

RESTRUKTURISASI BIROKRASI DI PERGURUAN TINGGI: PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL KE FUNGSIONAL PERGURUAN TINGGI ISLAM NEGERI DI KALIMANTAN

Puspita

Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya, Kalimantan Tengah
puspita@iain-palangkaraya.ac.id

Abstract

The article aims to explore the restructuring of the bureaucracy in universities in the form of employee transfers from structural positions to functional positions at PTKIN in Kalimantan. This article is a qualitative study with a functional phenomenological approach. The study was conducted from June to December 2021 with 45 informants. Data were obtained in four ways, namely observation, interviews, focus group discussions (FGD), and documentary studies. This study found that PTKIN in Kalimantan was not ready to shift from structural positions to functional positions. This can be seen from the lack of offers given to employees related to the functional positions to be transferred and there are still employees who have difficulty carrying out their functional duties because they are not by the position or previous work experience. Therefore, to maintain performance, employees who experience the transfer join the association of their respective functional positions to obtain information sharing related to their functional positions.

Keywords: *Transfer of Employment Status, PTKIN, Functional Position, Ministry of PANRB*

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi restrukturisasi birokrasi di perguruan tinggi dalam bentuk alih pegawai dalam jabatan struktural ke jabatan fungsional di PTKIN yang berada di Kalimantan. Artikel ini merupakan kajian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Kajian dilakukan pada bulan Juni hingga Desember 2021 dengan informan berjumlah 45 orang. Data diperoleh melalui empat cara yaitu observasi, wawancara, *focus group discussion* (FGD), dan studi dokumenter. Kajian ini menemukan bahwa PTKIN di Kalimantan belum terlalu siap untuk melakukan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional. Hal ini terlihat dari kurangnya penawaran yang diberikan kepada pegawai terkait jabatan fungsional yang akan dialihkan serta masih terdapat pegawai yang kesulitan melaksanakan tugas fungsionalnya karena tidak sesuai dengan jabatan atau pengalaman kerja sebelumnya. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan kinerja, pegawai yang mengalami pengalihan tersebut bergabung pada asosiasi jabatan fungsionalnya masing-masing agar memperoleh *sharing* informasi terkait jabatan fungsionalnya.

Kata kunci: *Alih Status Kepegawaian, PTKIN, Jabatan Fungsional, Kementerian PANRB*

PENDAHULUAN

Pemerintah melalui Kementerian dan Lembaga berupaya untuk selalu mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat. Upaya tersebut diwujudkan dengan melakukan inovasi, pembinaan kepegawaian, serta penguatan sistem dan strategi layanan (Hutagalung, 2021; Kurniawan, 2016; Rohayatin et al., 2017). Upaya lain yang dilakukan untuk peningkatan pelayanan publik adalah melalui penyederhanaan birokrasi yang disertai pemberian wewenang yang lebih spesifik. Penyederhanaan tersebut bertujuan agar pelayanan

semakin baik sampai ke masyarakat (Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020; Rohayatin, 2017; Yasa et al., 2021).

Penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintah dalam pelayanan publik. Untuk mewujudkan ini, pemerintah melakukan penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV dan dialihkan menjadi jabatan fungsional tertentu. Kebijakan ini didasarkan pada Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) nomor 393 tahun 2019 tentang langkah strategis dan konkret penyederhanaan birokrasi. Penghapusan eselon III dan IV ini bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja pemerintah kepada publik (Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020; A. Purwanto & Nurati, 2021; Rahma, 2020).

Merespon dari kebijakan penyederhanaan birokrasi tersebut, Kementerian Agama sejak tahun 2021 memulai melakukan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional (Santoso, 2022). Penyetaraan ini juga dilakukan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang berada dibawah Kementerian Agama. Hal ini dilakukan sesuai penetapan dari Kementerian Agama mengenai jabatan-jabatan Struktural yang bisa dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional.

Penyesuaian jabatan merupakan prioritas utama pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Seluruh Indonesia. Dengan komitmen tersebut maka diharapkan peningkatan kualitas dan efisiensi birokrasi di Perguruan Tinggi Islam Negeri dapat tercapai. Hal ini penting dimana dengan dilakukannya penyederhanaan dan pengefesiensian birokrasi maka akan meningkatkan kinerja baik secara personal maupun secara kelembagaan. Hal ini karena untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang berwibawa dan bersih maka perlu diwujudkan dalam pelayanan yang efesien, baik dan berkualitas yang didukung oleh kualitas sumber daya manusia aparatur pemerintah yang kompeten sesuai dengan bidang dan keahliannya (J. H. Purwanto, 2020; Supratman, 2018).

Penyesuaian jabatan struktural ke jabatan fungsional memiliki implikasi yang sangat besar terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Tinggi Islam Negeri. Di satu sisi, jika proses penyesuaian jabatan tersebut dilaksanakan secara matang, maka akan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai dalam melakukan pelayanan publik. Namun di sisi lain, jika penyesuaian jabatan tersebut dilakukan tanpa persiapan, pemetaan, dan perencanaan yang matang maka akan menyebabkan penurunan kinerja pegawai dalam pelayanan publik. Oleh karena itu diperlukan persiapan, perencanaan, dan pemetaan yang jelas agar tujuan penyesuaian jabatan tersebut dapat terwujud.

Faktor lain yang juga penting dalam menunjang keberhasilan penyesuaian jabatan tersebut adalah kesiapan pegawai baik kesiapan pengetahuan, maupun kompetensi untuk disetarakan ke jabatan fungsional. Dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) di Kalimantan, pejabat eselon III dan IV yang disetarakan sangat banyak. Meskipun demikian, masih banyak pegawai yang memiliki pengetahuan minim baik mekanisme maupun kompetensi terkait yang diperlukan pada jabatan fungsional yang baru. Berangkat dari latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional di PTKIN yang berada di Kalimantan.

Kajian terkait penyesuaian jabatan struktural ke jabatan fungsional pada dasarnya sudah dilakukan sebelumnya. Rohida, Nuryanto, dan Sarif (2018) dalam kajiannya menyatakan bahwa pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional merupakan upaya pemenuhan kebutuhan organisasi terkait jabatan tertentu. Selain itu pengalihan tersebut juga bertujuan mengubah pola pikir PNS dari berorientasi pada jabatan menjadi lebih berorientasi pada kinerja dalam melaksanakan tugasnya. Sejalan dengan temuan tersebut, Permatasari dan Arian (2021) menemukan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional bertujuan memaksimalkan potensi dan kualitas pegawai dalam *merit* sistem. Selain itu penyetaraan tersebut dilakukan agar ada transformasi pola pikir pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Meskipun demikian, Marthalina (2021) dalam penelitiannya justru menemukan bahwa alih jabatan struktural ke jabatan fungsional belum berdampak langsung pada pengembangan karier pegawai. Hal ini karena pengalihan tersebut dihadapkan pada kendala dan perlunya penyesuaian budaya kerja.

Dalam konteks dampak pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional terhadap *take home pay* yang diterima pegawai, Irfan (2013) dan Rakhman (2020) dalam kajiannya menemukan bahwa pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional berimplikasi pada jumlah penghasilan setiap bulan yang diterima oleh pegawai. Pada jabatan tertentu ada yang mengalami kenaikan penghasilan, namun pada jabatan yang lain justru mengalami penurunan. Dengan kata lain, perubahan *take home pay* tersebut tergantung jabatan. Hal ini karena pada beberapa jabatan fungsional, jumlah tunjangan yang diberikan belum dihitung berdasarkan bobot jabatan.

Kajian tersebut masih terfokus pada landasan akademis dari kebijakan penyesuaian dan alih status jabatan struktural ke jabatan fungsional serta implikasinya baik dalam konteks pengembangan karir pegawai maupun penghasilan yang diterima pegawai. Dengan kata lain,

terdapat kekosongan kajian terkait implementasi kebijakan penyesuaian jabatan struktural eselon III dan IV ke jabatan fungsional terutama di Perguruan Tinggi. Oleh karena itu kajian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan kajian tersebut. Signifikansi temuan kajian ini adalah sebagai masukan dan naskah akademik bagi lembaga pemerintah terutama pada aspek kesiapan, melakukan pemetaan, dan merancang penyesuaian jabatan tersebut.

TELAAH LITERATUR

Artikel ini terfokus pada upaya meningkatkan kualitas kinerja pelayanan publik di Perguruan Tinggi. Upaya tersebut dilakukan melalui implementasi peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) nomor 28 tahun 2019 tentang penyetaraan jabatan administrasi (struktural) ke jabatan fungsional. Oleh karena itu, dalam telaah literatur ini ada dua aspek yang dibahas yaitu terkait kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke fungsional dalam peraturan Menteri PANRB serta terkait jabatan struktural dan fungsional dalam sistem kepegawaian di Indonesia.

A. Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 tahun 2019

Penyederhanaan birokrasi merupakan bagian dari upaya untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja penyelenggara pemerintahan. Untuk mewujudkan penyederhanaan tersebut kebijakan yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) adalah dengan melakukan penyetaraan (alih status) jabatan struktural khususnya eselon III dan IV ke jabatan fungsional. Kebijakan ini tertuang dalam peraturan Menteri PANRB Nomor 28 tahun 2019.

Ada tiga aspek penting yang dimuat dalam peraturan Menteri PANRB Nomor 28 tahun 2019 yaitu terkait tujuan, syarat administratif, dan tahapan pelaksanaan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2019a). *Pertama*, terkait tujuan penyetaraan jabatan untuk menciptakan pola kerja dengan sistem *flexible working arrangement*, atau regulasi proses bisnis yang sederhana. Pemerintah berupaya memperbaiki pelayanan publik dengan menciptakan Pemerintahan yang ramping, *smart*, agar pelayanan perizinan dan pelayanan bagi masyarakat bisa mengalami percepatan. *Kedua*, terkait syarat administrative penyetaraan jabatan. Proses pengalihan fungsi jabatan ini pada dasarnya perlu mempertimbangkan jumlah dan jenis jabatan di lingkungan instansi pemerintah dari Kementerian, lembaga dan Pemerintah Daerah. Untuk mengimplementasikan peraturan tersebut, ada syarat-

syarat yang harus di penuhi oleh pihak terdampak, sebagaimana yang tertuang pada pasal 4 ayat 1 yaitu sebagai berikut :

1. Masih menduduki jabatan Administrator, Pengawas dan Pelaksana (Eselon V)
2. Memiliki ijazah minimal S1/D4/S2
3. Memiliki kesesuaian pekerjaan antara jabatan yang sekarang dengan yang akan di duduki nantinya
4. Memiliki pengalaman atau pernah melaksanakan tugas fungsional
5. Minimal satu tahun sebelum batas usia pensiun jabatan administrasi sejak Peraturan Menteri tersebut keluar.

Ketiga, terkait tahapan administratif dalam implementasi peraturan. Pasal 5 dalam peraturan tersebut pada dasarnya sudah menyebutkan terkait tahapan administratif untuk mengimplementasikannya. Secara umum ada lima tahapan yang disebutkan dalam peraturan tersebut. *Pertama*, identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja. *Kedua*, pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak. *Ketiga*, pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki. *Keempat*, penyesuaian tunjangan jabatan fungsional dan administrasi. *Kelima*, penyesuaian kelas jabatan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2019a).

Tahapan yang disebutkan dalam peraturan Menteri PANRB nomor 28 tahun 2019 masih belum menyangkut aspek teknis dan strategi dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Oleh karena itu penjelasan secara spesifik kemudian dijabarkan dalam dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 393 tahun 2019 tentang langkah strategis dan konkret penyederhanaan birokrasi. Dalam surat edaran ini ada sembilan langkah strategis dan konkret dalam pengalihan jabatan struktural ke fungsional. *Pertama*, melakukan identifikasi unit kerja eselon III, IV, dan V yang dapat disetarakan dan disederhanakan pada masing-masing instansi. *Kedua*, melakukan pemetaan jabatan dan pejabat eselon III, IV, dan V pada setiap unit dan mengidentifikasi kesetaraan jabatan-jabatan tersebut dengan jabatan fungsional yang akan diduduki. *Ketiga*, memetakan jabatan fungsional yang dapat dan dibutuhkan untuk menampung peralihan pejabat struktural eselon III, IV, dan V yang terdampak pemangkasan akibat dari kebijakan penyederhanaan birokrasi sebagaimana dimaksud pada poin diatas pada instansi saudara. *Keempat*, melakukan penyesuaian kebutuhan anggaran terkait dengan penghasilan pada jabatan yang terdampak oleh kebijakan penyederhanaan birokrasi.

Kelima, melaksanakan sosialisasi dan memberikan pemahaman kepada seluruh pegawai di instansi terkait dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi, sehingga setiap pegawai dapat menyesuaikan diri dengan struktur organisasi yang dinamis, *agile*, dan profesional dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan pelayanan public. *Keenam*, menyampaikan hasil identifikasi dan pemetaan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam bentuk berkas lunak (*softcopy*) paling lambat minggu ke-IV (keempat) Desember 2019. *Ketujuh*, proses transformasi jabatan struktural eselon III, IV, dan V ke jabatan fungsional dilaksanakan berdasarkan hasil pemetaan paling lambat minggu ke-IV (keempat) Juni 2020. *Kedelapan*, melaksanakan proses pada setiap tahapan secara profesional, bersih dari korupsi, serta tidak ada konflik kepentingan dengan tetap menerapkan prinsip kehati-hatian, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik, dan berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan. *Kesembilan*, tata cara pengalihan jabatan struktural eselon III, IV, dan V menjadi jabatan fungsional akan diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi melalui pengangkatan *Inpassing*/penyesuaian ke dalam jabatan fungsional secara khusus (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, 2019b).

B. Jabatan Struktural dan Fungsional dalam Kepegawaian

Pegawai Negeri Sipil memiliki tugas sebagai penyelenggara birokrasi pemerintahan dan memberikan pelayanan publik. Dalam sistem kepegawaian di Indonesia, ada dua jabatan karir yang dapat di duduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Pertama*, jabatan struktural yaitu pejabat administratif yang memiliki jabatan tertentu dalam struktur birokrasi. Kedudukan jabatan struktural paling rendah adalah eselon IVB. Sedangkan kedudukan paling tinggi adalah Eselon 1A. Pegawai Negeri Sipil yang berada pada jabatan struktural pada dasarnya memiliki fungsi kepemimpinan dalam struktur birokrasi lembaga pemerintah. Oleh karena itu bentuk dari jabatan struktural tersebut diantaranya Direktur Jenderal, Kepala Dinas, Sekretaris Daerah, Kepala Bidang, Camat, dan Lurah.

Kedua, jabatan fungsional yaitu jabatan teknis yang tidak menjadi bagian dalam struktur organisasi kelembagaan, namun memiliki fungsi dan peran penting dalam pelaksanaan tugas pokok birokrasi dan pelayanan publik di lembaga pemerintah. Jabatan fungsional terbagi menjadi dua. *Pertama*, jabatan fungsional tertentu (JFT) yaitu jabatan yang kenaikan pangkatnya didasarkan pada pemenuhan angka kredit tertentu. *Kedua*,

jabatan fungsional umum (JFU) yaitu Pegawai Negeri Sipil yang mengemban tugas ini akan mendapatkan penilaian dari Daftar Penilaian Prestasi Pekerjaan.

Jabatan struktural dan jabatan fungsional memiliki tugas dan fungsi yang berbeda. Secara spesifik perbedaan tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Perbedaan antara Jabatan Struktural dan Jabatan Fungsional

Jabatan Fungsional	Jabatan Struktural
Bekerja sesuai keahlian yang spesifik pada bidang tertentu	Bekerja berdasarkan tingkat jabatan dalam struktur kepemimpinan birokrasi
Tidak masuk dalam struktur tata organisasi pemerintahan	Masuk dan menjadi bagian dalam struktur tata organisasi pemerintahan
Kenaikan pangkat berdasarkan pemenuhan sistem angka kredit	Kenaikan pangkat berdasarkan promosi dan lama menduduki jabatan terakhir
Wewenang dan tugas berdasarkan keahlian dan spesifikasi jabatan serta bersentuhan langsung dengan masyarakat.	Wewenang dan tugas didasarkan pada kedudukan jabatan dalam struktur tata pemerintahan
Tidak memiliki staff atau bawahan	Memungkinkan memiliki staff atau bawahan
Lebih memerlukan kemampuan teknis	Lebih memerlukan kemampuan manajerial dan kepemimpinan lembaga

METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Penelitian dilaksanakan pada Juni hingga Desember tahun 2021. Lokasi penelitian ini adalah seluruh Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang ada di Kalimantan yaitu IAIN Palangka Raya, IAIN Pontianak, UIN Samarinda, dan UIN Antasari Banjarmasin. Informan penelitian ini adalah pejabat eselon II yang menangani kepegawaian di setiap PTKIN dan pejabat eselon IV dan III di Perguruan Tinggi tersebut yang melakukan alih jabatan. Jumlah informan sebanyak 45 orang yang terdiri dari 14 orang berasal dari Universitas Islam Negeri Antasari Banjarmasin, 8 orang berasal dari Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, 10 Orang berasal dari Institut Agama Islam Negeri Pontianak, dan 9 orang dari Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya. Data diperoleh melalui empat cara yaitu observasi, wawancara mendalam, *focus group discussion* (FGD), dan studi dokumenter.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Regulasi Penyetaraan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional pada PTKIN di Kalimantan

Penyetaraan pejabat struktural ke fungsional merupakan amanat peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 28 tahun 2019. Tujuan

penyetaraan tersebut adalah untuk melakukan penyederhanaan birokrasi dan efisiensi pelayanan publik. Implimentasi penyetaraan tersebut adalah dengan melakukan alih jabatan struktural eselon III dan IV ke jabatan fungsional. Prosedur pelaksanaannya kemudian dirinci kembali melalui surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 393 tahun 2019 tentang langkah strategis dan konkret penyederhanaan birokrasi.

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) yang ada di Kalimantan seluruhnya berjumlah empat Perguruan Tinggi. Pada empat Perguruan Tinggi tersebut, terdapat 41 orang pejabat eselon III dan IV yang melakukan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional. Secara spesifik jenis jabatan fungsional dan jumlahnya pada masing-masing Perguruan Tinggi tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Data Alih Jabatan Eselon III dan IV ke Jabatan Fungsional di PTKIN

Jabatan Fungsional	UIN	UIN	IAIN	IAIN
	Banjarmasin	Samarinda	Pontianak	Palangkaraya
Pranata Humas	1	1	-	-
Analisis Pengelolaan Keuangan APBN	5	1	2	-
Perencana	1	2	-	1
Analisis Kepegawaian	5	-	2	5
Asesor SDM Aparatur	1	-	-	-
Arsiparis	1	4	2	1
Analisis Perencanaan dan Keuangan	-	-	1	-
Analisis Keuangan	-	-	1	1
Analisis Perencanaan	-	-	1	1
Pranata Komputer	-	-	1	-
Jumlah	14	8	10	9

Sumber data: Data kepegawaian PTKIN di Kalimantan tahun 2021

Implementasi alih jabatan tersebut oleh PTKIN di Kalimantan diawali dengan melakukan sosialisasi kepada pejabat eselon III dan IV terkait perlunya penyederhanaan birokrasi pemerintah melalui penyetaraan jabatan struktural ke fungsional. Hal ini sebagaimana informasi yang dikemukakan oleh AF :

“Sebelum dilakukan penyetaraan jabatan kepada pejabat struktural eselon III dan IV kami sudah melakukan pemberitahuan/sosialisasi terkait dengan Menpan RB Nomor: 25 tahun 2021 tersebut, karena ini sudah merupakan keharusan dari Kementerian Agama RI jadi siap atau belum siap pejabat yang disetarakan harus siap, sebagaimana sumpah sebagai ASN bersedia ditempatkan dimana saja. penyetaraan jabatan ini sebenarnya selain penyederhanaan birokrasi juga menguntungkan bagi pejabat yang disetarakan, karena kalau tidak ada penyetaraan ini maka ASN harus melalui ujian atau inpassing untuk menduduki jabatan fungsional tertentu tersebut” (AF, wawancara pada 20 September 2021).

Informasi tersebut menunjukkan bahwa proses implementasi peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 28 tahun 2019 tidak

dilakukan secara tiba-tiba tetapi melalui proses sosialisasi terlebih dahulu. Tujuan dari sosialisasi adalah agar pegawai yang akan melakukan penyetaraan dapat memahami prosedur, konsekuensi, dan aspek-aspek lain yang berhubungan dengan penyetaraan jabatan tersebut. Pada tataran yang lebih praktis, sosialisasi juga memberikan ruang dialektika antara pelaksana kebijakan dengan pegawai yang terdampak dari kebijakan agar terjadi kesepahaman dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Ningrum, Mubarak, Sari, dan Husnah (2020) bahwa sosialisasi sangat penting untuk meningkatkan pemahaman dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah. Lebih jauh, sosialisasi juga berperan penting bagi meningkatkan partisipasi dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah (Manggala, 2015; Triralmaldi et al., 2019; Umiyati et al., 2021).

Upaya implementasi peraturan Menteri PANRB nomor 28 tahun 2019 tidak hanya dengan sosialisasi ke pegawai yang akan melakukan penyetaraan, tetapi juga dengan melakukan pemetaan jabatan fungsional yang relevan untuk pejabat struktural yang akan disetarakan ke jabatan fungsional. Pemetaan tersebut didasarkan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja sebelumnya. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh AF :

“Pemetaan Jabatan sudah kita lakukan, kita melihat juga latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang bersangkutan sebelumnya” (AF, wawancara pada 20 September 2021).

Informasi AF tersebut sejalan dengan keterangan YU yaitu sebagai berikut :

“Sebelum diusulkan ke Kementerian Agama RI semua pejabat yang disetarakan ke fungsional sudah kami petakan baik dari segi tugas dan fungsinya, latar belakang pendidikannya juga pengalaman kerja sebelumnya dari ASN tersebut” (YU, wawancara pada 21 September 2021).

Informasi dengan AF dan YU, diperkuat dengan keterangan SR bahwa pemetaan jabatan fungsional yang relevan juga melibatkan unsur pimpinan Perguruan Tinggi.

“Untuk di UIN kami sendiri di Samarinda memang sudah kami laksanakan dan kami berusaha menempatkan pejabat yang dialihfungsikan ini ke jabatan yang sesuai dengan jabatan sebelumnya. Pemetaan kita lakukan bersama unsur pimpinan juga kita libatkan” (SR, wawancara pada 8 November 2021).

Informasi tersebut menunjukkan bahwa pemetaan jabatan fungsional yang relevan untuk penyetaraan eselon III dan IV di PTKIN yang ada di Kalimantan dilakukan dengan memperhatikan pengalaman kerja dan latar belakang pendidikan pegawai tersebut. Selain itu proses pemetaan jabatan fungsional tersebut juga melibatkan unsur pimpinan PTKIN. Strategi pemetaan yang sudah dilakukan tersebut pada dasarnya sudah tepat, mengingat

kebijakan pemberian tugas dan wewenang terhadap pegawai akan menentukan kualitas kinerja pelayanan publik yang diberikannya (Yunita et al., 2016). Pada tataran itu prinsip *the right man in the right place* dan *the right man in the right job* mesti menjadi pertimbangan utama dalam membuat kebijakan penempatan pegawai (Silaban & Rifa'i, 2017). Untuk mewujudkan perbaikan kinerja pegawai, penempatan kerja mestinya didasarkan pada latar belakang pengalaman, pendidikan, dan kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut. Oleh karena itu pemetaan jabatan fungsional untuk implementasi penyetaraan jabatan eselon III dan IV ke jabatan fungsional menjadi sangat penting. Agar upaya tersebut menjadi maksimal maka proses pemetaan memerlukan masukan dari berbagai pihak serta melalui analisis jabatan yang matang (Faizal, 2018; Meidyanto et al., 2021).

Meskipun demikian jabatan fungsional yang disediakan untuk penyetaraan pegawai eselon III dan IV pada PTKIN di Kalimantan terbatas. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh AF :

“Untuk jabatan fungsional kita memang menyesuaikan dengan formasi yang diberikan oleh Kementerian Agama RI, jadi bukan kita yang menentukan, kita hanya mengusulkan sesuai formasi yang sudah ditentukan oleh Kementerian Agama RI saja. Jabatan fungsional yang diberikan oleh Kementerian Agama RI memang sangat terbatas, jadi kami dari Subbag OKPP sudah berusaha semaksimal mungkin untuk menyetarakan/ menyesuaikan dengan Tugas dan fungsi jabatan ASN yang sebelumnya, kalo misal ada yang kurang pas itu wajar-wajar saja, Namanya juga disetarakan” (AF, wawancara pada 20 September 2021).

Informasi AF sejalan dengan keterangan dari AR bahwa jabatan yang ditawarkan sangat terbatas karena didasarkan pada data dari Kementerian Agama pusat.

“Memang kita punya sudah punya peta pejabat namun untuk ini sepertinya lebih dominan ditentukan oleh Kementerian Agama Pusat, sesuai dengan data yang ada di Bagian Ortala” (AR, wawancara pada 8 Desember 2021).

Informasi dari AR dan AF menunjukkan bahwa jabatan fungsional yang ditawarkan oleh Kementerian Agama RI pada dasarnya terbatas. Oleh karena itu upaya pemetaan jabatan fungsional yang relevan untuk pegawai eselon III dan IV yang akan disetarakan tidak bisa dilakukan secara maksimal. Keterbatasan itu juga yang kemudian menyebabkan banyak diantaranya memandang bahwa jabatan fungsional yang disetarakan kepadanya tidak tepat sasaran. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh NP :

“Menurut saya pemetaan yang telah dilakukan saat ini belum baik dan tepat sasaran, karena kami tidak diberikan penawaran dan pilihan” (NP, wawancara pada 6 Desember 2021).

Keterangan yang sama juga disampaikan oleh MJ, bahwa jabatan fungsional yang disetarakan kepadanya tidak relevan dengan tugas pokok dan fungsinya ketika menjabat eselon IV :

“Menurut saya pemetaan yang telah dilakukan saat ini tidak tepat sasaran, karena saya sebelumnya menjabat sebagai Kasubbag TU LP2M kemudian dilantik menjadi arsiparis” (MJ, wawancara pada 28 November 2021).

Beberapa pegawai memandang permasalahan tersebut disebabkan oleh pemetaan hanya dilakukan berdasarkan data dari Kementerian Agama Pusat. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh AM :

“Menurut saya pemetaan yang telah dilakukan ini belum tepat sasaran, hanya berdasarkan data yang ada saja yang digunakan di pusat sana” (AM, wawancara pada 9 November 2021).

Keterangan informan tersebut menunjukkan permasalahan terkait pemetaan jabatan fungsional dalam penyetaraan eselon III dan IV PTKIN di Kalimantan. Disatu sisi pemetaan yang dilakukan pihak pengambil kebijakan didasarkan pada data dari Biro organisasi dan tata laksana (Ortala) Kementerian Agama pusat. Pada disisi lain data tersebut dipandang tidak relevan dengan realitas kompetensi pegawai eselon III dan IV yang akan disetarakan ke jabatan fungsional. Permasalahan ini semakin kompleks mengingat penelitian ini juga menemukan bahwa dalam proses penyetaraan jabatan, tidak semua pegawai eselon III dan IV diberikan penawaran terkait bidang jabatan fungsional tersebut. Hal ini sebagaimana keterangan dari AB, YH, RG, dan NP :

“Sebelum dialih fungsikan ke jabatan fungsional tidak ada sama sekali diberikan penawaran. Tiba-tiba saya dapat SK dan beberapa hari setelah itu kami dilantik. Kaget juga tapi apa boleh buat karena memang sudah di SK-kan oleh Rektor, dan akan segera dilantik” (AB, wawancara pada 20 September 2021).

“Ketika saya dialih fungsikan ke jabatan fungsional memang tidak ada penawaran. Memang alasannya menjalankan Peraturan Menpan RB itu, untuk perampingan birokrasi” (YH, wawancara pada 20 September 2021).

“Saya tidak ada diberikan penawaran untuk memilih jabatan fungsional sebelum dialih fungsikan ke jabatan fungsional saya saat ini” (RG, wawancara pada 28 November 2021).

“Sebelum dialih fungsikan ke jabatan fungsional tidak ada diberikan penawaran untuk memilih jabatan fungsional, semuanya langsung dipilhkan dari pusat sana mungkin berdasarkan data yang ada di sana” (NP, wawancara pada 6 Desember 2021).

Merujuk keterangan tersebut, penelitian ini menemukan bahwa terdapat perbedaan pandangan antara pelaksana penyetaraan dan pegawai yang disetarakan ke jabatan fungsional terkait pemetaan dan penawaran jabatan fungsional yang relevan. Permasalahan tersebut pada dasarnya terkait erat dengan permasalahan komunikasi pada internal PTKIN dalam menerapkan peraturan tersebut. Secara spesifik terdapat hambatan dan permasalahan komunikasi antara pengambil kebijakan dengan pegawai yang akan dilakukan penyetaraan ke jabatan fungsional.

Permasalahan yang terjadi pada PTKIN di Kalimantan menunjukkan bahwa komunikasi memainkan peranan penting dalam mengimplementasikan peraturan menteri PANRB tersebut. Sejalan dengan itu, Nuramalia (2016) menyebutkan bahwa iklim komunikasi berperan sangat vital dalam menciptakan suasana kerja yang sehat. Dengan kata lain terputusnya komunikasi antara pimpinan sebagai pengambil kebijakan dengan pegawai yang terdampak dari suatu kebijakan dapat menyebabkan konflik internal dalam lembaga. Konflik ini kemudian akan berimbas pada kinerja dari institusi atau lembaga tersebut (Sumilat et al., 2017; Thadi, 2021). Oleh karena itu iklim komunikasi yang baik sangat menentukan ketercapaian visi dari suatu institusi atau lembaga.

Iklim komunikasi yang baik berimplikasi hubungan atau interaksi harmonis dalam internal lembaga. Keharmonisan tersebut secara tidak langsung akan menciptakan motivasi kerja dan hubungan saling kerjasama yang baik antara sesama pegawai untuk mewujudkan visi lembaga (Filemon et al., 2013; Ruslihardy, 2020). Dengan kata lain, semakin baik iklim komunikasi, maka akan semakin tinggi juga motivasi kerja pegawai dalam mewujudkan tujuan dari lembaga (Andri & Erdiansyah, 2018; Handra & Setyanto, 2021).

B. Pelaksanaan Tugas Jabatan Fungsional Tertentu bagi Pegawai yang melakukan Alih Jabatan pada PTKIN di Kalimantan

Jabatan struktural dan fungsional memiliki perbedaan tugas pokok dan fungsi dalam pelayanan publik. Perbedaan tersebut juga dirasakan oleh pejabat eselon III dan IV di PTKIN Kalimantan yang melakukan perpindahan ke jabatan fungsional. Perbedaan tugas pokok dan fungsi antara jabatan struktural dan fungsional berimplikasi pada kinerja pegawai yang melakukan alih jabatan. Secara garis besar berdasarkan kinerja dan pemahaman pegawai terkait *job description* jabatan fungsional, penelitian ini menemukan dua kategori pegawai yang melakukan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional. *Pertama*, pegawai yang *job description* dan pengalaman kerja di jabatan struktural

sebelumnya memiliki kemiripan dengan jabatan fungsionalnya yang baru. Pegawai dengan kategori ini tidak begitu memiliki kesulitan dalam melaksanakan tugasnya pada jabatan fungsional yang baru. Hal ini sebagaimana keterangan diantaranya yang dikemukakan oleh SM, AR, dan MY.

“Jabatan yang saya jabat sekarang sudah memiliki kesesuaian pekerjaan dengan jabatan yang dulu saya jabat. Saya dapat mengerti dan memahami dengan fungsi dan tugas jabatan saya saat ini. Selama saya bekerja dengan posisi yang baru tidak mengalami kesulitan dalam menyesuaikan pekerjaan lama dengan posisi yang baru, sebab memang masih ada kesesuaian” (SM, wawancara pada 28 November 2021).

“Jabatan yang saya jabat sekarang sudah memiliki kesesuaian pekerjaan dengan jabatan yang dulu saya jabat yakni dulu menjabat sebagai kasubbag OKPP dan sekarang menjabat sebagai analis kepegawaian. Saya mengerti dan memahami dengan fungsi dan tugas jabatan saya sebagai analis kepegawaian saat ini, karena memang dari tupoksinya tidak jauh berbeda dengan tugas pada jabatan saya sebelumnya” (AR, wawancara pada 8 Desember 2021).

“Posisi pekerjaan yang baru saya jabat saat ini. Saya tidak mengalami kesulitan dalam menyesuaikan pekerjaan dengan posisi yang baru sebagai analis kepegawaian, karena memang sesuai dengan kompetensi pendidikan dari pekerjaan lama saya yaitu Pengelolaan manajemen ASN” (MY, wawancara pada 20 September 2021)

Kedua, pegawai yang *job description* dan pengalaman kerja di jabatan struktural sebelumnya memiliki tidak sesuai dengan jabatan fungsionalnya yang baru. Pegawai dengan kategori ini cenderung kesulitan dalam melaksanakan tugasnya di jabatan fungsionalnya. Kesulitan tersebut disebabkan oleh kurangnya pemahaman, pengalaman dan pengetahuan terkait jabatan fungsional tersebut. Hal ini sebagaimana keterangan diantaranya yang dikemukakan oleh YH, AM, MJ, dan AS :

“Jabatan yang saya jabat sekarang ini tidak memiliki kesesuaian pekerjaan dengan jabatan sebelumnya. Selama menjabat pada jabatan baru saat ini saya belum mengerti dan memahami bagaimana tugas dan fungsi pada jabatan yang saya duduki saat ini. Jadi saya kesulitan menyesuaikan pekerjaan dengan jabatan baru sekarang” (YH, wawancara pada 20 September 2021).

“Saya saat menjabat sebagai arsiparis selama ini saya tidak mengerti dan tidak memahami tugas dan fungsi jabatan yang saya duduki” (AM, wawancara pada 9 November 2021).

“Jabatan yang dulu dengan jabatan yang saya jabat sekarang ini tidak memiliki kesesuaian. Dulu saya menjabat sebagai Kasubag TU LP2M dan sekarang menjabat sebagai arsiparis ahli muda. Jadi berbeda jauh. Pada tugas dan fungsi jabatan baru yang saya jabat saat ini, saya tidak memahami dan tidak mengerti terhadap tugas dan fungsi jabatan sebagai arsiparis ahli muda. Ketika dalam penyesuaian pekerjaan lama dengan posisi yang baru saya mengalami kesulitan yang berarti” (MJ, wawancara pada 28 November 2021).

“Jabatan yang dulu dengan jabatan yang saya jabat sekarang ini tidak memiliki kesesuaian pekerjaan, dulu saya menjabat sebagai kasubbag administrasi umum dan keuangan namun sekarang menjabat sebagai analis kepegawaian. Pada tugas dan fungsi jabatan baru yang saya jabat saat ini tidak memahami dan tidak mengerti terhadap tugas dan fungsi jabatan saat ini sebagai analis kepegawaian, karena sama sekali berbeda dengan tugas saya sebelumnya. Saya mengalami kesulitan dalam menyesuaikan pekerjaan lama dengan posisi yang baru saat ini” (AS, wawancara pada 7 Desember 2021).

Realitas terkait di PTKIN yang ada di Kalimantan menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat ditentukan oleh kesesuaian pengalaman kerja dan pengetahuan terkait suatu jabatan atau pekerjaan yang diemban. Realitas tersebut relevan dengan temuan Octavianus dan Adolfini (2018) bahwa pengalaman mumpuni seorang pegawai atau karyawan berbanding lurus dengan tingkat kinerjanya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya di suatu lembaga. Hal ini karena mereka memiliki pengetahuan yang cukup dan memiliki kompetensi dalam mengorganisir pekerjaannya. Sejalan dengan itu Readi, Graha, dan Sedyastuti (2020) memandang bahwa semakin berpengalaman seorang pegawai, maka semakin meningkat juga pengetahuan dan penguasaannya terhadap bidang pekerjaannya. Kemampuan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dalam pekerjaannya.

Pegawai yang tidak memiliki pengalaman dengan jabatan fungsionalnya yang baru berusaha mengatasi permasalahan tersebut dengan berbagai cara. Wawancara dan observasi yang dilakukan menemukan bahwa secara umum upaya tersebut dengan melakukan adaptasi budaya kerja. Secara spesifik ada upaya yang dilakukan yaitu melakukan diskusi dan *sharing* dengan rekan sejawat dan instansi lain, mengikuti pendidikan dan pelatihan, serta bergabung dengan asosiasi atau konsorsium jabatan fungsionalnya. Keterangan tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh SH, WD, SM :

“Jika belum ada pelatihan/diklat yang diberikan terkait dengan jabatan sekarang maka saya akan menunggu sampai ada pelatihan/diklat dan selama saya bekerja dengan posisi yang baru mengalami kesulitan bahkan tidak jelas dalam menyesuaikan pekerjaan lama dengan posisi yang baru” (SH, wawancara pada 10 November 2021).

“Ketika tidak ada pelatihan/diklat yang diberikan terkait dengan bagaimana cara memahami tugas dan fungsi pada jabatan baru, saya akan belajar ke instansi lain dan bergabung dengan asosiasi sehingga ketika dalam penyesuaian pekerjaan lama dengan posisi yang baru saya tidak mengalami kesulitan”(WD, wawancara pada 10 November 2021).

“Selama saya menduduki jabatan sekarang ada diberikan pelatihan/diklat yang saya ikuti terkait dengan jabatan yang saya jabat saat ini” (SM, wawancara pada 28 November 2021).

SIMPULAN

Pengalihan jabatan kepegawaian merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kesiapan setiap lembaga dalam merespon proses alih jabatan tersebut tentu berbeda-beda. Dalam konteks PTKIN di Kalimantan, terdapat dua temuan penting dalam penelitian ini. *Pertama*, tidak semua pegawai yang melakukan alih jabatan diberikan penawaran atau pilihan terkait jabatan fungsional yang akan dijabat. Secara umum penempatan atau pemilihan jabatan fungsional pegawai tersebut hanya didasarkan pada kesesuaian latar belakang jabatan sebelumnya dan pengalaman kerja pegawai yang bersangkutan sebelumnya. *Kedua*, alih jabatan tersebut berimplikasi pada kinerja pegawai pada saat melaksanakan tugasnya di jabatan fungsional. Pegawai yang jabatan fungsionalnya sesuai dengan jabatan atau pengalaman kerja sebelumnya di struktural tidak mengalami kesulitan yang berarti dalam melaksanakan tugasnya. Namun pegawai yang tidak sesuai dengan jabatan atau pengalaman kerja sebelumnya di struktural mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya di jabatan fungsional. *Ketiga*, pegawai yang terdampak alih jabatan struktural ke jabatan fungsional berusaha melakukan adaptasi agar kinerja dan profesionalisme tetap dapat dipertahankan. Upaya adaptasi tersebut dengan aktif melakukan diskusi dan *sharing* dengan rekan sejawat, mengikuti pelatihan dan pendidikan, serta bergabung pada asosiasi/perkumpulan pada jabatan fungsional, dimana dalam asosiasi tersebut bisa saling *sharing* informasi dan pengetahuan terkait tugas dan fungsi masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Andri, A., & Erdiansyah, R. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Bytco Grahatama Kreatindo Divisi Promosi. *Prologia*, 1(2), 319–324. <https://doi.org/10.24912/pr.v1i2.1935>
- Faizal, A. (2018). Analisis Spesifikasi Jabatan dalam Penempatan Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Kabupaten Musi Rawas. *Jurnal Governance Dan Administrasi Publik*, 2(1), 25–31.
- Filemon, R. S., Pradekso, T., & Yulianto, M. (2013). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Sidoarjo. *Interaksi Online*, 1(4), Article 4. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/interaksi-online/article/view/3607>
- Handra, E. S., & Setyanto, Y. (2021). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Telunjuk.com. *Koneksi*, 5(1), 151–156. <https://doi.org/10.24912/kn.v5i1.10213>
- Hutagalung, G. S. (2021). Peningkatan Mutu Pelayanan Publik dalam Rangka Mewujudkan Good Governance di Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). *Jurnal JURISTIC*, 2(1), 99–115.

- Irfan, M. (2013). Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III Dan IV Di Badan Kepegawaian Negara. *Civil Service Journal*, 7(1 Juni), Article 1 Juni. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/86>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2019a). *Salinan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2019b). *Salinan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 393 Tahun 2019*.
- Kurniawan, R. C. (2016). Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah. *Fiat Justisia: Jurnal Ilmu Hukum*, 10(3), 569–586. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v10no3.794>
- Manggala, Y. S. (2015). Upaya Meningkatkan Partisipasi Politik Masyarakat Pada Pemileg 2014 (Studi Pada Sosialisasi Politik Oleh Bakesbangpol, Kabupaten Malang) | Jurnal Administrasi Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(4), 551–555.
- Marthalina. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional | Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur). *Jurnal MSDA: Manajemen Sumber Daya Aparatur*, 9(1), 42–55. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716>
- Meidyanto, D., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2021). Keefektifan Analisis Jabatan dalam Penempatan Pegawai Di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara. *Jurnal MSDA: Manajemen Sumber Daya Aparatur*, 9(2), 99–116. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i2.2004>
- Ningrum, P., Mubarak, H., Sari, T. W., & Husnah, H. (2020). Sosialisasi Gerakan Masyarakat Cerdas Menggunakan Masker Dimasa Pandemi Guna Mencegah Penyebaran Virus COVID-19. *Jurnal Abdidias*, 1(5), 430–435. <https://doi.org/10.31004/abdidias.v1i5.97>
- Nuramalia, N. (2016). Pengaruh Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Perkreditan Rakyat Sumatera Selatan. *Jurnal Inovasi*, 10(1), 23–34.
- Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100>
- Octavianus, W. R., & Adolfini. (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 6(3), 1758–1767. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i3.20445>
- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.
- Purwanto, A., & Nurati, D. E. (2021). Memberikan Pemahaman tentang Penghapusan Eselon III dan IV pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Blora. *Adi Widya : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(1), 115–123. <https://doi.org/10.33061/awpm.v5i1.4639>
- Purwanto, J. H. (2020). Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 2(2), Article 2. <https://stialan.ac.id/jurnal/index.php/jpap/article/view/237>

- Rahma, N. M. (2020). Struktur Organisasi Pasca Kebijakan Penghapusan Eselon III-IV: Studi Kasus PDDI LIPI. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 17(2), 255–272. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.607>
- Rakhman, F. A. (2020). Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon III Dan IV Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, 4(2), 53–66. <https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.12>
- Readi, R., Graha, A. N., & Sedyastuti, K. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PDAM Kota Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 6(2), 1–5. <https://doi.org/10.21067/jrmm.v6i2.5225>
- Rohayatin, T. (2017). Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi. *Jurnal Transformative*, 3(1), 40–52.
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & Suranto, S. (2017). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik dalam Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Caraka Prabhu*, 1(1), 22–36. <https://doi.org/10.36859/jcp.v1i1.50>
- Rohida, L., Nuryanto, Y., & Sarif. (2018). Implementasi Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional melalui Impassing/Penyesuaian (Studi Kasus di Universitas Padjajaran). *Civil Service Journal*, 12(1 Juni), 11–22.
- Ruslihardy. (2020). Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Niara*, 13(1), 155–166. <https://doi.org/10.31849/niara.v13i1.3994>
- Santoso, A. G. (2022, March 5). *Penyetaraan Jabatan, Tantangan, dan Hambatan Implementasi*. <http://www.balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/penyetaraan-jabatan-tantangan-dan-hambatan-implementasi>
- Silaban, S. M., & Rifa'i, A. (2017). Analisis Kesesuaian Penempatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pekanbaru. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(1), 135–153.
- Sumilat, C., Papatungan, R., & Golung, A. M. (2017). Peranan Komunikasi Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kakas. *ACTA DIURNA KOMUNIKASI*, 6(1), Article 1. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/15478>
- Supratman, D. (2018). Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam Rangka Good Governance menuju Birokrasi Berkelas Dunia. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 101–108. <https://doi.org/10.52316/jap.v14i2.2>
- Thadi, R. (2021). Pengaruh Kemampuan Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata. *JOPPAS: Journal of Public Policy and Administration Silampari*, 2(2), 56–62. <https://doi.org/10.31539/joppa.v2i2.2384>
- Triralmadi, D., Miko, A., & Asrinaldi, A. (2019). Sosialisasi KPU Kabupaten Sijunjung Dalam Upaya Meningkatkan Partisipasi Pemilih Dalam Pilkada Tahun 2015. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 6(2), 282–297. <https://doi.org/10.31604/jips.v6i2.2019.282-297>
- Umiyati, M., Noerasto, T., & Laksmi, I. A. C. V. (2021). Rekayasa Sosial Partisipasi Masyarakat Dalam Mematuhi Ketertiban Umum di Jalan Akasia Denpasar. *JURNAL ABDI DAYA*, 1(1), 20–25.
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Fadhlurrohman, M. I. (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 20(1), 27–42. <https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139>

Yunita, K. E., Ni Nyoman Yulianthini, S. E., & Dr. I Wayan Bagia, M. S. (2016). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1), Article 1. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/6714>