

POLICY BRIEF

Dari Penyetaraan Jabatan ke Kerja Kolaboratif :
Penguatan Sistem Kerja Skwad Tim
di Kabupaten Balangan

Ditujukan Kepada :
Kementerian PANRB -
Kemendagri -
BKN -
BKPSDM Kab. Balangan -

AGILE



1 Ringkasan Eksekutif

Pemerintah Kabupaten Balangan telah menetapkan Perbup Nomor 129 Tahun 2022 sebagai tindak lanjut PermenPANRB Nomor 7 Tahun 2022 untuk menerapkan sistem kerja berbasis skuad tim setelah penyetaraan jabatan struktural eselon IV menjadi jabatan fungsional. Namun, implementasinya belum optimal karena belum tersedianya pedoman teknis operasional, struktur organisasi yang masih hierarkis, kesiapan SDM dan budaya kerja kolaboratif yang belum merata, serta sistem kinerja yang masih berorientasi individu. Berdasarkan analisis *problem tree* dan *grid analysis*, kebijakan diprioritaskan pada penetapan pedoman teknis, peningkatan kapasitas ASN jabatan fungsional, penguatan peran koordinasi pada jangka pendek, serta integrasi sistem kerja berbasis tim ke manajemen kinerja ASN dan pelaksanaan pilot project pada jangka menengah guna meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci : Jabatan Fungsional, Penyederhanaan Birokrasi, Sistem Kerja Berbasis Tim

2 Pendahuluan

Kebijakan penyetaraan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional khususnya eselon IV diterapkan pada Pemerintah Kabupaten Balangan sebagai tindak lanjut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Sebanyak 253 jabatan struktural disetarakan menjadi jabatan fungsional pada 21 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Balangan.

Penyetaraan jabatan tersebut selaras dengan arah penguatan sistem kerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah, yang menekankan fleksibilitas organisasi, kerja kolaboratif lintas unit, serta pembentukan tim kerja (*squad team*) berbasis tugas dan kinerja. Sebagai bentuk komitmen daerah terhadap kebijakan nasional tersebut, Pemerintah Kabupaten Balangan telah menetapkan Peraturan Bupati Balangan Nomor 129 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pemerintah Daerah.

Namun demikian, meskipun regulasi daerah telah tersedia, implementasi sistem kerja sebagaimana diamanatkan dalam Perbup Nomor 129 Tahun 2022 belum dapat dilaksanakan secara optimal. Berbagai kendala masih dihadapi, antara lain belum terintegrasinya sistem kerja berbasis tim ke dalam tata kelola

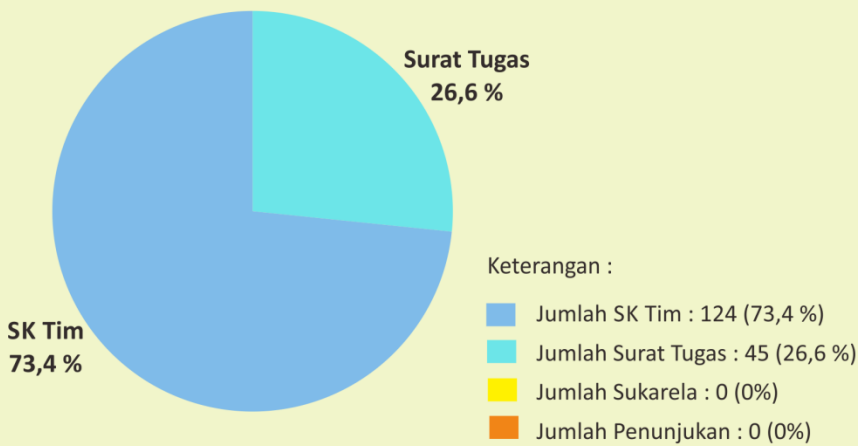
organisasi perangkat daerah, keterbatasan pedoman teknis operasional, serta belum siapnya perubahan budaya kerja aparatur dari pola hierarkis ke pola kerja kolaboratif. Kondisi ini berdampak pada belum optimalnya pemanfaatan jabatan fungsional hasil penyetaraan dalam mendukung kinerja organisasi.

Kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan tersebut berpotensi menghambat pencapaian tujuan reformasi birokrasi, khususnya dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, policy brief ini disusun untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi belum optimalnya implementasi Perbup Nomor 129 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pemerintah Daerah dalam konteks penyetaraan jabatan fungsional di Kabupaten Balangan, serta merumuskan rekomendasi kebijakan yang aplikatif dan sesuai dengan kapasitas serta karakteristik pemerintah daerah.

3 Deskripsi Masalah

Meskipun Pemerintah Kabupaten Balangan telah menetapkan Peraturan Bupati Nomor 129 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja sebagai tindak lanjut PermenPANRB Nomor 7 Tahun 2022, implementasi sistem kerja berbasis tim belum berjalan optimal. Jabatan fungsional hasil penyetaraan eselon IV masih bekerja dalam pola organisasi yang cenderung hierarkis dan sektoral, sehingga belum sepenuhnya mendukung prinsip fleksibilitas dan kolaborasi lintas fungsi.

Monitoring dan Evaluasi Penerapan Sistem Kerja (*Squad Team*)
Pemerintah Kabupaten Balangan Tahun 2025



Sumber : Hasil Monev Bagian Organisasi Setda Kab. Balangan Tahun 2025

Tidak adanya pengajuan sukarela maupun penunjukan ASN sebagai anggota tim kerja tidak serta-merta meniadakan keberadaan tim kerja secara administratif. Namun, kondisi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pembentukan squad team sebagaimana dimaksud dalam PermenPANRB Nomor 7 Tahun 2022 belum berjalan secara substantif.

Pembentukan tim kerja yang masih didominasi oleh penerbitan SK Tim (124 dokumen) dan Surat Tugas (45

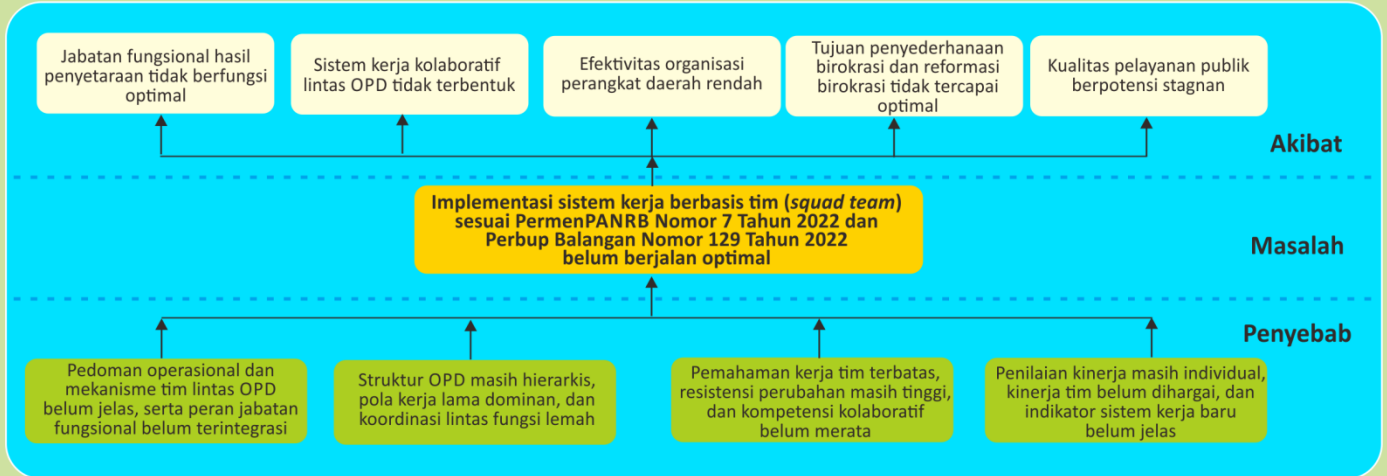
dokumen) mengindikasikan bahwa kerja tim lebih bersifat formal dan struktural, belum berbasis kebutuhan kinerja, kompetensi jabatan fungsional, maupun kolaborasi lintas bidang.

Dengan demikian, meskipun secara administratif terdapat tim kerja, namun karakteristiknya belum mencerminkan prinsip squad team yang fleksibel, lintas fungsi, dan berbasis output.

Selain mekanisme pembentukan, komposisi tim kerja juga belum mencerminkan integrasi jabatan fungsional lintas bidang. Tim kerja masih cenderung dibentuk berdasarkan unit organisasi atau bidang yang sama, sehingga kolaborasi lintas kompetensi belum optimal. Kondisi ini memperkuat indikasi bahwa sistem kerja berbasis *squad team* belum diinternalisasi sebagai model kerja, melainkan masih dipahami sebagai penugasan struktural konvensional.

Analisis implementasi kebijakan sistem kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser Provinsi Kalimantan Timur bahwa Implementasi sistem kerja sesuai dengan Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 harus ditindaklanjuti dengan adanya perubahan yang lebih dinamis sehingga sasaran kinerja, perjanjian kinerja dan sistem kerja dapat saling berkesinambungan.

Analisis *problem tree* dalam policy brief ini tidak semata-mata merefleksikan pendapat Analisis Kebijakan, tetapi disusun berdasarkan sintesis antara hasil monitoring dan evaluasi Bagian Organisasi Tahun 2025, ketentuan normatif PermenPANRB Nomor 7 Tahun 2022, serta kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik implementasi di OPD. Dengan demikian, *problem tree* digunakan sebagai alat analisis kebijakan untuk mengaitkan data empiris dengan akar masalah struktural dan kultural dalam penerapan sistem kerja berbasis tim, sebagai berikut :



4 Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis akar masalah melalui *Problem Tree*, berikut adalah rekomendasi kebijakan strategis yang dapat dilakukan Pemerintah Kabupaten Balangan agar Implementasi sistem kerja berbasis tim (*squad team*) sesuai PermenPANRB Nomor 7 Tahun 2022 dan Perbup Balangan Nomor 129 Tahun 2022 berjalan optimal :

01

Menyusun dan menetapkan pedoman teknis sistem kerja berbasis tim. Pemerintah Kabupaten Balangan perlu menyusun pedoman teknis sebagai turunan Perbup Nomor 129 Tahun 2022 yang mengatur secara jelas mekanisme pembentukan tim kerja, kriteria penugasan berbasis kompetensi, peran jabatan fungsional, serta masa kerja tim.

02

Mengintegrasikan sistem kerja berbasis tim ke dalam manajemen kinerja ASN. Sistem kerja berbasis tim perlu diintegrasikan dengan perencanaan dan penilaian kinerja ASN, termasuk penetapan indikator kinerja tim dan pengakuan kontribusi individu dalam tim. Integrasi ini penting untuk mendorong partisipasi aktif ASN, mengurangi pola penugasan top-down, serta memastikan kerja tim berdampak pada capaian kinerja OPD.

03

Memperrkuat peran Bagian Organisasi sebagai koordinator implementasi. Bagian Organisasi perlu diperkuat perannya sebagai *leading sector* dalam implementasi sistem kerja, tidak hanya melakukan monitoring administratif, tetapi juga pendampingan OPD, fasilitasi pembentukan tim kerja lintas fungsi, serta evaluasi kinerja tim secara periodik berdasarkan output dan outcome.

04

Mendorong perubahan budaya kerja melalui pilot project tim kerja. Pemerintah Kabupaten Balangan dapat menetapkan pilot project sistem kerja berbasis tim pada OPD atau program prioritas tertentu. Pendekatan bertahap ini memungkinkan pembelajaran praktik terbaik (*lesson learned*), membangun budaya kerja kolaboratif, dan menjadi model replikasi bagi OPD lainnya.

05

Merancang peningkatan kapasitas ASN jabatan fungsional. Secara spesifik diarahkan pada peran lintas fungsi dalam *squad team*, termasuk penguatan kompetensi kerja kolaboratif, manajemen tim berbasis output, dan integrasi peran fungsional dalam target kinerja tim. Dengan terus melakukan peningkatan kapasitas ASN jabatan fungsional yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi teknis jabatan, tetapi juga pada kesiapan ASN untuk bekerja dalam sistem kerja kolaboratif lintas fungsi.

Menggunakan teknik kategorisasi kriteria alternatif dari Bardach (2012) dan Dunn (2003), dengan memasukkan berbagai alternative solusi kedalam kriteria: *Efektifitas*, *Efisiensi*, *Political Viability*, *Administrative Operability*.

Matrik 1. Alternatif Kebijakan Berdasarkan *Grid Analysis*

Alternatif Solusi*	Kriteria				Total	Prioritas
	Efektifitas (20%)	Efisiensi (30%)	Political Viability (20%)	Administrative Operability (30%)		
Menyusun dan Menetapkan Pedoman Teknis Sistem Kerja Berbasis Tim	1,8	2,5	1,7	2,8	8,8	1
Mengintegrasikan Sistem Kerja Berbasis Tim ke Dalam Manajemen Kinerja ASN	1,7	2,5	1,6	2,3	8,0	4
Memperkuat peran Bagian Organisasi Sebagai Koordinator Implementasi	1,7	2,4	1,6	2,5	8,1	3
Mendorong Perubahan Budaya Kerja Melalui Pilot Project Tim Kerja	1,7	2,4	1,5	2,2	7,7	5
Merancang Peningkatan Kapasitas ASN Jabatan Fungsional	1,8	2,7	1,6	2,4	8,5	2

*skor alternatif pada setiap kriteria antara 1 (kesulitan penerapan sangat tinggi) sampai dengan 10 (kesulitan penerapan sangat rendah)

Dengan menggunakan *Grid Analysis* berdasar kriteria diatas, rekomendasi kebijakan yang prioritas dilakukan sebagai berikut :

01

Milestone jangka pendek :

- Menetapkan pedoman teknis sistem kerja berbasis tim.
- Meningkatkan kapasitas ASN jabatan fungsional.
- Memperkuat peran Bagian Organisasi sebagai koordinator implementasi.

02

Milestone jangka menengah :

- Mengintegrasikan sistem kerja berbasis tim ke manajemen kinerja ASN.
- Mendorong perubahan budaya kerja melalui pilot project skuad tim.

Kesimpulan : Penerapan sistem kerja berbasis *squad team* di Kabupaten Balangan telah memiliki dasar regulasi, namun implementasinya masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip kerja kolaboratif berbasis kinerja. Kesenjangan ini terutama terlihat pada mekanisme pembentukan tim, komposisi jabatan lintas fungsi, serta integrasi sistem kerja tim ke dalam manajemen kinerja ASN. Oleh karena itu, penguatan aspek operasional, kapasitas ASN jabatan fungsional, dan perubahan pola kerja menjadi kunci keberhasilan implementasi kebijakan secara berkelanjutan.

5 **Daftar Pustaka**

- Decy Mutia Suhartini, Agus Priyanto, and Rina Yulianti. "Analisis Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser." *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 7, no. 7 (2025). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i7.8874>.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Bupati Balangan Nomor 129 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pemerintah Daerah.
- Bardach, E. (2012). " A Practical Guide For Policy Analysis The Eight Fold Path To More Effective Problem Solving, 4th edition". Washington DC: Sage.
- Dunn, William. (2003). "Pengantar Analisis Kebijakan Publik". Yogyakarta: Gajah Mada University Press.