

IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI TENAGA KEPENDIDIKAN KE JABATAN FUNGSIONAL DI UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

Widya Timur Panca R.N.
Amin Fauzi
Yakup
Tara Satyawati
Universitas Negeri Surabaya
email: widyatimurpanca@unesa.ac.id

Abstract: Since the government launched a policy on simplifying the level of bureaucracy and government administration in the next five years that focuses on human resource development by President R.I., the Ministry of PAN RB has developed an achievement strategy, namely, transferring administrative/structural positions of echelon III and echelon IV into functional positions. This transfer of positions has caused anxiety and feeling of uncertainty among officials whose current positions will be transferred. In its implementation, problems arise such as the readiness of administrative employees who are transferred into functional positions, their division of work, and their performance appraisal. This study aims to assess the implementation of the policy of transferring administrative positions to functional positions at the State University of Surabaya. This research is a qualitative research, using data collection methods with interviews, observations, and documentation. The results of this study indicate that the implementation of transfer at the State University of Surabaya has been carried out properly according to the regulation, but there are still cases of mismatch between educational background and the functional positions and cases of mismatch between functional positions with the placement within the working units which cause a lack of positive impact on their work records and a decrease in financial support. (sedikit berubah)

Keywords: Transfer of position, administrative positions, functional positions.

Abstrak: Sejak diluncurkannya kebijakan pemerintah tentang penyederhanaan birokrasi dan penyelenggaraan pemerintah lima tahun ke depan yang berfokus pada pembangunan sumber daya manusia yang disampaikan langsung oleh Presiden R.I., maka sebagai tindak lanjut arahan dari Presiden R.I., Kementerian PAN RB telah menyusun strategi pencapaian yaitu melaksanakan penyetaraan jabatan struktural eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional. Penyetaraan jabatan ini mengakibatkan pejabat yang akan dialihkan menghadapi kecemasan dan ketidakpastian. Dalam implementasinya muncul masalah seperti kesiapan pegawai administrasi yang disetarakan menjadi jabatan fungsional, pembagian pekerjaan, termasuk penilaian kinerjanya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Universitas Negeri Surabaya. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi penyetaraan di Universitas Negeri Surabaya telah dilaksanakan dengan baik sesuai ketentuan, namun masih ditemukan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsionalnya, terdapat ketidakcocokan dari jabatan fungsional dengan penempatan unit kerja menyebabkan kurangnya dampak positif bagi mereka catatan kerja dan penurunan dukungan keuangan.

Kata kunci: Penyetaraan jabatan, Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional

Berdasarkan Peraturan Perundang-undangan yang berkaitan dengan penyederhanaan birokrasi, Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019

tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional merupakan salah satu instrumen pemerintah untuk memberikan peluang setiap instansi

pemerintah dalam pengembangan karier agar organisasi berjalan lebih efektif dan efisien juga memberikan peluang pengembangan karier yang berbasis pada sistem karier jabatan fungsional. (MENPANRB 2019)

Terkait dengan pelaksanaan penyetaraan jabatan yang telah berlangsung sejak akhir 2019 sampai dengan Juni 2020 tersebut, terdapat beberapa kendala dalam implementasinya atau faktor-faktor penghambat implementasi kebijakan (Nalien 2021). Dalam proses usulan penyetaraan yang sangat singkat menyebabkan kendala-kendala yang timbul, salah satunya ditemukan bahwa adanya pola pikir mengenai susahny pegawai dalam memangku Jabatan Fungsional dan jelas berpengaruh pada kesiapan pegawai untuk melaksanakan kebijakan penyetaraan jabatan. Pola pikir diatas yang harus segera diatas, karena amanah peraturan perUndangan-Undangan bahwa setiap pegawai harus memiliki jabatan yang berbasis fungsional ke depannya, bukan lagi berbasis jabatan struktural. Permasalahan lain yang ditemukan adalah belum selesai penyederhanaan Struktur Organisasi Tata Kerja (SOTK) unit kerja, sehingga terdapat adanya tidak sejalannya dengan kebijakan penyetaraan jabatan, termasuk juga adanya ketidaksesuaian antara jabatan fungsional yang diberikan dengan *passion* atau pilihan dari pegawai yang disetarakan. Selain itu akan terlihat bagaimana potensi dampak perubahan kinerja dan kesejahteraan akbibat perubahan jabatan. (Marthalina 2021; Sukamtono, Ranihusna, and Widyastuti 2022)

Berdasarkan pemikiran latar belakang permasalahan tersebut dalam peneliti ingin melakukan penelitian yang difokuskan pada sejauh mana implementasi penyetaraan jabatan di Universitas Negeri Surabaya dilaksanakan sudah sesuai dengan tujuan penyetaraan jabatan atau belum sesuai, serta faktor apa yang menyebabkan kendala dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan. Adapun rumusan permasalahan penelitian adalah sebagai berikut bagaimana implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke

jabatan fungsional di Universitas Negeri Surabaya? Rumusan penelitian ini dapat diuraikan menjadi beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi penyetaraan jabatan fungsional di Universitas Negeri Surabaya?
2. Apakah kendala implementasi penyetaraan jabatan fungsional di Universitas Negeri Surabaya?

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk keberlanjutan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam upaya pencapaian produktifitas dan kinerja yang tinggi pada organisasi (Dewi n.d.; Priyono 2010; SUSAN 2019)

Permasalahan dalam organisasi bukan hanya pada peralatan, anggaran, tempat kerja, dan sarana prasarana, melainkan menyangkut pula masalah pegawai atau SDM yang akan menjalankan roda organisasi. Manajemen SDM berkait erat dengan aset utama organisasi, karena itu pengelolaannya harus dilaksanakan dengan baik. SDM yang dikelola dengan baik akan dapat menghasilkan efektivitas, produktivitas, dan efisiensi organisasi. Dengan demikian SDM harus dikelola dengan tepat dan profesional sehingga menghasilkan keseimbangan antara kebutuhan jumlah SDM dengan kebutuhan organisasi. Sinergi elemen-elemen pada organisasi, komitmen antara pimpinan dan pegawai, dan kelenturan organisasi sangat diperlukan dalam mencapai kualitas kinerja organisasi secara maksimal (Dewi n.d.; Priyono 2010; SUSAN 2019)

Manajemen SDM disebut pula sebagai *Human Resource Managements* atau manajemen personalia adalah istilah yang menggambarkan serangkaian kegiatan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, pengadaan, pengembangan karier, penyusunan pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, dan pemberhentian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sumber daya manusia untuk mencapai

tujuan organisasi.

Jabatan Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah istilah dalam aparatur sipil Negara yang ditugaskan atau berkedudukan di perguruan tinggi, yang merupakan komponen penting dari proses pelayanan administrasi, keuangan, aset, dan sumber daya manusia. Tenaga kependidikan merupakan orang-orang yang diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Dalam pengelolaan tenaga kependidikan yang menjadi titik penekanannya adalah kompetensi dan kecakapan yang harus dimiliki, dalam perencanaan dan pengorganisasian personal yang dipilih dan diangkat dalam jabatan tentunya adalah orang-orang yang memiliki kecakapan dan kesanggupan yang sesuai dengan jabatan fungsional yang dipangkunya.

Tenaga Kependidikan dalam pengelolaan pendidikan tinggi ditempatkan dan diangkat dalam jabatan yang terbagi dalam dua jenis jabatan, yaitu jabatan Fungsional Umum atau Struktural dan Jabatan Fungsional Tertentu. Kedua jabatan tersebut merupakan jabatan karier yang dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) setelah memenuhi syarat yang ditentukan. Fokus terhadap pengangkatan dalam jabatan fungsional, jabatan ini merupakan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. (Menteri PAN & RB 2019) Jabatan fungsional tidak secara tegas tercantum dalam struktur organisasi, namun ditinjau dari sudut fungsinya, jabatan tersebut harus ada untuk memungkinkan organisasi menjalankan tugas pokoknya dan bertanggung jawab langsung kepada Pimpinan Unit Kerja.

Restruktirasi Organisasi dan Penyetaraan Jabatan

Presiden Republik Indonesia, Ir. Joko Widodo dalam pidato kenegaraan pada 20 Oktober 2019, menyampaikan kebijakan pemerintah untuk menyederhanakan level birokrasi. Pernyataan Presiden ini

menegaskan bahwa arah penyelenggaraan pemerintah dalam 5 (lima) tahun ke depan berfokus pada pembangunan sumber daya manusia, pembangunan infrastruktur, penyederhanaan birokrasi, simplifikasi regulasi, dan transformasi ekonomi. Penyederhanaan birokrasi ditargetkan selesai pada akhir tahun 2020 guna mewujudkan birokrasi yang agile, efektif, dan efisien. (Anon 2019; Kementerian Luar Negeri 2019; Panrb 2019)

Menindaklanjuti arahan tersebut, pemerintah dalam hal ini melalui Kementerian PAN dan RB segera meluncurkan kebijakan melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 394 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis Penyederhanaan Birokrasi yang ditandatangani Menteri PANRB. Salah satu inti kebijakan dalam penyederhanaan birokrasi adalah kebijakan transformasi Jabatan Administrasi (Administrator dan Pengawas) setara dengan level III dan IV menjadi Jabatan Fungsional.

Menurut (Sedarmayanti 2017; Widhiasih 2016) mengemukakan bahwa upaya restrukturisasi dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui upaya manajemen dengan cara melakukan penataan ulang atau rekayasa ulang (*reengineering*) sehingga perusahaan dapat melakukan adaptasi terhadap pengaruh perubahan lingkungannya, sehingga perusahaan akan tetap bertahan hidup. Adapun tujuan dari restrukturisasi menurut (Oden 1999) adalah "Menyiapkan perusahaan/organisasi untuk dapat mencapai tingkat kompetisi yang digunakan, hal ini berhubungan dengan organisasi yang ramping dan fit" serta reformasi perguruan tinggi. (Aulia Rakhman 2020; Binangkit and Siregar 2018) Sedangkan implementasi hubungan kepemimpinan dan kerjasama anggota dalam sebuah organisasi dengan implementasi manajemen mutu terpadu sangat penting dalam kesuksesan suatu organisasi. (Rahmawati and Supriyanto 2020)

Restrukturisasi adalah dimensi yang sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Restrukturisasi merupakan bagian yang penting, tanpanya

organisasi akan kehilangan kemampuan untuk bertahan. Dengan restrukturisasi organisasi dapat menata ulang strukturnya sesuai dengan visi dan misi. (Oden 1999) Restrukturisasi atau perubahan sedikit banyak akan berdampak pada aspek kinerja, kepuasan, kesejahteraan, dan emosional bagi yang terdampak. (Harris, P. R. , Patricia W. Ingraham 1995) diartikan sebagai “*fundamental redesign of the system of government, the civil service system*”. Agenda utamanya meliputi:

- a. Memperkecil ukuran organisasi pemerintah;
- b. Privatisasi;
- c. Memperbaharui manajemen dalam semua aspek.

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah Pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing pada jabatan fungsional yang setara. Penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik. Adapun jenis jabatan administrasi yang disetarakan ke jabatan fungsional meliputi 1) jabatan administrator (eselon III) atau setara Kepala Bagian, 2) jabatan pengawas (eselon IV) atau setara Kepala Sub Bagian, dan 3) jabatan pelaksana (eselon V) atau setara staf administrasi.

Adapun kriteria penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional adalah sebagai berikut:

1. tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
2. tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional;
3. jabatan yang berbasis keahlian/keterampilan tertentu.

Penyetaraan Jabatan dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:

1. PNS yang masih menjalankan tugas dalam Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana (Eselon V) berdasarkan keputusan Pejabat yang Berwenang;

2. berijazah paling rendah S-1 (Strata-Satu)/D-4 (Diploma-Empat)/S-2 (Strata-Dua) atau yang sederajat;
3. Jabatan Administrasi memiliki kesesuaian dengan jabatan fungsional yang akan diduduki;
4. memiliki pengalaman atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional; dan
5. masa menduduki jabatan paling kurang 1 (satu) tahun sebelum Batas Usia Pensiun (BUP) jabatan Administrasi sejak Peraturan Menteri ini diundangkan. (Asisten Deputi Manajemen Karier dan Talenta SDM Aparatur 2020)(Asisten Deputi Manajemen Karier dan Talenta SDM Aparatur 2020)

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diteliti. (Herdyansah 2019)

Penelitian akan dilaksanakan di Universitas Negeri Surabaya. Sumber data adalah bagian penting dalam penelitian, data yang dikumpulkan dijadikan sebagai bahan analisis untuk memecahkan permasalahan penelitian dan nantinya menekankan pada makna yang generalisasi. Sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Data primer yaitu data utama atau data pokok dalam suatu penelitian yang berada di lokasi penelitian dan diperoleh secara langsung melalui hasil observasi dan wawancara kepada responden penelitian mengenai implementasi penyetaraan jabatan fungsional di Unesa.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya seperti peraturan, bahan pustaka, jurnal, buku, dan pedoman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada para pejabat administrasi yang terdampak pengalihan ke jabatan fungsional di lingkungan Universitas Negeri Surabaya diperoleh hasil sebagaimana tersebut pada tabel 1.1.

Rata-rata jawaban responden menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh responden terhadap variabel penelitian masuk kategori “Baik” untuk implementasinya, namun terdapat jawaban responden dengan kategori “Cukup” yakni pada variabel Kesejahteraan.

Tabel 1.1. Rata-rata hasil penelitian berdasarkan fokus penelitian

Variabel/Fokus Penelitian	Rata-rata	Kategori
Latar Belakang Pendidikan	3,72	Baik
Pekerjaan Sesuai Minat dan Harapan	3,68	Baik
Pemahaman Tentang Jabatan Fungsional	3,89	Baik
Komitmen dan Motivasi	4,29	Sangat Baik
Kreatifitas	4,05	Baik
Disiplin Kerja	4,30	Sangat Baik
Pembinaan Karier	4,19	Baik
Peran dan Dukungan Pimpinan	3,70	Baik
Hubungan dengan Rekan Kerja	4,41	Sangat Baik
Kesejahteraan	3,26	Cukup
Dampak Penyetaraan Jabatan	3,41	Baik

(Sumber: data Primer yang diolah, 2021)

Berdasarkan perhitungan jawaban responden terkait latar belakang pendidikan, terdapat 32 orang dari 46 responden (8 orang menyatakan sangat baik, 24 orang menyatakan baik), berarti sebesar 30,43% yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan fungsional penyetaraannya, sedangkan 69,56% lebih banyak latar belakang pendidikan pejabat

penyetaraan yang sesuai dengan jabatan fungsional yang diduduki/disetarakan saat ini, sebagaimana digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1 Prosentase kesesuaian latar belakang pendidikan

Berdasarkan perhitungan jawaban responden terkait kesesuaian pekerjaan dengan minat dan harapan, terdapat 32 orang dari 46 responden (7 orang menyatakan sangat baik, 25 orang menyatakan baik), berarti sebesar 30,44% yang memiliki minat dan harapan yang tidak sesuai dengan pekerjaan dengan jabatan fungsional penyetaraannya, sedangkan 69,57% lebih banyak pejabat penyetaraan yang pekerjaannya sesuai dengan minat dan harapan pejabat yang mengalami penyetaraan saat ini. Sebagai gambaran, persentase kesesuaian pekerjaan dengan minat dan harapan sebagai fungsional penyetaran dapat dilihat pada gambar 5.2 dibawah ini.



Gambar 2 Prosentase kesesuaian minat dan harapan

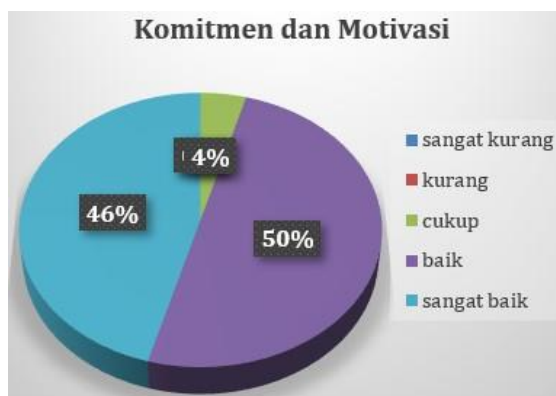
Berdasarkan perhitungan jawaban responden tentang pemahaman jabatan fungsional, terdapat 41 orang dari 46

responden (7 orang berpendapat sangat baik, 34 orang berpendapat baik), berarti sebesar 10,87% yang memiliki pemahaman yang kurang terkait jabatan fungsional penyetaraannya, sedangkan 89,13% lebih banyak pejabat penyetaraan memiliki pemahaman terkait jabatan fungsionalnya, sebagaimana digambarkan dalam diagram berikut.



Gambar 3 Prosentase pemahaman pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan tentang jabatan fungsional

Berdasarkan perhitungan jawaban responden terkait komitmen dan motivasi, terdapat 44 orang dari 46 responden (21 orang menyatakan sangat baik, 23 orang menyatakan baik), berarti sebesar 4,35% yang memiliki komitmen dan motivasi yang cukup dengan jabatan fungsional penyetaraannya, sedangkan 95,65% lebih banyak pejabat penyetaraan mempunyai komitmen dan motivasi yang sangat baik, sebagaimana digambarkan dalam diagram berikut.



Gambar 4 Prosentase komitmen dan motivasi pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan

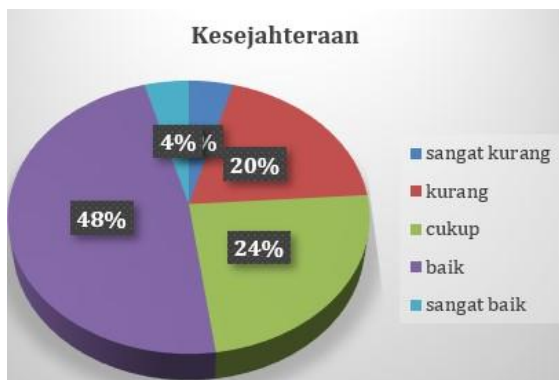
Berdasarkan perhitungan jawaban responden terkait dukungan pimpinan, terdapat 6 orang menyatakan sangat baik

dan 24 orang menyatakan baik. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pimpinan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi para pejabat fungsional penyetaraan dengan baik, sebagaimana tergambar pada gambar grafik berikut.



Gambar 5 Prosentase peran dan dukungan pimpinan terkait penyetaraan jabatan

Berdasarkan perhitungan jawaban responden terkait kesejahteraan pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan, terdapat 24 orang dari 46 responden (2 orang menyatakan sangat baik, 22 orang menyatakan baik), berarti sebesar 47,83% menyatakan tidak ada peningkatan kesejahteraan dengan jabatan fungsional penyetaraannya, sedangkan 52,18% pejabat penyetaraan yang menyatakan ada peningkatan kesejahteraan. Artinya berdasarkan jawaban responden masih terdapat pejabat fungsional yang menyatakan pendapatan semakin menurun ketika disetarakan ke jabatan fungsional. Hal tersebut bisa menjadi salah satu penyebab menurunnya semangat kerja masing-masing pejabat fungsional penyetaraan. Hasilnya tergambar pada grafik berikut.



Gambar 6 Prosentase kesejahteraan pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan

Berdasarkan perhitungan jawaban responden terkait dampak penyetaraan jabatan, terdapat 30 orang dari 46 responden menjawab berdampak baik. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa para pejabat fungsional penyetaraan menyambut dengan baik kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Hal ini berarti meskipun kebijakan diterapkan dengan cepat, para pejabat fungsional penyetaraan siap akan perubahan yang ada. Hal ini tergambar pada gambar berikut.



Gambar 7 Prosentase dampak adanya kebijakan penyetaraan jabatan

Berdasarkan hasil penelitian dalam pertanyaan terbuka yang disampaikan kepada responden, kendala yang dihadapi oleh para pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan administrasi atau struktural ke jabatan fungsional adalah sebagai berikut:

1. Penempatan unit kerja pejabat fungsional penyetaraan yang tidak sesuai dengan jabatan fungsionalnya;

2. Kurangnya informasi penyelenggaraan sosialisasi terkait jabatan fungsional yang dipangku;
3. Sulitnya mencari angka kredit dikarenakan ruang lingkup ada di wilayah Pusat bukan di wilayah Universitas.

Pejabat yang mengalami penyetaraan jabatan menyatakan bahwa banyaknya tugas tambahan diluar tugas dan fungsi jabatan fungsionalnya yang menyebabkan para pejabat fungsional penyetaraan kesulitan dalam pengumpulan angka kredit. Pembagian tugas yang kurang proporsional antara tugas tambahan dan tugas sebagai fungsional menyebabkan kelebihan beban kerja sehingga para pejabat fungsional penyetaraan menjadi lebih ekstra meluangkan waktu dalam melakukan penyesuaian tugas-tugasnya sebagai pejabat fungsional.

Berdasarkan uraian diatas, diartikan bahwa implementasi penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di lingkungan Universitas Negeri Surabaya telah dilaksanakan dengan "Baik". Kendala-kendala yang muncul dapat diatasi segera dengan tepat. Strategi yang harus segera ditempuh dalam kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan fungsional penyetaraan adalah aktif dalam menjalin hubungan baik dengan instansi pembinaan dan asosiasi profesi jabatan fungsionalnya, menjalin jejaring antar pejabat fungsional, aktif mengikuti pelatihan/bimtek/workshop jabatan fungsional, dan Pimpinan Universitas Negeri Surabaya segera membuat regulasi pengembangan kapasitas/ kompetensi/karier pejabat fungsional yang didalamnya berisi dukungan baik berupa moril maupun materiil, dan menempatkan para pejabat fungsional pada tempat dimana para pejabat fungsional bisa melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

SARAN

Dalam menjalankan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Universitas Negeri Surabaya sangat diperlukan komitmen pimpinan Universitas Negeri Surabaya dalam mendorong pembinaan dan

pengembangan karier para pejabat fungsional penyetaraan.

Herdyansah, Haris. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial: Perspektif Konvensional Dan Kontemporer*.

Kementerian Luar Negeri. 2019. "DAN WAKIL PRESIDEN TERPILIH PERIODE 2019-2024 Jakarta , 20 Oktober 2019."

Marthalina, Marthalina. 2021. "Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional." *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)* 9(1):42–55.

DAFTAR RUJUKAN

Anon. 2019. "Naskah Lengkap Pidato Presiden Joko Widodo Dalam Pelantikan Periode 2019-2024."

Asisten Deputi Manajemen Karier dan Talenta SDM Aparatur. 2020. "Panduan Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional." 30.

Aulia Rakhman, Fahmi. 2020. "Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional : Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon Iii Dan Iv Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur." *Jurnal Aparatur* 4(2):53–66.

Binangkit, Intan Diane, and Dede Iskandar Siregar. 2018. "Studi Kasus Pada Lembaga Pendidikan Tinggi Muhammadiyah." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* 4(2):131–38.

Dewi, Desilia Purnama. n.d. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Harris, P. R. , Patricia W. Ingraham, Barbara S. Romzek & Associates. 1995. "Transition Management." *Issues for Changing Public Service*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1994. 352 Pages, ISBN 1-55542-656-5. *Behavioral Science*, 40(2), 162–163. 40:1995–96.

MENPANRB. 2019. "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional."

Menteri PAN & RB. 2019. "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Tentang Pengusulan, Penetapan, Dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil." *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2019* 1–20.

Nalien, Elvira Mulya. 2021. "Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi." *Jurnal Kebijakan Pemerintahan* 4(April):1–13.

Oden, Howard W. 1999. "Transforming the Organization: A Social-Technical Approach." 346.

Panrb, Kementerian. 2019. "Sambutan Menteri Panrb."

Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 53.

Rahmawati, Salma Nur Azizah, and Achmad Supriyanto. 2020.

“Pentingnya Kepemimpinan Dan Kerjasama Tim Dalam Implemeentasi Manajemen Mutu Terpadu.” *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 5(1):1.

Sedarmayanti. 2017. “~~濟無~~No Title No Title No Title.” in *Bedah Buku Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

Sukamtono, Sukamtono, Desti Ranikusna, and Rini Widyastuti. 2022. “Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja Dan Kesejahteraan.” *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)* 18(3):197–216.

SUSAN, ERI. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 9.

Widhiasih, Putu Rina. 2016. “Daya Manusia Oleh :”