



Meritokrasi Birokrasi, Kesejahteraan Pegawai, dan Prinsip Syariah: Studi Kasus IAIN Pontianak

Muhamad Rahimi¹, Ismail Ruslan², Sumin³

^{1 2 3}Pascasarjana IAIN Pontianak, Indonesia

E-mail Correspondent: emyemiboy@gmail.com

Abstract:

This study evaluates the impact of Ministerial Regulation No. 17 of 2021 on the transition from structural to functional positions and its implications for the welfare of civil servants at IAIN Pontianak. As part of Indonesia's national bureaucratic reform aimed at fostering meritocracy and performance-based governance, the policy's effects were examined using a mixed-methods approach and exploratory sequential design. Data were collected through in-depth interviews and online surveys involving 14 affected civil servants. Findings reveal that the policy positively influenced employees' financial well-being through increased allowances, clarified job roles, and improved work motivation. Despite transitional challenges such as workload adjustments, most respondents felt more valued and productive. The study concludes that the policy enhances both financial and psychosocial dimensions of employee welfare. The implication highlights the importance of justice and Islamic ethical principles in public policy, especially within religious institutions.

Keywords: Bureaucracy; Functional Position; Public Servant Welfare; Islamic Economics; Reform.

Abstrak:

Penelitian ini mengevaluasi dampak implementasi Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan struktural ke fungsional terhadap kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di IAIN Pontianak. Kebijakan ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi nasional yang bertujuan menciptakan tata kelola pemerintahan berbasis kinerja dan meritokrasi. Dengan pendekatan mixed methods dan desain eksploratori sekuensial, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan survei daring terhadap 14 PNS terdampak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan ini secara umum meningkatkan tunjangan, memperjelas tugas dan fungsi, serta mendorong motivasi kerja. Meski terdapat tantangan seperti beban kerja tambahan dan penyesuaian sistem, mayoritas responden merasa lebih dihargai dan produktif. Kesimpulannya, kebijakan ini berdampak positif terhadap aspek finansial dan psikososial kesejahteraan pegawai. Implikasinya, reformasi birokrasi serupa perlu mempertimbangkan nilai keadilan dan prinsip syariah, khususnya dalam institusi keagamaan.

Kata Kunci: Birokrasi; Ekonomi Syariah; Jabatan Fungsional; Kesejahteraan Pegawai; Reformasi Administrasi

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi agenda nasional yang berkelanjutan sejak awal dekade 2000-an, dengan tujuan utama mewujudkan tata kelola pemerintahan

Copyright © 2025 by the authors.

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA)

yang efektif, efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Agenda ini secara konsisten diarahkan untuk memperbaiki kinerja aparatur negara melalui penyederhanaan struktur organisasi, peningkatan profesionalisme aparatur, serta penguatan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara (Dwiyanto, 2015; Mardiasmo, 2018). Dalam konteks global, arah kebijakan tersebut sejalan dengan perkembangan paradigma administrasi publik modern, khususnya pendekatan New Public Management (NPM), yang menekankan efisiensi, kinerja, dan orientasi hasil dalam penyelenggaraan pemerintahan (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992).

Salah satu instrumen kebijakan yang menonjol dalam reformasi birokrasi Indonesia adalah penyederhanaan struktur jabatan melalui penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Kebijakan ini secara normatif diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Regulasi tersebut bertujuan untuk mengurangi lapisan birokrasi eselon III dan IV, serta mendorong pergeseran orientasi kerja aparatur dari jabatan berbasis struktur menuju jabatan berbasis keahlian dan kinerja profesional (Kementerian PAN-RB, 2021).

Secara konseptual, penyetaraan jabatan ini diharapkan mampu mempercepat pengambilan keputusan, mengurangi rigiditas hierarkis, dan mendorong inovasi birokrasi. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi kebijakan reformasi birokrasi sering kali menghadapi tantangan serius di tingkat organisasi, terutama terkait kesiapan sumber daya manusia, kejelasan jalur karier, serta dampaknya terhadap kesejahteraan pegawai (Sedarmayanti, 2017; Prasojo & Kurniawan, 2020). Perubahan struktur jabatan tidak hanya berdampak administratif, tetapi juga memengaruhi dimensi psikologis kerja, beban tugas, tuntutan kompetensi, serta sistem tunjangan dan promosi yang dialami aparatur.

Dalam konteks ini, lembaga pendidikan tinggi keagamaan negeri menjadi ruang empiris yang penting namun relatif jarang dikaji. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Pontianak merupakan salah satu institusi yang terdampak langsung oleh implementasi kebijakan penyetaraan jabatan tersebut. Perubahan struktur jabatan di lingkungan IAIN Pontianak membawa konsekuensi yang beragam bagi Pegawai Negeri Sipil, mulai dari penyesuaian peran dan tanggung jawab hingga perubahan sistem penghasilan dan kepastian karier. Beberapa pegawai mengalami peningkatan tunjangan, sementara yang lain

menghadapi stagnasi bahkan penurunan pendapatan, disertai ketidakjelasan jalur pengembangan karier dalam jabatan fungsional baru.

Persoalan kesejahteraan pegawai menjadi isu krusial dalam konteks ini, mengingat kesejahteraan merupakan salah satu indikator penting keberhasilan reformasi birokrasi (OECD, 2017). Ketidakseimbangan antara tuntutan kinerja, beban kerja, dan kompensasi berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja serta menurunkan motivasi aparatur. Kondisi tersebut menjadi semakin kompleks ketika terjadi di institusi keagamaan, yang secara kultural tidak hanya beroperasi dengan logika administratif, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai etika dan spiritual.

Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini memiliki kontribusi akademik yang signifikan. Pertama, dari sisi metodologi, penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain exploratory sequential, yang memungkinkan integrasi data kualitatif dan kuantitatif untuk memahami secara komprehensif implementasi kebijakan dan dampaknya terhadap kesejahteraan pegawai. Pendekatan ini masih relatif jarang digunakan dalam studi evaluasi kebijakan aparatur sipil negara di Indonesia, yang umumnya bersifat deskriptif kuantitatif.

Kedua, dari sisi substansi, penelitian ini menawarkan perspektif ekonomi syariah dalam menganalisis dampak kebijakan publik terhadap kesejahteraan aparatur. Kajian reformasi birokrasi selama ini lebih banyak menggunakan pendekatan ekonomi dan manajemen konvensional, sementara dimensi nilai dan etika Islam, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan tinggi keagamaan, masih minim mendapat perhatian. Dengan menggunakan kerangka maqāṣid al-sharī‘ah, penelitian ini berupaya menjembatani studi administrasi publik dengan nilai-nilai keadilan, kemaslahatan, dan keberkahan dalam Islam.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan utama: bagaimana implementasi Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 di IAIN Pontianak; bagaimana dampak kebijakan tersebut terhadap kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil; dan bagaimana kebijakan tersebut dinilai dari perspektif ekonomi syariah. Secara teoretis dan praktis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur reformasi birokrasi sekaligus memberikan masukan kebijakan yang lebih kontekstual dan berkeadilan bagi pengembangan sistem jabatan fungsional di lingkungan institusi keagamaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain *exploratory sequential*, yaitu penggabungan metode kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan secara berurutan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena kebijakan publik (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2013). Tahap awal penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif guna mengeksplorasi secara mendalam pemahaman, pengalaman, dan persepsi pegawai terkait implementasi kebijakan penyetaraan jabatan serta dampaknya terhadap kesejahteraan kerja (Sekaran & Bougie, 2016). Temuan kualitatif tersebut kemudian digunakan sebagai dasar penyusunan instrumen survei kuantitatif agar pengukuran kesejahteraan pegawai dapat dilakukan secara lebih sistematis dan terstandar (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian ini dilaksanakan di Institut Agama Islam Negeri Pontianak dengan subjek seluruh Pegawai Negeri Sipil yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sesuai dengan pendekatan studi kebijakan berbasis institusi (Dwiyanto, 2015). Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*, dengan melibatkan seluruh 14 PNS sebagai responden, sebagaimana dianjurkan dalam penelitian dengan populasi terbatas (Arikunto, 2010). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam untuk menggali perspektif dan pengalaman subjektif pegawai, survei daring menggunakan kuesioner skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi kesejahteraan, serta studi dokumentasi terhadap regulasi dan dokumen kepegawaian yang relevan (Groves et al., 2009).

Data kualitatif dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola makna dan tema utama yang muncul dari hasil wawancara, mengikuti prosedur yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Sementara itu, data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif guna menggambarkan kecenderungan persepsi, tingkat kesejahteraan, dan variasi tanggapan responden (Sekaran & Bougie, 2016). Keabsahan data dijaga melalui uji validitas isi dengan melibatkan ahli, serta triangulasi sumber untuk memperkuat konsistensi temuan kualitatif (Arikunto, 2010). Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk persetujuan partisipasi (*informed consent*) dan perlindungan kerahasiaan identitas responden (Creswell & Creswell, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kesejahteraan Pegawai dalam Konteks Penyetaraan Jabatan Fungsional

Isu kesejahteraan pegawai negeri sipil tetap menjadi tema sentral dalam studi administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi. Kesejahteraan tidak lagi dipahami semata sebagai persoalan finansial, melainkan mencakup dimensi psikologis, sosial, dan struktural yang secara simultan membentuk pengalaman kerja aparatur (OECD, 2017; Sedarmayanti, 2017). Oleh karena itu, analisis dampak penyetaraan jabatan terhadap kesejahteraan PNS perlu diletakkan dalam kerangka multidisipliner yang mengaitkan teori kesejahteraan pegawai, reformasi administrasi publik, dan nilai-nilai normatif keadilan (Dwiyanto, 2015).

Dalam perspektif teori kesejahteraan pegawai, kesejahteraan kerja merupakan hasil interaksi antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia bagi pegawai. De Jonge dan Schaufeli (1998) menegaskan bahwa keseimbangan antara beban kerja, dukungan organisasi, dan sistem kompensasi akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja yang optimal. Dalam konteks penyetaraan jabatan, perubahan dari jabatan struktural ke fungsional menggeser orientasi kerja menuju penilaian berbasis output dan kompetensi profesional. Pergeseran ini berpotensi meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja apabila diiringi dengan sistem penilaian kinerja yang transparan dan insentif yang proporsional (Pratama et al., 2022). Sebaliknya, ketidakjelasan tugas pokok, standar beban kerja, dan jalur karier dapat memicu stres kerja dan menurunkan kesejahteraan pegawai (Marthalina, 2021).

Dari sudut pandang administrasi publik, penyetaraan jabatan merupakan bagian integral dari agenda reformasi birokrasi berbasis New Public Management yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi hasil (Hood, 1991). Osborne dan Gaebler (1992) menekankan bahwa birokrasi modern harus bergerak menuju struktur yang lebih ramping, adaptif, dan berbasis kinerja. Namun, berbagai kajian juga menunjukkan bahwa reformasi struktural sering kali menghadapi resistensi aparatur apabila tidak disertai mekanisme transisi yang adil, komunikasi yang efektif, serta kesiapan sumber daya manusia (Pollitt & Bouckaert, 2011; Haning, 2019). Oleh karena itu, keberhasilan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan sangat bergantung pada kepemimpinan institusi dan kesesuaian kebijakan dengan kultur organisasi (Arwanto & Anggraini, 2022; Djamil & Sunarya, 2024).

Dalam konteks lembaga pendidikan tinggi keagamaan, perspektif ekonomi syariah memberikan sudut pandang normatif yang penting dalam menilai kesejahteraan pegawai.

Dalam tradisi Islam, kesejahteraan tidak hanya diukur dari kecukupan material, tetapi juga dari prinsip keadilan distribusi, kemaslahatan, dan penghormatan terhadap martabat manusia (Chapra, 2000; Dusuki & Bouheraoua, 2011). Prinsip *maqāsid al-sharī‘ah*—khususnya *hifz al-māl*, *al-‘adl*, dan *maṣlahah*—dapat digunakan sebagai kerangka evaluatif untuk menilai sejauh mana kebijakan publik melindungi kesejahteraan individu tanpa menciptakan ketimpangan struktural (Nofrianto et al., 2021; Mutaqin et al., 2024). Dalam kerangka ini, penyetaraan jabatan dinilai selaras dengan nilai syariah apabila sistem tunjangan dan beban kerja menjadi lebih proporsional, transparan, dan mendorong etos kerja yang amanah (Humairah et al., 2025).

Penyetaraan Jabatan dan Dinamika Kesejahteraan PNS di IAIN Pontianak

IAIN Pontianak sebagai objek penelitian merepresentasikan konteks empiris yang khas dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di lingkungan pendidikan tinggi Islam. Sebagai institusi di bawah Kementerian Agama, IAIN Pontianak mengalami penyederhanaan struktur birokrasi melalui penghapusan jabatan eselon III dan IV serta pengalihan ke jabatan fungsional pada periode 2022–2023, sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 (Kementerian PAN-RB, 2021). Sebanyak 14 PNS terdampak langsung oleh kebijakan ini dan dialihkan ke berbagai jabatan fungsional sesuai kompetensi masing-masing. Penelitian ini menggali dampak perubahan tersebut terhadap kesejahteraan pegawai melalui pendekatan *mixed methods* yang memungkinkan integrasi perspektif empiris dan perseptual (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2013).

Data kuantitatif diperoleh dari survei online yang diisi oleh seluruh 14 responden. Instrumen kuesioner terdiri dari 20 pernyataan dalam skala Likert 1–5, yang mengukur tiga dimensi utama kesejahteraan:

Dimensi Kesejahteraan	Rata-rata (Mean)	Kategori
Kepuasan terhadap Tunjangan	4.07	Tinggi
Keseimbangan Kerja dan Hidup	3.92	Tinggi
Motivasi dan Kepuasan Kerja	4.18	Sangat Tinggi

Sebagian besar responden menyatakan bahwa tunjangan jabatan fungsional dinilai lebih jelas dan transparan, serta lebih sepadan dengan beban kerja dan keahlian yang dimiliki. Sebanyak 85,7% responden menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa sistem tunjangan setelah penyetaraan lebih adil dibandingkan dengan kondisi sebelumnya, yang mengindikasikan adanya peningkatan kesejahteraan finansial pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi dari jabatan struktural ke fungsional tidak hanya berdampak administratif, tetapi juga berkontribusi pada persepsi keadilan kompensasi di kalangan pegawai.

Meskipun tuntutan kinerja meningkat seiring penerapan target berbasis angka kredit, mayoritas pegawai menilai ritme kerja menjadi lebih fleksibel. Fleksibilitas ini memungkinkan pegawai mengelola waktu kerja secara lebih mandiri, sehingga berkontribusi pada peningkatan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan beban kerja tidak selalu berbanding lurus dengan penurunan kesejahteraan, selama terdapat ruang otonomi dan pengaturan kerja yang adaptif.

Selain itu, sistem penilaian kinerja yang lebih objektif dan terbukanya peluang pengembangan karier dalam jabatan fungsional turut mendorong peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Sebanyak 92,8% responden mengaku lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya karena kinerja dinilai berdasarkan capaian dan kompetensi, bukan semata posisi struktural. Temuan ini memperkuat indikasi bahwa penyetaraan jabatan telah mendorong orientasi kerja berbasis merit, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kesejahteraan psikososial pegawai.

Untuk memperjelas perubahan tersebut, bagian berikut menyajikan perbandingan beberapa jabatan sebelum dan sesudah diberlakukannya Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021.

No	Jabatan Sebelum (Eselon)	Jabatan Fungsional	Tunjangan Sebelum	Tunjangan Setelah	Perubahan
1	Eselon IV	Analisis PK	Rp540.000	Rp1.100.000	Naik drastis
2	Eselon IV	Analisis SDM	Rp540.000	Rp918.000	Naik sedang
3	Eselon IV	Arsiparis	Rp540.000	Rp800.000	Naik ringan

4	Eselon III	Peng. Barang & Jasa	Rp1.260.000	Rp1.150.000	Turun kecil
---	------------	---------------------------	-------------	-------------	-------------

Temuan kualitatif menunjukkan bahwa secara umum pegawai memandang implementasi kebijakan berlangsung transparan dan terarah. Sosialisasi yang dilakukan secara bertahap serta pendampingan selama proses alih jabatan meminimalkan resistensi dan meningkatkan rasa aman di kalangan pegawai. Pola ini sejalan dengan temuan Arwanto dan Anggraini (2022) serta Mastoah (2023) yang menegaskan bahwa keberhasilan penyederhanaan jabatan sangat dipengaruhi oleh strategi komunikasi kebijakan dan keterlibatan aktor internal. Selain itu, sebagian besar informan mencatat adanya peningkatan tunjangan dan kejelasan tugas pokok yang lebih sesuai dengan keahlian individu, yang berdampak positif terhadap motivasi dan pengembangan profesional.

Temuan kuantitatif memperkuat hasil kualitatif tersebut. Rata-rata skor kesejahteraan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap tunjangan, keseimbangan kerja-hidup, serta motivasi dan kepuasan kerja. Mayoritas responden menilai bahwa sistem tunjangan jabatan fungsional lebih adil dan transparan dibandingkan sebelumnya, meskipun terdapat variasi besaran tunjangan antarjabatan. Kondisi ini konsisten dengan temuan OECD (2017) dan Suhartini (2009) yang menekankan bahwa persepsi keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Meskipun pada beberapa jabatan terjadi penurunan tunjangan secara nominal, hal tersebut tidak secara signifikan menurunkan kepuasan kerja secara keseluruhan, terutama karena adanya fleksibilitas kerja dan peluang pengembangan karier berbasis merit.

Integrasi temuan kualitatif dan kuantitatif menunjukkan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan di IAIN Pontianak secara dominan memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan PNS. Kebijakan ini tidak hanya meningkatkan aspek finansial, tetapi juga memperkuat motivasi, rasa keadilan, dan orientasi profesional aparatur. Temuan ini memperkuat argumen bahwa reformasi birokrasi berbasis merit dan kinerja dapat berjalan selaras dengan nilai-nilai keadilan dan kemaslahatan dalam perspektif ekonomi syariah, khususnya ketika diimplementasikan secara kontekstual dan beretika dalam institusi pendidikan tinggi keagamaan (Prasojo & Kurniawan, 2020; Saidah et al., 2024).

Evaluasi Penyetaraan Jabatan dalam Perspektif Reformasi Birokrasi dan Ekonomi Syariah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 di IAIN Pontianak berlangsung relatif efektif dan adaptif, terutama karena kebijakan tersebut diterjemahkan secara kontekstual di tingkat institusi. Proses penyetaraan jabatan dilakukan secara terstruktur, disertai komunikasi intensif, pendampingan administratif, dan pelibatan pegawai dalam proses transisi, sehingga tidak memunculkan resistensi yang signifikan. Temuan ini memperkuat tesis klasik dalam studi reformasi administrasi publik bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak ditentukan oleh kualitas regulasi semata, melainkan oleh kapasitas institusi dalam mengelola perubahan (Dwiyanto, 2015; Pollitt & Bouckaert, 2011). Reformasi yang bersifat komunikatif dan partisipatif cenderung memperoleh legitimasi organisasi, sementara pendekatan yang kaku dan top-down sering kali memicu resistensi aparatur serta kegagalan implementasi (Haning, 2019; Djamil & Sunarya, 2024).

Dalam konteks IAIN Pontianak, peran kepemimpinan institusional terbukti krusial sebagai agen perubahan yang menjembatani transformasi struktural menuju sistem jabatan fungsional. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana teknis kebijakan, tetapi juga sebagai aktor simbolik yang membangun makna dan arah reformasi bagi pegawai. Sosialisasi berkelanjutan, transparansi proses penyetaraan, serta pendampingan selama masa transisi memperkuat kepercayaan pegawai terhadap kebijakan. Pola ini sejalan dengan temuan Arwanto dan Anggraini (2022) serta Mastroah (2023) yang menegaskan bahwa reformasi penyederhanaan jabatan hanya akan efektif jika disertai kepemimpinan transformasional dan upaya sistematis membangun budaya organisasi baru. Namun demikian, temuan ini juga mengandung implikasi kritis: efektivitas administratif jangka pendek tidak boleh disamakan dengan keberhasilan reformasi secara substantif, karena keberlanjutan kesejahteraan dan kepastian karier pegawai sangat bergantung pada konsistensi kebijakan pengembangan kompetensi dan sistem promosi dalam jangka panjang.

Dari perspektif kesejahteraan pegawai, kebijakan penyetaraan jabatan menunjukkan dampak positif yang cukup signifikan, terutama pada dimensi finansial dan psikososial. Secara finansial, mayoritas responden mengalami peningkatan atau penyesuaian tunjangan yang lebih proporsional dengan beban kerja dan tuntutan kompetensi. Hal ini menandai pergeseran dari sistem kompensasi yang sebelumnya bias struktural menuju sistem yang

lebih berbasis kontribusi kerja. Temuan ini konsisten dengan teori kesejahteraan pegawai yang menekankan pentingnya keseimbangan antara karakteristik pekerjaan dan imbalan yang diterima sebagai prasyarat kepuasan dan komitmen kerja (De Jonge & Schaufeli, 1998; Suhartini, 2009). Ketika pegawai memandang sistem penggajian sebagai adil dan transparan, motivasi dan kepuasan kerja cenderung meningkat, sebagaimana juga ditunjukkan dalam studi OECD (2017) dan Pratama et al. (2022).

Pada dimensi psikososial, peralihan ke jabatan fungsional mendorong peningkatan motivasi intrinsik dan rasa makna kerja. Pegawai tidak lagi semata-mata bergantung pada legitimasi struktural, melainkan dituntut menunjukkan kinerja berbasis output dan keahlian profesional. Kondisi ini sejalan dengan logika New Public Management yang menekankan akuntabilitas individu, profesionalisme, dan orientasi hasil (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992). Namun, literatur kritis terhadap NPM juga mengingatkan bahwa meritokrasi birokrasi hanya akan berfungsi secara sehat apabila didukung oleh sistem penilaian kinerja yang konsisten, indikator yang jelas, serta jalur karier yang dapat diprediksi. Tanpa prasyarat tersebut, jabatan fungsional justru berpotensi melahirkan tekanan kerja baru, ketidakpastian karier, dan kelelahan administratif (Marthalina, 2021; Prasojo & Kurniawan, 2020). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan awal di IAIN Pontianak sangat bergantung pada tata kelola internal, sehingga tidak dapat digeneralisasi secara otomatis ke seluruh institusi.

Lebih jauh, kebijakan penyetaraan jabatan di IAIN Pontianak mengindikasikan terjadinya transformasi budaya organisasi menuju sistem merit-based. Jika sebelumnya mobilitas karier sering kali ditentukan oleh senioritas dan kedekatan struktural, sistem jabatan fungsional mendorong evaluasi berbasis capaian kerja dan kompetensi profesional. Transformasi ini memperkuat argumen teoretik bahwa reformasi birokrasi tidak cukup berhenti pada restrukturisasi organisasi, tetapi harus disertai perubahan nilai, etos kerja, dan sistem penghargaan yang menopang perilaku aparatur (Sedarmayanti, 2017; Haning, 2019). Dalam konteks ini, pengalaman IAIN Pontianak menunjukkan bahwa perubahan struktural yang diiringi pembinaan kompetensi dan pelatihan jabatan fungsional mampu mendorong adaptasi aparatur secara lebih konstruktif.

Kontribusi teoretik penting dari penelitian ini terletak pada integrasi perspektif ekonomi syariah dalam analisis kebijakan reformasi birokrasi. Dari sudut pandang keadilan distributif (al-‘adl), sistem tunjangan berbasis kinerja mencerminkan prinsip keadilan dalam distribusi kompensasi, di mana imbalan diberikan secara proporsional sesuai kontribusi

kerja. Prinsip ini sejalan dengan kerangka ekonomi Islam yang menolak privilese tanpa produktivitas dan menekankan keseimbangan antara hak dan kewajiban (Mutaqin et al., 2024; Humairah et al., 2025). Dalam perspektif maqāṣid al-sharī‘ah, kebijakan penyetaraan jabatan dapat dipahami sebagai upaya menjaga kemaslahatan (masalah), baik bagi individu pegawai maupun institusi, sepanjang kebijakan tersebut tidak melahirkan ketimpangan struktural baru (Dusuki & Bouheraoua, 2011; Nofrianto et al., 2021).

Peningkatan kesejahteraan pegawai juga berimplikasi pada kualitas pelayanan publik. Aparatur yang sejahtera secara ekonomi dan psikologis cenderung memiliki komitmen dan kinerja yang lebih baik, sehingga berdampak positif pada layanan kepada masyarakat. Hal ini memperkuat argumen bahwa kebijakan publik yang selaras dengan prinsip masalah tidak hanya menguntungkan aparatur sebagai individu, tetapi juga masyarakat sebagai penerima layanan (Saidah et al., 2024). Selain itu, proses implementasi yang menekankan empati, pendampingan, dan komunikasi mencerminkan hadirnya nilai ihsan dalam praktik birokrasi, yakni orientasi etis yang melampaui kepatuhan administratif semata.

Dibandingkan dengan sejumlah studi terdahulu yang menekankan resistensi pegawai dan ketidakjelasan jalur karier dalam kebijakan penyetaraan jabatan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dampak kebijakan sangat bergantung pada konteks institusional dan strategi implementasi (Marthalina, 2021; Djamil & Sunarya, 2024). Kasus IAIN Pontianak menguatkan kritik terhadap pendekatan kebijakan yang bersifat seragam (one-size-fits-all) dan menegaskan pentingnya adaptasi kebijakan terhadap karakter organisasi, terutama di lingkungan pendidikan tinggi keagamaan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu institusi dengan jumlah responden yang relatif terbatas. Oleh karena itu, generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas lokasi kajian pada institusi keagamaan lain, menggunakan pendekatan longitudinal untuk menangkap dinamika jangka panjang penyetaraan jabatan, serta mengembangkan indikator kesejahteraan berbasis maqāṣid al-sharī‘ah yang lebih operasional. Dengan demikian, evaluasi reformasi birokrasi tidak berhenti pada capaian administratif, tetapi mampu memberikan kontribusi teoretik terhadap pengembangan model reformasi birokrasi yang berkeadilan, berkelanjutan, dan berlandaskan nilai etis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 di IAIN Pontianak memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional dilakukan secara sistematis, komunikatif, dan berbasis nilai partisipatif, sehingga diterima dengan baik oleh mayoritas pegawai. Secara finansial, kebijakan ini membawa peningkatan dalam struktur tunjangan yang lebih adil dan transparan, sesuai dengan beban kerja dan keahlian pegawai. Secara psikososial, terjadi peningkatan motivasi, kepuasan kerja, serta semangat untuk mengembangkan diri karena sistem penilaian berbasis output dinilai lebih objektif dan meritokratik. Ini membuktikan bahwa penyederhanaan birokrasi tidak selalu menimbulkan dampak negatif, justru dapat memperkuat kinerja dan semangat kerja aparatur negara.

Dalam bingkai ekonomi syariah, kebijakan ini mencerminkan prinsip *al-'adl* (keadilan), *maslahah* (kemaslahatan umum), dan *al-ihsan* (kebaikan). Pengakuan terhadap kontribusi dan kompetensi pegawai serta penguatan etika pelayanan publik telah menjadi bagian dari transformasi positif institusi. Penerapan nilai-nilai Islam dalam birokrasi modern membuktikan bahwa efisiensi dan spiritualitas dapat berjalan seiring. Implikasi dari temuan ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan manajemen perubahan yang holistik dalam reformasi birokrasi, khususnya pada institusi berbasis nilai. Ke depan, kebijakan penyetaraan jabatan sebaiknya terus dikawal dengan monitoring evaluasi yang komprehensif dan penyesuaian instrumen pengukuran kesejahteraan yang mencakup dimensi spiritual, sosial, dan ekonomi. Penelitian lanjutan disarankan memperluas konteks pada institusi serupa lainnya dan mengembangkan indeks kesejahteraan berbasis syariah yang lebih aplikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.
- Arwanto, D., & Anggraini, D. (2022). Evaluasi implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional. *Jurnal Birokrasi dan Pelayanan Publik*, 10(2), 123–134.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation

- modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387–407. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199807\)19:4<387::AID-JOB843>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199807)19:4<387::AID-JOB843>3.0.CO;2-9)
- Djamil, M., & Sunarya, M. (2024). Tantangan implementasi jabatan fungsional di lingkungan pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Negara*, 8(1), 89–104.
- Dusuki, A. W., & Bouheraoua, S. (2011). The framework of Maqasid al-Shariah and its implications for Islamic finance. *Islamic Finance Series*, 1–22.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2nd ed.). Wiley.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Haning, E. (2019). Transformasi birokrasi Indonesia: Dinamika dan tantangan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 67–82.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Humairah, N., Hasan, A., & Azzahra, D. (2025). Prinsip keadilan dalam penggajian ASN perspektif syariah. *Jurnal Ekonomi Islam Kontemporer*, 5(1), 33–47.
- Kementerian PAN-RB. (2021). *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021*. Jakarta.
- Mardiasmo. (2018). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Marthalina, D. (2021). Dampak restrukturisasi jabatan terhadap pelayanan publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 4(3), 112–125.
- Mastoah, L. (2023). Reformasi birokrasi: Penyederhanaan jabatan dalam institusi pendidikan. *Jurnal Tata Kelola Pendidikan Tinggi*, 7(2), 52–65.
- Mutaqin, A., Hidayat, N., & Sabirin, R. (2024). Distribusi kekayaan dalam perspektif ekonomi Islam. *Jurnal Ekonomi Syariah dan Pembangunan*, 9(1), 14–29.
- Nofrianto, H., Putri, A., & Yuliana, R. (2021). Integrasi Maqasid Syariah dalam kebijakan publik. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Islam*, 6(1), 74–89.
- OECD. (2017). *Government at a Glance*. Paris: OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the Neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2020). Bureaucratic reform in Indonesia: Achievements and challenges. *Public Administration and Policy*, 23(1), 1–15.
- Pratama, Y., Lestari, I., & Fadli, M. (2022). Dampak penyetaraan jabatan terhadap kinerja ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 145–161.
- Saidah, A., Nuraini, N., & Ramadhan, S. (2024). Sistem ekonomi Islam dalam pembangunan kesejahteraan. *Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam*, 12(1), 91–108.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2020). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1–40). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi*. Bandung: Refika Aditama.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Suhartini, S. (2009). Keadilan dalam kompensasi karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), 61–74.