

---

**IMPLEMENTASI PERUBAHAN JABATAN FUNGSIONAL DAN DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KUALITATIF PADA DINAS  
KESEHATAN PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA  
BERENCANA KABUPATEN NUNUKAN)**

**Aliasmajuddin<sup>1</sup>, Syamsuddin Bidol<sup>2</sup>, Jamaluddin Sawaji<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Magister Manajemen, Universitas Fajar

email: [uranemaraja@gmail.com](mailto:uranemaraja@gmail.com)

*Abstract*

*This study aims to analyse and explain the implementation of functional position changes in relevant agencies, to identify and explain the factors that influence employee performance after functional position changes, and to evaluate and explain the impact of functional position changes on employee performance. The research method used in this study is qualitative. This study will be conducted at the Population Control and Family Planning Office of Nunukan Regency. The research will be conducted from March to June 2025. The in-depth interviews will be conducted over two days, from 9 to 10 May 2025, with nine informants selected based on their direct involvement in the implementation of functional job changes, whether as policymakers, policy implementers, or employees affected by such changes. Data collection techniques include in-depth interviews, observation, and documentation. The results of the study indicate that the implementation process was uneven, with some employees experiencing sudden transitions without adequate preparation, while others went through more structured stages. Factors affecting post-change performance include competency alignment, workload, leadership support, and understanding of the credit point system. The impacts vary, ranging from increased productivity to work-related stress and task ambiguity. Additionally, limitations in training and administrative support also pose challenges in employees' adaptation to their new roles.*

**Keywords:** *Functional Position Change, Employee Performance, Policy Implementation.*

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan implementasi perubahan jabatan fungsional pada instansi terkait, untuk mengidentifikasi dan menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pasca perubahan jabatan fungsional, serta untuk mengevaluasi dan menjelaskan dampak perubahan jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian ini akan dilaksanakan di Dinas Kesehatan Pengendalian Penduduk dan KB Kab. Nunukan. Penelitian dilakukan pada tanggal Maret – Juni 2025. Adapun pelaksanaan wawancara mendalam dilakukan selama dua hari, yaitu pada tanggal 9 sampai dengan 10 Mei 2025, dengan informan yang berjumlah 9 orang yang didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam implementasi perubahan jabatan fungsional, baik sebagai pengambil kebijakan, pelaksana kebijakan, maupun pegawai yang mengalami perubahan jabatan tersebut. Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi berlangsung tidak merata, dengan sebagian pegawai mengalami transisi mendadak tanpa persiapan memadai, sementara lainnya melalui tahapan yang lebih terstruktur. Faktor yang memengaruhi kinerja pasca-perubahan meliputi kesesuaian kompetensi, beban kerja, dukungan pimpinan, dan pemahaman terhadap sistem angka kredit. Dampak yang muncul bervariasi, mulai dari peningkatan produktivitas hingga stres kerja dan ketidakjelasan tugas. Selain itu, keterbatasan pelatihan serta dukungan administratif juga menjadi

**Kata kunci:** Perubahan Jabatan Fungsional, Kinerja Pegawai, Implementasi Kebijakan.

---

**Sekretariat**

Editorial Office: Program Studi Manajemen Universitas Fajar –  
Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

Email: [pomajurnal@gmail.com](mailto:pomajurnal@gmail.com)

OJS: <https://journal.unifa.ac.id/index.php/POMAJURNAL/index>

## PENDAHULUAN

Perubahan dalam struktur jabatan fungsional menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan. Jabatan fungsional yang berbasis pada keahlian dan keterampilan tertentu bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme serta kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang optimal (Marthalina, 2021). Implementasi perubahan jabatan fungsional di berbagai instansi pemerintahan, termasuk di Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan, menjadi tantangan tersendiri dalam memastikan efektivitas kebijakan ini terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai menjadi fokus perhatian khusus dalam organisasi, sebab keberhasilan maupun kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan berkaitan erat dengan kinerja para pegawai yang ada didalamnya (Muizu et al., 2019). Aparatur Pemerintahan merupakan tiang dari pemerintahan yang juga disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil, sehingga kinerja mereka perlu ditingkatkan agar pelayanan yang diberikan ke masyarakat menjadi lebih baik.

Berdasarkan paparan data dari oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) pada tahun 2018 bahwa sekitar 30% atau 1,35 juta Pegawai Negeri Sipil tergolong berkinerja buruk dan juga diungkapkan oleh Deputi Bidang Reformasi Birokrasi Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan Kemenpan-RB Muhammad Yusuf Ateh dalam acara evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Reformasi Birokrasi di Semarang bahwa masih banyak pegawai yang belum bisa bekerja maksimal, belum tahu tugas dan kewajibannya dalam bekerja (Kadjintuni et al., 2023).

Ada banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, salah satunya adalah perubahan jabatan fungsional. Jabatan fungsional merupakan posisi yang berisi tugas dan fungsi terkait pelayanan fungsional yang didasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Perubahan dalam jabatan ini sering kali membawa dampak terhadap produktivitas dan profesionalisme pegawai dalam menjalankan tugasnya. Misalnya, di Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta, adanya perubahan jabatan fungsional pada tenaga kesehatan telah mendorong peningkatan kualitas layanan kesehatan, terutama dalam pengelolaan program kesehatan masyarakat seperti imunisasi dan pengendalian penyakit menular (Sulaiman, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2019) dalam jurnal *Manajemen Sumber Daya Manusia* menunjukkan bahwa jabatan fungsional memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa pegawai yang memiliki target karier yang jelas cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas, karena mereka merasa upaya yang dilakukan sejalan dengan penghargaan berupa kenaikan jabatan.

Jabatan fungsional dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena dapat meningkatkan motivasi mereka (Mawardi et al., 2024). Dengan adanya jenjang karir yang jelas, pegawai lebih terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan kinerjanya agar dapat naik ke tingkat jabatan yang lebih tinggi. Selain itu, pengakuan atas keahlian dan keterampilan dalam bentuk jabatan fungsional juga memberikan kepastian dalam pengembangan karier pegawai di instansi tertentu. Di Dinas Kesehatan Kota Makassar, misalnya, tenaga kesehatan yang memiliki jabatan fungsional lebih tinggi mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan dan pendidikan lanjutan yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan di puskesmas dan rumah sakit daerah (Arsita, 2022).

Berikut adalah tabel yang dapat digunakan untuk membandingkan data kinerja pegawai sebelum dan sesudah implementasi perubahan jabatan ke jabatan fungsional di Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan:

Tabel 1. Perbedaan Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional

<b>Jabatan Struktural</b>	<b>Jabatan Fungsional</b>
Bekerja sesuai dengan tingkat jabatan dalam struktur kepemimpinan birokrasi	Bekerja sesuai dengan keahlian spesifik pada bidang tertentu
Masuk dan menjadi bagian dalam struktur tata organisasi pemerintahan	Tidak masuk dalam struktur tata organisasi pemerintahan
Kenaikan pangkat berdasarkan promosi dan lama menduduki jabatan terakhir	Kenaikan pangkat berdasarkan pemenuhan sistem angka kredit
Wewenang dan tugas didasarkan pada kedudukan jabatan dalam struktur tata pemerintahan	Wewenang dan tugas berdasarkan keahlian dan spesifikasi jabatan serta bersentuhan dengan masyarakat
Memungkinkan memiliki staf atau bawahan	Tidak memiliki staf atau bawahan

*Sumber : Diolah Peneliti 2025*

Berdasarkan Tabel 1 terlihat adanya perbedaan signifikan dalam kinerja pegawai sebelum dan sesudah implementasi perubahan jabatan fungsional di Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan. Sebelum implementasi, bekerja sesuai dengan tingkat jabatan dalam struktur kepemimpinan birokrasi, masuk dalam dan menjadi bagian dalam struktur tata organisasi pemerintahan, kenaikan pangkat berdasarkan promosi dan lama menduduki jabatan terakhir, wewenang dan tugas berdasarkan pada kedudukan jabatan dalam struktur tata pemerintahan dan memungkinkan memiliki staf atau bawahan. Namun, setelah implementasi, terjadi perubahan dalam semua indikator: Bekerja sesuai dengan keahlian spesifik pada bidang tertentu, tidak masuk dalam struktur tata organisasi pemerintahan, Kenaikan pangkat berdasarkan pemenuhan sistem angka kredit, wewenang dan tugas berdasarkan keahlian dan spesifikasi jabatan serta bersentuhan dengan masyarakat, tidak memiliki staf atau bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan jabatan fungsional belum diiringi dengan penyesuaian struktur dan mekanisme kerja yang memadai.

Perubahan jabatan fungsional merupakan salah satu kebijakan yang diterapkan dalam sistem manajemen sumber daya manusia di berbagai instansi atau organisasi, terutama di lingkungan pemerintahan (Marthalina, 2021). Kebijakan ini berfungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui penataan kembali struktur jabatan, yang berfokus pada peningkatan kompetensi pegawai dalam bidang tertentu. Namun, dampak implementasi perubahan jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai, baik secara positif maupun negatif.

Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan memiliki peran strategis dalam memberikan layanan kesehatan serta pengendalian kependudukan di daerah perbatasan. Seiring dengan kebijakan pemerintah dalam menyelaraskan jabatan fungsional, pegawai di lingkungan dinas ini mengalami perubahan dalam sistem pengelolaan jabatan, yang dapat berdampak pada motivasi, produktivitas, dan efektivitas kerja mereka. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi bagaimana implementasi perubahan jabatan fungsional ini berdampak terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Perubahan dalam struktur jabatan fungsional menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan. Jabatan fungsional yang berbasis pada keahlian dan keterampilan tertentu bertujuan meningkatkan profesionalisme serta kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang optimal (Marthalina, 2021). Namun, implementasi perubahan jabatan fungsional tidak selalu berjalan mulus. Di Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan, terjadi beberapa fenomena yang menunjukkan adanya permasalahan yang muncul akibat perubahan jabatan fungsional.

Berdasarkan wawancara pendahuluan, ditemukan bahwa beberapa pegawai mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan tugas baru yang berbasis angka kredit, yang menyebabkan penurunan efisiensi kerja. Selain itu, terdapat indikasi menurunnya motivasi kerja karena kurangnya pemahaman terhadap jalur karier dalam jabatan fungsional yang baru. Beberapa

pegawai juga merasa kehilangan peran strategis yang sebelumnya mereka miliki dalam jabatan struktural.

Di Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan, perubahan ke jabatan fungsional telah memicu berbagai fenomena masalah. Berdasarkan wawancara internal dan laporan kinerja, beberapa pegawai mengalami penurunan produktivitas akibat ketidakpahaman terhadap sistem angka kredit yang menjadi dasar penilaian kinerja. Selain itu, terjadi peningkatan beban kerja pada tenaga fungsional yang baru dialihkan, namun tanpa dukungan pelatihan yang memadai.

Implementasi perubahan jabatan fungsional di lingkungan birokrasi daerah merupakan bagian dari agenda besar reformasi birokrasi nasional yang digagas oleh pemerintah pusat. Berdasarkan wawancara dengan dua pejabat struktural di Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Nunukan, terungkap bahwa kebijakan ini tidak hanya didorong oleh kebutuhan efisiensi struktural, tetapi juga oleh orientasi baru terhadap hasil kerja (*output-oriented bureaucracy*).

Perubahan jabatan dari struktural ke fungsional didasari oleh regulasi dari Kementerian PAN-RB dan Peraturan Pemerintah yang menargetkan penyederhanaan birokrasi, khususnya penghapusan eselon III dan IV. Tujuan strategis kebijakan ini adalah mengurangi lapisan jabatan yang terlalu hierarkis, mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelayanan publik, serta membentuk aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki keahlian spesifik sesuai bidang tugasnya. Secara implementatif, kebijakan ini mulai dijalankan sejak akhir tahun 2021 dengan pendekatan bertahap. Prosesnya dimulai dari pendataan jabatan struktural yang terdampak, pembentukan tim internal untuk analisis dampak, penyesuaian struktur organisasi perangkat daerah (OPD), hingga penyusunan ulang tugas pokok dan fungsi (Tupoksi). Setelah surat keputusan pengangkatan jabatan fungsional dikeluarkan oleh Bupati, pegawai yang terdampak mulai menjalankan peran barunya.

Namun, pelaksanaan kebijakan ini masih menghadapi berbagai tantangan. Informasi dari informan menyebutkan bahwa sosialisasi awal terhadap pegawai masih terbatas dan tidak interaktif. Banyak pegawai belum memahami substansi jabatan fungsional, termasuk perhitungan angka kredit, penyusunan logbook, serta indikator kinerja berbasis output. Hal ini memicu resistensi pasif serta kebingungan dalam menjalankan tugas baru. Selain itu, belum semua pejabat penilai memahami cara mengevaluasi kinerja fungsional, yang menghambat efektivitas sistem monitoring dan evaluasi.

Kebijakan pendukung yang telah dijalankan mencakup pengusulan pelatihan teknis kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), pembentukan forum diskusi internal untuk pejabat fungsional, serta penerbitan surat edaran yang menyamakan format penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) berbasis angka kredit. Di samping itu, beberapa unit kerja diberi kewenangan untuk melakukan pembimbingan internal dan penghargaan non-finansial sebagai bentuk motivasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perubahan jabatan fungsional dapat mempengaruhi aspek kesejahteraan, kepuasan kerja, serta profesionalisme pegawai (Setiawan et al., 2024). Namun, di lingkungan kerja yang dinamis seperti Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan, implementasi perubahan jabatan fungsional juga dapat menghadapi tantangan, seperti penyesuaian terhadap sistem kerja baru, kurangnya pemahaman terhadap regulasi baru, serta resistensi dari pegawai yang terdampak.

Dengan latar belakang di atas, penulis akan membahas dan mengkaji tentang bagaimana “Implementasi Perubahan Jabatan Fungsional dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kualitatif Pada Dinas Kesehatan Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Nunukan)”.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Perubahan Jabatan Fungsional

Perubahan jabatan fungsional adalah proses penataan ulang jabatan fungsional yang ada dalam suatu organisasi, yang dapat mencakup penggantian nama jabatan, peningkatan atau penurunan jabatan, atau perubahan dalam tugas dan tanggung jawab (Nupin, 2021). Perubahan dalam jabatan fungsional terjadi sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Pemerintah berupaya menyederhanakan birokrasi melalui peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja aparatur sipil negara (ASN) (Marthalina, 2021).

Beberapa kebijakan yang mendorong perubahan ini antara lain (Azhari & Utama, 2024) Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Perubahan jabatan fungsional bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan publik, menyederhanakan birokrasi, serta memberikan jenjang karir yang lebih jelas bagi pegawai (Oktavianus, 2023). Dengan adanya perubahan ini, pegawai dapat lebih fokus pada bidang keahlian mereka, sehingga profesionalisme dan efektivitas kerja dapat meningkat. Di sisi lain, perubahan ini juga menimbulkan berbagai tantangan, seperti kesulitan adaptasi bagi pegawai yang sebelumnya menjabat di posisi struktural, keterbatasan dalam wewenang pengambilan keputusan, serta kesenjangan pemahaman mengenai peran baru dalam jabatan fungsional (Sawir, 2020).

### Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditenyukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama (Amalia & Fakhri, 2016). Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir bagi perusahaan, penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu (Kasmir, 2016) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, Keputusan penempatan, Perencanaan dan pengembangan karier, Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, Penyesuaian kompensasi, Inventori kompetensi pegawai, Kesempatan kerja adil, Komunikasi efektif antara pimpinan dan bawahan, Budaya kerja, Menerapkan sanksi. Menurut Kasmir untuk mengukur kinerja pegawai dapat digunakan beberapa indikator, yaitu (Kasmir, 2016) Kualitas, Kuantitas, dan waktu.

### Dampak Perubahan Jabatan Fungsional Terhadap Kinerja Pegawai

#### 1. Peningkatan Motivasi Kerja

Perubahan jabatan fungsional dapat memberikan dorongan motivasi bagi pegawai, terutama jika perubahan tersebut membawa kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan jenjang karier. Dengan adanya sistem promosi berbasis kompetensi dan kinerja, pegawai terdorong untuk bekerja lebih giat agar mencapai target yang telah ditetapkan (Adhari, 2021).

#### 2. Efisiensi dan Produktivitas Kerja

Dalam jabatan fungsional, pegawai dituntut untuk memiliki keahlian spesifik yang sesuai dengan bidang tugasnya. Perubahan dalam jabatan fungsional dapat berdampak pada efisiensi dan produktivitas kerja, baik secara positif maupun negatif. Jika perubahan dilakukan dengan persiapan yang matang, termasuk pelatihan dan bimbingan teknis, pegawai akan lebih mudah beradaptasi dan bekerja secara efektif (Pratama et al., 2022).

### 3. Adaptasi terhadap Sistem Angka Kredit dan Evaluasi Kinerja

Salah satu tantangan utama dalam perubahan jabatan fungsional adalah adaptasi terhadap sistem angka kredit dan evaluasi kinerja. Jabatan fungsional umumnya memiliki standar penilaian berbasis angka kredit, yang mencerminkan kontribusi pegawai dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada Masyarakat (Nashrullah et al., 2025).

#### Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lain dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konsep ini berguna untuk menghubungkan atau menjelaskan suatu topik yang akan dibahas. Juga, sebagai kerangka yang berupa naratif yang menunjukkan variabel kunci atau menggambarkan konstruksi dari dugaan atau asumsi hubungan yang ada di antara variabel untuk diteliti.

Dengan demikian maka dalam penelitian ini model kerangka konseptual yang dikembangkan berdasarkan pada kajian pustaka adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

#### METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yang bertujuan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari individu serta perilaku yang diamati. Data ini diperkuat oleh hasil wawancara yang berisi pernyataan atau ungkapan langsung dari informan, memberikan gambaran mendalam yang autentik dan terstruktur. Peneliti merancang kerangka penelitian, menetapkan tujuan, menyusun pertanyaan penelitian, serta menentukan subjek penelitian yang relevan, yaitu pegawai yang mengalami perubahan jabatan fungsional pada Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan.

Penelitian ini akan dilaksanakan di Dinas Kesehatan Pengendalian Penduduk dan KB Kab. Nunukan. Penelitian dilakukan pada tanggal Maret – Juni 2025. Adapun pelaksanaan wawancara mendalam dilakukan selama dua hari, yaitu pada tanggal 9 sampai dengan 10 Mei 2025. Dalam penelitian ini, informan yang dipilih berjumlah 9 orang, terdiri dari pejabat struktural dan fungsional pada Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan.

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif untuk mengetahui penerapan perubahan jabatan ke jabatan fungsional. Pengecekan validitas temua dilakukan dengan cara Kredibilitas, Transferabilitas, Dependabilitas, dan Konfirmabilitas.

#### HASIL PENELITIAN

##### Implementasi Perubahan Jabatan

Implementasi perubahan jabatan merupakan bagian dari strategi reformasi birokrasi yang bertujuan menyederhanakan struktur organisasi dan meningkatkan profesionalisme aparatur sipil negara. Dalam konteks Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten

Nunukan, perubahan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek teknis dan psikologis pegawai yang terdampak. Oleh karena itu, penting untuk menelaah bagaimana proses implementasi tersebut berlangsung di lapangan, baik dari sisi kebijakan, kesiapan organisasi, maupun pengalaman individu pegawai yang mengalami perubahan jabatan secara langsung.

Perubahan jabatan merupakan dinamika organisasi yang dapat membawa dampak signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan pegawai. Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses perubahan jabatan yang dialami oleh informan bersifat beragam, mulai dari yang berlangsung secara cepat tanpa penjelasan memadai, seperti yang diungkapkan Informan 1 (DL):

*"Saya hanya menerima surat penugasan baru tanpa banyak penjelasan awal. Ada perasaan bingung, tapi saya mencoba menyesuaikan diri,"* (wawancara tanggal 09 Mei 2025).

Perbedaan proses ini mencerminkan pentingnya perencanaan dan komunikasi dalam manajemen perubahan jabatan agar pegawai tidak merasa teralienasi.

Dalam pandangan Robbins dan Judge (2017), perubahan organisasi yang tidak diiringi dengan komunikasi yang baik dapat menimbulkan resistensi dan penurunan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lutfi, et al. (2024), yang menekankan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada efektivitas komunikasi dan keterlibatan karyawan sejak tahap awal perubahan.

Hal ini tampak dari pernyataan Informan 4 (ST) yang menyebut:

*"Prosesnya mendadak... Saya hanya diberi tahu dua minggu sebelum jabatan fungsional baru diberlakukan,"* (wawancara tanggal 09 Mei 2025).

Sebaliknya, dukungan organisasi berupa pelatihan dan sosialisasi dapat memperkuat kesiapan dan adaptasi pegawai. Seperti yang dirasakan Informan 2 (YU):

*"Kami mendapat sosialisasi dari kantor pusat dan pelatihan teknis selama dua minggu. Itu sangat membantu."* (wawancara tanggal 09 Mei 2025).

Dari sisi kinerja, tantangan utama muncul dalam bentuk penyesuaian indikator kinerja dan tugas baru yang terkadang berada di luar kompetensi awal pegawai. Informan 1 (DL) mengungkapkan:

*"Saya harus belajar banyak hal teknis yang belum pernah saya tangani,"* (wawancara tanggal 09 Mei 2025).

Menurut Armstrong (2020), kinerja yang optimal dapat dicapai jika terdapat kecocokan antara kemampuan individu, peran yang dijalani, serta sistem pendukung organisasi. Dukungan terhadap pandangan ini juga ditemukan dalam penelitian oleh Prasetyo (2022), yang menunjukkan bahwa kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan secara signifikan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Ilham (2024) menegaskan bahwa peran sistem pendukung organisasi—termasuk pelatihan, bimbingan, dan alokasi sumber daya—berkontribusi besar dalam membantu karyawan menghadapi transisi peran serta mengelola beban kerja secara efektif.

Dari sisi kesejahteraan, respon pegawai pun beragam. Ada yang merasa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi meningkat, seperti Informan 2 (YU)

*"Saya bisa mengatur waktu kerja karena targetnya jelas dan terukur,"* (wawancara tanggal 09 Mei 2025).

Ini mempertegas pandangan Prasetyo (2022) bahwa perubahan peran kerja dapat memiliki dampak terhadap *work-life balance* secara signifikan, tergantung pada beban kerja dan dukungan organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulansari (2023),

yang menyatakan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi sangat dipengaruhi oleh struktur pekerjaan, fleksibilitas jadwal, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja.

Sebagai peneliti, saya melihat bahwa keberhasilan perubahan jabatan fungsional tidak hanya ditentukan oleh struktur kebijakan, tetapi sangat bergantung pada proses transisi yang inklusif, adanya pelatihan yang relevan, serta dukungan dari pimpinan dan rekan kerja. Seperti yang dikemukakan Informan 4 (ST):

*"Saya merasa pekerjaan ini dilimpahkan tanpa arahan yang jelas,"* (wawancara tanggal 09 Mei 2025).

Hal ini menunjukkan pentingnya peran atasan dalam memberikan bimbingan dan arahan agar transisi berjalan efektif. Untuk itu, diperlukan pendekatan holistik yang memperhatikan aspek teknis, psikologis, dan sosial dalam setiap perubahan jabatan, agar tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga menjaga kesejahteraan pegawai secara menyeluruh.

### **Dampak Impelementasi Perubahan Jabatan terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling memengaruhi, baik dari aspek individu maupun organisasi. Dalam konteks perubahan jabatan ke fungsional, keberhasilan peningkatan kinerja sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, lingkungan kerja, dan sistem pendukung yang tersedia. Faktor-faktor seperti pelatihan, pemahaman terhadap regulasi baru, kepemimpinan atasan, serta beban kerja menjadi elemen kunci yang menentukan seberapa baik pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Efektivitas perubahan jabatan fungsional sangat ditentukan oleh bagaimana kebijakan tersebut diterapkan secara menyeluruh di lingkungan kerja, termasuk kesiapan sistem, SDM, dan dukungan struktural. Dari hasil wawancara dengan Informan 5 (SY), terlihat bahwa kebijakan ini masih lebih bersifat administratif ketimbang substantif,

*"Kami di unit kerja hanya menerima daftar pegawai yang akan mengalami alih jabatan, lalu menindaklanjutinya dengan pengaturan ulang tugas harian mereka. Implementasinya masih bersifat administratif, belum sepenuhnya dibarengi pelatihan teknis."* (wawancara tanggal 10 Mei 2025).

Hal ini memperkuat pandangan Mangkunegara (2021) yang menyatakan bahwa perubahan jabatan yang tidak diiringi dengan pengembangan kompetensi hanya akan menimbulkan resistensi dan kebingungan dalam pelaksanaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astutiek (2024), yang menekankan bahwa salah satu penyebab utama kegagalan perubahan organisasi adalah kurangnya investasi dalam membangun kemampuan dan kesiapan individu yang terdampak. Selain itu, studi oleh Cummings dan Tampakolon (2020) juga menunjukkan bahwa perubahan struktural yang tidak disertai dengan pelatihan dan penguatan kapasitas sering kali mengakibatkan disorientasi kerja, menurunnya produktivitas, dan lemahnya komitmen terhadap perubahan.

Meskipun beberapa pegawai menunjukkan peningkatan produktivitas karena tugas yang lebih terarah, sebagian lainnya mengalami stagnasi akibat kurangnya pemahaman, seperti disampaikan Informan 5 (SY):

*"Ada pegawai yang langsung bisa menyesuaikan diri... Tapi ada juga yang sempat mengalami kebingungan, terutama dalam menyusun laporan kegiatan yang kini harus lebih rinci."* (wawancara tanggal 10 Mei 2025).

Ini mencerminkan pentingnya pembekalan awal dan komunikasi intensif yang disarankan oleh Ulrich dalam (Heryadi, 2022) dalam kerangka manajemen perubahan. Tanpa fondasi yang kuat berupa pelatihan dan sosialisasi, perubahan jabatan justru dapat menghambat kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Armenakis, Harris, dan Telaumbanua (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dan pelatihan yang memadai merupakan kunci

keberhasilan implementasi perubahan organisasi. Selain itu, studi oleh Lestari, et al. (2022) menegaskan bahwa pembekalan yang intensif dan dukungan berkelanjutan selama proses perubahan dapat meminimalkan kebingungan dan meningkatkan adaptasi pegawai terhadap tuntutan baru, sehingga kinerja organisasi tetap optimal.

Lebih lanjut, perubahan sistem penilaian kinerja ke arah evaluasi berbasis *SKP dan angka kredit* merupakan langkah maju dalam menciptakan sistem yang lebih objektif dan terukur, sebagaimana diungkapkan Informan 5 (SY):

*“Sekarang, sistem evaluasi mengikuti SKP yang berbasis angka kredit dan output spesifik. Ini membuat proses penilaian menjadi lebih objektif, tapi juga lebih teknis dan butuh pembelajaran.”* (wawancara tanggal 10 Mei 2025).

Namun, perubahan sistem ini juga harus dibarengi dengan peningkatan literasi pegawai terhadap standar kinerja baru agar tidak menjadi beban administratif yang menyulitkan.

Sebagai peneliti, saya menilai bahwa efektivitas perubahan jabatan fungsional sangat bergantung pada adanya kesinambungan antara kebijakan pusat dan pelaksanaannya di tingkat unit kerja. Dukungan yang diberikan oleh pimpinan unit seperti ruang diskusi dan toleransi target selama masa transisi, sebagaimana disebutkan Informan 5 (SY), adalah praktik baik yang patut dikembangkan.

*“Saya pribadi sering mendorong para pegawai untuk aktif bertanya... serta memberi toleransi terhadap penyesuaian target selama masa transisi.”* (wawancara tanggal 10 Mei 2025).

Setiap kebijakan organisasi, khususnya yang berkaitan dengan perubahan struktur jabatan, akan membawa konsekuensi langsung terhadap kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Perubahan jabatan ke jabatan fungsional tidak hanya memengaruhi aspek administratif, tetapi juga berdampak pada produktivitas, motivasi, dan persepsi pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis secara mendalam bagaimana kebijakan tersebut berdampak terhadap kinerja pegawai, baik dalam konteks peningkatan maupun hambatan yang muncul selama proses adaptasi.

Kebijakan perubahan jabatan ke jabatan fungsional merupakan bagian integral dari reformasi birokrasi nasional yang bertujuan mewujudkan pemerintahan yang lebih ramping, efisien, dan akuntabel. Informan 6 (MK) menegaskan bahwa:

*“Perubahan ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi nasional yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan hasil kerja,”* (wawancara tanggal 11 Mei 2025).

Tujuan strategis dari kebijakan ini ialah menjadikan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai tenaga profesional yang fokus pada output kerja melalui indikator kinerja yang lebih terukur. Hal ini sejalan dengan pandangan Osborne dan Gaebler dalam *Reinventing Government*, yang menekankan pentingnya birokrasi yang berorientasi pada hasil dan bukan sekadar proses (Nashar, 2019). Hal ini juga ditemukan dalam penelitian oleh Shoimuna (2024), yang menggarisbawahi bahwa reformasi birokrasi modern harus berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas layanan publik melalui mekanisme pengukuran kinerja yang jelas. Selain itu, studi oleh Koontz (2015) menegaskan bahwa transformasi birokrasi menuju model fungsional dan hasil-oriented governance dapat meningkatkan responsivitas dan akuntabilitas pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat.

Regulasi yang menjadi dasar kebijakan ini, seperti Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan berbagai surat edaran dari KemenPAN-RB, memberikan arah implementasi yang jelas. Namun, dalam praktiknya di lapangan, implementasi ini masih menghadapi kendala, terutama karena minimnya sosialisasi dan pemahaman teknis di tingkat unit kerja. Informan 7 (SR) menyebutkan:

*“Sosialisasi awal masih terbatas,” dan “beberapa pegawai merasa seolah kehilangan jabatan meskipun status kepegawaiannya tetap.”* (wawancara tanggal 11 Mei 2025).

Ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan memiliki fondasi regulasi yang kuat, pelaksanaannya memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dan komunikatif.

Sebagai peneliti, saya berpandangan bahwa keberhasilan kebijakan strategis ini terletak pada kemampuan pemerintah daerah mengelola perubahan secara holistik—dari hulu ke hilir. Tidak hanya regulasi formal yang dibutuhkan, tetapi juga strategi komunikasi, pelatihan teknis, serta alat bantu seperti *buku saku jabatan fungsional* yang diusulkan oleh Informan 7 (SR), guna memudahkan transisi pegawai. Ini diperkuat oleh teori *Change Management* dari Kotter dalam (Rosnaeni et al, 2024), yang menekankan bahwa perubahan yang berhasil memerlukan visi yang jelas, komunikasi intensif, dan penguatan kemampuan sumber daya manusia. Dengan demikian, kebijakan perubahan jabatan fungsional memiliki tujuan strategis yang progresif, namun efektivitasnya sangat bergantung pada konsistensi regulasi, kualitas sosialisasi, serta kesiapan sistem pendukung di tingkat instansi.

Proses administratif dalam implementasi perubahan jabatan ke jabatan fungsional di lingkungan Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan berjalan melalui beberapa tahapan yang cukup kompleks dan membutuhkan penyesuaian signifikan dari sisi kelembagaan. Informan 8 (MY) menjelaskan bahwa proses dimulai dari:

*“surat edaran dari pusat, lalu dilakukan pendataan terhadap pejabat struktural yang terdampak, verifikasi kualifikasi, hingga penyusunan SK yang diusulkan ke BKPSDM.”* (wawancara tanggal 11 Mei 2025).

Hal ini menunjukkan lemahnya arah kebijakan dalam tahap awal implementasi. Hal ini menggambarkan bahwa transformasi administratif membutuhkan tidak hanya kebijakan normatif, tetapi juga arahan teknis yang konkret dan terstruktur.

Dari sisi hambatan teknis, muncul berbagai persoalan baik dalam sinkronisasi data maupun pelaporan kinerja. Informan 8 (MY) mengungkapkan bahwa:

*“sinkronisasi data antara daerah dan pusat sering tidak sesuai, dan banyak pegawai belum paham dokumen apa saja yang dibutuhkan.”* (wawancara tanggal 11 Mei 2025).

Hal ini sejalan dengan pandangan Dwiyanto dalam (Tsani et al, 2024), yang menyebutkan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia sering kali terganjal oleh kapasitas administrasi yang lemah dan kurangnya kesiapan perangkat pendukung. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Putra dan Hidayat (2022), yang menemukan bahwa permasalahan teknis dalam administrasi pemerintahan, termasuk sinkronisasi data dan pemahaman terhadap dokumen, menjadi kendala utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat daerah. Selain itu, studi dari Sari dan Prasetyo (2023) menegaskan bahwa keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten serta kesalahan administratif yang berulang, seperti format dokumen yang tidak sesuai, menghambat efektivitas pelaporan kinerja di sektor publik. Dengan demikian, persoalan teknis ini memang merupakan hambatan nyata yang harus diatasi guna mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia.

Kondisi ini diperparah oleh belum adanya sistem informasi terintegrasi untuk mencatat dan melaporkan kinerja berbasis angka kredit, sebagaimana dikeluhkan oleh Informan 9 (AR):

*“kami masih menggunakan dokumen fisik atau file Excel.”* (wawancara tanggal 09 Mei 2025).

Koordinasi internal juga menjadi tantangan tersendiri. Meskipun koordinasi dilakukan melalui rapat mingguan dan surat edaran, Informan 8 (MY) mengakui bahwa:

*“tidak semua unit kerja merespon dengan cepat.”* (wawancara tanggal 11 Mei 2025).

Ini mencerminkan lemahnya perencanaan pelatihan dalam transisi kebijakan. Sebagai peneliti, saya menilai bahwa hambatan-hambatan ini merupakan konsekuensi dari kurangnya pendekatan manajemen perubahan yang komprehensif.

Hasil penelitian Prasetyo dan Anggraini (2023) yang menunjukkan bahwa ketidakterediaan sistem informasi yang terintegrasi menjadi salah satu faktor utama yang memperlambat pelaporan kinerja di organisasi pemerintahan. Selain itu, penelitian Rahmawati (2022) menegaskan bahwa kurangnya pelatihan yang sistematis dan bimbingan yang formal dalam penerapan kebijakan baru sering menyebabkan resistensi dan penurunan efektivitas kerja pegawai. Hal ini memperkuat pentingnya penerapan manajemen perubahan yang holistik sebagaimana diuraikan oleh Kotter, yang menekankan bahwa transformasi organisasi harus didukung oleh kesiapan teknologi, sumber daya manusia yang kompeten, dan proses komunikasi serta pelatihan yang terencana dengan baik.

Keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada kesiapan sistem, dukungan sumber daya manusia, serta pemanfaatan instrumen digital yang memadai. Meskipun upaya seperti pembentukan tim verifikator kinerja dan pengelolaan arsip digital sistematis sudah baik, perlu adanya penguatan infrastruktur teknologi dan perencanaan pelatihan yang terstruktur agar proses administratif dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Ketidakterediaan sistem informasi terintegrasi dan kurangnya pelatihan serta bimbingan formal menjadi hambatan utama yang dapat memperlambat pelaporan kinerja dan menimbulkan resistensi pegawai. Oleh karena itu, penerapan manajemen perubahan yang holistik, meliputi kesiapan teknologi, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta komunikasi dan pelatihan yang matang, menjadi kunci utama dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

## **PEMBAHASAN**

### **Implementasi Perubahan Jabatan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi perubahan jabatan ke jabatan fungsional di Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk dan KB Kabupaten Nunukan berlangsung dengan pola yang tidak seragam. Informan menyampaikan pengalaman berbeda; sebagian besar mengalami perubahan secara mendadak tanpa sosialisasi yang memadai, seperti yang dialami oleh Informan 1 dan 4. Hal ini menunjukkan lemahnya perencanaan komunikasi organisasi dalam mengelola perubahan struktural.

Dalam teori Kotter dalam Firmansyah et al., (2025), keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada kesiapan sistem, dukungan SDM, dan komunikasi organisasi yang baik. Ini diperkuat oleh temuan Prasetyo dan Anggraini (2023) bahwa keterlambatan pelaporan dan resistensi pegawai umumnya disebabkan oleh ketiadaan sistem informasi terintegrasi dan minimnya pelatihan. Oleh karena itu, kurangnya pelatihan dan sosialisasi, seperti yang disampaikan oleh informan, menjadi penghambat utama dalam proses adaptasi terhadap jabatan fungsional.

Informan 2 yang menerima pelatihan menyatakan proses adaptasi berjalan lebih lancar. Hal ini memperkuat pentingnya pelatihan sebagaimana disampaikan oleh Nashrullah et al. (2025), bahwa pemahaman terhadap angka kredit dan evaluasi kinerja memerlukan bimbingan teknis agar pegawai dapat memenuhi indikator jabatan barunya. Maka, pendekatan implementasi perubahan jabatan perlu memperhatikan kesiapan psikologis dan teknis dari pegawai sebagai subjek utama dari kebijakan tersebut.

Perubahan jabatan fungsional merupakan bagian dari dinamika organisasi yang dapat membawa dampak signifikan pada individu yang mengalaminya. Penelitian ini bertujuan untuk menggali pengalaman subjektif pegawai dalam menghadapi perubahan jabatan dan bagaimana hal tersebut memengaruhi kinerja serta kesejahteraan mereka. Narasi ini disusun berdasarkan wawancara mendalam dengan empat informan yang mewakili pengalaman beragam.

- a. Proses Perubahan Jabatan: Antara Kecepatan dan Keterlibatan. Pengalaman pegawai dalam menjalani perubahan jabatan menunjukkan perbedaan mendasar dalam cara organisasi melakukan transisi. Beberapa informan, seperti Informan 1 (DL) dan 4 (ST), mengalami perubahan secara mendadak tanpa penjelasan atau pemberitahuan yang cukup. Hal ini menimbulkan kebingungan dan kesan kurangnya kesiapan dari pihak organisasi. Di sisi lain, Informan 2 (YU) merasakan adanya pendekatan yang lebih terstruktur dengan pemberitahuan awal, proses asesmen, dan persiapan dokumen. Informan 3 (NM) mengalami transisi bertahap sebagai bagian dari restrukturisasi unit, disertai pendampingan dari HR. Variasi ini menunjukkan pentingnya manajemen perubahan yang komunikatif dan inklusif.
- b. Minimnya Sosialisasi dan Pelatihan: Hambatan Adaptasi. Kurangnya pelatihan menjadi salah satu keluhan utama dari sebagian besar informan. Informan 1 (DL) dan 4 (ST) tidak mendapatkan pelatihan formal apa pun, dan hanya mengandalkan komunikasi tidak langsung atau belajar dari rekan kerja. Sebaliknya, Informan 2 (YU) yang menerima pelatihan dua minggu menyatakan bahwa hal itu sangat membantunya dalam memahami peran baru. Sosialisasi yang terbatas (seperti pada Informan 3 (NM)) menyebabkan keterlambatan dalam adaptasi. Hal ini menekankan perlunya investasi organisasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM.
- c. Tantangan dan Tekanan Jabatan Baru. Semua informan mengakui bahwa tantangan terbesar mereka adalah penyesuaian terhadap peran baru, terutama dalam hal indikator kinerja, beban kerja, dan ekspektasi. Informan 1 (DL) harus mempelajari tugas-tugas teknis yang tidak familiar. Informan 2 (YU) menghadapi kendala sumber daya yang terbatas, sementara Informan 3 (NM) kesulitan menyeimbangkan tugas lama dan baru. Informan 4 (ST) merasa kehilangan arah karena minimnya bimbingan dari atasan.
- d. Dampak terhadap Kinerja dan Produktivitas. Pengalaman dalam hal produktivitas menunjukkan adanya ketimpangan dan dampaknya oleh kecocokan peran dan dukungan organisasi. Informan 2 (YU) dan 3 (NM) mengaku merasa lebih nyaman dan termotivasi karena peran baru sesuai dengan keahlian mereka. Sebaliknya, Informan 1 (DL) dan 4 (ST) belum merasakan peningkatan produktivitas karena masih dalam masa adaptasi dan mengalami tekanan kerja.
- e. Kesejahteraan dan Keseimbangan Kehidupan. Dampak perubahan jabatan terhadap kesejahteraan sangat terasa, terutama dalam keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Informan 1 (DL) dan 4 (ST) mengeluhkan berkurangnya waktu bersama keluarga dan meningkatnya stres akibat lembur. Sementara itu, Informan 2 (YU) justru merasakan waktu kerja yang lebih teratur dan produktif. Informan 3 (NM) sempat terganggu, namun kemudian mampu menemukan ritme kerja yang baru.
- f. Kesesuaian Kompetensi dan Dukungan Sosial. Kesesuaian antara tugas baru dan kompetensi individu menjadi penentu utama kenyamanan kerja. Informan 2 (YU) dan 3 (NM) merasa cocok dengan tugas baru mereka, sedangkan Informan 1 (DL) dan 4 (ST) menganggap beban kerja tidak sesuai dengan latar belakang atau keahlian mereka. Di sisi lain, dukungan dari atasan dan rekan kerja juga menjadi faktor penting. Informan 2 (YU) menyebutkan adanya kolaborasi yang baik dan diskusi informal, sementara Informan 4 (ST) merasa ditinggalkan tanpa arahan.

Pengalaman pegawai dalam menghadapi perubahan jabatan tidak seragam, tergantung pada bagaimana organisasi mengelola transisi tersebut. Ketika pegawai diberi waktu, pelatihan, dan dukungan yang cukup, mereka cenderung merasa lebih siap, produktif, dan sejahtera. Sebaliknya, kurangnya komunikasi, pelatihan, dan bimbingan dapat menimbulkan kebingungan, stres, dan penurunan kinerja. Penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan humanistik dalam manajemen perubahan jabatan di lingkungan kerja.

## **Dampak Impelementasi Perubahan Jabatan terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal yang kompleks. Berdasarkan hasil wawancara, faktor-faktor utama yang diidentifikasi meliputi motivasi kerja, beban kerja, pemahaman terhadap sistem angka kredit, dan kepuasan kerja. Sebagaimana dijelaskan oleh Mangkunegara (2013), motivasi yang tinggi timbul jika ada jalur karier yang jelas. Namun pada kasus ini, beberapa pegawai justru mengeluhkan ketidakjelasan tugas dan jenjang karier pasca perubahan jabatan.

Beberapa informan mengaku beban kerja meningkat tanpa diiringi kompensasi yang sepadan. Ini berimplikasi pada menurunnya produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja. Kasmir (2016) menyebut bahwa beban kerja yang tidak proporsional akan menurunkan efektivitas kerja, apalagi bila tidak diikuti pelatihan atau pendampingan sebagaimana diungkapkan oleh Marthalina (2021) dalam konteks pengembangan karir pasca-alih jabatan.

Kepuasan kerja yang rendah juga menjadi faktor penghambat. Wahyudi dan Tupti (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran signifikan dalam mendorong produktivitas. Hal ini selaras dengan hasil wawancara yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan struktur tugas dan evaluasi kerja membuat pegawai merasa kurang dihargai atas kompetensinya.

Selain itu, adaptasi terhadap sistem angka kredit juga menjadi tantangan tersendiri yang memengaruhi kinerja pegawai. Sebagian besar informan menyampaikan bahwa kurangnya pemahaman mengenai mekanisme perolehan angka kredit, prosedur penyusunan logbook, serta indikator kinerja fungsional menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Menurut Nashrullah et al. (2025), sistem angka kredit menuntut kedisiplinan administratif dan keterampilan teknis dalam pelaporan yang konsisten, sehingga apabila tidak dibarengi dengan pelatihan yang memadai, justru akan menjadi beban psikologis bagi pegawai.

Dukungan organisasi, khususnya dari atasan langsung, juga menjadi variabel penting dalam mendorong atau menghambat kinerja. Informan menyatakan bahwa peran pimpinan yang proaktif dalam memberikan arahan dan toleransi selama masa transisi sangat membantu proses adaptasi. Hal ini diperkuat oleh Robbins dan Judge (2017) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen dan semangat kerja pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi.

Terakhir, faktor lingkungan kerja juga memberikan pengaruh terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan terbuka terhadap diskusi mampu menciptakan rasa nyaman dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Sebaliknya, lingkungan yang kaku dan kurang responsif terhadap dinamika perubahan justru menciptakan resistensi dan penurunan motivasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong (2020) yang menekankan bahwa suasana kerja yang mendukung secara psikologis akan mendorong peningkatan kinerja, terutama dalam masa transisi kebijakan struktural seperti perubahan jabatan.

Dengan demikian, kinerja pegawai pasca perubahan jabatan fungsional tidak dapat dilepaskan dari keterpaduan antara faktor individu (motivasi, pemahaman, kepuasan), faktor struktural (dukungan atasan, kejelasan tugas), dan faktor lingkungan kerja yang adaptif. Evaluasi menyeluruh terhadap ketiga aspek ini sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan perubahan jabatan benar-benar berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi.

Dampak dari perubahan jabatan fungsional terhadap kinerja pegawai terlihat dalam dua sisi: positif dan negatif. Di sisi positif, beberapa pegawai menunjukkan peningkatan produktivitas karena peran barunya sesuai dengan kompetensi inti. Penempatan pada jabatan fungsional memberikan spesialisasi yang jelas, yang menurut Sulaiman (2021), berdampak pada peningkatan kualitas layanan, terutama di sektor kesehatan. Namun demikian, sisi negatif tetap dominan, terutama bagi pegawai yang mengalami transisi mendadak tanpa persiapan. Informan mengeluhkan beban kerja yang meningkat dan tekanan psikologis akibat tidak

memahami sistem angka kredit. Sukamtono et al. (2022) mengingatkan bahwa perubahan struktural tanpa strategi pendukung yang tepat akan berdampak pada stres kerja, ketidakpuasan, dan penurunan performa organisasi.

Sebagian pegawai juga merasa kehilangan identitas profesional karena tugas baru yang berbeda dari jabatan sebelumnya. Kondisi ini mengisyaratkan perlunya desain perubahan jabatan yang mempertimbangkan aspek psikologis dan keadilan organisasi. Kebijakan penyetaraan jabatan tidak cukup hanya berbasis regulasi administratif, tetapi juga perlu pendekatan humanistik dan partisipatif.

Perubahan jabatan fungsional di lingkungan birokrasi sering kali diinisiasi dari tingkat pusat dan diteruskan ke daerah sebagai kebijakan strategis dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu atasan langsung pegawai (Informan 5 (SY)), implementasi kebijakan ini di unit kerja lebih bersifat administratif ketimbang substantif. Unit kerja hanya menerima daftar pegawai yang mengalami alih jabatan dan kemudian menyesuaikan ulang tugas harian mereka. Sayangnya, kebijakan ini belum disertai dengan pelatihan teknis yang mendukung kesiapan pegawai dalam mengemban tugas barunya.

Dari sudut pandang manajerial, kebijakan ini menunjukkan efektivitas parsial. Beberapa pegawai mampu beradaptasi dengan cepat, terutama mereka yang telah terbiasa bekerja berdasarkan target dan output. Namun, bagi sebagian lainnya, transisi ini justru memunculkan kebingungan, khususnya dalam menyusun laporan yang kini harus mengacu pada indikator fungsional secara lebih rinci. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan struktur jabatan belum diimbangi dengan kesiapan kompetensi teknis yang merata di antara pegawai.

Tantangan terbesar dalam penerapan kebijakan ini adalah minimnya sosialisasi yang dilakukan sebelum dan selama masa transisi. Banyak pegawai merasa kurang memahami makna dan konsekuensi dari alih jabatan fungsional, sehingga berdampak pada proses adaptasi dan motivasi kerja mereka. Di sisi lain, beban administratif juga meningkat secara signifikan. Pegawai dituntut untuk menyusun dokumen pertanggungjawaban kinerja yang lebih kompleks, namun tidak dibarengi dengan peningkatan kapasitas melalui pelatihan.

Dari sisi pengawasan langsung, informan menyatakan bahwa belum ada evaluasi kuantitatif yang dilakukan untuk mengukur dampak kebijakan terhadap produktivitas kerja. Namun, secara kualitatif, terdapat indikasi peningkatan produktivitas pada pegawai yang mampu memahami sistem kerja fungsional. Sebaliknya, stagnasi terjadi pada pegawai yang tidak mendapat pembekalan atau pendampingan memadai. Sebagai bentuk dukungan manajerial, atasan langsung berupaya menciptakan ruang diskusi baik secara formal melalui forum internal maupun secara informal dalam interaksi harian. Ia juga memberikan toleransi atas capaian target kinerja selama masa transisi dan mendorong adanya pelatihan internal tingkat kabupaten sebagai bentuk adaptasi kelembagaan.

Perubahan sistem penilaian kinerja juga menjadi aspek penting dalam pengawasan jabatan fungsional. Sebelumnya, penilaian berbasis kehadiran dan tanggung jawab umum. Kini, pegawai dinilai melalui SKP yang menekankan angka kredit dan hasil kerja. Sistem ini dinilai lebih objektif, tetapi juga lebih teknis, menuntut kemampuan administratif dan pemahaman indikator yang mendalam.

## **KESIMPULAN**

Implementasi perubahan jabatan fungsional di Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk, dan KB Kabupaten Nunukan menunjukkan hasil yang beragam. Proses perubahannya tidak seragam, ada yang cepat dan mendadak tanpa persiapan memadai, dan ada pula yang bertahap dengan sosialisasi dan pelatihan yang lebih baik. Kurangnya sosialisasi dan pelatihan menjadi kendala utama dalam adaptasi pegawai terhadap peran dan tugas baru.

Dampak kinerja pegawai setelah perubahan jabatan fungsional meliputi kesiapan dan kesesuaian kompetensi dengan tugas baru, beban kerja, dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta pemahaman terhadap sistem penilaian kinerja berbasis angka kredit. Kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan jabatan baru menjadi kunci dalam memastikan kelancaran adaptasi dan peningkatan produktivitas. Selain itu, dukungan sosial dari lingkungan kerja terbukti berperan penting dalam menciptakan kenyamanan dan motivasi kerja. Sementara itu, sistem angka kredit yang digunakan sebagai alat penilaian kinerja menuntut pemahaman yang baik dan pelatihan yang memadai agar dapat diterapkan secara efektif tanpa menjadi beban administratif. Beberapa pegawai menunjukkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karena peran baru yang sesuai dengan keahlian mereka, sementara yang lain mengalami penurunan produktivitas dan stres akibat kurangnya persiapan, pelatihan, dan dukungan. Perubahan juga berdampak pada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi pegawai, dengan sebagian mengeluhkan peningkatan beban kerja dan waktu lembur. Dari sisi manajerial, implementasi kebijakan ini menunjukkan efektivitas parsial, dengan beberapa pegawai mampu beradaptasi dengan cepat, sementara yang lain masih mengalami kebingungan. Proses administratif juga menghadapi hambatan teknis, terutama dalam sinkronisasi data dan pelaporan kinerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Amalia, S., & Fakhri, M. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media cabang Emerald Bintaro. *Jurnal Computech & Bisnis*. Vol. 10 No. 2, 119–127.
- Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. 15th Edition. London: In Human Resource Management.
- Arsita, R. (2022). Aspek Hukum Pelaksanaan Tambahan Penghasilan Pegawai Bagi Aparatur Sipil Negara Bidang Kesehatan Kota Makassar. *Doctoral dissertation*. Universitas Hasanuddin.
- Azhari, P. M., & Utama, Z. M. (2024). Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang dan Jasa Di Lingkungan Kemendikbudristek. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Vol. 5 No. 4, 423–433.
- Firmansyah, A., Milang, I., & Kamaru, S. M. (2025). *HR 5.0: Transformasi Sumber Daya Manusia di Era AI*. Padang: Takaza Innovatix Labs.
- Heryadi, D. Y., Noor, T. I., & Hamdani, J. S. (2022). Implementatif Agribisnis Padi Organik Berkelanjutan Melalui Pendekatan Pentahelix. *Jurnal Agribest*. Vol. 6 No. 1, 1-10.
- Kadjintuni, Z., Hamim, U., & Van Gobel, L. (2023). Pengaruh Transformasi Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Boalemo. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*. Vol. 5 No. 1, 145–158.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*. Vol. 9 No. 1, 42–55.

- Mawardi, S., Tarwijo, T., Hanis, U., & Violin, V. (2024). Implementasi Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Mirai Management*. Vol. 9 No. 1, 849–859.
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*. Vol. 2 No. 1, 70–78.
- Nashar, A. (2019). Birokrasi Pemerintah Daerah Dalam Perspektif Reinventing Government “How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector”. *Sultra Journal of Political Science*, 1-12.
- Nashrullah, M., Nursalim, M., & Lestari, G. D. (2025). Innovation in Strategies for Faculty Development and Career Advancement. *Indonesian Journal of Innovation Studies*. Vol. 26 No. 1.
- Nupin, I. S. (2021). *Pola pengembangan karier pustakawan melalui motivasi kerja dan pemahaman teknis jabatan fungsional*. Indramayu: Penerbit Adab.
- Oktavianus, A. (2023). Kajian Perbandingan Penyederhanaan Birokrasi Pada Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Pemerintahan Negara Indonesia Dengan Pemerintahan Negara Singapura. *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*. Vol. 3 No. 2, 2284–2301.
- Prasetyo, Y. D. (2022). Pengaruh otonomi kerja, beban kerja dan work-life balance terhadap kinerja pejabat fungsional Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *JMB: Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 11 No. 1.
- Pratama, A., Rajak, A., & Sabuhari, R. (2022). Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Lingkup Bps Se-Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*. Vol. 8 No. 23, 712-728.
- Rahmawati, I., & Tanjung, Y. P. (2020). Determination of Chlorine on Brewed Robusta Coffee (*Coffea canephora* var. Robusta) with V60 Method. *JKPK (Jurnal Kimia Dan Pendidikan Kimia)*. Vol. 5 No. 3, 318–324.
- Robbins, P. S & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosnaeni, Y., Hayadi, H., & Yusuf, F. A. (2024). Manajemen Perubahan, Dan Faktor-Faktor Penyebab Dalam Perubahan Organisasi. *MANTRA (Jurnal Manajemen Strategis)*. Vol. 1 No. 2, 111-118.
- Sari, R. K., Kusuma, N., Sampe, F., Putra, S., Fathonah, S., Ridzal, D. A., & Togatorop, M. (2023). *Metodologi penelitian pendidikan*. Sada Kurnia Pustaka. Banten: PT Sada Kurnia Pustaka.
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sukamtono, S., Ranihusna, D., & Widyastuti, R. (2022). Perubahan jabatan: dampaknya pada kinerja dan kesejahteraan. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*. Vol. 18 No. 3, 197–216.
- Sulaiman, E. S. (2021). *Manajemen kesehatan: Teori dan praktik di puskesmas*. Yogyakarta: UGM Press.
- Tsani, T., Marlina, S., & Arum, A. K. (2024). Systematic Literature Review: Pembelajaran dari Reformasi Birokrasi Global untuk Indonesia. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*. Vol. 12 No. 2.
- Wahyudi, W. R., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister*. Vol. 2 No. 1, 31–44.