

IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN TERHADAP POLA KARIER PEJABAT FUNGSIONAL HASIL PENYETARAAN DI PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO

Wilga Lazul Nuviandra¹, Munari Kustanto²

¹Magister Sains Hukum Pembangunan Universitas Airlangga; ²Badan Perencanaan
Pembangunan Daerah Kabupaten Sidoarjo

¹wilgalazul.29@gmail.com ; ²munarikustanto@gmail.com

Diterima: Agustus 2022; Disetujui: September 2022

Abstract. At the end of 2021, Indonesia will simplify the region's government bureaucracy. The simplification was done for hundreds of thousands of regional State Civil Apparatus (ASN) officials through an equalization mechanism into available positions, including in Sidoarjo Regency. This research uses a qualitative approach with a literature study to analyze the implementation of job simplification on the career pattern of functional officials due to equalization in the Sidoarjo Regency. Referring to George Edward III's theory, it was found that the implementation of equalization of positions still needs to be improved too. There needs to be more consistency in the regulations governing the equalization policy, so simplifying the competencies and age limits of officials resulting from the equalization can hinder their career patterns. Available positions were found due to the equalization that was not following their educational background and competence. As many as 30% of functional officers who have been equalized are over 53 years old, so it has the potential to affect their performance in functional positions. The Sidoarjo Regency Government needs to make various strategic efforts so that the presence of functional officials has a positive impact on the organization.

Keywords: career pattern, equalization of positions, policy implementation.

Abstraksi. Pada akhir tahun 2021, Indonesia melakukan penyederhanaan birokrasi pemerintahan di daerah. Penyederhanaan dilakukan terhadap ratusan ribu pejabat Aparatur Sipil Negara (ASN) daerah melalui mekanisme penyetaraan ke dalam jabatan fungsional, termasuk di Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi literatur, penelitian ini menganalisis implementasi penyederhanaan jabatan terhadap pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo. Merujuk teori George Edward III ditemukan bahwa implementasi penyetaraan jabatan masih belum optimal baik. Terdapat inkonsistensi dalam regulasi yang mengatur kebijakan penyetaraan, sehingga simplifikasi terhadap kompetensi dan batasan usia pejabat hasil penyetaraan berpotensi menghambat pola karier mereka. Ditemukan jabatan fungsional hasil penyetaraan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya. Sebanyak 30% pejabat fungsional hasil penyetaraan telah berusia di atas 53 tahun, sehingga berpotensi mempengaruhi kinerjanya dalam jabatan fungsional. Pemerintah Kabupaten Sidoarjo perlu melakukan berbagai upaya strategis agar keberadaan pejabat fungsional memberikan dampak positif bagi organisasi.

Kata kunci: implementasi kebijakan, penyetaraan jabatan, pola karier.

PENDAHULUAN

Penyederhanaan birokrasi menjadi salah satu isu yang selalu mengemuka dalam satu dasawarsa terakhir. Wacana ini sebagai salah satu respons dari banyaknya keluhan masyarakat mengenai lambannya birokrasi

di Indonesia. Pada era sebelumnya tercatat Presiden Susilo Bambang Yudhoyono terlebih dahulu mencetuskan wacana debirokratisasi penyelenggara negara (Nalien, 2021). Meskipun demikian, pidato pelantikan Presiden Joko Widodo pada

pertengahan Oktober 2019 menjadi momentum bagi upaya penyederhanaan birokrasi tanah air. Mewujudkan birokrasi menjadi dua level menjadi salah satu dari lima program prioritas Kabinet Indonesia Maju hingga tahun 2024 mendatang (Ihsanuddin, 2019). Menindaklanjuti amanat Presiden tersebut, Kementerian PAN-RB sebagai *leading sector* selanjutnya mengeluarkan Surat Edaran (SE) Nomor 384, 390, dan 391 Tahun 2019 yang ditujukan kepada Menteri Kabinet Indonesia Maju, Gubernur, Walikota dan Bupati, serta seluruh instansi pusat dan daerah. Surat edaran tersebut memuat tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi, dalam hal ini dimulai dengan mengidentifikasi unit kerja eselon III, IV, dan V yang dapat disederhanakan dan dialihkan jabatan strukturalnya (Humas Setkab RI, 2019).

Kementerian PAN-RB selanjutnya juga menerbitkan Permen PAN-RB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Lingkup jabatan yang disetarakan meliputi jabatan Administrator, Pengawas, dan Pelaksana. Jabatan Administrator disetarakan dengan jenjang Ahli Madya, Jabatan Pengawas disetarakan jenjang Ahli Muda, dan Jabatan Pelaksana disetarakan dengan jenjang Ahli Pertama.

Setahun kemudian, tepatnya pada awal Mei 2020 Kementerian PAN-RB menerbitkan Permen PAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Roadmap* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Salah satu isu strategis yang mendapat perhatian adalah penyederhanaan struktur dan kelembagaan birokrasi. Salah satu *quick win mandatory* yaitu program percepatan dalam bentuk inisiatif kegiatan yang wajib diimplementasikan oleh seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah

daerah baik provinsi maupun kabupaten/kota adalah penyederhanaan birokrasi dilakukan pada tahun 2020 dan maksimal tahun 2021.

Tahun 2021 menjadi batas akhir proses penyederhanaan birokrasi menjadi dua level, khususnya di lingkungan pemerintah daerah. Pasca proses yang berliku dan cukup panjang, pada akhir tahun 2021 sebanyak 143.115 pejabat administrasi di lingkungan pemerintah daerah dilantik menjadi pejabat fungsional (Prihatin, 2022). Kabupaten Sidoarjo sendiri melantik 228 pejabat fungsional hasil penyetaraan (Supriyatno, 2022). Pelaksanaan penyederhanaan birokrasi di lingkungan pemerintah daerah berpedoman pada Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional.

Penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan menjadi perubahan sangat fundamental dalam struktur pemerintah daerah, termasuk di Kabupaten Sidoarjo. Perubahan tidak hanya diharapkan memberikan dampak positif bagi kinerja pejabat fungsional yang baru dilantik, tetapi juga mampu memberikan kontribusi positif bagi kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan semangat awal penyederhanaan birokrasi guna mewujudkan birokrasi yang dinamis, *agile*, dan profesional dalam mendukung kinerja pelayanan publik.

Guna mewujudkan harapan tersebut, maka pejabat fungsional hasil penyetaraan dituntut untuk segera menyesuaikan diri. Mereka harus melakukan cukup banyak perubahan mulai dari perubahan *mindset* hingga pelaksanaan tugas sehari-hari. Mengingat sebagai pejabat fungsional Ahli Muda, mereka dianggap memiliki kompetensi dalam jabatan yang didudukinya sebagaimana harapan Presiden Joko Widodo.

Kebijakan penyetaraan jabatan yang ditempuh pemerintah dalam implementasinya ibarat pisau bermata dua. Pada satu sisi kebijakan tersebut diharapkan mampu mentransformasi suramnya wajah birokrasi tanah air selama ini. Pada sisi lain, kebijakan tersebut juga berpotensi menghambat bahkan membunuh karier pejabat fungsional yang disetarakan. Mengantisipasi permasalahan tersebut, Kementerian PAN-RB telah memberikan panduan yang detail dalam berbagai regulasi. Salah satu aspek yang sangat ditekankan dalam Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 adalah berkaitan dengan kompetensi yang harus dipenuhi sebelum dilakukan penyetaraan jabatan.

Isu penyederhanaan birokrasi sejatinya telah lama menjadi perhatian banyak pihak. Situmorang (2019) mengemukakan penyederhanaan birokrasi mulai menarik perhatian ketika upaya pemerintahan Margareth Thatcher memangkas birokrasi di Inggris Raya menunjukkan hasil. Studi mengenai penyederhanaan birokrasi di Indonesia dalam satu dasawarsa terakhir juga semakin banyak dilakukan. Berdasarkan penelusuran, topik mengenai penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di daerah belum banyak dilakukan.

Beberapa studi penyetaraan jabatan yang sudah dilakukan menjadikan kementerian maupun lembaga sebagai lokasi penelitian. Studi yang dilakukan Fitrianingrum et al., (2020) mengupas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) yang belum optimal. Studi lain oleh Ramadani dan Sofyaningrum (2020) menyoroti perlunya *guidance* tentang penyetaraan kepada pejabat eselon III dan eselon IV di lingkup Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Panduan diperlukan agar informasi dapat diterima dengan baik dan

komprehensif, sehingga meminimalkan potensi resistensi. Transformasi birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional perlu dikelola dengan komprehensif. Mengingat kebijakan tersebut menurut Daniarsyah (2020) berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif yang tinggi. Kebijakan penyetaraan juga memerlukan upaya penyesuaian penilaian kinerja yang terintegrasi dengan butir-butir kegiatan (Mellowin et al., 2021).

Studi hampir serupa dilakukan oleh Rohida et al., (2018) mengupas implementasi pengalihan jabatan melalui jalur *inpassing* di Universitas Padjadjaran. Mereka menyoroti masih belum optimalnya pengalihan jabatan, sehingga tidak sesuai yang diharapkan. Studi lain yang dilakukan Nizamuddin (2020) mengambil lokasi di daerah, tepatnya di Provinsi Sumatra Utara. Meskipun demikian objek penelitian merupakan lembaga vertikal yang tersebar di kabupaten/kota di provinsi tersebut. Terdapat pula studi yang secara khusus menyoroti penyetaraan jabatan di daerah sebagaimana dilakukan oleh Nalien (2021), namun sebatas membahas faktor yang menghambat kebijakan *bureaucratic trimming* di Kota Bukittinggi. Studi tersebut dilakukan sebelum dilakukannya penyetaraan jabatan di pemerintah daerah pada akhir tahun 2021.

Berbeda dengan studi-studi yang telah dilakukan, penelitian ini berupaya menganalisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pasca dilantikannya ratusan ribu pejabat administrasi ke jabatan fungsional. Penelitian ini juga berupaya menganalisis pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan. Dengan demikian penelitian ini berupaya mengisi kekosongan yang masih ditinggalkan studi-studi sebelumnya.

Fakta menarik yang menjadi dasar pertimbangan penelitian ini adalah adanya indikasi terhadap pengabaian persyaratan tersebut. Kondisi ini terjadi hampir di seluruh daerah, tidak terkecuali Kabupaten Sidoarjo. Menurut Fitrianingrum et al., (2020) terdapat simplifikasi dalam penyetaraan jabatan kali ini, di mana uji kompetensi memang tidak dilakukan kecuali terdapat persyaratan kualifikasi yang belum terpenuhi. Apabila diperlukan maka uji kompetensi dilakukan tanpa melibatkan instansi pembina, cukup dilaksanakan secara internal. Penelitian ini berupaya menganalisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan yang dilakukan terhadap pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Dengan demikian diharapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi menjadi dua level benar-benar mampu memberikan kontribusi positif bagi pelayanan publik di Kabupaten Sidoarjo.

Implementasi penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kabupaten Sidoarjo dianalisis menggunakan teori implementasi kebijakan dari George Edward III. Menganalisis implementasi sebuah kebijakan menurut George Edward III (dalam Putra dan Khaidir, 2019) harus memperhatikan empat dimensi yaitu komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi, dan sikap pelaksana. Pengembangan pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan tentu tidak dapat dilepaskan dari hasil analisis keempat dimensi tersebut. Lebih detail lagi, terdapat tiga hal penting dalam dimensi komunikasi, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Dimensi sumber daya mencakup keberadaan staf yang memadai serta memiliki keahlian yang baik untuk melaksanakan tugas, serta diperlukan wewenang dan fasilitas. Dimensi sikap pelaksana merujuk pada sikap yang

ditunjukkan para pelaksana. Adapun dimensi birokrasi menelaah implementasi kebijakan dengan struktur birokrasi yang ada (Fitrianingrum et al., 2020).

METODE PENELITIAN

Studi ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan yuridis normatif. Upaya mengungkap permasalahan yang menjadi objek penelitian dilakukan dengan mengacu pada norma hukum. Dalam hal ini dapat berupa peraturan perundang-undangan maupun kebijakan yang dibuat pemerintah. Dilihat dari jenisnya, maka data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan yaitu pejabat fungsional hasil penyetaraan. Informan dalam penelitian ini ditentukan secara *snowball*, dalam hal ini adalah pejabat yang berhubungan dengan proses penyederhanaan birokrasi dan pejabat fungsional hasil penyetaraan sebagai informan kunci. Adapun data sekunder yang dimanfaatkan dalam penelitian ini berupa regulasi, tulisan ilmiah, jurnal, buku maupun literatur lain yang mendukung. Studi literatur dalam hal ini digunakan untuk mengumpulkan data-data sekunder yang diperlukan dalam penelitian. Teknik analisis kualitatif digunakan untuk menganalisa data yang telah terkumpul.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Inkonsistensi Regulasi Dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional

Dalam teori George Edward III, analisa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kabupaten Sidoarjo dapat dilihat dari empat dimensi. *Pertama*, dimensi komunikasi. Informasi terkait kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional

harus tersampaikan dengan baik. Berkaitan dengan dimensi ini, maka dapat dilihat lebih detail dari aspek transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Aspek transmisi menuntut informasi mengenai penyetaraan jabatan tidak hanya tersampaikan kepada pelaksana kebijakan, tetapi juga disampaikan kepada sasaran kebijakan maupun pihak yang baik secara langsung maupun tidak juga memiliki kepentingan. Aspek ini belum terlaksana dengan baik, hal ini terlihat dari kurang tersosialisasikannya informasi mengenai kebijakan ini secara optimal. Kondisi tersebut memberikan dampak bagi aspek kejelasan yang menghendaki agar pihak-pihak yang berkepentingan mengetahui secara jelas maksud, tujuan, sasaran, hingga substansi kebijakan penyetaraan jabatan tersebut. Harapannya mereka dapat mempersiapkan segala hal yang diperlukan untuk mendukung kebijakan tersebut. Kurang optimalnya sosialisasi menjadikan simpang siurnya informasi yang beredar di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Aspek konsistensi menjadi puncak dari belum optimalnya dimensi komunikasi dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kabupaten Sidoarjo. Aspek yang menuntut informasi yang disampaikan konsisten terlihat sedikit terabaikan. Hal ini terlihat dari ditemukannya perbedaan antara Kementerian PAN-RB dengan Kemendagri terkait kebijakan penyetaraan jabatan. Permen PAN-RB Nomor 28 Tahun 2019 mengamanatkan penyetaraan dilakukan pada seluruh jabatan administrasi mulai Eselon III hingga Eselon V. Adapun Kemendagri melalui Surat Mendagri Nomor: 130/14106/SJ tanggal 18 Desember 2019 penyetaraan hanya dilakukan pada Eselon IV dengan pengecualian seperti Inspektorat, UPTD, Rumah Sakit Daerah, serta Kecamatan dan Kelurahan.

Identifikasi terhadap jabatan pengawas (Eselon IV) yang dilakukan berbagai daerah, termasuk Kabupaten Sidoarjo harus diulang kembali. Hal ini sebagai tindak lanjut dari Surat Mendagri Nomor: 130/1970/OTDA tanggal 26 Maret 2021 yang menginstruksikan penyetaraan jabatan pada seluruh jabatan administrasi. Inkonsistensi dengan demikian tidak hanya terjadi antar kementerian, tetapi juga dilakukan oleh Kemendagri sendiri.

Bentuk inkonsistensi lain yang terlihat adalah simplifikasi terhadap persyaratan uji kompetensi sebelum dilakukan penyetaraan jabatan. Implementasi penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di daerah, termasuk Kabupaten Sidoarjo terlihat mengabaikan syarat tersebut. Padahal dalam Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 yang menjadi acuan implementasi kebijakan maupun Permen PAN-RB Nomor 13 Tahun 2019 yang menjadi dasar jabatan fungsional secara jelas menyebutkan syarat tersebut.

Memperhatikan uraian di atas, masih terdapat masalah dalam dimensi komunikasi. Permasalahan tersebut tidak hanya terjadi antar kementerian terkait, tetapi juga internal kementerian. Perubahan instruksi yang diberikan Kemendagri berkaitan jenis jabatan yang disetarakan terlihat paling mencolok. Inkonsistensi yang ditunjukkan Kemendagri menjadikan daerah, termasuk juga Kabupaten Sidoarjo mengalami kebingungan.

Kedua, dimensi sumber daya. Keberadaan sumber daya, khususnya sumber daya manusia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan penyetaraan jabatan. Hasil penyetaraan jabatan yang dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo masih menyisakan berbagai permasalahan. Salah satu permasalahan dominan yang menjadi fokus penelitian ini adalah berkaitan dengan

kompetensi sumber daya manusia. Kondisi ini tentu merupakan dampak dari tidak dilakukannya uji kompetensi dalam proses penyetaraan.

Proses penyetaraan jabatan umumnya dilakukan dengan melakukan penyesuaian terhadap jabatan struktural yang diampu. Metode tersebut tentu tidak sepenuhnya salah, karena secara regulasi telah diberikan ruang untuk melakukannya (Fitrianingrum et al., 2020). Meskipun demikian, simplifikasi terhadap penyetaraan jabatan tentu menyisakan masalah lain yang lebih substansial. Salah satunya adalah ketidaksesuaian bahkan tidak terpenuhinya kompetensi terhadap jabatan fungsional yang diampu. Dua jabatan hasil penyetaraan dapat dijadikan contoh bagaimana kompetensi menjadi lubang besar yang masih ditinggalkan dalam proses penyetaraan. Kedua jabatan tersebut adalah Analis Kebakaran Ahli Muda pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah dan Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan Ahli Muda pada Dinas Pangan dan Pertanian. Pejabat pada jabatan Analis Kebakaran Ahli Muda memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Hukum. Adapun untuk jabatan Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan Ahli Muda diampu oleh pejabat dengan latar belakang Magister Agribisnis. Berkaca pada kedua jabatan tersebut, dapat diperoleh gambaran bagaimana kompetensi mereka pada jabatan fungsional hasil penyetaraan. Pengabaian terhadap uji kompetensi pada proses penyetaraan sejatinya bertolak belakang dengan tujuan jabatan fungsional. Permen PAN-RB Nomor 13 Tahun 2019 dengan jelas menjelaskan bahwa jabatan fungsional merupakan upaya untuk mewujudkan aparatur yang profesional. Apalagi untuk jenjang fungsional Ahli Muda

yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat lanjutan.

Ketiga, dimensi struktur organisasi. Implementasi pada dimensi komunikasi lagi-lagi memberikan dampak pada dimensi yang lain, kali ini terhadap struktur birokrasi. Inkonsistensi berbagai regulasi yang dikeluarkan untuk memayungi kebijakan ini malah memunculkan kerancuan.

Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 yang menjadi dasar penyetaraan jabatan mensyaratkan adanya penyederhanaan struktur organisasi. Hal ini tertuang dalam Pasal 9 bahwa penyetaraan jabatan bagi instansi pemerintah dilaksanakan setelah proses penyederhanaan struktur organisasi selesai dilakukan. Kondisi ini sangat berbeda dengan Permen PAN-RB Nomor 28 Tahun 2019 yang tidak mensyaratkan hal tersebut. Berselang satu bulan dari ditetapkannya Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021, Kementerian PAN-RB kembali mengeluarkan regulasi untuk mendukung kebijakan penyetaraan jabatan. Tepat pada tanggal 21 Mei 2021, diterbitkan Permen PAN-RB Nomor 25 Tahun 2021 yang mempertegas bahwa penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui tahapan penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Regulasi ini juga memberikan tenggat waktu tahapan penyederhanaan struktur organisasi sampai tanggal 30 Juni 2021. Sebagaimana diketahui bersama bahwa proses penyederhanaan struktur organisasi bukanlah perkara yang mudah dilakukan. Meskipun dalam upaya mempercepat proses tersebut Kementerian PAN-RB telah meluncurkan Surat MenPAN-RB Nomor: B/467/KT.01/2021 tanggal 27 Mei 2021 yang menjadi rujukan penyederhanaan struktur organisasi bagi pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota.

Penyederhanaan struktur organisasi pada masing-masing perangkat daerah (PD) tentu membutuhkan perubahan regulasi baik berupa peraturan kepala daerah bahkan peraturan daerah.

Penyederhanaan struktur organisasi di Kabupaten Sidoarjo sampai saat ini masih dalam proses. Informasi yang disampaikan oleh Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Sidoarjo bahwa pada tahun 2021 sebanyak 16 PD sudah melakukan perubahan Peraturan Bupati tentang Susunan Organisasi dan Tata Kelola. Dalam hal ini perubahan dilakukan untuk mengakomodasi Permendagri Nomor 90 Tahun 2019. Adapun untuk regulasi berkaitan dengan penyederhanaan struktur organisasi sebagaimana diatur dalam Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 masih menunggu tanda tangan kepala daerah. Hal ini sebagaimana disampaikan ketika menjadi narasumber pada kegiatan Sosialisasi Pasca Penyetaraan Jabatan Eselon IV ke Jabatan Fungsional tanggal 3 Januari 2022. Dalam forum tersebut dipertegas bahwa struktur organisasi PD yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo masih belum sesuai dengan regulasi berkaitan dengan penyetaraan jabatan.

Terakhir, dimensi sikap pelaksana. Berkaitan dengan kebijakan penyetaraan jabatan, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sangat responsif terhadap berbagai regulasi yang mendukung. Hal ini terlihat dari selalu ditindaklanjutinya berbagai regulasi yang diterbitkan pemerintah pusat terkait dengan penyetaraan jabatan. Upaya penyetaraan jabatan juga selalu berpedoman pada ketentuan yang ada. Meskipun demikian kurang optimalnya dimensi komunikasi lagi-lagi memberikan dampak terhadap dimensi yang lain. Inkonsistensi yang pada akhirnya mengakibatkan terjadinya kerancuan dalam

proses penyetaraan jabatan menjadikan dimensi sikap pelaksanaan juga belum optimal. Pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan di Kabupaten Sidoarjo terlihat hanya sekedar menggugurkan kewajiban. Kondisi ini sepertinya tidak hanya terjadi di Kabupaten Sidoarjo. Studi yang dilakukan Nalien (2021) di Pemerintah Kota Bukittinggi juga menemukan kondisi yang serupa.

Pola Karier Pejabat Fungsional Hasil Penyetaraan

Penyetaraan jabatan merupakan salah satu tahapan dalam penyederhanaan birokrasi di Indonesia. Implementasi terhadap kebijakan penyetaraan jabatan dengan demikian akan memberikan dampak tidak hanya bagi organisasi tetapi individu. Implementasi penyetaraan jabatan yang belum optimal di Kabupaten Sidoarjo tentu memberikan dampak tidak hanya terhadap kinerja organisasi, tetapi juga pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan. Setidaknya terdapat dua hal yang sangat berpengaruh terhadap pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan di Kabupaten Sidoarjo, yaitu berkaitan dengan kompetensi dan batas usia. Sebagaimana diketahui bahwa dalam proses penyetaraan jabatan di Kabupaten Sidoarjo, keduanya mendapatkan diskresi. Adapun berkaitan dengan jenjang pendidikan, berdasarkan data yang ada sudah sepenuhnya sesuai. Dengan demikian pembahasan pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan difokuskan pada diskresi terhadap aspek kompetensi dan batas usia.

Pertama, simplifikasi terhadap persyaratan kompetensi. Aspek ini sejatinya merupakan substansi paling penting dalam jabatan fungsional. Permen PAN-RB Nomor 13 Tahun 2019 secara tegas menyebutkan dalam Pasal 64 Ayat (1) bahwa jabatan fungsional harus memiliki standar

kompetensi sesuai dengan jenjang jabatannya. Selanjutnya pada Ayat (2) disebutkan bahwa kompetensi jabatan fungsional meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosiokultural.

Jabatan fungsional menuntut porsi lebih besar pada penguasaan kompetensi teknis dan kompetensi sosiokultural dibandingkan kompetensi manajerial. Kompetensi teknis sendiri mengacu pada pengetahuan, ketrampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan. Adapun kompetensi manajerial berkaitan dengan kemampuan memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.

Tuntutan kompetensi teknis dapat dipahami jika menilik kembali Keppres Nomor 87 Tahun 1999 yang telah beberapa kali diubah terakhir menjadi Perpres Nomor 116 Tahun 2014. Jabatan fungsional keahlian dalam regulasi tersebut merupakan jabatan fungsional kualifikasi profesional yang pelaksanaan tugas dan fungsinya mensyaratkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang keahliannya. Tugas utama jabatan ini meliputi pengembangan pengetahuan, penerapan konsep dan teori, ilmu dan seni untuk pemecahan masalah dan pemberian pengajaran dengan cara yang sistematis.

Kompetensi selalu menjadi perhatian dalam berbagai regulasi berkaitan dengan petunjuk teknis jabatan fungsional apapun. Pentingnya kompetensi pada jabatan fungsional sebenarnya juga mendapat perhatian serius dalam regulasi penyetaraan jabatan. Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 secara tegas menyebutkan dalam Pasal 8 Ayat (2) bahwa penyetaraan jabatan dilakukan setelah mengikuti dan lulus uji kompetensi. Selanjutnya pada Ayat (3) dijelaskan jika tidak mengikuti dan tidak

lulus uji kompetensi dapat dialihkan ke jabatan fungsional lain.

Penyetaraan jabatan di Kabupaten Sidoarjo maupun daerah lain tatkala mengabaikan persyaratan uji kompetensi, tentu perlu dikaitkan dengan pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan. Manakala pejabat fungsional hasil penyetaraan tidak memiliki kompetensi yang sesuai, maka dapat dipastikan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan butir-butir kegiatan. Mengingat butir-butir kegiatan merupakan perwujudan dari uraian kegiatan jabatan fungsional yang bernilai angka kredit. Pola karier mereka tentu akan terganggu ketika tidak mampu mengumpulkan angka kredit yang ditargetkan setiap tahun.

Jabatan Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan Ahli Muda dapat menjadi contoh menarik. Dalam Permen PAN Nomor: PER/10/M.PAN/05/2008 disebutkan salah satu butir kegiatan Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan Ahli Muda adalah melakukan deteksi dan/atau identifikasi Organisme Pengganggu Tumbuhan (OPT)/Organisme Pengganggu Tumbuhan Karantina (OPTK) dan agens hayati secara serologis. Butir kegiatan ini lebih rinci diatur tolok ukurnya dalam Permentan Nomor: 46/Permentan/OT.140/10/2009 yaitu (a) hasil deteksi OPT/OPTK secara serologis; (b) hasil deteksi agens hayati secara serologis; (c) hasil identifikasi OPT/OPTK secara serologis; dan (d) hasil identifikasi agen hayati secara serologis.

Memperhatikan butir kegiatan yang sangat teknis tersebut maka pola karier Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan Ahli Muda berpotensi terganggu. Mengingat butir kegiatan tersebut merupakan unsur tugas pokok yang harus menjadi perhatian dalam pengumpulan

angka kredit. Latar belakang pendidikan yang kurang sesuai berpotensi menjadikan Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan Ahli Muda mengalami kesulitan memenuhi butir kegiatan ini. Kondisi ini semakin diperparah karena sarana prasarana pada Dinas Pangan Pertanian Kabupaten Sidoarjo kurang mendukung. Butir kegiatan tersebut menuntut adanya laboratorium untuk dapat melakukan uji serologis.

Kendala seperti ini tentunya tidak menutup kemungkinan terjadi pada jabatan fungsional yang lain manakala tidak disertai dengan kompetensi yang memadai. Tatkala keberadaan jabatan fungsional tanpa didukung kompetensi yang mumpuni tentunya tujuan menciptakan ASN yang profesional menjadi kabur. Padahal menurut Rakhman (2020) upaya penyetaraan jabatan dilakukan untuk memfilter ASN yang berkualitas sehingga dapat memberikan pelayanan publik secara baik. Bagaimana dapat memberikan pelayanan yang berkualitas ketika kompetensi dalam sebuah jabatan yang diampu belum terpenuhi.

Banyak studi menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan berkontribusi positif terhadap kinerja (Wicaksono et al., 2016; Anggreany M., 2017). Semakin tinggi kompetensi seseorang, maka kinerja pejabat fungsional akan meningkat. Demikian pula sebaliknya, jika kompetensi pejabat fungsional rendah, maka kinerjanya juga akan menurun. Hal yang sama juga terkait dengan kompetensi teknis, di mana penguasaan terhadap kompetensi teknis berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sumar et al., 2020; Febrina & Aisyah, 2021).

Kedua, diskresi terkait batas usia tertinggi ketika menduduki jabatan fungsional. Permen PAN-RB Nomor 13 Tahun 2019 mengatur secara tegas batas usia jabatan fungsional. Hal ini sebagaimana tertuang

dalam Pasal 21 Ayat (1) Huruf (i), di mana untuk dapat diangkat dalam jabatan fungsional usia paling tinggi adalah 53 tahun untuk jenjang Ahli Pertama dan Ahli Muda. Menariknya pada proses penyetaraan jabatan di Kabupaten Sidoarjo terdapat sekitar 30% pejabat yang telah berusia di atas 53 tahun pada tahun 2021. Selanjutnya berdasarkan data Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo tersebut, tercatat sekitar 5% pejabat fungsional hasil penyetaraan pada tahun 2021 telah berusia 57 tahun.

Labolo (2020) menjelaskan bahwa upaya penyetaraan jabatan berimplikasi terhadap perubahan sistem kinerja yang lebih produktif. Diskresi terhadap batas usia dengan demikian juga berpotensi mempengaruhi kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan. Mereka yang dalam waktu dekat akan menyandang predikat purna tugas, tentu cenderung resisten terhadap perubahan yang cukup fundamental tersebut. Permatasari & Ariani (2021) menekankan perlunya perhatian terhadap sistem pengembangan karier dan kompetensi pasca penyetaraan.

Pejabat fungsional hasil penyetaraan yang dalam waktu kurang dari empat tahun akan pensiun cenderung bersikap fatalistik. Mereka cenderung bersikap acuh terhadap jabatan fungsional yang baru disandanginya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh pejabat fungsional hasil penyetaraan yang dalam waktu kurang dari empat tahun akan purna tugas. Memperhatikan pendapat tersebut, maka kinerja mereka sangat berpotensi mengalami penurunan. Mengingat dalam jabatan fungsional kinerja diukur dengan pemenuhan Angka Kredit Tahunan (AKT), di mana untuk jenjang Ahli Muda harus mengumpulkan AKT sebanyak 25 per tahun.

Temuan di atas sejalan dengan studi yang dilakukan Nasution et al., (2018) bahwa usia berkorelasi negatif terhadap kinerja fungsional penyuluh sebesar -0,010%. Kenaikan usia sebesar 1 tahun akan menurunkan kinerja fungsional penyuluh sebesar 0,010%. Demikian pula sebaliknya, Hasudungan (2017) juga menambahkan bahwa bersama dengan pendidikan dan pengalaman kerja, usia secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Kondisi semakin mengkhawatirkan jika permasalahan usia dibarengi dengan ketidaksesuaian kompetensi. Gabungan keduanya dapat dipastikan mempengaruhi kinerja pejabat fungsional hasil penyetaraan ini. Hal ini sebagaimana dijelaskan Wicaksono et al., (2016) bahwa usia berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja melalui kompetensi.

Diskresi terhadap kompetensi dan batasan usia dalam proses penyetaraan jabatan di Kabupaten Sidoarjo secara tidak langsung berpotensi mengganggu pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan. Menilik Permen PAN-RB Nomor 22 Tahun 2021, maka setidaknya simplifikasi dalam proses penyetaraan berpotensi melanggar prinsip pola karier yaitu prinsip kepastian dan profesionalisme. Pejabat fungsional hasil penyetaraan akan kesulitan menggambarkan alur karier yang akan ditempuh karena adanya diskresi mengenai uji kompetensi. Pengabaian terhadap kondisi ini akan berdampak pada tidak terpenuhinya prinsip profesionalisme. Harapan pemerintah agar birokrasi Indonesia naik kelas tentu membutuhkan sumber daya manusia yang profesional di bidangnya.

Memperhatikan uraian di atas, maka simplifikasi terkait kompetensi dan batasan usia dalam proses penyetaraan jabatan nyatanya menghasilkan sebuah paradoksal. Penyetaraan jabatan yang bertujuan

menghasilkan ASN yang profesional guna menyokong birokrasi yang *agile* dan dinamis, dalam implementasinya berpotensi sebaliknya. Pejabat fungsional hasil penyetaraan berpotensi tidak profesional karena permasalahan kompetensi dan kinerja. Kondisi ini tentu akan berimplikasi terhadap kinerja birokrasi, sehingga harapan awal kebijakan ini dibuat yaitu tercipta birokrasi yang *agile* dan dinamis sulit terwujud. Kondisi ini sejalan dengan temuan Daniarsyah (2020), di mana penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif yang sangat tinggi ketika tidak dikelola secara komprehensif.

SIMPULAN

Memperhatikan hasil pembahasan di atas, terlihat bahwa implementasi penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kabupaten Sidoarjo masih belum optimal. Masih banyak ditemukan kendala dalam implementasi baik dalam dimensi komunikasi, sumber daya manusia, struktur organisasi, maupun sikap pelaksanaan. Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebenarnya telah berupaya semaksimal mungkin melaksanakan berbagai ketentuan berkaitan dengan kebijakan tersebut. Inkonsistensi regulasi menjadi salah satu penyebab belum optimalnya kebijakan penyetaraan jabatan di Kabupaten Sidoarjo. Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 mensyaratkan adanya penyederhanaan struktur organisasi sebelum penyetaraan jabatan. Padahal pada regulasi sebelumnya (Permen PAN-RB Nomor 28 Tahun 2019) tidak mencantumkan persyaratan tersebut. Penyetaraan jabatan pada sisi lain juga masih menyisakan banyak permasalahan yang berpotensi mengganggu pola karier pejabat fungsional hasil penyetaraan. Simplifikasi terhadap uji kompetensi dan batasan usia dalam proses

penyetaraan jabatan berpeluang menghasilkan paradoks ASN profesional. Manakala kondisi ini tidak segera ditangani, maka harapan mewujudkan birokrasi yang *agile* dan dinamis menjadi sebuah hal yang mustahil.

Dalam upaya mengurangi berbagai potensi masalah dalam proses penyetaraan jabatan, maka Pemerintah Kabupaten Sidoarjo perlu mengambil beberapa langkah strategis yaitu: (i) melakukan *mapping* terhadap kompetensi teknis yang dibutuhkan pada masing-masing jabatan fungsional untuk dibandingkan dengan latar belakang pendidikan pejabat fungsional hasil

penyetaraan; (ii) berkoordinasi dengan instansi pembina masing-masing jabatan fungsional berkaitan dengan pemenuhan kompetensi maupun pembinaan karier, khususnya bagi pejabat fungsional yang melebihi batas usia tertinggi; (iii) segera menyelesaikan tahapan penyederhanaan struktur organisasi, karena penyederhanaan birokrasi masih menyisakan satu tahapan lagi yaitu penyesuaian sistem kerja; dan (iv) mendorong pengembangan kompetensi pejabat fungsional hasil penyetaraan melalui berbagai kegiatan pendidikan, pelatihan, seminar, maupun *workshop*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggreany M., A. (2017). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Donggala. *E Jurnal Katalogis*, 5(1), 44–51.
- Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 4(1), 720–730. <https://doi.org/10.31506/jipags.v4i1.7794>
- Febrina, R., & Aisyah, S. A. (2021). Pengaruh Penguasaan Kompetensi Teknis Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Kompetensi SMART ASN Pada Jabatan Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi Dan Kehumasan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 50–62. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13141>
- Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi : Analisis Implementasi Dan Tantangan Development of Functional Position Career Resulted From Administration Position Equalization : *Civil Service, Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1), 43–54.
- Hasudungan, L. (2017). Pengaruh Faktor Pendidikan, Umur Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Pekerjaan Umum Penata Ruang, Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(3), 301–310. <https://doi.org/10.35972/jieb.v3i3.130>
- Ihsanuddin. (2019, October 20). Pidato Pertama Jokowi sebagai Presiden 2019-2024, Ini Isi Lengkapnya. *Kompas.Com*. <https://nasional.kompas.com/read/2019/10/20/17412951/pidato-pertama-jokowi-sebagai-presiden-2019-2024-ini-isi-lengkapny?page=all>

- Indonesia, Humas Sekretaris Kabinet Republik. (2019). *Menteri PANRB: Penyederhanaan Birokrasi akan Dilakukan dalam Tiga Tahap*. Setkab.Go.Id. <https://setkab.go.id/menteri-panrb-penyederhanaan-birokrasi-akan-dilakukan-dalam-tiga-tahap/>
- Indonesia, Kementerian Dalam Negeri Republik. (2019). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah*
- Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi*.
- Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik. (2008). *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/10/M.PAN/05/2008 tentang Jabatan Fungsional Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan dan Angka Kreditnya*.
- Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 Tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil*
- Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik. (2021). *PermenPANRB Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional*.
- Indonesia, Presiden Republik. (1999). *Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 1999 Tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil*
- Indonesia, Presiden Republik. (2014). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 116 Tahun 2014 Tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Presiden Nomor 87 Tahun 1999 Tentang Rumpun Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil*
- Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional*
- Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik. (2019). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil*
- Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik. (2020). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*
- Indonesia, Kementerian Pertanian Republik. (2009). *Peraturan Menteri Pertanian Nomor : 46/Permentan/OT.140/10/2009 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengendali Organisme Pengganggu Tumbuhan dan Angka Kreditnya*

- Kumolo, T. (2021). *Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor : B/467/KT.01/2021 tanggal 27 Mei 2021 perihal Rekomendasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia.
- Labolo, M. (2020). *Mengendalikan Banishing Bureaucracy*. Muhadamlabolo.Blogspot.Com.
<http://muhadamlabolo.blogspot.com/2020/03/mengendalikan-banishing-bureaucracy.html?m=0>
- Malik, A. (2021). *Surat Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 130/1970/OTDA perihal Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota*. Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Mellowin, T., Safaria, T., & Mujaki, M. A. (2021). Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Kementerian Kesehatan Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. *Jurnal Ilmu Kesehatan Iqra*, 9(2), 60–64.
- Nalien, E. M. (2021). Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.33701/jkp.v4i1.1622>
- Nasution, M. A., Lubis, S. N., & Ginting, R. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Penyuluh Pertanian Di Kabupaten Deli Serdang. *Journal On Social Economic Of Agriculture And Agribusiness*, 9(7). <https://doi.org/10.33059/jpas.v5i1.838>
- Nizamuddin, N. (2020). Efektivitas Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Pada Masa New Normal. *Jurnal Manajemen Tools*, 12(2), 151–159.
- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Overview Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.
- Prabowo, H. (2019). *Surat Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor : 130/14106/SJ Tanggal 18 Desember 2019 perihal Tindak Lanjut Penyederhanaan Birokrasi Pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah*. Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Prihatin, I. U. (2022). Perampingan Birokrasi, 143.115 Pejabat Struktural Pemda Dilantik Jadi Fungsional. *Merdeka.Com*. <https://www.merdeka.com/peristiwa/perampingan-birokrasi-143115-pejabat-struktural-pemda-dilantik-jadi-fungsional.html>
- Putra, R. H., & Khaidir, A. (2019). Concept of George C. Edwards III on Implementation of Regional Regulations No. 12 of 2017 Concerning Youth in Granting Youth Service in West Sumatera. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 15(1), 236–242. <http://ijpsat.ijsh-t-journals.org>
- Rakhman, F. A. (2020). Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan. *Jurnal APARATUR Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral*, 4(2), 53–66.
- Ramadani, T., & Sofyaningrum, E. D. (2020). Strategi Komunikasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(2), 239–258. <https://doi.org/10.31845/jwk.v23i2.677>

- Rohida, L., Nuryanto, Y., & Sarif. (2018). Implementasi Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Melalui Inpassing / Penyesuaian (Studi Kasus di Universitas Padjadjaran). *Civil Service*, 12(1), 11–22.
- Situmorang, C. H. (2019). Studi Analisis Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Menuju Penyederhanaan Birokrasi. *Populis : Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 317–336.
- Sumar, S., Soehardi, S., Rony, Z. T., & Nurbaiti, B. (2020). Pengaruh Kompetensi Teknis, Disiplin Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Anggota Provos Resimen III Pasukan Pelopor Korps Brimob Polri. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 29–45. <https://doi.org/10.31599/jmu.v2i2.765>
- Supriyatno, H. (2022, January 2). Pangkas Meja Birokrasi, Bupati Sidoarjo Lantik 228 Pejabat Fungsional. *Bhirawa Online*. <https://www.harianbhirawa.co.id/pangkas-meja-birokrasi-bupati-sidoarjo-lantik-228-pejabat-fungsional/>
- Wicaksono, P., Sugiyanto, S., & Purnomo, M. (2016). Faktor-Faktor yang Berkontribusi Terhadap Kinerja dan Kompetensi Penyuluh Pertanian Pada Jenjang Jabatan Penyuluh Pertanian Ahli (Kasus di Malang, Jawa Timur). *Jurnal Habitat*, 27(2), 85–93. <https://doi.org/10.21776/ub.habitat.2016.027.2.10>