

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KARANGASEM PROVINSI BALI

I Gede Agung Wiweka Reswananda

NPP. 31.0717

Asdaf Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: [agungwiweka31@gmail.com](mailto:agungwiweka31@gmail.com)

## ABSTRACT

**Problem statement/background (GAP):** *The Local Government Information System (SIPD) is an innovative system developed by the Central Government to support the implementation of local government in regional financial management. However, in its application there are often technical glitches and obstacles.* **Purpose:** *The objectives of this research are to identify and describe the implementation of the job equalization policy at the Agency for Personnel and Human Resource Development, to describe the obstacles in the implementation of the job equalization policy at the Agency for Personnel and Human Resource Development of Karangasem Regency, Bali Province, and to identify ways to overcome the obstacles in the job equalization policy at the Agency for Personnel and Human Resource Development of Karangasem Regency, Bali Province.* **Method:** *The research approach used was qualitative with data collection techniques through in-depth interviews, observation, and documentation studies. The data analysis techniques used were data reduction, data presentation, and conclusion drawing. To examine the implementation of the position equalization policy at BKPSDM Karangasem Regency, the theory of policy implementation according to George Edward III is used, which includes communication, resources, disposition, and bureaucratic structure.* **Result:** *The Agency for Personnel and Human Resource Development of Karangasem Regency should intensify the dissemination of this Ministerial Regulation to the affected employees to prevent confusion in adjusting to their new positions. The government can also exercise its authority by establishing local policy regulations to manage its own governmental affairs, such as regional regulations (Perda) that address local civil servant staffing. This would benefit civil servants who have accumulated credit points as a requirement for promotion.* **Conclusion:** *To overcome obstacles or constraints in the implementation of equalization, the solutions applied are providing information about the main duties and functions according to positions, continuing to carry out the previous main duties and functions temporarily, trying to hold routine competency tests, and improving the credit score assessment mechanism.*

**Keywords:** *Implementation, Position Equalization, Edward III*

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karangasem, Provinsi Bali telah dilaksanakan dengan baik. Namun, masih terdapat beberapa kendala yang ditemukan berupa ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, adanya stereotip terhadap penyesuaian jabatan, masalah penilaiann angka kredit, serta minimnya frekuensi pelaksanaan uji kompetensi. **Tujuan:** Tujuan yang hendak diraih dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, mendeskripsikan hambatan dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali, serta mengetahui cara mengatasi hambatan kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali. **Metode:** Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menelaah implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Karangasem ini menggunakan teori implementasi kebijakan menurut George Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. **Hasil/Temuan:** Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem lebih masif untuk mensosialisasikan Permenpan ini terhadap pegawai terdampak agar tidak kebingungan dalam menyesuaikan diri dengan jabatan barunya. Pemerintah juga dapat melaksanakan kewenangan seperti membentuk ketetapan kebijakan daerah untuk melaksanakan urusan pemerintahannya sendiri seperti perda yang memuat kepegawaian PNS di daerah sehingga memberikan keuntungan bagi PNS yang telah mengumpulkan angka kredit sebagai syarat kenaikan pangkat. **Kesimpulan:** Untuk mengatasi hambatan atau kendala dalam implementasi penyetaraan, solusi yang diterapkan yaitu Pemberian informasi tentang tugas pokok dan fungsi sesuai jabatan-jabatan, tetap melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebelumnya untuk sementara, berupaya mengadakan uji kompetensi rutin, dan memperbaiki mekanisme penilaian angka kredit.

**Kata Kunci :** Implementasi, Penyetaraan Jabatan, Edward III

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Grand Design Reformasi Birokrasi dapat dianggap sebagai panduan utama yang menguraikan arah besar dan prinsip-prinsip kebijakan untuk reformasi birokrasi di tingkat nasional dalam jangka waktu tahun 2010 hingga 2025 berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Sementara itu, *Road Map* Reformasi Birokrasi adalah alat operasional yang digunakan untuk mengimplementasikan dengan lebih rinci Grand Design Reformasi Birokrasi. *Road Map* ini dibentuk serta diperbarui lima tahun sekali sebagai rencana aksi terperinci yang menunjukkan langkah-langkah konkret dan sasaran tahunan yang harus dicapai dalam tahap demi tahap selama periode lima tahun tersebut. Grand Design Reformasi Birokrasi disahkan oleh Peraturan Presiden untuk memberikan kerangka kerja yang kokoh dalam jangka panjang. Sementara itu, *Road Map* Reformasi Birokrasi disahkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar bisa semakin fleksibel dan disesuaikan seiring perkembangan waktu, menjadi suatu dokumen yang dapat beradaptasi dengan perubahan yang terus berlangsung dalam reformasi birokrasi.

Pemerintah Indonesia telah sungguh-sungguh bertekad dan gigih dalam melaksanakan proses reformasi birokrasi dengan cara menyederhanakan tatanan birokrasi, baik di wilayah pusat pemerintahan maupun di wilayah daerah. Penyederhanaan birokrasi dilaksanakan dengan beberapa tahapan seperti menyederhanakan struktur organisasi, menyetarakan jabatan, dan menyesuaikan sistem kerja. Bagi pemerintah, situasi ini jelas menimbulkan sejumlah kompleksitas yaitu masalah dan tantangan yang harus segera diatasi oleh kedua tingkatan pemerintahan, baik pusat maupun daerah. Presiden Joko Widodo saat pelantikannya bersama Wakil Presiden Ma'ruf Amin dalam Sidang Paripurna MPR RI pada tanggal 20 Oktober 2019 mengungkapkan lima fokus utama pekerjaan yang akan dijalani dalam periode 2019-2020. Ini meliputi peningkatan dalam pengembangan sumber daya manusia, pembangunan infrastruktur, upaya untuk menyederhanakan peraturan, reformasi birokrasi, dan transformasi ekonomi. Dalam konteks reformasi birokrasi, presiden menyoroti upaya untuk mengurangi prosedur birokrasi yang panjang serta mendorong pembentukan jabatan fungsional yang memberikan penghormatan pada keahlian dan kompetensi individu.

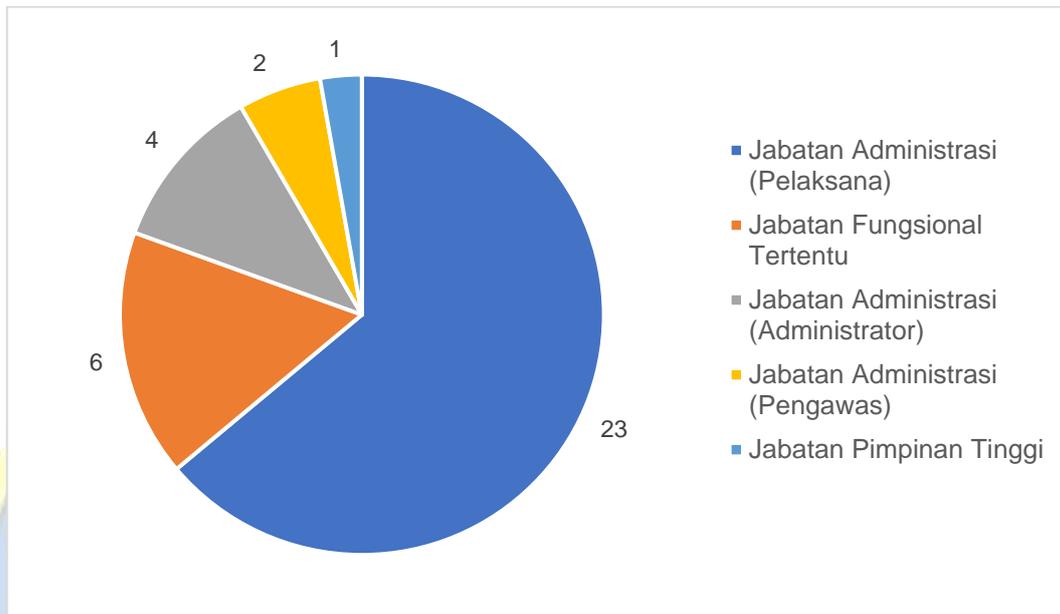
Penyederhanaan birokrasi melibatkan dua aspek penting, yaitu mengurangi kompleksitas struktur birokrasi dengan hanya memiliki dua tingkat eselon serta mengalihkan jabatan administratif ke jabatan yang lebih fokus pada fungsi tertentu. Perpindahan jabatan ini bertujuan untuk mengalihkan perhatian para pegawai dari aspek administratif yang terdapat dalam jabatan administrasi ke fungsi-fungsi khusus yang ada dalam jabatan fungsional. Diharapkan bahwa dengan menghilangkan beberapa jabatan yang redundan, ini dapat mengurangi pengeluaran yang tidak perlu dan sekaligus merupakan langkah dalam rangka penyederhanaan struktur birokrasi pemerintah. Penyederhanaan birokrasi dalam dua tingkat ini ditujukan untuk meningkatkan efisiensi pemerintahan serta mempercepat proses pengambilan keputusan, sehingga akan menciptakan pelayanan publik yang lebih unggul. Perkembangan teknologi telah mengurangi kebutuhan akan pekerjaan administratif dan sekaligus meningkatkan tuntutan akan pemahaman, kecakapan, dan rekam jejak yang lebih tinggi dalam manajemen sektor publik.

Permenpan&RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional Pasal 1 ayat (7) mendefinisikan: “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 dari jabatan yang berbasis administrasi ke jabatan yang berbasis fungsional merupakan langkah untuk mengurangi jumlah jabatan administrasi dan sebaliknya meningkatkan kehadiran jabatan yang lebih fungsional dan berfokus pada keahlian. Proses penyetaraan jabatan melibatkan serangkaian langkah, yaitu mengidentifikasi jabatan administrasinya pada suatu unit kerja, memetakan jabatan dan orang yang menjabat di administrasi yang menerima dampak dari proses menyederhanakan struktur organisasi, memetakan jabatan fungsional yang bisa ditempati oleh pejabat yang terpengaruh dari proses menyederhanakan struktur organisasi, melakukan pemetaan dan perhitungan pendapatan sebelum dan setelah penyetaraan jabatan administratif menjadi jabatan fungsional.

Jumlah total keseluruhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia mencapai 3.890.579 terbagi menjadi 944.175 PNS yang bekerja di Instansi Pusat, dan 2.946.404 PNS yang bekerja pada instansi daerah berdasarkan data yang diperoleh dari olahan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) per 31 Desember 2022. Adapun jumlah PNS di Indonesia berdasarkan jabatannya yaitu pada jabatan pimpinan tinggi berjumlah 21.437, jabatan administrator berjumlah 95.487, jabatan pengawas berjumlah 209.127, jabatan pelaksana berjumlah 8.884, jabatan fungsional berjumlah 2.103.661 dan pelaksana berjumlah 1.451.983. Dalam konteks ini, jabatan fungsional yang mencakup sekitar 54% dari jumlah PNS adalah posisi ketika para pegawai tersebut secara langsung berhadapan dengan masyarakat. Sementara itu, jabatan administrasi yang mencakup sekitar 8% dari total PNS adalah jabatan yang bertanggung jawab mengkoordinasikan dan mengarahkan pegawainya menuju pencapaian tujuan organisasi serta menjalankan peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Pemerintah Provinsi Bali melakukan pengurangan sebanyak 508 jabatan struktural Eselon IV yang ada di 41 satuan kerja pemerintah daerah (SKPD). Jabatan-jabatan yang akan dihapuskan ini meliputi posisi Kepala Sub Bagian (Kasubbag) dan Kepala Seksi (Kasi). Tindakan ini adalah suatu langkah untuk membuat birokrasi menjadi lebih sederhana, selaras dengan arahan yang telah diberikan oleh Presiden Jokowi. Provinsi Bali telah dipilih sebagai tempat percobaan atau pilot *project* dalam upaya penyederhanaan birokrasi di seluruh Indonesia. Bersumber dari data infografis Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Karangasem, BKPSDM memiliki pegawai berjumlah 36 Pegawai Negeri Sipil. Jumlah PNS di BKPSDM Kabupaten Karangasem berdasarkan jabatannya 2 tahun setelah pelaksanaan penyetaraan jabatan yaitu :

**Gambar 1.1 Jumlah PNS berdasarkan Jabatan  
di BKPSDM Kabupaten Karangasem**



Sumber: Infografis BKPSDM Kabupaten Karangasem Tahun 2023

### 1.2. Kesenjangan Masalah Yang Diambil (GAP Penelitian)

Terdapat tantangan yang terkait dengan proses penyesuaian yang terkesan hanya sebagai perubahan nama atau "berganti baju" tanpa perubahan signifikan pada tugas atau tanggung jawab sehari-hari. Meskipun terdapat penyetaraan jabatan yang diharapkan membawa perubahan status dan gelar jabatan, implementasinya terkadang tidak sepenuhnya mencerminkan perubahan substansial dalam tugas yang diemban oleh para PNS. Hal ini bisa mengakibatkan situasi di mana PNS tetap menjalankan tanggung jawab dan tugas yang sama seperti sebelum penyetaraan jabatan dilakukan, meskipun ada perubahan dalam struktur formal jabatan mereka. Tantangannya adalah memastikan bahwa penyetaraan jabatan tidak hanya berfokus pada perubahan nama atau status, tetapi juga mengarah pada peningkatan peran, tanggung jawab, atau lingkup pekerjaan yang sesuai dengan jabatan yang baru disetarakan. Dalam konteks ini, penting untuk mengkaji ulang tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan jabatan yang disetarakan untuk memastikan bahwa perubahan ini tidak hanya sebatas perubahan formal, tetapi juga menghasilkan dampak yang nyata dalam kinerja dan efektivitas PNS.

Penyetaraan jabatan berdampak pada pelaksana yang ingin meraih kemajuan karier. Untuk menjabat ke jabatan yang lebih tinggi atau jabatan eselon, peluang terbuka sangat terbatas dengan persaingan yang ketat, serta sering kali didominasi oleh pejabat yang memiliki pengalaman dan hubungan yang kuat dalam birokrasi. Bagi pelaksana yang berada di lapisan bawah atau tengah, mencapai jabatan yang lebih tinggi bisa menjadi mimpi yang sulit untuk diwujudkan. Adapun alternatif untuk beralih ke jabatan fungsional, tetapi juga tidak mudah. Ini melibatkan uji kompetensi yang ketat dan sering kali kompetitif. Selain itu, pengadaan uji kompetensi ini mungkin tidak dilaksanakan secara reguler oleh instansi pembina terkait. Hal ini membuat peluang untuk mengubah

jalur karier ke fungsional menjadi sulit tercapai, bahkan jika seseorang memiliki kualifikasi yang memadai. Situasi seperti ini memunculkan ketidakpastian dan frustrasi di kalangan pelaksana PNS. Mereka merasa terjebak dalam posisi yang sulit, ketika perubahan karier yang diharapkan menjadi semakin sulit diperoleh. Ini juga mengakibatkan rendahnya motivasi untuk meningkatkan kinerja, karena kesempatan untuk memajukan karier tampaknya sangat terbatas.

### 1.3. Penelitian Terdahulu

Pembahasan dan menganalisis data hasil penelitian, penulis merujuk hasil penelitian terdahulu, diantaranya **pertama**, Siti Mastroah (2023), judul: “Implementasi Kebijakan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV ke Dalam Penyetaraan Jabatan Fungsional dalam Perspektif Hukum”. Jurnal penelitian ini menunjukkan pemahaman yang baik tentang implementasi kebijakan penghapusan jabatan eselon III dan IV ke dalam penyetaraan jabatan fungsional dalam perspektif hukum. Peneliti mengidentifikasi permasalahan yang timbul dari implementasi kebijakan ini dan menganalisis dampak dari perubahan regulasi yang terkait. Namun peneliti juga mengakui bahwa masih terdapat beberapa permasalahan yang belum terselesaikan sepenuhnya dalam implementasi kebijakan ini. Meskipun demikian, peneliti memberikan kontribusi yang berharga dalam pemahaman tentang kebijakan ini dan menekankan pentingnya perbaikan lebih lanjut dalam implementasi kebijakan tersebut. Penelitian **kedua**, Saifuddin dan Nelliraharti (2022), judul: “Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator dan Pengawas ke Jabatan Fungsional (Studi Kasus di UIN Ar-Raniry Banda Aceh)”. Jurnal penelitian Saifuddin dan Nelliraharti bertujuan untuk menganalisis dan menguraikan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Hasil dari penelitian ini mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif mengenai isu-isu yang sedang dihadapi dan menghasilkan saran-saran untuk meningkatkan pelaksanaan kebijakan tersebut. Dari analisis faktor-faktor ini, terlihat bahwa penerapan kebijakan penyetaraan jabatan administratif menjadi jabatan fungsional masih mengalami hambatan, terutama terkait dengan masalah komunikasi dan struktur birokrasi. Dalam aspek komunikasi, terdapat hambatan dalam pengiriman informasi yang efektif dan berjenjang, sehingga substansi penyetaraan tidak selalu terjelaskan dengan baik kepada pejabat pengawas yang terdampak. Di sisi lain, dalam hal struktur birokrasi, masih terdapat kekurangan dalam pengaturan yang dapat mengoptimalkan pelaksanaan kebijakan ini di UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Selanjutnya pada penelitian **ketiga**, Budi Fernando Tumanggor, Eddy Kusponco Wibowo (2021), judul: “Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah”. Dalam jurnal penelitian Budi Fernando Tumanggor dan Eddy Kusponco Wibowo, ditemukan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi dan memotivasi semangat kerja pegawai setelah implementasi kebijakan ini meliputi penghasilan, penempatan dalam kelompok kerja, sosialisasi dan pendampingan teknis, serta peran akademisi dalam memberikan rekomendasi strategi. Selain itu, penelitian ini juga merekomendasikan beberapa saran, seperti melakukan identifikasi terlebih dahulu mengenai jabatan fungsional yang selanjutnya akan dialihkan, memberikan jaminan

penghasilan selama masa transisi, dan memaksimalkan peran akademisi dalam implementasi kebijakan. Penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang motivasi kerja serta kinerja pegawai setelah implementasi kebijakan jabatan administrasi yang dialihkan. Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, seperti fokus pada instansi pemerintah tertentu. Pada penelitian **keempat**, Vivin Ismiyati Wardah, Bovie Kawuluan, dan Marsanuddin (2023), judul: "Implementasi Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas (Studi Kasus: Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia" Dalam kesimpulannya, jurnal penelitian Vivin Ismiyati Wardah, Bovie Kawuluan, dan Marsanuddin menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di BKPSDM Kabupaten Lampung Tengah sudah berjalan, tetapi masih terdapat beberapa kendala dalam implementasinya. Hal-hal yang memengaruhi tingkat kesuksesan dalam pelaksanaan kebijakan ini adalah komunikasi, struktur birokrasi, disposisi, dan sumber daya. Variabel struktur birokrasi dan disposisi dapat berjalan dengan baik, sedangkan variabel komunikasi dan sumber daya masih belum optimal. Kurangnya sosialisasi dan informasi yang jelas serta sumber daya yang belum memadai. Pada penelitian **kelima**, Wilga Lazul Nuviandra dan Munari Kustanto (2023), judul: "Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional Hasil Penyetaraan di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo". Dalam kesimpulannya, jurnal penelitian Wilga Lazul Nuviandra dan Munari menyimpulkan implementasi penyederhanaan pekerjaan melalui penyetaraan jabatan di Kabupaten Sidoarjo masih perlu perbaikan. Terdapat hal yang berubah-ubah (inkonsistensi) dalam peraturan mengenai kebijakan penyetaraan, yang dapat menghambat pola karier pejabat fungsional. Selain itu, terdapat kasus ketika posisi yang tersedia akibat penyetaraan tidak cocok dengan pendidikan dan kompetensi pejabat. Selain itu, sejumlah besar pejabat fungsional yang disetarakan berumur lebih dari 53 tahun, yang berpotensi mempengaruhi kinerja mereka di jabatan fungsional. Oleh karena itu, diperlukannya upaya strategis oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo untuk memastikan adanya dampak positif oleh kehadiran pejabat fungsional di organisasi.

Kemudian pada penelitian **keenam**, Rizki Nugraha dan Ayuning Budiati (2024) meneliti tentang implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi, fokus pada perubahan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan administrasi, serta dampaknya terhadap efektivitas pemerintahan dan pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mendalaminya dengan tiga aspek utama, yaitu mendalami implementasi kebijakan, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, dan mengeksplorasi upaya penanganan faktor penghambat. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman holistik mengenai dinamika implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural eselon IV ke jabatan fungsional di instansi tersebut. Penelitian berikutnya yaitu penelitian **ketujuh**, Widya Timur Panca (2022) berfokus meneliti 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. Pada penelitian **kedelapan**, Paramitha Samosir dan Mansyur Achmad (2022) berfokus meneliti pada pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam meningkatkan kompetensi pegawai di Kota Kupang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar dalam peningkatan kompetensi pegawai di Kota Kupang belum mencapai hasil yang optimal, dilihat dari faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar yaitu keterbatasan anggaran pemerintah daerah, lemahnya koordinasi antar OPD dalam menyusun analisis kebutuhan riil organisasi, dan kurangnya informasi tentang program tugas belajar dan izin belajar.

Pada penelitian **kesembilan**, Adriana Saputri dan Mustiqowati Ummul Fithriyyah (2024) penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 yang fokus tentang penyetaraan jabatan administratif menjadi jabatan fungsional pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Berdasarkan hasil penelitian terkait implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administratif Menjadi Jabatan Fungsional Pada Biro Organisasi Sekretariat Provinsi Riau, Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses integrasi telah berhasil dilaksanakan sesuai jadwal. Namun, masih terdapat tantangan, terutama dalam mencalonkan kandidat yang sesuai untuk jabatan fungsional sesuai dengan posisi struktural mereka sebelumnya. Selain itu, masih banyak pejabat fungsional yang kurang memahami peran dan mekanisme operasionalnya. Kemudian pada penelitian yang terakhir yaitu penelitian yang **kesepuluh** dilakukan oleh Mailensun. (2022), fokus meneliti tentang pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di daerah yang merupakan suatu proses yang sangat cepat yang mau tidak mau harus segera dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Namun setelah terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 2 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional Pemerintah di daerah-daerah masih terkesan ragu-ragu untuk melaksanakannya sampai diubahnya peraturan tersebut menjadi Permen PAN RB Nomor 17 Tahun 2021 yang mengharuskan pemerintah daerah untuk melaksanakan proses penyetaraan jabatan paling lambat 31 Desember 2021.

#### **1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu terdapat pada lokasi penelitian yaitu di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem. Penelitian ini juga berbeda dari penelitian sebelumnya yakni peneliti memilih teori implementasi kebijakan George C. Edwards III (1980) sebagai dasar kerangka konseptual karena memberikan fondasi yang kuat untuk menganalisis berbagai dimensi yang terlibat dalam proses implementasi kebijakan dalam penelitian ini. Dalam konteks penelitian mengenai implementasi kebijakan penyetaraan jabatan, pemilihan teori ini sangat relevan dengan fokus pada dimensi teori implementasi

kebijakan oleh Edwards III (1980:10-11) yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

### **1.5. Tujuan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, mendeskripsikan hambatan dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali, serta mengetahui cara mengatasi hambatan kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali.

## **II. METODE**

Peneliti melaksanakan penelitian kualitatif deskriptif menggunakan pendekatan induktif di dalam penelitian ini. Menurut Simangunsong (2017:190) dalam bukunya mengemukakan bahwa “Setiap penelitian kualitatif pemerintahan, bentuk desain penelitian dimungkinkan bervariasi karena disesuaikan dengan bentuk alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang mempunyai *emergent* dimana fenomena tiba-tiba muncul sesuai dengan prinsip alami”. Penelitian kualitatif merupakan proses penelitian yang menghasilkan data deskriptif yang dikumpulkan melalui wawancara dengan dukungan catatan lapangan, rekaman, dokumentasi, dan dukungan lainnya. Menurut Lexy J. Moleong (2021:6) penelitian kualitatif adalah : “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll”.

Melalui metode deskriptif, peneliti akan memberikan gambaran terstruktur tentang fakta-fakta empiris yang memang terjadi di lapangan. Metode deskriptif memberikan pemahaman secara sistematis kepada peneliti tentang apa yang terjadi di lapangan melalui hubungan yang terjadi di antara fenomena permasalahan yang sedang diteliti. “Pendekatan induktif, bahwa peneliti lebih mementingkan membangun teori/ konsep/ proposisi yang berasal dari bawah (data empirik di lapangan). Selanjutnya, di resume (ditarik) ke dalam bentuk abstraksi. Hal ini disusun serta dikelompokkan semasih peneliti berada di lapangan“ (Suyitno, 2018:87). Pendekatan induktif merupakan suatu pendekatan dengan memberikan fakta-fakta empiris yang ada di lapangan melalui pemahaman konsep yang bersifat khusus ke umum. Pendekatan induktif merupakan bentuk generalisasi pernyataan-pernyataan khusus yang disusun menjadi argumentasi umum.

Penelitian ini didasarkan fakta empiris di lapangan terkait implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Karangasem Provinsi Bali. Peneliti berupaya menganalisis, mendeskripsikan dan menggambarkan fakta-fakta empiris di lapangan secara aktual, akurat, dan sistematis. Hasil analisis kemudian dapat menghasilkan kesimpulan umum terkait implementasi kebijakan penyetaraan jabatan-jabatan di BKPSDM Kabupaten Karangasem Provinsi Bali.

## **III. HASIL/PEMBAHASAN**

Menurut Teori Implementasi Kebijakan oleh Edwards III (1980:10-11) terdapat empat kriteria mengenai implementasi kebijakan penyetaraan jabatan, diantaranya:

1. Komunikasi;
2. Sumber Daya;
3. Disposisi;
4. Struktur Birokrasi.

### **3.1 Komunikasi**

Komunikasi yang baik sangat diperlukan dalam proses implementasi kebijakan, terutama menyangkut keberlanjutan sumber daya aparatur dalam pelaksanaan tugas-tugasnya di suatu instansi. Komunikasi menjadi penting guna menghindari bias dan multiperspektif dalam proses implementasi. Dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan, diperlukan penyampaian yang baik, kejelasan program, dan konsistensi penerapan agar sumber daya aparatur sebagai pelaksana dalam menjalankan amanah sesuai dengan regulasi yang berlaku. Dalam pelaksanaan penyetaraan jabatan ini, BKPSDM Kabupaten Karangasem bertindak sebagai implementor dari PermenPAN RB Nomor 17 Tahun 2021. Peraturan tersebut disosialisasikan kepada seluruh organisasi perangkat daerah yang ada di Kabupaten Karangasem pada bulan Mei 2021 dengan mengundang perwakilan dari masing-masing perangkat daerah untuk kemudian dilaksanakan analisis jabatan kepada pegawai yang terdampak dalam penyetaraan jabatan ini. Peneliti menyimpulkan bahwa konsistensi antara BKPSDM Kabupaten Karangasem sasaran adalah terus menerapkan model penyetaraan jabatan dengan menggunakan pendekatan yang disarankan dalam Surat Rekomendasi Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang penyederhanaan struktur organisasi kepada organisasi perangkat daerah di Kabupaten Karangasem. Pada variabel komunikasi, peneliti menyimpulkan bahwa regulasi penyetaraan jabatan telah diterima dengan baik oleh pihak yang berwenang. Indikator transmisi, kejelasan dan konsistensi sudah terpenuhi untuk melaksanakan implementasi kebijakan secara efektif.

### **3.2 Sumber Daya**

Pada penyetaraan jabatan yang dilakukan di BKPSDM Kabupaten Karangasem tentu harus memperhatikan kondisi dan latar belakang dari para pejabat yang akan disetarakan, contohnya seperti pada eselon IV dan V pada BKPSDM. Adapun persyaratan yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan penyetaraan jabatan pada eselon IV yakni memiliki pendidikan terakhir minimal Sarjana (S1) atau Sarjana Terapan (D IV) dan memiliki pangkat III/b. Dalam penyetaraan jabatan ini, tidak semua pegawai eselon IV memiliki syarat yang memadai dalam penerapannya. Penyaluran informasi tentang *jobdesk* dari penyetaraan jabatan ini sangat penting agar pegawai yang terdampak bisa mengetahui apa yang akan dilaksanakan kedepannya sehingga tidak mengganggu aktivitas atau kinerja dari pemerintah. Penyaluran informasi tentang *jobdesk* telah disampaikan oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur sebelum penyetaraan jabatan dilaksanakan. Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur melaksanakan sosialisasi tentang tugas dan fungsi terlebih dahulu kepada seluruh OPD yang ada di Kabupaten Karangasem. Peneliti menyimpulkan bahwa fasilitas atau sarana prasarana penunjang kegiatan implementasi sepenuhnya diserahkan kepada masing-masing perangkat daerah. BKPSDM hanya berperan sebagai fasilitator dalam mengusulkan penilaian angka kredit kepada tim penilai angka kredit. Pada variabel sumber daya

disimpulkan bahwa implementasi penyetaraan jabatan pada beberapa indikator telah memperhatikan sumber daya yang ada pada penyetaraan jabatan. Indikator informasi, wewenang dan fasilitas telah dilaksanakan sesuai dengan regulasi yang diterapkan. Akan tetapi, indikator staf pada saat ini cenderung dipaksakan tanpa mengetahui kompetensi dari pemerintah daerah.

### **3.3 Disposisi**

Pengaturan efek disposisi/sikap pelaksana kebijakan dilaksanakan agar implementasi kebijakan dapat dijalani dengan baik tanpa ada hambatan. Maka dari itu, pengangkatan pelaksana kebijakan harus didasarkan pada orang-orang yang memiliki dedikasi penuh terhadap suatu tugas yang akan dilaksanakan. Pengaturan birokrasi dilaksanakan untuk menjalankan tugas sesuai dengan analisis beban kerja yang telah diberikan. Dalam menjalankan tugasnya, pegawai harus sesuai dengan kompetensi sehingga dalam pelaksanaan tugasnya tidak terjadi hambatan yang akan berpengaruh pada implementasi jabatan. Agar pelaksanaan implementasi kebijakan dapat berjalan dengan lancar, adakalanya para pelaku kebijakan diberikan insentif dengan menambah keuntungan tertentu dalam pembuatan kebijakan. Dalam pelaksanaan implementasi penyetaraan jabatan ini, pemberian insentif hampir tidak ada sehingga menunggu kejelasan terlebih dahulu mengenai kepengurusan angka kredit baru disesuaikan dengan insentif yang akan diberikan. Peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada insentif yang signifikan bagi pegawai yang terkena dampak penyetaraan jabatan. Meskipun Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan bahwa penetapan gaji pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan telah disesuaikan dengan jabatan fungsional, namun gaji dan tunjangan yang diterima masih menggunakan sistem gaji untuk jabatan struktural sebelumnya.

Pada variabel disposisi belum dilaksanakan secara optimal. Indikator efek disposisi, pengaturan birokrasi dan insentif belum sesuai dengan yang diharapkan mulai dari pegawai yang belum sesuai ataupun belum berkompeten dalam tugasnya maupun insentif yang tidak diberikan sehingga kebijakan yang akan diterapkan menjadi tidak efektif.

### **3.4 Struktur Organisasi**

Dalam pembuatan SOP bertujuan agar pelaksanaan kebijakan sesuai dan terarah pada capaian-capaian kinerja yang dilaksanakan. Mekanisme prosedur dalam pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan telah disesuaikan dengan perintah sesuai dengan arahan pimpinan yang bertugas. Sebagaimana wawancara yang telah dilaksanakan kepada Ibu Ni Putu Muliani, S.IP sebagai Analis SDM Aparatur Ahli Muda " Pihak BKPSDM tidak membuat SOP baru terkait penyetaraan jabatan karena kita secara terpusat berpatokan pada regulasi yang ditetapkan KemenPANRB. PermenpanRB Nomor 17 Tahun 2021 sudah memberikan mekanisme yang cukup jelas untuk diterapkan di setiap OPD." Fragmentasi dilakukan guna menyebarkan tanggungjawab kepada masing-masing individu/bagian yang telah didudukinya sesuai dengan kapabilitasnya. Penyusunan struktur organisasi pada masing-masing perangkat daerah merupakan salah satu contoh dari penetapan fragmentasi atau pembagian tugas. Penyusunan struktur organisasi telah ditetapkan berdasarkan kebijakan pada Surat Menpan RB Nomor B/467/KT.01/2021

tentang Rekomendasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Penulis menyimpulkan bahwa penempatan fragmen kerja telah disesuaikan dengan beban tugas masing-masing individu yang terkena dampak penyetaraan jabatan. Penetapan ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Pada variabel struktur organisasi telah dilaksanakan pembagian tugas dan fungsi sesuai dengan beban kerja masing-masing. Indikator Standar Operasional Prosedur (SOP) dan fragmentasi telah disebarkan tanggungjawab yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi agar penerapan kebijakan dapat berjalan secara optimal.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Karangasem dengan menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III (1980). Teori ini menyoroti empat dimensi utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, yang digunakan untuk menganalisis proses dan efektivitas implementasi kebijakan di tingkat daerah.

Dalam aspek komunikasi, penelitian menunjukkan bahwa sosialisasi dan penyampaian informasi mengenai kebijakan penyetaraan jabatan telah dilakukan secara konsisten dan jelas kepada seluruh organisasi perangkat daerah di Kabupaten Karangasem. Sosialisasi ini melibatkan pertemuan dan diskusi dengan perwakilan perangkat daerah, diikuti dengan analisis jabatan yang terdampak. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi yang baik telah membantu mengurangi risiko misinterpretasi dan bias dalam pelaksanaan kebijakan, sehingga memastikan bahwa seluruh aparatur yang terlibat memahami tujuan dan proses kebijakan. Pada aspek sumber daya, ditemukan bahwa meskipun persyaratan pendidikan dan pangkat bagi pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan telah dipenuhi, masih terdapat kekurangan dalam hal kesiapan dan kompetensi staf. Sosialisasi mengenai *jobdesk* dan tanggung jawab baru telah dilakukan oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, namun implementasi ini sering menghadapi tantangan karena tidak semua pegawai memiliki syarat yang memadai. Ini menunjukkan bahwa meskipun informasi dan fasilitas telah tersedia, penyesuaian kompetensi pegawai perlu ditingkatkan untuk memastikan efektivitas implementasi kebijakan.

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan juga merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi. Meskipun terdapat dedikasi dari para pelaksana kebijakan, kurangnya insentif menjadi hambatan signifikan. Pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan sering kali tidak menerima insentif yang memadai, yang dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Penelitian ini menyarankan perlunya kebijakan insentif yang lebih jelas dan adil untuk mendukung disposisi positif dari pelaksana kebijakan.

Struktur organisasi dan prosedur operasional standar (SOP) yang jelas sangat penting dalam implementasi kebijakan. Penelitian menemukan bahwa fragmentasi dan pembagian tugas telah dilakukan sesuai dengan kapabilitas dan beban kerja masing-masing individu. Namun, tidak ada SOP baru yang dibuat khusus untuk penyetaraan jabatan, melainkan mengikuti regulasi dari KemenPAN RB. Meskipun mekanisme

prosedur telah cukup jelas, penelitian ini menyoroti pentingnya fleksibilitas dalam adaptasi SOP agar lebih sesuai dengan kebutuhan spesifik daerah.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di BKPSDM Kabupaten Karangasem telah berjalan dengan baik dalam beberapa aspek, terutama komunikasi dan struktur birokrasi. Namun, ada beberapa area yang memerlukan perbaikan, seperti penyesuaian kompetensi sumber daya manusia dan pengaturan insentif. Dengan memperhatikan temuan ini, BKPSDM Kabupaten Karangasem dapat mengoptimalkan proses implementasi kebijakan penyetaraan jabatan untuk mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien. Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan memfokuskan pada lokasi spesifik dan menggunakan kerangka teori Edwards III, yang menawarkan pendekatan komprehensif dalam menganalisis implementasi kebijakan. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut dan pengembangan kebijakan yang lebih baik di masa depan.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan indikator-indikator yang ada, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem telah dilaksanakan dengan baik, kecuali pada dimensi sumber daya khususnya pada dimensi staf, faktor penghambat dari implementasi penyetaraan jabatan ini di antaranya adalah ketidaksesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan jabatan yang diemban, stereotip terhadap penyesuaian jabatan, mekanisme penilaian angka kredit belum terstruktur, dan uji kompetensi yang jarang dilakukan, serta Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem Provinsi Bali telah melakukan beberapa upaya guna menghadapi beberapa hambatan dalam implementasi penyetaraan jabatan, khususnya bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur dan bidang Mutasi, Promosi, dan Penilaian Kinerja Aparatur.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan atau hambatan setelah diteliti lebih lanjut yaitu adanya ketidaksesuaian latar belakang pendidikan, stereotip terhadap penyesuaian jabatan, masalah terkait penilaian angka kredit, dan uji kompetensi reguler jarang dilakukan.

**Arah Masa Depan Penelitian (*Future Work*).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dilakukan pemberian informasi tentang tugas pokok dan fungsi sesuai jabatan-jabatan yang ada sembari menunggu kebijakan dari pemerintah pusat, melaksanakan tugas dan fungsi sebagaimana sebelum kebijakan penyetaraan jabatan terimplementasi guna mendukung tugas-tugas pemerintahan tetap berjalan, dan mengadakan uji kompetensi secara rutin terhadap pegawai yang dimutasi dan promosi sehingga menimbulkan rotasi kepegawaian yang sehat dan berkeadilan.

#### **V. UCAPAN TERIMAKASIH**

Ucapan terimakasih disampaikan terutama kepada kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karangasem beserta jajarannya yang

telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian, serta seluruh pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian serta penulisan ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- III, Geroge C. Edwards. (1980). *Implementing Public Policy. Congressional Quarterly Press*.
- 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>
- Moleong, L. J. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Bupati Karangasem Nomor 61 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Rizki Nugraha, Ayuning Budiati, Kandung Sapto Nugroho. (2024). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang, (6) 1, <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v6i1.2923>
- 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.
- Samosir, P., Achmad, M., & Sinurat, M. (2022). Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Tertentu Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur . *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3738–3744. <https://doi.org/10.37385/msej.v3i6.1238>
- Saputri, A., & Ummul Fithriyyah, M. (2024). Tinjauan Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Provinsi Riau: Analisis Kebijakan Organisasi. *JDKP Jurnal Desentralisasi Dan Kebijakan Publik* , 5(1), 29-38. <https://doi.org/10.30656/jdkp.v5i1.7976>
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Alfabeta.
- Suyitno. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep, Prinsip dan Operasionalnya*. Akademia Pustaka.

- Timur, Widya. (2022). Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi Tenaga Kependidikan ke Jabatan Fungsional. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 7(1), 39–47. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v7n1.p39-47m>
- Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K. (2021). Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 3(1), 57–70.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Vivin Ismiyati Wardah, Kawulusan, B., & Marsanuddin. (2023). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis Ke-III*, 140–148.
- Wilga Lazul Nuviaandra, Munari Kustanto. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional Hasil Penyetaraan di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Litbang Sukowati : Media Penelitian dan Pengembangan*, Vol. 7, No. 1, Mei 2023, Hal 67-80.
- Zendy N. Mailensun. (2022). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa. *Civilia: Jurnal Kajian Hukum Dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 1(1), 99–118. <https://doi.org/10.572349/civilia.v1i1.160>

