

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus memiliki kapabilitas untuk mendorong perbaikan secara optimal dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah, baik di pemerintah pusat maupun utamanya di pemerintah daerah. Kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional telah dilaksanakan, baik di pemerintah pusat kementerian/lembaga, maupun di tingkat pemerintah daerah. Pada Pemerintah Kabupaten OKI sendiri, telah menyetarakan pejabat struktural ke fungsional sekitar 341 pegawai. Diantara pejabat yang menjadi fungsional, JFAK menjadi jabatan yang paling banyak disetarakan dengan jumlah 56 pegawai, di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten OKI sendiri sekitar 14 pegawai menjadi JFAK.

Penyetaraan jabatan dalam rangka Penyederhanaan Birokrasi masih terus berproses dengan diterbitkannya berbagai aturan dalam mendorong percepatannya. JFAK menjadi salah satu JF yang paling diminati dengan kenaikan yang sangat signifikan pasca penyetaraan karena dapat ‘tumbuh’ dimanapun dan peran tugasnya sangat dibutuhkan. Namun dalam regulasi awal dalam penyetaraan jabatan kurang memperhatikan aspek sistem merit dan mengesampingkan kualifikasi kompetensi dari para pejabat struktural ke fungsional dan kebutuhan dari organisasi. Hal ini berdampak pada JFAK hasil penyetaraan yang kebingungan dan kesulitan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Proses pengalihan JFAK di Pemerintah Kabupaten OKI juga belum melaksanakan pendidikan pelatihan bagi para JFAK. Padahal pengembangan kompetensi bagi para JFAK memiliki peran sentral dalam mewujudkan profesionalisme analisis kebijakan.

Analisis kebijakan adalah PNS dalam lingkungan instansi pusat dan daerah yang sesuai dengan sifat pekerjaannya menyelenggarakan dan/atau melaksanakan

tugas dalam kajian dan analisis kebijakan. JFAK menjadi jabatan dengan komposisi paling banyak yang dialihkan karena sifatnya yang fleksibel. Proses pengalihan atau penyetaraan jabatan seharusnya diselenggarakan sesuai dengan prinsip meritokrasi, yang mengedepankan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan dilaksanakan dengan penerapan prinsip keadilan yang objektif. Pendataan, pemetaan kebutuhan, menganalisis jabatan, dan mengevaluasi terhadap perencanaan kebutuhan pegawai harus menjadi dasar acuan dalam transformasi jabatan.

Dalam praktiknya penerapan sistem merit melalui transformasi jabatan di Pemerintah Kabupaten OKI belum sepenuhnya optimal sesuai dengan ketentuan maupun ekspektasi. Hal ini juga disebabkan oleh kebijakan yang kurang mendukung aspek meritokrasi. Padahal implementasi merit sistem dalam birokrasi Indonesia bertujuan untuk menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dengan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya, pemberian kompensasi yang adil dan layak, mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat, dan melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit. Temuan dalam penelitian ini juga mengungkapkan proses pengalihan mengesampingkan sistem merit, pemilihan didasarkan kesesuaian tugas struktural tidak melihat lagi kesesuaian dengan tugas kedinasan seorang AK maupun kompetensi dari para pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para JFAK di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten OKI belum sepenuhnya memenuhi dimensi sistem merit utamanya berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan, pengalaman, dan keterampilan yang dimiliki oleh JFAK. Berikut penulis uraikan sebagai berikut:

1. Dari segi pendidikan dan pelatihan, JFAK belum mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang khusus mengenai peningkatan kompetensi analisis kebijakan. Hal ini menyebabkan JFAK tidak memiliki kompetensi yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai analisis kebijakan.

2. Dari segi pengalaman, para JFAK memiliki pengalaman dari jabatan sebelumnya sebagai pejabat struktural atau Kassubag, yang belum tentu relevan dengan tugas dan tanggung jawab JFAK. Hal ini menyebabkan JFAK tidak memiliki pengalaman yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai analis kebijakan.

3. Dari segi keterampilan, sebagian JFAK belum memiliki keterampilan khusus di bidang analis kebijakan. Hal ini menyebabkan JFAK tidak memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai analis kebijakan. Bahkan pada saat pasca penyetaraan belum sepenuhnya melakukan tugas kedinasan sebagai JFAK dan masih berkuat pada pekerjaan disaat mereka menjadi struktural.

4. Dari sisi etika sebagai analis kebijakan, seluruh JFAK sepakat mengenai pengambilan keputusan melibatkan etika dan harus sesuai dengan standar prosedur yang ada dalam mengambil kebijakan, meskipun mungkin terdapat perbedaan sikap dari pimpinan.

5. Kemudian dari sisi Masa Kerja, sebagian pegawai JFAK di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten OKI khususnya di Bagian Tata Pemerintahan saat bekerja menduduki pejabat struktural atau Kassubag pernah menangani pembuatan kebijakan baik yang berbentuk peraturan bupati maupun keputusan yang identik sebagai pekerjaan seorang analis kebijakan. Namun sebagian besar yang lain belum dibekali pengalaman berkerja sebagai seorang JFAK berkaitan dengan kajian dan analisis kebijakan, bahkan disaat setelah penyetaraan menjadi JFAK masih menangani pekerjaan sebagai pejabat struktural.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dimensi pendidikan dan pelatihan menjadi kunci dari semua dimensi yang ada. Hal ini dikarenakan pendidikan dan pelatihan dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan kompetensi, pengalaman, keterampilan, etika dan masa yang dibutuhkan oleh JFAK untuk melaksanakan tugas sebagai analis kebijakan. Meskipun pelaksanaan pengalihan jabatan kurang memperhatikan aspek merit, namun keberlanjutan dari prinsip sistem merit seperti pengembangan kompetensi melalui diklat mutlak menjadi

keharusan yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten OKI. Selain itu, penekanan pada aspek meritokrasi khususnya dalam pembinaan dan keberlangsungan karier pegawai harus dapat dirasakan seluruh ASN, termasuk Pejabat Fungsional AK.

Mengiringi upaya mewujudkan ASN yang berkualitas melalui pengalihan struktural ke jabatan fungsional berimplikasi terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi yang *massive* sesuai dengan standarisasi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pejabat fungsional. Untuk itu diperlukan kebijakan dan regulasi yang kuat mengenai pengembangan desain, skema dan praktik pengembangan kompetensi yang relevan dan efektif bagi seluruh JFAK, dan diperlukan adanya afirmasi khusus bagi pengembangan kompetensi JFAK hasil dari pengalihan jabatan struktural. Tanpa diikuti dengan dukungan komitmen pimpinan dan pengembangan kompetensi yang serius sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan bagi setiap jabatan fungsional hal tersebut akan kurang berdampak bagi maupun kinerja instansi pemerintah. Begitupula JFAK yang sebagai jabatan keahlian, menjadi sangat penting pemenuhan pembinaan dan pengembangan kompetensi bagi para AK di Pemerintah Kabupaten OKI agar dapat memahami peran eksistensinya dan mampu berkinerja secara optimal bagi organisasi. Dengan upaya-upaya tersebut, diharapkan JFAK dapat menjadi profesi yang profesional dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pembangunan dan kualitas kebijakan di daerah Pemerintah Kabupaten OKI.

## **B. Saran**

### **a. Kepada Pejabat JFAK Pemerintah Kabupaten OKI**

- 1) Proses penyesuaian terhadap tata kelola baru ini pasca penyetaran membutuhkan perubahan *mind-set* dari para pemangku JFAK. Jabatan yang bersifat mandiri dan berbasis keahlian menuntut JFAK untuk aktif dan kreatif karena memiliki tugas dan fungsi yang strategis. Untuk itu harus terus

dibangun kesadaran akan pentingnya *self learning* (belajar mandiri) melalui penanaman nilai, pembentukan karakter, dan pengembangan kompetensi mandiri yang relevan dengan prinsip-prinsip analisis kebijakan

- 2) Para JFAK hasil penyetaraan harus turut berperan aktif dalam semangat berkontribusi bagi unit kerja serta berkolaborasi baik dengan lingkaran JFAK di unit lain maupun dengan JF yang berbeda agar mampu melaksanakan tugas dan fungsinya menjadi lebih optimal. Dalam mengatasi gap kompetensi para analis kebijakan hasil penyetaraan jabatan dapat melakukan konsolidasi membentuk himpunan AK yang diharapkan terdapat wadah *sharing*, komunitas belajar, dan penyaluran aspirasi agar lebih menguatkan posisi eksistensi JFAK di daerah Pemerintah Kabupaten OKI OKI.
- 3) Para JFAK di Pemerintah Kabupaten OKI juga harus proaktif dalam mengembangkan diri, mengikuti setiap informasi dan kegiatan yang ada pada media sosial PUSAKA LAN. Terpenting juga mempelajari dan mendalami peraturan terbaru agar semakin *up to date* mengenai perkembangan JF maupun aturan khusus mengenai JFAK yang sedang berkembang. Hal tersebut dilakukan agar mampu memenuhi harapan dan tuntutan organisasi.

#### **b. Kepada Pemerintah Kabupaten OKI**

- 1) Pemerintah Kabupaten OKI dapat merumuskan dan membentuk suatu regulasi kebijakan yang kuat baik berbentuk peraturan, keputusan dari bupati atau sekretaris daerah maupun secara teknis diatur oleh BKPP agar memastikan adanya pengaturan pendidikan dan pelatihan serta peningkatan kompetensi yang jelas dan terencana agar memastikan pembinaan bagi JFAK dapat segera terwujud dan harapannya segera berkontribusi bagi organisasi unit satuan kerjanya.
- 2) Pemerintah Kabupaten OKI khususnya BKPP, segera akselerasi dalam menyelesaikan penyesuaian substansi peraturan mengenai JF, terutama untuk JFAK agar sejalan dengan dinamika dari proses JFAK hasil penyetaraan. Misalnya pendataan, pembinaan dan pengembangan kompetensi dengan tetap

berkoordinasi dan pertimbangan dari Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan (PUSAKA) LAN sebagai instansi pembina.

- 3) Setelah mendapatkan rekomendasi dari PUSAKA LAN, Pemerintah Kabupaten OKI hal ini BKPP segera melakukan sosialisasi dan pembinaan terkait peran, tugas dan fungsi JFAK di lingkup pemerintah daerah dengan mengikuti aturan yang sedang berkembang yakni PermenPANRB No. 01 Tahun 2023. Hal ini sangat diperlukan terkait penyesuaian butir kegiatan yang ada di dalam SKP JFAK. Hal tersebut dapat mendorong percepatan penyelesaian terkait kebingungan para JF Analisis Kebijakan di Pemerintah Kabupaten OKI.
- 4) Pemerintah Kabupaten OKI bersama dengan BKPP dan unsur kesekretariatan daerah dapat segera menyusun rencana pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi apa yang tepat bagi para JFAK di Pemerintah Kabupaten OKI. Hal ini menjadi penting karena 2 tahun berjalan nya kebijakan pengalihan jabatan ini, para JFAK belum mendapatkan pengembangan kompetensi baik pengantar maupun lanjutan. Sehingga perlu di susun dan di tetapkan misalnya dengan BPKAD dalam proses penyusunan anggarannya agar dapat segera terlaksana dan masuk dalam rencana kerja daerah. Pengembangan kompetensi ini dapat berupa diklat khusus analisis kebijakan hasil penyetaraan di Pemerintah Kabupaten OKI, dengan tetap berkoordinasi dan atas dasar pertimbangan dari PUSAKA LAN. Dalam penyusunan pengembangan kompetensi maupun pelaksanaan diklat JFAK, Pemerintah Kabupaten OKI dapat bekerja sama dengan pihak ketiga yang diakui oleh LAN maupun dari lembaga pendidikan tinggi dibawah LAN yang pernah melakukan pengajaran dan pelatihan diklat bagi JFAK di berbagai K/L maupun daerah.
- 5) Pemerintah Kabupaten OKI dengan BKPP beserta OPD yang terdapat JFAK melakukan pemberdayaan secara optimal dan berkelanjutan agar para pemangku JFAK dapat memberikan kontribusi nyata bagi unit organisasi dan daerah. Untuk menunjang hal tersebut, diperlukan pengaturan tata kerja JFAK melalui pengelolaan kinerja di internal perangkat daerah, antar perangkat daerah, bahkan antar pemerintah daerah untuk saling berkolaborasi dan bekerja

sama. Disisi lain, para pimpinan instansi juga perlu untuk memberikan fasilitasi terhadap kemudahan komunikasi dan koordinasi dengan instansi pembina JFAK, agar para analis kebijakan khususnya hasil penyetaraan tersebut dapat memahami tugas dan fungsinya secara komprehensif.

- 6) Sebagai Lokus penelitian, Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten OKI yang merupakan perangkat daerah dalam melaksanakan tugas pokok merumuskan kebijakan umum pemerintah daerah, sehingga semua kebijakan yang diusulkan oleh perangkat daerah harus dikoordinasikan, difasilitasi dan dimonitoring oleh sekretariat daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut, sebaiknya mengikutsertakan analis kebijakan yang melaksanakan tugas mulai dari identifikasi permasalahan kebijakan sampai dengan mengevaluasi kebijakan. Analisis kebijakan dapat membantu Pemerintah Kabupaten OKI dalam memutuskan suatu kebijakan melalui berbagai kajian dan analisis sebagai tugas fungsinya. JFAK yang ada di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten OKI juga dapat mengakomodir pengumpulan usulan rekomendasi atau telaah staf dari para JFAK di setiap OPD, kemudian dapat menjadi suatu kajian utuh yang disusun oleh JFAK di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten OKI. Sehingga diharapkan Pemerintah Kabupaten OKI dapat mengambil keputusan atau kebijakan dari kajian analisis yang dihasilkan oleh para JFAK.
- 7) Para pimpinan OPD, pimpinan instansi, atau dari pejabat pembina kepegawaian seharusnya dapat memahami peran penting dari para JFAK di unit dia bekerja, sehingganya para JFAK mendapat dukungan motivasi untuk terus berkontribusi dalam peranannya sebagai analis kebijakan
- 8) Pemerintah Kabupaten OKI perlu memfasilitasi pembentukan profesi AK daerah, yakni Asosiasi Analis Kebijakan Indonesia di Kabupaten OKI yang berperan penting dalam menkonsolidasikan dan menjembatani Pemerintah Kabupaten OKI dalam setiap sosialisasi, pembinaan dan pengembangan kompetensi dari para JFAK yang tersebar di setiap unit organisasi perangkat daerah di Pemerintah Kabupaten OKI.

### **c. Kepada Pemerintah Pusat (PUSAKA LAN dan AAKI)**

Instansi pembina JFAK yakni PUSAKA LAN dalam hal pembinaan JFAK telah berupaya semaksimal mungkin dalam mengatasi dinamika atas kebijakan penyetaraan jabatan, namun di satu sisi perlu adanya saran, masukan perbaikan agar manajemen pembinaan JFAK utamanya di daerah dapat lebih optimal pasca adanya transformasi jabatan, diantaranya:

- 1) Kenaikan yang sangat signifikan para JFAK dari data PUSAKA LAN akibat dari kebijakan penyetaraan jabatan sangat membutuhkan pembinaan yang tidak biasa. Sebagai JF dengan pengalihan terbanyak data yang sudah terregistrasi di LAN merupakan hanya data yang muncul di permukaan, namun sebenarnya masih banyak, terutama di daerah yang belum melakukan pendataan. Banyak analis kebijakan yang membutuhkan sentuhan atau pembinaan dari instansi pembina. Seperti halnya JFAK di Pemerintah Kabupaten OKI selama dua tahun berjalan belum terdata dan belum mendapatkan NIAKN dari LAN. Oleh karena itu sosialisasi, kegiatan dan penyebarluasan informasi yang masih hingga ke Pemerintah daerah, Pemerintah kabupaten/kota pasca penyetaraan ini menjadi sangat penting.
- 2) Diperlukan kegiatan sosialisasi yang efektif terkait pembinaan untuk mengadaptasi perubahan dan penyesuaian terhadap regulasi yang mengatur butir kerja, wewenang, tanggung jawab, dan tata kerja seorang JFAK pasca terbitnya PermenPANRB Nomor 01 Tahun 2023. Sehingga dengan cepat merespon berbagai kebijakan yang ada, harapannya para pemangku JFAK di daerah tidak mengalami kebingungan dan kesulitan dalam memahami peran tugas sebagai analis kebijakan.
- 3) Pasca penyetaraan jabatan, JFAK dianggap sebagai jabatan yang fleksibel, PUSAKA LAN perlu menetapkan standar penempatan pegawai analis kebijakan di unit kerja (OPD) seperti apa dan standar kompetensi yang di butuhkan. Saran lain yang dapat diberikan adalah melalui pedoman pemetaan tugas dan fungsi jabatan administrasi yang memiliki *link and match* dengan JFAK atau dengan penempatan sesuai dengan kompetensi hasil *mapping*



*assessment*. Hal ini menjadi penting pasca penyetaraan terlihat khususnya JFAK di Pemerintah Kabupaten OKI beberapa pegawai kurang menguasai kompetensi dan kualifikasi dari analisis kebijakan, hal tersebut juga memperhatikan kebijakannya penyetaraan kurang memperhatikan aspek *merit system*.

- 4) PUSAKA LAN perlu menyusun pengembangan kompetensi atau diklat bagi JFAK hasil penyetaraan. Hal ini menjadi penting karena tentu ada perbedaan dari JFAK hasil pengangkatan pertama dan hasil dari penyetaraan jabatan. Sehingga diperlukan kompetensi tambahan dalam menjalankan tugas fungsinya sesuai kebutuhan organisasi.
- 5) PUSAKA LAN juga perlu menyusun dan menetapkan pedoman standarisasi dari para pemangku JFAK dari hasil penyetaraan, tahapan langkah apa yang dapat diambil disaat menduduki JFAK. Misalnya ini dapat berupa kewajiban pemenuhan kediklatan yang harus diikuti dan sertifikasi kompetensi beserta sanksi atau *punishment* jika tidak lolos (kompeten). Hal ini menjadi penting agar memastikan para pegawai yang menduduki JFAK menjadi ter *certified* dalam menjalankan perannya sebagai analis kebijakan.
- 6) Untuk pemenuhan Pembinaan JF Analisis Kebijakan, dalam situasi pasca penyetaraan ini, keterlibatan partisipatif dari pemerintah daerah (baik tingkat provinsi maupun kabupaten/kota) sangat dibutuhkan agar instansi pembina JF secara *concern* dan kontinu tidak terhambat dalam memberikan edukasi pemahaman dan koordinasi mengenai pembinaan pengembangan kompetensi pasca adanya kebijakan penyederhanaan birokrasi. Usulan dari JFAK di Pemerintah Kabupaten OKI misalnya, PUSAKA LAN dapat melakukan pertemuan pada tingkat kawasan/regional dengan berkoordinasi dengan pemerintah daerah di lingkup regional tersebut dan bekerja sama dengan AAKI di tingkat daerah. Misalnya PUSAKA LAN mengadakan pembinaan pada lingkup regional Sumatera dengan bersurat/koordinasi dengan para pemerintah daerah untuk mengumpulkan JFAK dalam satu forum. Usulan ini bisa menjadi pertimbangan mengingat kondisi *existing* JFAK yang saat ini yang terus

mengalami kenaikan, dengan adanya forum tersebut diharapkan memunculkan para JFAK yang belum terdata dan adanya pembinaan khusus dalam forum regional wilayah, serta akan terjadi kesepakatan bersama, masukan pertimbangan urun rembuk dalam mewujudkan JFAK yang lebih baik dan profesional kedepannya.

- 7) Pasca adanya PermenPANRB Nomor 01 Tahun 2023 dan rancangan perubahan PermenPANRB 45 Tahun 2013 sebagai aturan induk tentang JFAK, perlu diperhatikan kembali mengenai butir kegiatan kedinasan yang tidak terlalu diperhatikan saat ini karena angka kredit beralih ke SKP. Oleh karena itu adanya rencana perubahan rancangan aturan mengenai PermenPANRB tentang JFAK, dapat dirumuskan sehingga butir kedinasan mengenai kajian dan analisis dari JFAK bisa diakomodasi dalam aturan perubahan mengenai JFAK. Hal ini menjadi penting karena saat ini penilaian didasarkan pada SKP sehingga tidak memperhatikan kembali butir kerja dalam JFAK, padahal produk analisis kebijakan harus tetap ada, agar terjaga profesionalisme sebagai profesi analisis kebijakan.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## Daftar Pustaka

- Adyatma, R. D. (2022). Pelaksanaan Sistem Merit Terhadap Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Bagian Kepegawaian Kota Administrasi Jakarta Timur. *Http://Eprints.Ipdn.Ac.Id/*, 1–11.
- Amarullah, et al., (2022). *Telaah Isu Strategis: Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Daerah* (M. Aswad, Ed.; 1st ed.). Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah.
- Ambarwati, A. (2018). *Perilaku Dan Teori Organisasi* (Amirullah, Ed.; 1st ed.). Media Nusa Creative.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. PT Rineka Cipta.
- Aryanto, W. (2022, August 5). OKI Raih Predikat “BAIK” Penilaian Sistem Merit dari KASN. *Https://Www.Kaganga.Com/Pemerintahan/View/Oki-Raih-Predikat-Baik-Penilaian-Sistem-Merit-Dari-Kasn.Html*.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Barat. (2022). *Laporan Kajian Strategis Antisipasi Dampak Pasca Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Tahun 2022 Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat*.
- Bagaswara, A., & Jannah, L. M. (2022). Downsizing Bureaucracy: Impacts and Anticipation. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 23792–23803. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i3.6392>
- Berli. (2022, November 14). *6 Fakta Menarik tentang OKI, Kabupaten Terluas di Sumsel Lebih dari Setengah Jawa Barat*. Sumsel.Inews.Id.

- BPS KAB OKI 2020-2022. (2023). *Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan dan Jenis Kelamin (Hasil SP2020) (Jiwa), 2020-2022.*
- Bramantyo, A., & Mardjoeki. (2020). *Urgensi Penyederhanaan Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi (Teknis Substantif Pemantauan, Analisis, dan Pelaporan)* (Y. Punomo, Ed.; Pertama). BPSDM KUMHAM Press.
- Rusliandy. (2022). Analisis Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 8, 53–70.
- Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies (JIPAGS)*, 4(1), 720–730.
- Daswirman, Syafer, E., Arda, E., & Heikal, J. (2023). SWOT analysis of the transfer from structural positions to functional positions in the Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) of Payakumbuh City using the Grounded Theory method. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 02(1), 316–324. <https://doi.org/10.47233/jemb.v2i1.1132>
- Digdowiseiso, K. (2017). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis* (Suharyono, Ed.; Pertama). Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Endah, K., & Vestikowati, E. (2021). Birokrasi Pemerintahan Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. *Moderat : Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 7(3), 647–656. <https://doi.org/10.25157/MODERAT.V7I3.2491>
- Faiz, A., Larasati, E., & Afrizal, T. (2021). Revitalisasi Merit system dalam Pengangkatan Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(1), 306–313. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i1.658>

- Firnas, M. A. (2016). Politik Dan Birokrasi: Masalah Netralitas Birokrasi Di Indonesia Era Reformasi. *Jurnal Review Politik*, 06(01), 160–194.
- Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2021). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi Dan Tantangan Development Of Functional Position Career Resulted From Administration Position Equalization: Implementation Analysis And Challenges. *Civil Service*, 14(1), 43–54.
- Gredenggo, R. Y., Nurdin, I., & Amalia, R. (2022). Implementasi Kebijakan Penataan Organisasi Sekretariat Daerah Kota Depok Provinsi Jawa Barat. *Journal on Education*, 05, 14791–14803.
- Hadi, D. W. (2023, September 12). *JFAK BSI-LHK Menguntai Prestasi Bukan Janji*. Pustandpi.Bsilhk.Menlhk.Go.Id.
- Hario. (2023, April 8). *Fokus Pada Pencapaian Target Serta Peningkatan Tugas Dan Fungsi, DPP AAKI Selenggarakan Rapat Koordinasi Persiapan Rakernas 2023*. [Http://Aaki.or.Id/Fokus-Pada-Pencapaian-Target-Serta-Peningkatan-Tugas-Dan-Fungsiddpp-Aakiselenggarakan-Rapat-Koordinasi-Persiapan-Rakernas-2023/](http://Aaki.or.Id/Fokus-Pada-Pencapaian-Target-Serta-Peningkatan-Tugas-Dan-Fungsiddpp-Aakiselenggarakan-Rapat-Koordinasi-Persiapan-Rakernas-2023/).
- Hendrikus Triwibawanto, G., & Trilestari, E. W. (2021). The Model for Implementing Bureaucratic Reform in the Ministry of Administrative Reform. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 146–155.
- Hermawan, R., Kawuriyan, M. W., & Ernawati, D. P. (2023). *Analysis Of Change Management And Organizational Structure After Transfer Of Administrator Positions (Echelon III) And Supervisory Positions (Echelon IV) To Functional Positions In DKI Jakarta Province* (Analisis Manajemen Perubahan Dan Struktur Organisasi Pasca Alih Jabatan Administrator (Eselon III) Dan Jabatan Pengawas (Eselon IV) Ke Jabatan Fungsional Di Provinsi

DKI Jakarta). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(1), 798–808.

Hikmah, A. D., & Nugroho, EW. T. (2022). Kendala Dalam Penyederhanaan Birokrasi Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta. *TheJournalish: Social and Government*, 3(3), 242–246. <https://doi.org/10.55314/tsg.v3i3.287>

Hikmawati, F. (2020). *Metodologi Penelitian* (octiviena, Ed.; 4th ed.). PT RajaGrafindo Persada.

Imawan, S. (2021, December 17). “Artificial Intelligence” dan Motivasi Pelayanan Publik Baca artikel detiknews, “ ‘Artificial Intelligence’ dan Motivasi Pelayanan Publik” selengkapnya <https://news.detik.com/kolom/d-5858973/artificial-intelligence-dan-motivasi-pelayanan-publik>. Download Apps Detikcom Sekarang <https://apps.detik.com/detik/>. <https://News.Detik.Com/Kolom/d-5858973/Artificial-Intelligence-Dan-Motivasi-Pelayanan-Publik>.

Ipma et al., (2020). *Panduan Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional* (Afid, Ed.). Deputi Bidang Sumber Daya Aparatur, Asisten Deputi Manajemen Karier dan Talenta SDM Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Irza, H. (2020, August 3). *Reposisi Jabatan Fungsional Dalam Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah*. Bappeda.Sumbarprov.Go.Id.

Ismail, N. (2022). *Penerapan Kebijakan Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara* [Disertasi]. Universitas Hasanuddin.

Jubaedah, E., Agustino, L., & Arenawati. (2023). Mekanisme Penyederhanaan Birokrasi Melalui Penyetaraan dan Pengalihan Jabatan Administrasi Ke

Dalam Jabatan Fungsional di Kabupaten Serang. *Jurnal Desentralisasi Dan Kebijakan Publik (JDKP)*, 4(2), 61–71.

Kalesaran, M. (2021). Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan Yang Terpercaya (Trustworthy Government) (Studi Penelitian Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*, VI(01), 71–80.

Karapesina, M. T. (2011). *Merit System Dalam Penempatan Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Buru* [Tesis]. Universitas Hasanuddin.

lan.go.id. (2022, October 25). *LAN Luncurkan e-Nomor Induk Analisis Kebijakan Nasional (eNIAKN) sebagai Pintu Masuk Seluruh Dimensi Pelayanan Pembinaan JF Analisis Kebijakan di Indonesia*. <https://Lan.Go.Id/?P=11514>.

Lukman, A. (2022). Work Engagement Pejabat Fungsional Penyetaraan. In I. Akhmad (Ed.), *Prosiding Seminar Hasil Penelitian dan PKM ISBI Bandung Tahun 2022 “Panggung Narasi dan Performa Seni Budaya”* (1st ed., pp. iv–324). Sunan Ambu Press Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Institut Seni Budaya Indonesia (ISBI) Bandung.

Marista, D., Mursyidah, L., & Wijaya, F. R. (2022). Penyederhanaan Birokrasi di Kebun Raya Purwodadi BRIN. *PUBLISIA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 15–25.

Marthalina. (2022). *Agility Organisasi Pasca Alih Jabatan Fungsional*. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 31–51. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2502>

Mastoah, S. (2023). Implementasi Kebijakan Penghapusan Jabatan Eselon III Dan IV Ke Dalam Penyetaraan Jabatan Fungsional Dalam Perspektif Hukum. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(5), 603–614. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i5.625>

- Merriam-Webster Inc. (1983). *Webster's ninth New Collegiate Dictionary*. Merriam-Webster Inc.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (I. Taufik, Ed.; 36th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Nalien, E. M. (2021). Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 1–13. <https://doi.org/10.33701/jkp.v4i1.1622>
- news.kaboki.go.id. (2022, December 8). *Berhasil Implementasi Sistem Merit, Pemkab OKI Diganjar Anugerah Meritokrasi 2022*. <https://News.Kaboki.Go.Id/Index.Php/Press-Release/Berhasil-Implementasi-Sistem-Merit-Pemkab-Oki-Diganjar-Anugerah-Meritokrasi-2022.Html>.
- Nirwana, T. (2022). Analisis Implementasi Kebijakan Penyelenggaran Kearsipan Di Direktorat Jenderal Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Informasi, Perpustakaan, Dan Kearsipan*, 24, 65–73.
- Nisa, L. S., Setyati, S., Maliani, Siska, D., & Fitriyanti, S. (2022). Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 17(2), 167–184. <https://doi.org/10.47441/jkp.v17i2.284>
- Oktavianus, A. (2023). Kajian Perbandingan Penyederhanaan Birokrasi Pada Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Pemerintahan Negara Indonesia Dengan Pemerintahan Negara Singapura. *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 3(2), 2284–2301. <https://doi.org/10.53363/bureau.v3i2.322>
- Oswaldo, I. G. (2022, October 25). *Wow! Jumlah Pejabat Fungsional Analisis Kebijakan PNS Naik 1.400% dari 2019*. <https://Finance.Detik.Com/Berita-Ekonomi-Bisnis/d-6368372/Wow-Jumlah-Pejabat-Fungsional-Analisis-Kebijakan-Pns-Naik-1400-Dari-2019>.



- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). *Overview* Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional (Overview Equivalence Caree Pattern Post Administrative Position To Functional Position). *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.
- Prabowo, H. (2022). *Birokrasi dan Pelayanan Publik* (I. Setiawan, Ed.; 1st ed.). Bimedia Pustaka Utama.
- Pratama, A., Rajak, A., & Sabuhari, R. (2022). Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai di Lingkup BPS Se- Provinsi Maluku Utara (Studi Tentang Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(23), 712–728.
- Pratama, D. H., Wibowo, G. D., & Purnomo, C. E. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional pada Pemerintah Daerah (Studi di Pemerintah Daerah Provinsi NTB). *Indonesia Berdaya Jurnal Of Community Engagement*, 4(3), 931–942.
- Pratama, M. I. (2022). Efektivitas Penyetaraan Jabatan Administrator Pada Bagian Organisasi Dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. *Eprints.Ipdn.Ac.Id*, 1–12.
- Rahadiri A, N. M. (2022, May 11). *Mengenal Merit Sistem Dan Refleksi Implementasinya*.  
<https://Yogyakarta.Bkn.Go.Id/Artikel/0/2022/05/Mengenal-Merit-Sistem-Refleksi-Implementasinya>.
- Rahmanda, V., Nasution, M. I. P., & dalam Susiawati. (2022). Analisis Motiviasi dan Kinerja pada Penyederhanaan Birokrasi di Kantor Walikota Binjai. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, Dan Manajemen (JIKEM)*, 2, 1684–1688.
- Rakhmawanto, A. (2016). Analisis Model Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Di Badan Kepegawaian Negara (Model Analysis Of Functional

- Position Development Civil Service Analyst At National Civil Service Agency). *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 10(1), 1–16.
- Rakhmawanto, A. (2021). Analisis Dampak Perampingan Birokrasi Terhadap Penyetaraan Jabatan Administrasi dan Pengawas. *Civil Service Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 15, 11–24.
- Ramadani, T., & Sofyaningrum, E. D. (2020). Strategi Komunikasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional Communication Strategy of the Ministry of Energy and Mineral Resources in Equalizing Administrative Position to Functional Position. *Jurnal Wacana Kinerja*, 23(2), 239–258.
- Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Ogan Komering Ilir Tahun 2022. (2023). *Peraturan Bupati Ogan Komering Ilir Nomor 23 Tahun 2021 Tentang* .
- Rohman, M. N., & Rismana, D. (2021). Kebijakan Pemangkasan Struktur Birokrasi di Indonesia. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, 4, 221–232. <https://doi.org/DOI 10.24090/volksgeist.v4i2.5232>
- Rudiyansyah. (2020). Patologi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Biak Numfor. “*Gema Kampus*” *IISIP YAPIS Biak* , 15(1), 1–12.
- Saebani, B. A. (2017). *Pedoman Aplikatif Metode Penelitian Dalam Penyusunan Karya Tulis Ilmiah, Skripsi, Tesis, dan Disertasi* (Tim Desain Pustaka Setia, Ed.; 1st ed.). CV Pustaka Setia.
- Saebani, B. A., & Sutisna, Y. (2018). *Metode Penelitian (Edisi Revisi)* (Tim Redaksi Pustaka Setia, Ed.; Revisi). CV Pustaka Setia.

- Saifuddin, & Nelliraharti. (2022). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator Dan Pengawas Ke Jabatan Fungsional (Studi Kasus di UIN Ar-Raniry Banda Aceh). *Journal of Education Science (JES)*, 8(2), 280–287.
- Sanatana, I. M. M. (2022). Kebijakan Transformasi Jabatan dan Urgensinya pada Pemerintah Provinsi Bali. *Jurnal Bali Membangun Bali*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.51172/jbmb>
- Sanatana, S. (2022). Kebijakan Transformasi Jabatan dan Urgensinya pada Pemerintah Provinsi Bali . *Jurnal Bali Membangun Bali*, 3(1), 1–14.
- Sanjaya, K. B., & Darma, G. S. (2023). Lika Liku Pengembangan Karir Pasca Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. *Media Bina Ilmiah*, 17(9), 2097–2108.
- Setiawan, I., Sururama, R., & Nurdin, I. (2022). Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 2(1), 12–25. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v2i1.2380>
- Silitonga, L. (2023, November 18). *Data BPS, Penduduk Kabupaten OKI Capai 776.690 Jiwa*. Rri.Co.Id.
- Sinaga, J. V., & Ginting, N. M. (2021, March 16). *Penyederhanaan Birokrasi: Sudah Sesuai Harapan Pak Jokowi Atau Hanya Sekedar Ganti Baju*. Minerba.Esdm.Go.Id.
- Situmorang, C. H. (2019). *Studi Analisis Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Menuju Penyederhanaan Birokrasi*. 4(2), 317–336.
- Soviyanti, N. (2019). Analisis Kebutuhan dan Kondisi Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat (*Analysis of Requirements and Conditions of Functional Position in the Regional*

*Secretariat of West Java Province). Jurnal Inspirasi BPSDM Provinsi Jawa Barat, 10(1), 68–77.*

Soviyanti, N. (2019b). Analisis Kebutuhan dan Kondisi Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat (*Analysis of Requirements and Conditions of Functional Position in the Regional Secretariat of West Java Province*). *Jurnal Inspirasi BPSDM Provinsi Jawa Barat, 10(1), 68–77.*

Sudewo, P. A. (2023). Analisis Keadilan Dan Kepastian Karier Pejabat Fungsional Pegawai Negeri Sipil Melalui Kebijakan Demosi Jabatan (*Analysis Of Career Justice And Certainty Of Functional Officials Of Civil Servants Through Demotion Policy*). *Civil Service , 17(1), 93–113.*

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (19th ed.). CV Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (26th ed.). CV Alfabeta.

Sumarna, A., & Warman, H. (2022). Analisis Penerapan Kebijakan Penyetaraan Jabatan Di Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan Dan Pengendalian Penyakit. *Jurnal Kewarganegaraan, 6(1), 2222–2228.*

Supratman, D. (2018). Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Good Governance Menuju Birokrasi Berkelas Dunia (*Work Culture of State Civil Apparatus In The Good Governance Framework to World Class Bureaucration*). *Jurnal Administrasi Publik Pusat Pelatihan Dan Pengembangan Dan Kajian Manajemen Pemerintahan - Lembaga Administrasi Negara, 14(2), 101–108.*

Susiawati, M. (2021). Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Untuk Mewujudkan Birokrasi Profesional Studi Kasus Perampingan

- Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonosobo. *Jurnal Widiya Praja*, 1(2), 1–10.
- Susiawati, M. (2022). Transformasi Jabatan Untuk Mewujudkan Generasi Emas ASN: Jabatan Fungsional Dan Milenial Tulang Punggung Birokrasi Indonesia. *Jurnal Widy Praja*, 2(1), 57–64. <https://www.akseleran.co.id/>
- Suyanto, B., & Karnaji. (2005). *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan* (B. Suyanto & Sutinah, Eds.; 8th ed.). Prenadamedia Grup.
- Tohirin. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Pendidikan Dan Bimbingan Konseling : Pendekatan Praktis Untuk Peneliti Pemula Dan Dilengkapi Dengan Contoh Transkrip Hasil Wawancara Serta Model Penyajian Data* (1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Tuasamu, H., Hadady, H., & Fahri, J. (2023). Intervensi Penyetaraan Jabatan: Analisis Efektivitas Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Pada Sekretariat Daerahprovinsi Maluku Utara. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 22(2), 70–76.
- Wardah, V. I., Kawulusan, B., & Marsanuddin. (2023). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas (Studi Kasus : Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah). *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis Ke-III Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai*, 3(1), 140–148.
- Wibisana, B. H. (2020). “*Penyederhanaan Struktur Birokrasi dalam Perspektif Kepegawaian Negara.*”
- Windayana, I., & Pemayun, A. (2023). Observing The Patterns Of Career Development Post Occupational Transformation. *Jurnal Media Bina Ilmiah*, 17, 1677–1686.

Yohanitas, W. A. (2020). Eksistensi Unit Kerja Dalam Pengembangan Kompetensi Pejabat Analis Kebijakan Di Lembaga Administrasi Negara (*Existence Of Work Units In The Development Of Policy Analysis Officers In National Institute Of Public Administration*). *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(1), 16–34.

Yusuf, A. M. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan* (Suwito, Ed.; ke empat). Kencana.



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A