukan yang membangun tim atau inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dalam bentuk reward belum sepenuhnya mampu mendorong keterlibatan mendalam dalam pekerjaan.
- c. Persepsi adalah proses kognitif di mana individu menafsirkan informasi dari lingkungan. ASN di BKPSDMD Kota Palu memiliki persepsi yang beragam terhadap kebijakan penyetaraan. Beberapa menganggapnya sebagai bentuk penurunan jabatan (demotivator), sementara yang lain melihatnya sebagai peluang untuk lebih fokus pada pengembangan kompetensi. Persepsi ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya, pemahaman regulasi, dan komunikasi internal organisasi.
- d. Pengambilan keputusan di tingkat individu sangat ditentukan oleh pemahaman peran dan struktur baru. ASN yang sebelumnya terbiasa dengan komando vertikal kini harus lebih mandiri dan bertanggung jawab atas keputusan yang mereka ambil dalam lingkup tugas fungsional. Namun, sebagian ASN masih menunjukkan keraguan atau ketergantungan pada arahan atasan, akibat belum terbiasa dengan otonomi kerja. Proses adaptasi ini menentukan seberapa cepat ASN bisa menunjukkan perilaku kerja yang efektif dan terukur.

2. Tingkat Kelompok

- a. Komunikasi adalah proses penyampaian informasi, baik secara lisan maupun tertulis, yang penting dalam menciptakan koordinasi dan kerja sama. Di BKPSDMD Kota Palu, komunikasi antar tim mengalami hambatan pasca penyetaraan jabatan. ASN cenderung fokus pada tugas individual berbasis angka kredit, dan tidak semua informasi terkait tugas atau target disampaikan secara terbuka. Kurangnya komunikasi dua arah dan minimnya forum koordinasi membuat beberapa pekerjaan berjalan tidak sinkron.
- b. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Pasca perubahan struktur menjadi jabatan fungsional, pola kepemimpinan struktural (berbasis otoritas jabatan) tidak lagi dominan. Banyak ASN merasa kebingungan karena tidak ada lagi atasan langsung dalam struktur kelompok kerja. Hal ini menuntut munculnya kepemimpinan informal yang didasarkan pada kapasitas, bukan posisi. Sayangnya, tidak semua kelompok kerja memiliki figur pemimpin yang kuat, sehingga sering terjadi kebingungan dalam menentukan arah kerja.
- c. Kekuasaan & Politik dalam organisasi merujuk pada kemampuan individu atau kelompok untuk memengaruhi keputusan atau tindakan orang lain. Di BKPSDMD, ASN yang dulunya memegang jabatan struktural tertentu masih memiliki pengaruh informal dalam kelompok, meskipun jabatan formalnya telah disetarakan. Dinamika politik internal kadang muncul dalam bentuk kompetisi antar ASN untuk mendapatkan proyek atau tugas yang memiliki kontribusi tinggi terhadap angka kredit. Ini menunjukkan bahwa politik organisasi tetap eksis, bahkan dalam sistem fungsional yang idealnya lebih meritokratis.
- d. Konflik adalah ketidaksesuaian antara individu atau kelompok terkait kepentingan, persepsi, atau nilai. Di BKPSDMD Kota Palu, konflik yang muncul biasanya berkaitan dengan pembagian tugas, klaim kontribusi terhadap output, dan perbedaan persepsi

terhadap kebijakan baru. Meskipun konflik tidak bersifat destruktif, beberapa di antaranya belum diselesaikan secara efektif karena minimnya forum negosiasi atau dialog terbuka. Keterampilan negosiasi dalam kelompok kerja menjadi aspek penting yang perlu dikembangkan agar konflik bisa menjadi peluang perbaikan, bukan hambatan.

3. Tingkat Organisasi

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia di BKPSDMD Kota Palu mengalami tantangan besar setelah penyetaraan jabatan. Fungsi seperti penilaian kinerja, pengembangan karier, dan penugasan perlu menyesuaikan dengan skema fungsional yang berbasis kerja sama kelompok ([Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017](#)). Namun, belum semua ASN memahami sepenuhnya bagaimana sistem ini bekerja. Selain itu, dukungan administratif terhadap jabatan fungsional belum optimal, seperti kurangnya uji kompetensi jabatan fungsional serta formasi jabatan fungsional yang belum jelas jumlahnya. Ini menyebabkan menurunnya semangat kerja ASN dikarenakan jenjang karier yang terhambat.
- b. Peluang belajar mencerminkan sejauh mana organisasi mendukung peningkatan kompetensi ASN. Dalam konteks BKPSDMD, meskipun telah tersedia beberapa pelatihan dan bimbingan teknis, peluang belajar belum merata. ASN yang proaktif biasanya lebih cepat beradaptasi dan mampu memanfaatkan pelatihan tersebut untuk meningkatkan kinerja. Sementara ASN yang pasif atau belum siap secara mental menghadapi perubahan justru tertinggal dalam hal pengembangan diri. Hal ini menunjukkan bahwa proses penyetaraan jabatan harus diiringi dengan pendekatan pembelajaran yang sistematis dan inklusif.

TAHAP OUTPUT

1. Tingkat Individu

- a. Sikap mencerminkan evaluasi, perasaan, dan kecenderungan seseorang terhadap suatu objek, peristiwa, atau kebijakan. Di BKPSDMD Kota Palu, banyak ASN menunjukkan sikap ambivalen terhadap kebijakan penyetaraan jabatan. Beberapa merasa kehilangan "status" karena tidak lagi menjabat secara struktural, sementara sebagian lagi menunjukkan sikap penerimaan dan adaptasi. Sikap ini dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan kebijakan, dukungan organisasi, dan pemahaman terhadap manfaat jangka panjang.
- b. Perilaku kerja adalah tindakan nyata dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Di lingkungan BKPSDMD, mayoritas ASN tetap menunjukkan perilaku kerja profesional, terutama dalam menyelesaikan tugas administratif. Namun, terdapat gejala ASN hanya mengerjakan pekerjaan yang memberi kontribusi langsung pada angka kredit. Hal ini menandakan bahwa meskipun pekerjaan tetap diselesaikan, semangat kolaborasi dan inovasi belum optimal.
- c. Perilaku keanggotaan menggambarkan keterlibatan individu dalam kelompok secara sukarela, seperti membantu rekan kerja atau menjaga etika organisasi. Dalam konteks BKPSDMD, perilaku ini mulai menurun, karena sistem fungsional mendorong orientasi kerja individu, bukan tim. Beberapa ASN cenderung tidak lagi peduli pada urusan tim jika tidak berdampak pada kinerja pribadi mereka, yang berdampak pada solidaritas kerja.
- d. Perilaku menarik diri merupakan tanda disengagement atau ketidakterlibatan pegawai dalam interaksi sosial maupun kerja. Di BKPSDMD, ASN yang merasa kehilangan peran penting akibat penyetaraan jabatan cenderung menunjukkan perilaku menarik diri seperti pasif dalam diskusi, jarang berinteraksi, bahkan secara emosional tidak terhubung dengan organisasi. Ini merupakan sinyal penting bagi manajemen untuk melakukan intervensi agar mereka tidak sepenuhnya teralienasi.

2. Tingkat Kelompok

- a. Kekompakan kelompok merupakan indikator sejauh mana anggota tim memiliki rasa persatuan, kepercayaan, dan tujuan bersama. Kekompakan di BKPSDMD menurun pasca penyetaraan jabatan karena transisi dari struktur hierarkis ke tim fungsional tidak disertai dengan penguatan kerja sama tim. Ketika fokus utama tetap pada penyelesaian tugas yang tepat waktu dan tetap bekerja secara individu sehingga rasa memiliki terhadap kelompok pun melemah.
- b. Kelompok dikatakan berfungsi bila mampu bekerja secara sinergis dan produktif. Beberapa kelompok di BKPSDMD masih menjalankan tugasnya dengan baik, tetapi keberfungsian tidak merata. Kelompok dengan pemimpin informal yang aktif dan komunikasi yang terbuka cenderung lebih efektif. Sebaliknya, kelompok yang kehilangan figur pemimpin atau mengalami konflik internal berjalan stagnan.

3. Tingkat Organisasi

- a. Produktivitas organisasi diukur dari sejauh mana output dapat dihasilkan secara efisien dan efektif. Secara umum, BKPSDMD tetap menjalankan fungsinya dalam pelayanan kepegawaian. Namun, produktivitas berpotensi stagnan apabila tidak segera menyesuaikan dengan pola kerja baru sebagai tim yang bertujuan agar terciptanya struktur birokrasi yang lebih fleksibel dan efisien. Dalam jangka panjang, ketidaksinergian ini bisa menurunkan efektivitas organisasi.
- b. Kelangsungan hidup organisasi mencerminkan daya adaptasi dan keberlanjutan dalam menghadapi perubahan. Penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan merupakan tantangan besar bagi BKPSDMD. Jika tidak diiringi dengan restrukturisasi budaya kerja, penguatan kapasitas ASN, dan sistem manajemen baru yang adaptif, maka keberlanjutan organisasi bisa terancam oleh resistensi internal dan inefisiensi kerja.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan perilaku aparatur sipil negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Palu setelah diterapkannya kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional. Dengan menggunakan model perilaku organisasi Robbins dan Judge (2013), penelitian ini menganalisis respon ASN melalui tiga tahapan utama: *input*, proses, dan *output*.

Pada tahap *input*, perilaku ASN dipengaruhi oleh karakteristik individu (usia, jenis kelamin, masa kerja, kepribadian, dan kemampuan), dinamika kelompok (struktur, peran, dan tanggung jawab kelompok), serta elemen organisasi (struktur dan budaya kerja). Data menunjukkan bahwa mayoritas ASN berada dalam usia produktif dan memiliki masa kerja yang panjang, tetapi memiliki kepribadian yang cenderung pasif dalam menerima perubahan dan tetap menggunakan budaya kerja lama pada sistem kerja yang baru.

Pada tahap proses, respons ASN terhadap perubahan ditentukan oleh faktor psikologis dan sosial seperti emosi, motivasi, persepsi, komunikasi, kepemimpinan, serta interaksi kelompok. Ditemukan bahwa perubahan struktur menyebabkan kebingungan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi kerja. Dihapusnya jabatan Kepala Sub Bidang serta minimnya sosialisasi dan pembinaan teknis juga menghambat pemahaman terhadap peran baru, sehingga muncul ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas dan menurunnya motivasi dalam bekerja.

Pada tahap *output*, kebijakan penyetaraan jabatan berdampak pada sikap ASN, perilaku kerja, loyalitas keanggotaan, serta kecenderungan menarik diri dari dinamika organisasi. Di tingkat kelompok, kekompakan dan fungsi tim belum optimal akibat kurangnya sinergi. Sementara itu, pada tingkat organisasi, produktivitas belum menunjukkan peningkatan signifikan dan keberlanjutan kebijakan masih memerlukan dukungan struktural dan manajemen perubahan yang konsisten (Musaneff, 1984)

Secara keseluruhan, keberhasilan penyetaraan jabatan sangat bergantung pada pengelolaan perubahan organisasi yang menyeluruh, dukungan struktural, kepemimpinan transformatif, serta pembinaan dan pelatihan berkelanjutan terhadap ASN. Model perilaku organisasi Robbins dan Judge terbukti relevan dalam menjelaskan dinamika perilaku ASN selama masa transisi ini.

5. REFERENSI

- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Edisi Revisi). PT Rineka Cipta.
- Fitrianiingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi. *Civil Service Journal*, 14(1), 43–54.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi). Sage Publications, UI-Press.
- Musanef. (1984). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Pustaka Setia.
- Nalien, E. (2021). Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 4(1), 1–13.
- Peraturan Menteri PANRB No. 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Beban Kerja. (2020).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2017).
- Putri, A. S. (2020). *Peraturan Perundang-Undangan: Jenis Dan Hierarkinya*.
- Rakhmat, J. (2022). *Perilaku Birokrasi Pemerintah Dalam Pelayanan E-KTP Di Kota Makassar*. Universitas Hasanuddin.
- Satibi, I. (2020). Etika dan Perilaku Birokrasi dalam Mendukung Penguatan Good Governance. *Jurnal Academia Praja*, 3(2), 234–250.
- Skinner, B. F. (2013). *Ilmu Pengetahuan dan Perilaku Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Suartini, N. K. (2023). Problematika Pelaksanaan PermenPANRB No. 17/2021 tentang Penyetaraan Jabatan. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 6(2), 388–396.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tjokro, C. I. (2019). Perilaku Organisasi dalam Pelayanan Publik (Studi pada Aparatur Dinas Dukcapil Kota Ambon). *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 1(1), 60–65.
- Widjaja, A. W. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Rajawali.