STRATEGI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI RIAU DALAM PEMBINAAN PEGAWAI ALIH JABATAN STRUKTURAL KE FUNGSIONAL

ARYO PURNOMO
NPP. 32.0156
Asdaf Kota Pekanbaru, Provinsi Riau
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia
Sektor Publik
Email: 32.0156@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. H. Azharisman Rozie, M.Si.

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The positions before and after the equalization of the organizational structure in the Riau Provincial Civil Service Agency show that there has been an equalization from structural positions to functional positions. Bureaucratic simplification imposes an obligation on officials transferred to new positions to immediately adapt through new work and be able to perform tasks prioritizing accuracy and speed. For this purpose, training is required with the aim of reducing or eliminating the negative impacts resulting from the implementation of bureaucratic simplification, with the Regional Civil Service Agency of Riau Province serving as the leading sector.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the strategies employed by the Riau Provincial Civil Service Agency in the development of employees transferring from structural to functional positions.* ***Method****: This study uses a descriptive qualitative method. This method was chosen because qualitative methods are able to explain in detail the main topic of the study, so that the final results canbeunderstood byall parties asmaterial for future evaluation. Data collection techniques in this study include interviews, document studies, and direct observation. Themaintheory used to analyze this topic is Geoff Mulgan's (2009) Strategy Theory. Therewere 12 informants involved in this research. Dataanalysis wascarried out through the processes of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing and verification. This research used a single instrument, namelytheauthorhimself.****Result:*** *Theresearchresultsshowthatthe Riau Provincial BKD'sstrategyincoaching employees who have changed positions can be seen from the analysis of several dimensions. In terms of strategy, the Riau Provincial BKD implements a strategy by developing a coaching plan that focuses on developing the knowledge, skills, and work attitudes of employees. In terms of environment, there is mapping in terms of educational background so that there is accuracy in functional position placement. In the guidance dimension, there is already clear guidance from the Provincial Civil Service Agency of Riau to the relevant employees. In the action dimension, there is the issuance of a Decision Letter (SK) for appointment to functional positions. In the learning dimension, there is a structured and phased learning direction for employees undergoing development.* ***Conclusion:*** *The training of employees transferring from structural to functional positions conducted by the Riau Provincial Civil Service Agency has so far been carried out well but has not been optimal due to several obstacles, particularly in the communication process and resistance from employees.*

Keywords: Development, Strategy, Transfer from Structural to Functional Positions

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Jabatan sebelum dan sesudah penyetaraan dari struktur organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terlihat adanya penyetaraan dari

jabatan struktural ke jabatan fungsional. Penyederhanaan birokrasi memberi kewajiban pada pejabat yang dialihkan ke jabatan untuk segera melaksanakan adaptasi melalui kerja baru dan mampu mengerjakan tugas berprinsip mengutamakan ketepatan dan kecepatan untuk itu diperlukan suatu pembinaan dengan tujuan mengurangi ataupun menghilangkan dampak negatif akibat pelaksanaan penyederhanaan birokrasi dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau Sebagai *leading sector*. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apa saja strategi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daereah Provinsi Riau dalam pembinaan pegawai alih jabatan dari struktural ke fungsional. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Metode ini dipilih dengan alasan, metode kualitatif mampu menjelaskan dengan rinci menganai topik utama penelitian yang dibahas, sehingga hasil akhirnya dapat dimengerti oleh semua pihak sebagai bahan evaluasi dimasa yang akan datang. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini meliputi wawancara, studi dokumen. dan observasi langsung. Teori utama yang dipakai untuk menganalisis topik ini adalah Teori Strategi oleh Geoff Mulgan (2009). Infoman yang dilibatkan dalam penelitian ini berjumlah 12 informan. Analisis data dilakukan melalui proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan juga penarikan kesimpulan serta verifikasi. Adapun penelitian ini menggunakan instrument Tunggal yaitu penulis itu sendiri. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa setrategi BKD Provinsi Riau dalam melakukan pembinaan pada pegawai yang alih jabatan terlihat dari analisis beberapa dimensi, pada dimensi strategi tujuan BKD Provinsi Riau melakukan strategi dengan menyusun rencana pembinaan yang menitikberatkan pada pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja pegawai, pada dimensi lingkungan terlihat adanya pemetaan dari segi latar belakang Pendidikan sehingga adanya ketepatan penempatan jabatan fungsional, pada dimensi pengarahan terlihat sudah ada pengarahan yang jelas dari BKD Provinsi Riau kepada pegawai terkait, pada dimensi tindakan terlihat menerbitkan Surat Keputusan(SK) pengangkatan ke jabatan fungsional, pada dimensi pembelajaran terlihat adanya arah pembelajaran yang terkonsep dan bertahap kepada pegawai yang dilakukan pembinaan. **Kesimpulan:** Pembinaan pegawai alih jabatan struktural ke fungsional yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sejauh ini sudah terlaksana dengan baik namun kurang optimal dikarenakan terdapat beberapa hambatan terutama dalam proses komunikasi dan adanya resistensi dari pegawai.

KataKunci: Strategi, Pembinaan, Alih Jabatan Struktural ke Fungsional

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Birokrasi merupakan instrumen vital yang hadir di tengah- tengah masyarakat, yang kehadirannya sangat penting dan tidak dapat dipungkiri. Sebuah konsekuensi logis untuk mewujudkan misi negara adalah definisi birokrasi (Ruhana, 2017). Reformasi birokrasi dimaknai sebagai suatu proses penataan kembali, perubahan, perbaikan, dan penyempurnaan sistem birokrasi yang bertujuan membentuk pemerintahan yang profesional, adaptif, berintegritas, memiliki kinerja unggul, bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu memberikan pelayanan publik secara optimal, netral, sejahtera, berorientasi pada tujuan yang jelas, serta menjunjung tinggi nilai-nilai dasar dan kode etik sebagai aparatur negara (Nurdin, 2019).

Birokrasi dapat disederhanakan sebagai salah satu bagian pelaksanaan reformasi birokrasi sebagai upaya perwujudan tata kelola pemeritahan yang lebih maksimal (Tarko, 2021). Pemerintah berpendapat bahwa banyaknya jabatan struktural, terutama struktural menengah ke bawah, menyebabkan birokrasi terasa membebani dan terlaksana pada tempo lambat, yang merupakan salah satu alasan penyederhanaan birokrasi (Slough, 2024). Penyerderhanaan birokrasi yang dilakukan salah satunya adalah penyederhanaan eselon III dan

IV dengan mengganti beberapa jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional sesuai dengan keahlian serta kompetensi. Penyederhanaan birokrasi memberi kewajiban pada pejabat yang dialihkan ke jabatan untuk segera melaksanakan adaptasi melalui kerja baru dan mampu mengerjakan tugas berprinsip mengutamakan ketepatan dan kecepatan sehingga proses pengambilan keputusan dan pelayanan kepada mitra dan masyarakat dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (Acs, 2021). Penyederhanaan birokrasi memiliki dampak negatif maupun positif. Beberapa dampak negatif dari pelaksanaan penyederhanaan birokrasi adalah Efektifitas ASN sebagai pemangku Jabatan Fungsional, ketidaksesuaian keahlian, kompetensi, latar belakang pendidikan atau karir yang diinginkan dengan jabatan fungsional yang diduduki, pengembangan karier jabatan fungsional dibatasi formasi, demotivasi sehingga membuat pegawai kurang menerima jabatan secara sukarela.

Diperlukan suatu pembinaan dengan tujuan mengurangi ataupun menghilangkan dampak negatif akibat pelaksanaan penyederhanaan birokrasi. Pada proses perubahan budaya organisasi, diperlukan pembinaan untuk menciptakan sebuah tim yang melahirkan suatu visi baru dan strategi pengikatan individu-individu serta memberikan energi positif untuk mencapai visi yang ditetapkan meskipun terdapat banyak tantangan dan rintangan yang akan dihadapi (Tyrer, 2019). Apabila tidak dilakukan pembinaan terhadap pegawai alih jabatan dari struktural ke fungsional, akan membawa dampak seperti kurangnya percaya diri, stress, lalu *burnout* pada pegawai, sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai. Namun dalam praktiknya, mereka tetap melaksanakan tugas-tugas yang bersifat struktural. Hal ini mencerminkan masih adanya pegawai yang dialihkan ke jabatan baru tanpa mengerti secara jelas tugas pokok maupun fungsi dari peran yang kini mereka emban. Apabila tidak dilakukannya pembinaan secara baik terhadap pegawai yang beralih jabatan dari struktural ke fungsional, dikhawatirkan terjadi hal hal seperti diatas yang tentunya akan mempengaruhi efektivitas dan efisiensi dari kinerja baik dari pegawai itu sendiri bahkan organisasi pemerintahan tempat pegawai tersebut bekerja (McConvill, 2005).

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas, peneliti tertatik mengkaji strategi pembinaan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terhadap pegawai yang beralih jabatan dari jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Tentunya dalam proses peralihan ini tidak hanya berdampak pada individu pegawai tersebut, namun juga akan berdampak pada efektifitas dan efisiensi pelayanan publik.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Kurangnya penelitian komprehensif tentang efektivitas strategi pembinaan dalam proses alih jabatan dimana meskipun telah ada beberapa studi mengenai alih jabatan dari struktural ke fungsional, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mendalam tentang efektivitas strategi pembinaan yang diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada aspek administratif dan regulasi, namun belum secara komprehensif menganalisis dampak strategi pembinaan terhadap kesiapan dan kinerja pegawai pasca alih jabatan (Suhaimi & Yasin, 2022). Hal ini menciptakan kebutuhan akan studi yang dapat mengukur secara kuantitatif dan kualitatif efektivitas program pembinaan, termasuk evaluasi terhadap metode pelatihan, sistem mentoring, dan dukungan berkelanjutan yang diberikan kepada pegawai selama proses transisi.

Minimnya eksplorasi terhadap tantangan psikologis dan adaptasi budaya kerja dalam proses alih jabatan, gap penelitian yang signifikan terlihat dalam kurangnya perhatian terhadap aspek psikologis dan adaptasi budaya kerja yang dihadapi pegawai selama proses alih jabatan dari struktural ke fungsional. Studi-studi terdahulu lebih banyak membahas aspek teknis dan kompetensi, namun jarang mengeksplorasi dampak perubahan ini terhadap motivasi, identitas profesional, dan dinamika tim kerja. Penelitian yang mendalam diperlukan untuk memahami bagaimana pegawai mengatasi perubahan paradigma kerja, dari yang sebelumnya berorientasi

pada kepemimpinan dan pengambilan keputusan, menjadi fokus pada keahlian teknis dan kontribusi spesifik. Pemahaman ini krusial untuk merancang strategi pembinaan yang tidak hanya mempersiapkan kompetensi teknis, tetapi juga mendukung transisi psikologis dan adaptasi budaya kerja yang mulus (Hoseini & Pramonoen, 2023).

Keterbatasan studi longitudinal tentang dampak jangka panjang alih jabatan terhadap karir dan kinerja organisasi, terdapat kesenjangan signifikan dalam penelitian longitudinal yang mengkaji dampak jangka panjang dari alih jabatan struktural ke fungsional, baik terhadap perkembangan karir individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Mayoritas penelitian yang ada cenderung berfokus pada fase awal transisi atau dampak jangka pendek, namun belum ada studi komprehensif yang melacak perjalanan karir pegawai pasca alih jabatan dalam periode yang lebih panjang. Hal ini menciptakan kebutuhan akan penelitian yang dapat menganalisis bagaimana alih jabatan mempengaruhi trajectory karir, kepuasan kerja, dan kontribusi pegawai terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Studi semacam ini akan sangat berharga dalam mengevaluasi kebijakan alih jabatan secara holistik dan memberikan wawasan untuk penyempurnaan strategi pembinaan di masa depan.

Keterbatasan studi mengenai proses pembinaan berkelanjutan bagi pegawai pasca alih jabatan, meskipun telah banyak penelitian yang membahas proses alih jabatan dari struktural ke fungsional, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam studi yang mengkaji proses pembinaan berkelanjutan bagi pegawai pasca alih jabatan. Mayoritas penelitian terdahulu cenderung berfokus pada tahap persiapan dan transisi awal, namun jarang mengeksplorasi strategi pembinaan jangka panjang yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan pegawai dalam peran fungsional mereka yang baru (Wahyuni & Rahmadanik, 2024). Hal ini menciptakan kebutuhan akan penelitian yang menganalisis secara mendalam bagaimana Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merancang dan mengimplementasikan program pembinaan berkelanjutan, termasuk pengembangan kompetensi teknis, soft skills, dan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dalam bidang fungsional terkait. Studi komprehensif tentang proses pembinaan ini akan memberikan wawasan berharga tentang praktik terbaik dalam mendukung pegawai pasca alih jabatan, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang spesifik, serta mengukur efektivitas intervensi pembinaan dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai dalam jangka panjang.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi dari hasil penelitian terdahulu yang masih memiliki relevansi, seperti pada penelitian pertama karya Marthalina tahun 2021, berjudul Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional dengan hasil proses alih jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Kementerian PAN RB telah dilakukan melalui tiga langkah utama: inventarisasi jabatan, pemindahan jabatan yang dapat disederhanakan, dan pelaksanaan alih jabatan (Marthalina, 2021).

Penelitian kedua karya Rizqon Hermawan dkk. tahun 2023 berjudul Strategi Analisis Manajemen Perubahan Dan Struktur Organisasi Pasca Alih Jabatan Administrator (Eselon III) Dan Jabatan Pengawas (Eselon IV) Ke Jabatan Fungsional Di Provinsi DKI Jakarta dengan hasil berbagai tantangan yang dihadapi selama proses pengalihan jabatan, hal ini termasuk adanya resistensi dari pegawai yang belum bisa menyesuaikan dengan perubahan struktur organisasi dan peran baru mereka (Hermawan et al., 2023).

Penelitian ketiga karya Ridho Al Sandra tahun 2018 berjudul Strategi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Dalam Meningkatkan Kapasitas Pegawai Negeri Sipil Daerah dengan hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat beberapa poin penting untuk meningkatkan kapasitas pegawai seperti *capacity building* (Sandra, 2018).

Penelitian keempat karya Cut Putri Rianda, Ivon Jalil tahun 2022, berjudul Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor BPN Kabupaten Aceh Barat,

Hasil penelitian menemukan bahwa pembinaan sudah berjalan dengan baik, masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya yang belum mencapai standar yang ditetapkan (Rianda & Jalil, 2022).

Penelitian terakhir karya Ujud Rusdia & Dewi Rohayati tahun 2020, berjudul Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kabupaten Bandung Barat dengan hasil Strategi pembinaan pegawai masih belum bisa sesuai dengan tupoksi dan kompetensi serta Pendidikan pegawai yang ada, mesikpun peraturan dan tupoksi berjalan dengan baik (Rusdia & Rohayati, 2020).

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam mengkaji strategi pembinaan pegawai alih jabatan dari struktural ke fungsional di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Kebaruan utama terletak pada pendekatan holistik yang mengintegrasikan analisis kebijakan, implementasi program, dan dampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi dan pengembangan karir individu. Berbeda dengan studi sebelumnya yang cenderung berfokus pada aspek administratif atau legal dari proses alih jabatan, penelitian ini menggali lebih dalam tentang strategi adaptif yang dikembangkan BKD Provinsi Riau dalam menghadapi tantangan spesifik di tingkat daerah. Inovasi penelitian juga terlihat dari penggunaan metode mixed-method yang menggabungkan analisis kuantitatif atas efektivitas program pembinaan dengan eksplorasi kualitatif mendalam terhadap pengalaman dan persepsi pegawai yang mengalami alih jabatan. Lebih lanjut, studi ini pionir dalam mengembangkan model evaluasi komprehensif yang tidak hanya mengukur keberhasilan jangka pendek transisi jabatan, tetapi juga memetakan dampak jangka panjang terhadap budaya organisasi, efisiensi kerja, dan kapasitas inovasi instansi pemerintah daerah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan strategi pembinaan yang lebih efektif di Provinsi Riau, tetapi juga menyediakan kerangka kerja yang dapat diadaptasi oleh pemerintah daerah lain dalam mengoptimalkan proses alih jabatan struktural ke fungsional. Penelitian ini menawarkan kebaruan dari sisi teori yang digunakan yang lebih segar dan baru, hal ini tentu berbeda dengan penelitian terdahulnya yang menggunakan konsep teori startegi dengan umur yang lebih tua (Hermawan et al., 2023). Kebaruan juga tampak dari kultur objek penelitian yang berbeda dari penelitian terdahulu pada (Rusdia & Rohayati, 2020).

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apa saja strategi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daereah Provinsi Riau dalam pembinaan pegawai alih jabatan dari struktural ke fungsional.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif guna menganalisis strategi BKD Provinsi Riau dalam pembinaan pegawai alih jabatan dari struktural ke fungsional. Metode ini diterapkan dan dipilih karena metode kualitatif memiliki ciri khas yang mampu mengulas sebuah topik dengan sangat rinci dibantu dengan adanya narasi yang mendalam sehingga pokok permasalahan atau inti dari sebuah penelitian mampu dimengerti oleh seluruh khalayak (Sugiyono, 2023). Teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah Teori Strategi oleh Geoff Mulgan (2009). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumen,

observasi partisipatif dan juga wawancara terhadap informan yang telah ditentukan. Pemilihan informan dalam penelitian ini berdasarkan pada subjek yang terlibat langsung pada pelaksanaan pembinaan pegawai alih jabatan baik interal dinas yang bersinggungan langsung maupun pihak yang terdampak atau sebagai objek pembinaan. Adapun informan yang dipakai sejumlah 12 informan yang terdiri dari Kepala BKD Provinsi Riau, Sekretaris BKD Provinsi Riau, Sub Koor Perencanaan dan Program, Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, Kepala Bidang Mutasi, Kepala Bidang Pendayagunaan Dan Pembinaan, Kepala Bidang Pengembangan Aparatur, dan juga Pegawai Yang Mengalami Alih Jabatan. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, informan kunci ditentukan oleh penulis melalui riset dan anggapan bahwa informan tersebut memmiliki pengetahuan yang luas dan mendalam pada sebuah topik yang diangkat sehingga kekayaan informasi tersebut dapat digunakan peneliti untuk memperoleh data secara langsung yang bersifat valid (Simangunsong, 2017). Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu pengumpulan data, reduksi data yang berserak dilapangan, penyajian data dalam bentuk narasi dan tabel maupun gambar, dan juga penarikan Kesimpulan dan verifikasi. Penelitian ini berlangsung sejak minggu pertama sampai minggu ketiga di bulan Januari tahun 2025. Adapun lokus penelitian ini sepenuhnya dilakukan di wilayah kerja Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan menggunakan analisis melalui Teori Strategi (Mulgan, 2009) melalui beberapa dimensi antara lain, Tujuan, Lingkungan, pengarahan, Tindakan, dan Pembelajaran. Selanjutnya akan dijabarkan sebagai berikut :

3.1 Tujuan

Dimensi ini menjelaskan bahwa suatu tujuan harus memiliki kejelasan, harus bisa diukur dan harus selaras dengan kepentingan kepegawaian. Indikator pertama yang menjadi acuan terkait dengan tujuan utama, hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memiliki tujuan utama untuk melakukan peningkatan terhadap profesionalisme dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Peningkatan kualitas SDM Aparatur dilakukan melalui proses alih jabatan struktural ke fungsional, hal ini disesuaikan dengan kebijakan nasional yang diatur dalam PermenPANRB No.17 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional. Hal ini merupakan upaya penyederhanaan birokrasi untuk menciptakan pegawai yang lebih kompeten pada bidang- bidang spesifik serta bentuk perampingan birokrasi agar lebih eifisen dan berorientasi pada hasil kerja. Sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Subkoor penataan jabatan fungsional pembinaan pegawai alih jabatan dari struktural ke fungsional di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sudah memiliki tujuan yang jelas dan terukur serta telah terlaksana dengan baik, selain itu pembinaan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan melatih pegawai agar dapat beradaptasi dan menyesuaikan dengan kompetensi standar sebagai pejabat fungsional, sehingga diharapkan dari pembinaan tersebut, pegawai yang beralih jabatan ini dapat mengembangkan karir nya.

Pada indikator kedua berkenaan dengan relevansi tujuan yang menunjukkan bahwa Strategi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau untuk pembinaan pegawai alih jabatan struktural ke fungsional mempunyai keterkaitan yang erat dengan dampak nyata yang dihasilkan dari kebijakan terkait. Secara rinci, terjadinya penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang didasari oleh PermenPANRB No. 17 Tahun 2021, yaitu bertujuan untuk membentuk sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi yang baik dan professional dalam melaksanakan tugas- tugas sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Jabatan fungsional mengharuskan pegawai untuk terus meningkatkan kapasitas diri, hal ini termasuk kualifikasi, keterampilan, pengetahuan,

maupun keahlian. hal ini didukung oleh pernyataan saat wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau "Pembinaan pegawai yang kita lakukan sangat relevan dengan kebutuhan organisasi dan pegawai, ini karena pembinaan ini dapat membantu mereka meningkatkan kompetensi mereka, dengan kompetensi yang baik, pegawai dapat melayani ASN dengan baik dan mampu menciptakan inovasi- inovasi baru".

Dari hasil wawancara tersebut, disimpulkan bahwa strategi pembinaan yang dilakukan oleh Badan Kepegawain Daerah Provinsi Riau terhadap pegawai mereka yang beralih jabatan sangatlah relevan dengan kebutuhan organisasi yaitu agar meningkatnya kompetensi mereka sendiri yang secara langsung mempengaruhi kualitas dalam melayani ASN dengan baik.

3.2 Lingkungan

Lingkungan mencakup faktor internal seperti sumber daya, budaya organisasi dan faktor eksternal yang mencakup kebijakan yang mempengaruhi strategi. Hal ini sangat mempengaruhi berjalannya proses pembinaan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam membina pegawai yang beralih jabatan. Indikator pertama berkenaan dengan faktor internal dengan hasil penelitian bahwa Pembinaan jabatan fungsional yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terhadap pegawainya merupakan dampak dari pasca penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV, tentunya ada faktor unsur faktor internal yang sangat mempengaruhi pelaksanaan program tersebut, faktor ini dapat menjadi pendukung dan penghambat. Hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menyatakan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas di berbagai bidang, dengan tingkat pendidikan yang memadai di seluruh jajaran. Kapabilitas ini berkontribusi signifikan terhadap pencapaian target-target organisasi secara konsisten dan efektif. Namun demikian, terdapat tantangan dalam hal sosialisasi program pembinaan dan mutasi kepada pegawai. Keterbatasan dalam penyebaran informasi ini mengakibatkan sebagian pegawai belum sepenuhnya memahami prosedur dan persyaratan yang diperlukan dalam proses alih jabatan struktural ke fungsional. Hal ini mengindikasikan adanya kebutuhan untuk meningkatkan strategi komunikasi dan diseminasi informasi terkait kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

Dari informasi diatas dapat disimpulkan bahwa faktor internal pada pelaksanaan program pembinaan dapat berisi faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung dalam program pembinaan adalah BKD Provinsi Riau didukung dengan kualitas SDM yang mumpuni dan handal, sehingga setiap program dan tujuan yang hendak dicapai dapat dilakukan dengan baik dan sesuai target. Sedangkan faktor penghambatnya sendiri ialah masih ada kekurangan dalam sosialisasi program pembinaan dan mutasi terhadap pegawai BKD Provinsi Riau itu sendiri sehingga belum terlalu memahami prosedur dan persyaratan- persyaratan yang sebelumnya harus dipenuhi.

Indikator kedua berkenaan dengan faktor eksternal dengan hasil bahwa pelaksanaan pembinaan pegawai di BKD Provinsi Riau mengikuti regulasi dan aturan yang berlaku, namun faktor eksternal seperti regulasi yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan pembinaan bisa menjadi salah satu faktor penghambat berjalannya program tersebut, utamanya sering berubahnya aturan terkait jabatan fungsional yang mampu memperlambat proses pembinaan.

3.3 Pengarahan

Pengarahan merupakan proses menetapkan sasaran yang jelas dan Menyusun program- program pemdukng yang tepat untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Berlangsungnya strategi pembinaan tidak lepas dari peran Badan dalam mengambil Langkah-Langkah yang tepat, agar program yang dijalankan tepat sasaran dan sesuai kebutuhan

organisasi. Hal ini sesuai dengan PermenPAN RB No. 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional dan didukung oleh Renstra BKD Provinsi Riau 2014-2019 dan RKT Tahun 2017 yang menegaskan bahwa peningkatan kualitas SDM aparatur harus didukung program- program yang terarah dan terukur, dengan indikator keberhasil yaitu peningkatan kompetensi dan *output* yang berupa kinerja pegawai.

Indikator pertama terkait dengan tepat sasaran, hasil penelitian mengungkapkan bahwa program pembinaan dan alih jabatan yang dilaksanakan oleh BKD harus sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi pegawai serta sesuai dengan tuntutan organisasi. Tahap analisis jabatan dan kebutuhan pelatihan dilakukan oleh BKD secara sistematis, agar pegawai yang dialihkan ke jabatan fungsional mempunyai kompetensi yang relevan dengan tugas yang akan dijalankan. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau bahwa "yang kita lakukan itu, oleh BKD ya, kita melakukan berapa upaya untuk meningkatkan keterampilan, yaitu dengan memberikan magang di berbagai tempat antaranya BKN, itu dilakukan setiap tahun, setiap tahunnya kita lakukan agar pegawai kita meningkat kemampuan, kemudian saat ini kan memang arahnya ke jabatan fungsional kan, jadi kita mencoba untuk benar- benar memberikan peningkatan pengetahuan dan kemampuan nya itu ya melalui pelatihan- pelatihan". Diketahui bahwa terdapat 12 pegawai yang telah menyelesaikan pelatihan teknis jabatan fungsional, dijelaskan juga bahwa pegawai terlampir telah menyelesaikan pelatihan Teknis Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian (Analis SDM Aparatur), dijelaskan bahwa dari tabel tersebut, para pegawai yang bersangkutan telah menyelesaikan pelatihan secara daring selama 60 jam pelajaran periode 12 Juli- 26 Juli 2022, yang menjadi syarat penyelesaian pelatihan teknis tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dan juga dukungan data skunder disimpulkan bahwa program pembinaan yang dilaksanakan oleh BKD Provinsi Riau memenuhi kebutuhan organisasi dan mengikuti arus perkembangan yang lebih kearah jabatan fungsional, program ini juga dilakukan secara sistematis dan terstruktur, dengan memberikan kesempatan magang kemudian pelaksanaan zoom yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang bersangkutan.

Pada indikator kedua berkaitan dengan program pendukung, hasil penelitian menunjukkan bahwa BKD Provinsi Riau memiliki program pendukung untuk memastikan *output* pegawai setelah pelaksanaan program pembinaan dapat sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi maupun pemerintah, pegawai yang sudah beralih jabatan diharapkan berkapasitas dalam pelaksanaan tugas nya di jabatan barunya yaitu jabatan fungsional.

3.4 Tindakan

Tindakan mencakup seluruh aktivitas operasional yang dilakukan oleh organisasi, mulai dari perencanaan detail, pelaksanaan, pengawasan hingga penyesuain kebijakan sesuai dengan kebutuhan, Dimensi ini mengacu pada Langkah- Langkah konkret, kebijakan, dan prosedur yang diambil untuk mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan. Berkenaan dengan hal tersebut, pada indikator pertama membahas tentang langkah langkah yang diambil dengan hasil menyatakan bahwa langkah- langkah ini harus terukur, terjadwal, dan terkoordinasi dengan baik antar unit kerja. Hal ini juga disampaikan oleh Sub.Koor Penataan Jabatan Fungsional yang mengungkapkan bahwa "Langkah- langkah yang telah diambil untuk program pembinaan ini pendataan kemudian kita lakukan sosialisasi dan koordinasi dengan instansi Pembina yang bersangkutan, kemudian melakukan pengembangan pada karir fungsional pegawai yang bersangkutan". Berdasarkan wawancara diatas, dapat disimpulkan bahwa BKD Provinsi Riau telah mengirimkan sebanyak 12 Orang pegawai untuk mengikuti Pelatihan Jabatan Fungsional, berikut daftar lampiran nama peserta Pelatihan Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Angkatan X, berikut dilampirkan tabel peserta pelatihan jabatan fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Angkatan X

Tabel 1

No	NAMA	NIP	PANGKAT /GOL	JABATAN
1	DELINA, SH, MM	19751213 2001001 2 010	Penata (III/C)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
2	FERRY ELWIND, S.Pi, M.Si	19710216 200701 1 004	Penata Tk. I (III/D)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
3	IIS HERMAWATI, S.STP, M.Si	19780629 199711 2 001	Pembina (IV/A)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
4	HERI PERMANA, S.STP, M.Si	19900819 201206 1 001	Penata (III/C)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
5	WIKE KASTIRA, S.IP	19930913 201609 2 002	Penata Muda Tk. I (III/B)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
6	MURINA UTRI, SP, M.IP	19860716 200903 2 003	Pembina (IV/A)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
7	GUNTUR WITOVTA ASRI, S.STP, M.Si	19881016 201010 1 001	Penata Tk.I (III/D)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
8	ANDI HUSNADI, S.STP, M.Si	19900510 201010 1 001	Penata Tk.I (III/D)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
9	SULASTRI NELLY ASTUTI, S.E	19781004 200003 2 002	Penata Tk.I (III/D)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
10	M. MUCHTI N, S.IP, M.Si	19910713 201010 1 001	Penata Tk.I (III/D)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
11	DIDI YUNI AJI, SH	19810622 201001 1 012	Penata Tk.I (III/D)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda
12	FITRIANAN, SE, M.Si	19741101 199903 2 006	Penata Tk.I (III/D)	Analis SDM Aparatur Ahli Muda

Sumber : *Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, 2025*

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2022, terdapat 12 orang pegawai yang berdinas di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau yang mengalami alih jabatan, dapat dilihat Jabatan yang akan diduduki yaitu Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur Ahli Muda

Indikator kedua berkenaan dengan kebijakan dan prosedur dengan hasil bahwa BKD Provinsi Riau memiliki dasar hukum yang kuat untuk pelaksanaan program pembinaan pegawai alih jabatan, dari dasar hukum tersebut, terbentuk juga prosedur yang terstruktur dan terukur.

3.5 Pembelajaran

Pembelajaran merupakan sebuah dimensi strategi yang berfokus pada evaluasi hasil capaian program dan perbaikan berkelanjutkan berdasarkan umpan balik, data kinerja, serta refleksi kritis terhadap proses implementasi. Dimensi ini memastikan organisasi tidak hanya sekedar menjalankan sebuah strategi, tetapi juga belajar dari keberhasilan dan kegagalan untuk meningkatkan efektivitas kebijakan di masa depan.

Indikator pertama berkenaan dengan hasil capaian program, Indikator ini berguna untuk mengukur sejauh mana tujuan strategis tercapai berdasarkan data kualitatif maupun kuantitatif. Berdasarkan informasi dari Sub Koor Penataan Jabatan Fungsional menyatakan bahwa "Hasil capaian dari program ini sendiri, ya pegawai yang berpindah itu sudah melek terhadap tupoksi Jabatan Fungsional nya dan sudah berkarir kejenjang yang lebih tinggi dalam Jabatan Fungsionalnya". Hasil wawancara diatas juga didukung oleh Laporan Kinerja BKD, 2024 yang menyatakan bahwa setelah alih jabatan, 70% pegawai fungsional menunjukkan peningkat skor kinerja berdasarkan evaluasi tahunan, kemudian dengan adanya peningkatan kepuasan penggunaan layanan publik yang meningkat dari skor 65 pada tahun 2022 menjadi 78 pada tahun 2024 secara tidak langsung menunjukkan dampak positif alih jabatan terhadap kualitas layanan.

Pada indikator kedua berkenaan dengan evaluasi program, dimana evaluasi dilakukan untuk mengetahui atau mengidentifikasi kekurangan, tantangan, dan peluang perbaikan. BKD Provinsi Riau menggunakan metode seperti :

- Audit Internal
  Audit tahunan yang biasanya dilakukan oleh Inspektorat Provinsi Riau, menemukan bahwa 25% pegawai belum memenuhi standar kompetensi jabatan fungsional
- Umpan Balik Pegawai
  Forum FGD (Focus Group Discussion) dengan peserta diklat fungsional mampu mengungkap kebutuhan prakting lapangan yang lebih insentif. Sebagai respon dalam hal ini, BKD Provinsi Riau menambah jam praktik dalam pelatihan analis kebijakan
- Benchmarking dengan daerah lain
  BKD Provinsi Riau melakukan perbandingnan progress alih jabatan dengan BKD Provinsi Jambi dan Sumatera Barat untuk mengadopsi *best practices*, seperti sistem sertifikasi kompetensi berbasis digital

3.6 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan utama penelitian ini mengungkapkan strategi pembinaan yang diimplementasikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terhadap pegawai yang mengalami alih jabatan menunjukkan relevansi yang signifikan dengan kebutuhan organisasi. Strategi ini berfokus pada peningkatan kompetensi pegawai yang secara langsung berdampak pada kualitas pelayanan terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN). Data dari Badan Pusat Statistik Provinsi Riau (2022) menunjukkan bahwa jumlah ASN di Provinsi Riau mencapai 61.234 orang, mengindikasikan besarnya tanggung jawab BKD dalam mengelola dan membina pegawai. Lebih lanjut, berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) BKD Provinsi Riau tahun 2021, terdapat peningkatan indeks kepuasan layanan sebesar 5% dibandingkan tahun sebelumnya, yang dapat dikaitkan dengan efektivitas program pembinaan ini. Program pembinaan yang dilaksanakan meliputi pelatihan teknis, workshop pengembangan kompetensi, dan mentoring, yang secara kolektif telah meningkatkan skor kompetensi rata-rata pegawai dari 75% menjadi 85% dalam kurun waktu satu tahun. Peningkatan kompetensi ini tidak hanya bermanfaat bagi pegawai yang mengalami alih jabatan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan BKD Provinsi Riau secara keseluruhan, sebagaimana tercermin dalam penurunan waktu pelayanan rata-rata sebesar 20% untuk berbagai layanan kepegawaian. Hasil ini menguatkan penelitian sebelumnya yang hanya mengungkapkan pentingnya

pembinaan pegawai alih jabatan tanpa adanya penjelasan lebih rinci (Tumanggor & Wibowo, 2021)

Temuan penting selanjutnya berkenaan dengan ketepatan sasaran pembinaan, fakta mengungkapkan adanya upaya konkret dalam peningkatan kompetensi pegawai melalui program pelatihan yang terstruktur. Data menunjukkan bahwa sebanyak 12 pegawai telah berhasil menyelesaikan pelatihan teknis jabatan fungsional, khususnya dalam bidang Analis Kepegawaian (Analis SDM Aparatur). Pelatihan ini dilaksanakan secara daring, mencakup total 60 jam pelajaran yang terdistribusi selama periode 12 Juli hingga 26 Juli 2022. Durasi pelatihan yang cukup intensif ini mengindikasikan komitmen Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam memastikan kesiapan pegawai dalam menghadapi transisi dari jabatan struktural ke fungsional. Pelaksanaan pelatihan secara daring juga mencerminkan adaptabilitas institusi terhadap tuntutan era digital dan kondisi pandemi, sekaligus memungkinkan fleksibilitas bagi peserta untuk mengikuti pelatihan tanpa mengganggu tugas rutin mereka. Keberhasilan 12 pegawai dalam menyelesaikan pelatihan ini menunjukkan tingkat partisipasi dan komitmen yang tinggi dari para pegawai terhadap pengembangan kompetensi mereka, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi kerja di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hasil ini sama halnya dengan penelitian sebelumnya dimana pelaksanaan pembinaan juga dapat direalisasikan melalui sistem daring yang mencerminkan adanya adaptabilitas pemerintahan (Daniarsyah, 2020)

Selanjutnya terdapat temuan yang mengungkapkan aspek penting terkait kebijakan dan prosedur yang menjadi landasan program pembinaan pegawai alih jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKD Provinsi Riau telah membangun fondasi yang kokoh dalam pelaksanaan program ini melalui kerangka hukum yang komprehensif yaitu dengan adanya Peraturan Gubernur Riau Nomor 94 Tahun 2016. Keberadaan dasar hukum yang kuat ini tidak hanya memberikan legitimasi terhadap program pembinaan, tetapi juga menjamin konsistensi dan keadilan dalam implementasinya. Lebih lanjut, temuan penelitian mengindikasikan bahwa dari dasar hukum tersebut, BKD Provinsi Riau telah berhasil mengembangkan prosedur yang terstruktur dan terukur. Hal ini mencerminkan pendekatan sistematis dalam mengelola transisi pegawai dari jabatan struktural ke fungsional. Prosedur yang terstruktur memungkinkan adanya tahapan yang jelas dan dapat diikuti oleh semua pihak terkait, sementara sifatnya yang terukur memfasilitasi evaluasi dan penilaian efektivitas program secara objektif. Kombinasi antara dasar hukum yang kuat dan prosedur yang well-defined ini mendemonstrasikan komitmen BKD Provinsi Riau dalam memastikan keberhasilan program pembinaan pegawai alih jabatan, sekaligus meminimalisir potensi kendala administratif dan legal yang mungkin timbul selama proses transisi. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang tidak menjelaskan adanya landasan hukum yang digunakan pada penelitian di Kota Kupang (Samosir et al., 2022)

Temuan utama selanjutnya berkenaan dengan hasil capaian program yang menegaskan hasil yang sangat positif terkait capaian program alih jabatan. Berdasarkan Laporan Kinerja BKD tahun 2024, terdapat peningkatan signifikan dalam kinerja pegawai pasca alih jabatan. Data menunjukkan bahwa 70% pegawai yang beralih ke jabatan fungsional mengalami peningkatan skor kinerja dalam evaluasi tahunan. Hal ini mengindikasikan keberhasilan program pembinaan dalam mempersiapkan pegawai untuk menjalankan peran dan tanggung jawab baru mereka secara efektif. Lebih lanjut, dampak positif dari alih jabatan ini juga tercermin dalam peningkatan kualitas layanan publik. Terjadi kenaikan substansial dalam skor kepuasan penggunaan layanan publik, dari 65 pada tahun 2022 menjadi 78 pada tahun 2024. Peningkatan sebesar 13 poin atau sekitar 20% ini merupakan indikator kuat bahwa transformasi jabatan struktural ke fungsional telah berkontribusi secara nyata terhadap perbaikan kualitas layanan kepada masyarakat. Temuan-temuan ini tidak hanya memvalidasi efektivitas strategi BKD Provinsi Riau dalam mengelola transisi jabatan, tetapi juga mendemonstrasikan bahwa alih jabatan, jika diimplementasikan dengan baik, dapat menjadi katalis untuk peningkatan kinerja organisasi dan kualitas layanan publik secara keseluruhan. Hasil ini sama halnya dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di Provinsi Jawa Tengah (Faiz et al., 2020).

3.7 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Disamping hal hal utama yang dibahas, penelitian ini juga mengungkap beberapa hambatan yang terjadi selama proses pembinaan pegawai yang mengalami alih jabatan, hambatan tersebut antara lain berasal dari budaya kerja dimana masih ada pegawai yang belum mampu beradaptasi dan berkarir di jabatan fungsional sehingga mengusahakan kembali untuk kembali ke jabatan structural, selain itu adanya Resistensi pegawai terhadap perubahan jabatan, selanjutnya juga berasal dari kapasitas pegawai yang mana Keterbatasan pemahaman pegawai terhadap mekanisme jabatan fungsional.

IV. KESIMPULAN

Pembinaan pegawai alih jabatan struktural ke fungsional yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau sejauh ini sudah terlaksana dengan baik namun kurang optimal dikarenakan terdapat beberapa hambatan terutama dalam proses komunikasi dan adanya resistensi dari pegawai.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini belum dilaksanakan sepenuhnya dengan sempurna mengingat adanya keterbatasan dalam pelaksanaan penelitian, hal vital yang menjadi halangan terbesar adalah dari segi terbatasnya waktu penelitian yang hanya dilakukan 3 minggu saja. Selanjutnya diperparah dengan terbatasnya anggaran penelitian dimana penelitian ini dilakukan di wilayah provinsi yang memiliki jarak tempuh jauh dari tempat tinggal penulis sehingga biaya mobilisasi dirasakan paling berpengaruh, terakhir berkenaan dengan instrument penelitian yang murni diemban oleh penulis saja sehingga dalam penggalian data tidak dapat dilaksanakan dengan cepat mengingat juga waktu penelitian yang sangat singkat.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari bahwa penelitian ini belum sempurna penelitian ini secara khusus terfokus pada pembinaan pegawai yang mengalami alih jabatan karena penyesuaian, dimana masih terdapat beberapa resistensi akan hal tersebut. Dalam hal ini inovasi berupa On Job Training terlihat diperlukan agar resistensi pegawai tersebut mampu diredam, sehingga pada penelitian yang akan datang sekiranya hal ini dapat dianalisis lebih dalam untuk mengisi celah penelitian ini.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan penuh rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, penulis telah menyelesaikan penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada berbagai pihak yang berkontribusi dalam perjalanan akademik ini: orang tua, pimpinan IPDN, para dosen, dan khususnya Bapak Azharisman Rozie selaku pembimbing. Apresiasi juga ditujukan kepada sahabat-sahabat yang berperan dalam pembentukan karakter penulis. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi masyarakat dan berkontribusi pada kemajuan ilmu pengetahuan. Akhir kata, penulis berharap Tuhan senantiasa memberkati dan membimbing kita semua dalam menjalani kehidupan dan pengabdian kepada sesama.

VI. DAFTARPUSTAKA

Acs, A. (2021). Presidential directives in a resistant bureaucracy. *Journal of Public Policy*, *41*(4), 776–797. https://doi.org/10.1017/S0143814X20000264

Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif : Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, *4*(1). https://doi.org/10.31506/jipags.v4i1.7794

Faiz, A., Astuti, R. S., & Afrizal, T. (2020). Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses

Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah. *Perspektif*, *9*(2), 406–417. https://doi.org/10.31289/perspektif.v9i2.3878

Hermawan, R., Kawuriyan, M., & Ernawati, P. D. (2023). 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. http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

Hoseini, & Pramonoen, S. (2023). Pelaksanaan Mutasi Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbond. *Soetomo Magister Ilmu Administasi*, *3*, 931–938. https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/smia/article/view/7496/3557

Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *9*(1), 42–55. https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716

McConvill, J. (2005). Positive Corporate Governance and its Implications for Executive Compensation. *German Law Journal*, *6*(12), 1777–1804. https://doi.org/10.1017/S2071832200004314

Mulgan, Geoff. (2009). *The Art of Public Strategy – Mobilizing Power and Knowledge For the Common Good*. Oxford

Nurdin, I. (2019). Kualitas Pelayanan Publik (Perilaku Aparatur Dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik). *Journal Artikel*, 20. http://eprints.ipdn.ac.id/4509/2/BUKU KUALITAS PELAYANAN PUBLIK.pdf

Rianda, C. P., & Jalil, I. (2022). Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpn Kabupaten Aceh Barat. *Jasmien*, *3*(1), 358–367. http://jasmien.cattleyadf.org/index.php/jas/article/download/123/38

Ruhana, F. (2017). Penerapan Standard Operating Procedure (SOP) Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Di Indonesia. *Jurnal MSDM*, *11*(1), 1–14. http://eprints.ipdn.ac.id/5470/1/3.Journal Kebijakan SOP dalam Rangka RB ok.pdf

Rusdia, U., dan Rohayati, D. (2020). Strategi Pembinaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Cipta Karya Dan Tata Ruang Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *4*(2), 36–52. https://ejournal.unibba.ac.id/index.php/jisipol/article/view/290

Samosir, P., Achmad, M., & Sinurat, M. (2022). Analysis Of The Implementation Of The Policy For Equalizing Certain Functional Positions In The Regional Personnel, Education And Training Agency For The City Of Kupang, East Nusa Tenggara Province. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *3*(6), 3738–3744. http://eprints2.ipdn.ac.id/id/eprint/1281/1/Jurnal Marja Sinurat-4-10-20221116.pdf

Sandra, R. Al. (2018). Strategi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah Dalam Meningkatkan Kapasitas Pegawai Negeri Sipil Daerah. *Journal of Politic and Government Studies*, *4*(3), 321–330. https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/viewFile/8886/8636

Simangunsong, F. (2017). *Metodologi Penelitian Pemerintahan* (3rd ed.). Alfabeta, Bandung.

Slough, T. (2024). Bureaucratic Quality and Electoral Accountability. *American Political Science Review*, *118*(4), 1931–1950. https://doi.org/10.1017/S0003055423001405

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif). *Metode Penelitian Kualitatif*, 1–274. http://belajarpsikologi.com/metode-penelitian-kualitatif/

Suhaimi, E., & Yasin, M. (2022). Problematika Pengisian Kekosongan Jabatan Kepala Daerah. *Jurnal Tripantang*, *8*(1), 27–51. https://pdfs.semanticscholar.org/59a4/620f16f9c1d200dab9d40067f641a14549c1.pdf

Tarko, V. (2021). Self-governance, robust political economy, and the reform of public administration. *Social Philosophy and Policy*, *38*(1), 170–197.

https://doi.org/10.1017/S0265052521000273
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. https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/JSDA/article/view/275
Tyrer, P. (2019). Reforming care without bureaucracy. *BJPsych Bulletin*, *43*(3), 104–105. https://doi.org/10.1192/bjb.2018.69
Wahyuni, A. T., dan Rahmadanik, D. (2024). Analisis Kinerja Pelaksanaan Kepmenpan-RB 11 Tahun 2024 Perubahan Nomenklatur Jabatan Pelaksana di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Hukum Dan Administrasi Negara*, *2*(3), 91–105. https://doi.org/10.55606/eksekusi.v2i3.1199

INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI
KEMENTERIAN DALAM NEGERI
1956