

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KARIR UNTUK MEWUJUDKAN EFEKTIVITAS KINERJA PADA KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SURABAYA

Moch. Djamil<sup>1)</sup>, Aris Sunarya<sup>2)</sup>

<sup>1) 2)</sup> Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: moch.djamil1967@gmail.com

### ABSTRAK

Pemerintah Kota Surabaya pada tahun 2021 telah melaksanakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sesuai dengan PERMENPAN RB No.17 tahun 2021 sebagai upaya penyederhanaan birokrasi. Namun, pada proses implementasinya masih terdapat kurangnya pemahaman pegawai mengenai butir kegiatan jabatan fungsional dan kebijakan terhadap pengembangan karir. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implikasi kebijakan pengembangan karir untuk mewujudkan efektivitas kinerja pada kebijakan penyetaraan jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam menjawab permasalahan, penelitian ini menggunakan melalui desain penelitian studi kasus dengan studi literatur dan teknik wawancara terhadap 4 informan yang merupakan pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fakta di lapangan menggambarkan ketidaksiapan ASN dan Pemerintah Kota Surabaya dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan PERMENPAN RB No.17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional pada Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dengan menggunakan model evaluasi CIPP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan peraturan tersebut sudah cukup baik, dilihat dari masing-masing kategori dalam dimensi konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), dan produk atau hasil (*product*), meskipun memang masih terdapat beberapa kekurangan yang harus diperbaiki.

**Kata Kunci:** Kebijakan Pengembangan Karir, Efektivitas Kinerja, Penyetaraan Jabatan

### Abstract

*The Surabaya City Government in 2021 has implemented the equalization of administrative positions into functional positions in accordance with PERMENPAN RB No.17 of 2021 as an effort to simplify the bureaucracy. However, in the implementation process there is still a lack of employee understanding of the functional position activity points and policies on career development. This study aims to analyze the implications of career development policies to realize performance effectiveness in the position equalization policy within the Surabaya City Government. This research uses a descriptive qualitative approach in answering the problem, this research uses a case study research design with literature studies and interview techniques for 4 informants who are ASN employees in the Surabaya City Government. The results showed that the facts in the field illustrate the unpreparedness of ASN and the Surabaya City Government in implementing the position equalization policy of PERMENPAN RB No.17 of 2021 concerning Equalization of Administrative Positions into Functional Positions within the Surabaya City Government using the CIPP evaluation model. The results showed that the implementation of the regulation was quite good, seen from each category in the dimensions of context (*context*), input (*input*), process (*process*), and product or result (*product*), although there are still some shortcomings that must be corrected.*

**Keywords:** Career Development Policy, Performance Effectiveness, Position Equalization

## A. LATAR BELAKANG

Dalam menghadapi era globalisasi, maka pemerintah terus melakukan perbaikan dari berbagai sektor terutama dari sisi birokrasi. Reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Penyetaraan jabatan merupakan salah satu upaya dalam proses penyederhanaan aparatur pemerintahan, mengingat terciptanya aparatur pemerintahan yang lebih dinamis dan profesional guna meningkatkan efisiensi dan efektifitas guna mendukung pelaksanaan tugas. Landasan hukum kebijakan penyederhanaan birokrasi juga diatur dalam Peraturan Menteri Administrasi Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional (selanjutnya disebut PERMENPAN RB No. 17, 2021).

Kebijakan penyederhanaan birokrasi dalam hal ini penyetaraan jabatan berlaku bagi instansi pemerintah pusat dan daerah. Pendelegasian penataan struktural harus dilakukan sesegera mungkin, sehingga mengharuskan Kementerian atau Lembaga atau Pemerintah Daerah untuk melakukan penyesuaian menyederhanakan struktur organisasi masing-masing serta menyetarakan jabatan struktural yang terimbas penyederhanaan birokrasi.

Permasalahan lain yang muncul adalah beberapa Aparatur Sipil Negara (untuk selanjutnya disebut ASN) yang jabatannya disetarakan merasa dirugikan dengan alasan salah penempatan jabatan. Jabatan fungsional yang diemban hasil penyetaraan jabatan tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (untuk selanjutnya disebut OPD). Dari kebanyakan kajian atau penelitian yang telah dilakukan, hingga saat ini belum ada yang membahas mengenai pengaruh implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dengan mengukur efektivitas sistem kerja organisasi perangkat daerah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan 3 (tiga) teori yaitu teori kebijakan publik, teori

manajemen sumber daya manusia, dan teori efektivitas pegawai. Pendekatan terhadap teori tersebut dilakukan sebagai tolak ukur untuk mengetahui efektif, efisien, *visible* atau tidaknya hasil penyetaraan jabatan administrasi kedalam jabatan fungsional sebagai bentuk implementasi penyetaraan jabatan jika diterapkan pada ASN di Pemerintah Kota Surabaya.

Dengan demikian, permasalahan yang diajukan dalam kajian ini adalah bagaimana implementasi kebijakan penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional terutama bagi pengembangan pola karir pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

## B. LANDASAN TEORITIS

### 1. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional

Kebijakan penyetaraan jabatan terdapat di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 sebagai perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah Pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian atau *inpassing* pada jabatan fungsional yang setara yang tujuannya untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik.

Jenis Jabatan Administrasi yang dapat disetarakan ke dalam Jabatan Fungsional dalam Pasal 2 PERMENPAN RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional adalah Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan Pelaksana (Eselon V). Jabatan yang diusulkan dalam Penyetaraan Jabatan adalah jabatan yang terdampak

(dihapus) dalam penyederhanaan birokrasi. Pejabat yang diusulkan dalam penyetaraan jabatan adalah pejabat administrasi yang saat penyederhanaan birokrasi duduk dalam jabatan yang terdampak (dihapus) dalam penyederhanaan birokrasi dimaksud.

Penyetaraan Jabatan dalam Pasal 4 PERMENPAN RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:

- a) PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator (Eselon III), Jabatan Pengawas (Eselon IV) dan Jabatan Pelaksana (Eselon V) berdasarkan keputusan Pejabat yang Berwenang.
- b) Berijazah paling rendah S-1 (Strata-Satu)/D-4 (Diploma-Empat)/S-2 (Strata-Dua) atau yang sederajat.
- c) Jabatan Administrasi memiliki kesesuaian dengan jabatan fungsional yang akan diduduki.
- d) Memiliki pengalaman atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional.
- e) Masa menduduki jabatan paling kurang 1 (satu) tahun sebelum Batas Usia Pensiun (BUP) jabatan Administrasi sejak Peraturan Menteri ini diundangkan.

## 2. Pengembangan Karir Pegawai

Handoko, H. (1992) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko H., 1992). Sejalan dengan pendapat tersebut William B. Castetter, W. B & Davis, K (1993) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi (Werther & Davis, 1993). Di sini terlihat bahwa pengembangan karir merupakan suatu upaya pribadi seorang karyawan dalam meningkatkan statusnya untuk mendapatkan pendapatan atau jabatan yang lebih tinggi.

Pengembangan karir pegawai menurut (Moenir AS, 1993) dapat dilaksanakan melalui 4 (empat) cara, yaitu promosi, pendidikan, mutasi atau transfer pegawai, serta adanya rekomendasi dari atasan pegawai. Fasilitas pengembangan karir meliputi pendidikan, keterampilan, pengalaman, teknik dalam memodifikasi dan peningkatan perilaku atau sikap yang dapat meningkatkan nilai sehingga memungkinkan pegawai bekerja dan berkinerja menjadi lebih baik atau profesional.

## C. METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu dengan penelitian kualitatif, seperti yang pernah diungkapkan oleh Cresswell menyatakan “*we conduct qualitative research because a problem of issue needs to be explored*” yang diartikan bahwa “kami melakukan penelitian kualitatif karena ada masalah yang perlu dieksplorasi” (Cresswell, 2021). Metode ini mengungkapkan dan membahas permasalahan yang dijadikan objek penelitian. Obyek penelitian ini yaitu penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional bagi pengembangan karir pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

Adapun fokus penelitian ini berfokus pada bagaimana implementasi kebijakan dengan menggunakan teori kebijakan publik di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dengan jumlah informan sebanyak 4 pegawai.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yaitu dengan studi pustaka dan jurnal ilmiah lainnya sebagai referensi. Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang berasal dari kutipan buku, jurnal, dan literatur lainnya yang mendukung penggalan sumber informasi yang relevan.

## D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Proses perampingan organisasi di Pemerintah Kota Surabaya telah dilakukan melalui 3 (tiga) langkah yaitu:

1. Inventarisasi jabatan eselon III, jabatan eselon IV, dan jabatan pelaksana.

2. Melakukan jabatan eselon III, jabatan eselon IV, dan jabatan pelaksana yang dapat dialihkan dan disederhanakan menjadi jabatan fungsional.
3. Proses alih jabatan struktural menjadi jabatan fungsional.

Kebijakan dan pelaksanaan penyederhanaan birokrasi di Pemerintah Kota Surabaya juga harus dilakukan terlebih dahulu dalam proses pertimbangan dan perhitungan jumlah dan jenis jabatan di Pemerintah Kota Surabaya. Hal ini juga tidak terlepas dari proses pemanfaatan teknologi informasi di era digital. Ini penting karena cara bekerja dalam posisi fungsional yang terkait erat dengan sistem pengaturan kerja yang fleksibel dengan peraturan sederhana dan proses bisnis (Delisi, M, 2015). Di sisi lain, salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir pegawai adalah bagaimana proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia khususnya di sektor publik. Proses pengelolaan sumber daya manusia menurut (Mangkunegara, 2013) adalah serangkaian proses perencanaan, penyelenggaraan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan hingga tahap evaluasi pengadaan atau rekrutmen, pengembangan karir, sistem pelunasan atau kompensasi, integrasi, dan klasifikasi pegawai untuk mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan karir yang dimaksud dapat mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk mempersiapkan pegawai melalui proses jalur karir tertentu. Umumnya, perencanaan karir harus disertai dengan tujuan karir yang realistis. Oleh karena dalam rencana karir harus dapat menggambarkan definisi perencanaan karir yang merupakan serangkaian proses yang dilalui oleh individu pegawai untuk mencapai tujuan karir mereka sehingga dalam rencana karir ini seorang pegawai harus dapat mengambil langkah-langkah tertentu dan membuat strategi tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut (Danang, Sunyoto, 2012).

Pengembangan karir pegawai menurut (Moenir AS, 1993) dapat dilaksanakan melalui 4 (empat) cara, yaitu promosi, pendidikan, mutasi atau transfer pegawai, serta adanya rekomendasi

dari atasan pegawai. Fasilitas pengembangan karir meliputi pendidikan, keterampilan, pengalaman, teknik dalam memodifikasi dan peningkatan perilaku atau sikap yang dapat meningkatkan nilai sehingga memungkinkan pegawai bekerja dan berkinerja menjadi lebih baik atau profesional.

Metode yang biasanya digunakan sesuai pendapat (Marwansyah, 2012) seperti penyediaan informasi tentang organisasi, sosialisasi pengembangan karier, Sosialisasi sistem penilaian kinerja dan *workshop* sesuai (Mangkunegara, 2016) akan mengarah pada pengembangan karir yang diharapkan terjadi di Pemerintah Kota Surabaya merupakan rangkaian kegiatan kepegawaian yang dapat membantu pegawai dalam melakukan perencanaan terhadap karir di masa depannya dalam suatu organisasi sehingga pegawai dan organisasi dapat terus mengembangkan nilai individu dan kelompoknya secara maksimal.

Beberapa sikap pribadi yang dapat dibangun sebagai upaya pengembangan karier adalah meningkatkan kinerja, meningkatkan kemampuan atau kompetensi individu, mencari konsultan atau mentor profesional, meningkatkan kapabilitas dan keterampilan pribadi, mengembangkan dan meningkatkan informasi serta jaringan, memupuk semangat kompetitif, dan menjaga hubungan baik di dalam kehidupan berorganisasi.

Padahal, proses pembinaan karier seorang pegawai telah dilakukan berdasarkan prinsip merit sistem berdasarkan kinerja dan proses bekerja yang jelas untuk dilakukan penilaian kinerja kerjanya sendiri. Dalam sistem ini terdapat dua bagian pembinaan karir, berupa pembinaan karir terbuka melalui sistem pengisian jabatan yang masih kosong atau lowong pada unit organisasi berlaku sama untuk setiap pegawai yang memiliki keterampilan, keterampilan dan pengalaman kerja yang sangat dibutuhkan untuk jabatan dan sistem pembinaan karir tertutup yaitu mengisi posisi lowong atau kosong dalam sebuah unit organisasi yang tidak boleh diisi oleh pegawai dari luar organisasi. Jika pegawai ingin mengoptimalkan pengembangan

karir maka pegawai harus memenuhi ketentuan tertentu yaitu:

1. Harus dapat bekerja secara profesional dalam pekerjaannya.
2. kejelasan jalur karir di organisasi.
3. Karier yang diperoleh harus melalui perjuangan dan tidak datang dengan sendirinya karena diperoleh melalui perjuangan selama bekerja.
4. Pengembangan karir yang merupakan cita-cita yang dapat memberikan posisi sekaligus prestasi dalam sejarah hidupnya.

Dalam pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional, Pemerintah Kota Surabaya telah memperhatikan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 yang kemudian direvisi menjadi Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional melalui beberapa tahap pelaksanaan, yaitu:

1. Mengidentifikasi jabatan administrasi di lingkungan kerja.
2. Melakukan pemetaan jabatan dan pengumpulan pejabat administrasi yang berpotensi akan terdampak penyederhanaan atau perampingan birokrasi.
3. Pemetaan ketersediaan dan kesesuaian jabatan fungsional yang dapat diduduki oleh pejabat yang terdampak penyederhanaan birokrasi.
4. Melakukan penyesuaian tunjangan jabatan fungsional dengan tunjangan jabatan administrasi yang sebelumnya dengan menghitung pendapatan pada Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional.
5. Melakukan penyesuaian kelas jabatan fungsional yang akan diduduki dengan kelas jabatan administrasi.

Pelaksanaan pemindahan jabatan di Pemerintah Kota Surabaya memperhatikan dampak pada mekanisme dan proses pengembangan karir, peningkatan kompetensi, penataan kelas jabatan, pembentukan peta jabatan, keterjaminan kesejahteraan serta bagaimana pola jabatan fungsional. Penguatan kepemimpinan untuk JPT primer (Jabatan Pimpinan Tinggi) juga diperlukan karena rentang kontrol tidak lagi berjenjang (dalam jabatan)

tetapi semakin luas (dalam bentuk peran) sehingga perlu meningkatkan kemampuan fungsi manajerial yang melekat pada jabatan administrasi sebelumnya. Pengelolaan kepegawaian di Pemerintah Kota Surabaya harus didukung oleh pejabat fungsional juga harus proaktif dalam memahami hak, kewajiban, komunikasi yang solid harus kuat, dan dukungan regulasi yang berlaku. Dengan bersikap proaktif, pejabat fungsional diharapkan dapat lebih memahami proses mengumpulkan angka kredit.

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penurunan minat pegawai terhadap jabatan fungsional. Faktor tersebut diantaranya adalah adanya sebuah pemikiran dalam individu beberapa oknum pegawai yang masih menganggap sulit untuk mencapai target angka kredit yang diperlukan untuk dapat syarat naik pangkat. Hal ini merupakan gambaran sederhana yang menjadi indikator bahwa pemahaman oknum pegawai tersebut masih belum komprehensif mengingat pada kenyataannya peluang jabatan fungsional lebih mudah naik level daripada jabatan pelaksana. Hal ini dikarenakan jabatan fungsional memiliki peluang naik pangkat dalam jangka waktu 2 tahun apabila pegawai tersebut mampu memenuhi syarat angka kredit yang ditetapkan. Sedangkan jabatan pelaksana membutuhkan waktu 4 tahun untuk bisa naik level atau jabatan. Meskipun jabatan fungsional memiliki ekspektasi kenaikan tunjangan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan posisi pelaksana, pegawai masih cenderung memilih dengan aman di posisi pelaksana.

Terdapat banyak keunggulan jabatan fungsional yang dapat dipertimbangkan antara lain:

1. Memiliki alur dan tingkat karir yang lebih jelas.
2. Berpeluang untuk bisa naik kelas atau peringkat jauh lebih cepat 2 (dua) kali lipat dibandingkan posisi administrasi atau pelaksana.
3. Memiliki peluang lebih tinggi untuk menjadi peringkat yang lebih tinggi dibandingkan jenjang pertama, muda, menengah, dan utama.

4. Memperoleh tunjangan fungsional yang besarnya bervariasi dan menyesuaikan dengan jenis dan tingkat jabatan fungsional. Semakin berat jabatan fungsional, semakin tinggi tingkat pekerjaan dan nilai nominal tunjangan. Sehingga sistem remunerasi adil sesuai dengan pekerjaannya.
5. Memiliki peluang tinggi dalam meningkatkan motivasi, pengetahuan, dan keterampilan yang sesuai dengan jabatan fungsional.
6. Berkesempatan mengembangkan ide kreatif yang lebih luas sehingga dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas diri, kinerja individu, dan kinerja organisasi.
7. Semua deskripsi tugas jabatan fungsional telah diukur dan tercantum dalam rincian kegiatan jabatan fungsional sehingga pegawai dapat fokus bekerja sesuai dengan uraian tugasnya.

Saat ini Pemerintah Kota Surabaya telah menerbitkan peraturan tentang pola karir PNS melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021. Regulasi ini dapat menjadi percepatan pencapaian penjaminan calon pegawai dengan pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan terpadu nasional yang disusun berdasarkan aturan perencanaan dan pengembangan karier. Dalam peraturan ini, dalam penyusunan rencana pengembangan karir harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. Urutan karir berkelanjutan kecuali dari JF ke JPT atau jabatan Administrator.
2. Tugas yang sama, kompetensi keahlian dan kualifikasi pendidikan yang diperlukan. Rencana pengembangan karir di tingkat nasional akan disiapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Pola karir pegawai yang akan dilaksanakan berdasarkan prinsip kepastian, profesionalisme, transparan, integritas, keadilan, nasional dan rasional dengan penyusunan rencana pengembangan karir berdasarkan usur pola karir, yaitu:

1. Jenis, rumpun atau klasifikasi, dan profil jabatan

2. Standar kompetensi ASN
3. Pengembangan kompetensi dan pembinaan karier
4. Profil pegawai
5. Masa jabatan
6. Kelas pekerjaan
7. Pengalaman jabatan
8. Profil dan struktur organisasi
9. Peta pekerjaan
10. Penilaian kinerja dan pembinaan disiplin

## E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Pemerintah Kota Surabaya dapat dikatakan belum sepenuhnya sesuai harapan. Hasil penelitian dan analisis penulis menunjukkan bahwa banyaknya kekurangan yang ada membuat performa kebijakan penyetaraan jabatan di Pemerintah Kota Surabaya masih diperlukan evaluasi. Pada hakikatnya pengaturan mengenai penyetaraan jabatan harus dibarengi dengan pengaturan penyesuaian sistem kerja. Secara konseptual, pola pengembangan karier ASN telah dibuat secara umum, namun untuk beberapa pola pengembangan karir jabatan fungsional khususnya jenis jabatan masih belum semuanya ada. Evaluasi terhadap implementasi PERMENPAN RB Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional pada Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dengan menggunakan kategori dalam dimensi konteks (*context*), masukan (*input*), proses (*process*), dan produk atau hasil (*product*), meskipun memang masih terdapat beberapa kekurangan yang harus diperbaiki.

### 2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa rekomendasi terkait penyesuaian sistem kerja yang meliputi penyesuaian mekanisme kerja dan proses bisnis seperti tertuang dalam PERMENPAN

RB RI Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. OPD yang sudah melakukan penyetaraan JA diharapkan dapat memberikan pembekalan maupun diklat terhadap para pegawai hasil penyetaraan jabatan dengan lebih maksimal lagi di OPD nya masing-masing. Serta Kepala OPD harus secara proaktif memberikan motivasi dan mempercepat internalisasi perubahan kebijakan manajemen ASN terutama realisasi pelaksanaan sistem kerja sebagaimana amanat PERMENPAN RB RI No. 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Organisasi.

## REFERENSI

- Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 4(1), 1–12.
- Fitrianingrum, L., Lusyana, D., Ilmu, L., & Nesia, P. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Jurnal Administrasi Negara*, 2(2), 43–54.
- Gumay, M. F., Sudrajat, T., & Hartini, S. (2021). Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Yang Berimplikasi Penataan Jabatan Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Soedirman Law Review*, 3(1), 80–91.
- Irfan, M. (2013). Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN*, 7(1), 1–18.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 998 Tahun 2021 Tentang Standar Penyetaraan Jabatan dan Jenis Jabatan dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional Bagi Instansi Daerah.
- Marthalina. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42–55.
- Nope, N. B. (2015). Mutasi Pejabat Fungsional ke dalam Jabatan Struktural di Era Otonomi Daerah. *Masalah-Masalah Hukum*, 44(2), 234–242.
- Nugraheni, N., et al. (2013). Implementasi Kebijakan Penetapan Inpassing Jabatan Fungsional Guru Bukan ASN dan Angka Kreditnya di SD Swasta Kota Semarang. *Indonesian Journal of Public Policy and Management Review*, 2(2), 161–170.
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2019 Tentang Usulan Pembentukan dan Pengembangan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 Tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi.

- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2018 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian atau *Inpassing*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara Sebagaimana Diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Rakhman, F. A. (2020). Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan. *Journal of Public Policy and Management Review*, 2(2), 53–66.
- Sukamtono, S., Ranihusna, D., & Widyastuti, R. (2022). Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja dan Kesejahteraan. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Informatika)*, 18(3), 197–216.
- Suryana, N. A. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Badan Penelitian dan Pengembangan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Maritim Raja Ali Haji*, 7(1), 80–91.
- Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wahyuningsih, S., Suswati, W., Y. S., Santoso, D., & Ekowati, S. (2021). Pengaruh Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Universitas Jenderal Soedirman. *Prosiding Seminar Nasional dan Call Fpr Papers*, 1(1), 120–129.
- Widayanti, Y. (2014). Pengembangan Karier Pustakawan melalui Jalur fungsional. *LIBRARIA: Jurnal Perpustakaan Perpustakaan STAIN*, 2(1), 120–131.
- Zainuddin, et al. (2014). Analisis Pengembangan Karir Jabatan Fungsional Peneliti di Balai Litbang Gangguan Akibat Kekurangan Iodium (GAKI) Magelang Tahun 2013. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro*, 2(3), 214–225.