

ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR ASN YANG TERDAMPAK PERAMPINGAN BIROKRASI TERHADAP KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN STUKTRAL DI PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA BARAT

Elfira Sari Roza¹, Yuliharsi², Laura Syahrul³

^{1,2,3} Department of Magister Management, Universitas Andalas
Correspondet author: yuliharsi@eb.unand.ac.id
Padang, 25173, Indonesia

Abstract

This research aims to determine the career development of ASNs who are affected by the equalization of Structural Positions in the government of West Sumatra Province. The type of research used was qualitative research conducted on ASN Government of West Sumatra Province. This research was carried out by selecting 8 informants who were affected by the Bureaucratic Streamlining policy in the West Sumatra Provincial Government. The data collection technique used in this research was in-depth interviews with informants. The research results show that the career development of ASNs affected by bureaucratic downsizing is the same as Functional ASNs. However, there are obstacles in career development because there are position maps for ASN that are not appropriate and do not have work items in the work organization. This has an impact on ASN's career, causing them to be unable to obtain credit points for promotion and their career stalls until retirement.

Keywords: *Bureaucratic Streamlining; Career development; Equalization of Positions; Structural positions*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan karir ASN yang terdampak penyetaraan Jabatan Struktural di pemerintahan Povinsi Sumatera Barat. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang dilakukan kepada ASN Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini dilaksanakan dengan memilih 8 orang informan yang terdampak dari kebijakan Perampingan Birokrasi di Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam kepada informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir ASN yang terdampak perampingan birokrasi sama dengan ASN Fungsional. Namun terdapat hambatan dalam pengembangan karir karena ada peta jabatan untuk ASN yang tidak sesuai dan tidak memiliki butir kerja pada organisasi kerja. Hal ini berdampak pada karir ASN yang menyebabkan tidak dapat memperoleh angka kredit untuk kenaikan jenjang jabatan dan karir mentok hingga pensiun.

Kata Kunci: *Jabatan struktural; Pengembangan karir; Perampingan Birokrasi; Penyetaraan Jabatan*

PENDAHULUAN

Birokrasi dalam perspektif Weber meletakkan efisiensi sebagai norma birokrasi, karena itu untuk meningkatkan efisiensi sistem pembagian kerja dalam birokrasi dikembangkan melalui spesialisasi kerja yang jelas. Pengembangan birokrasi dilakukan baik secara vertikal (hirarkis) ataupun secara horizontal dalam organisasi. Birokrasi juga harus memiliki aturan yang jelas yang mengatur hubungan kerja secara impersonal. Jabatan-jabatan di birokrasi diisi oleh orang-orang yang secara teknis berkompeten atau profesional dibidangnya. Pola rekrutmen dan promosi pegawai dalam birokrasi didasarkan pada aturan formal. Para pegawai (birokrat) memandang tugas sebagai karier seumur hidup dan mendapatkan kompensasi (gaji) dari tugas yang dilaksanakan. (Bakti et al., 2018)

Sistem rekrutmen yang benar dan sesuai kebutuhan lembaga/organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap sistem kerja birokrasi. Termasuk bagaimana birokrasi dapat beradaptasi terhadap perkembangan dan kemajuan teknologi informasi sehingga mampu menjadi garda terdepan dalam memenuhi kebutuhan pelayan publik. Kondisi ini memberikan isyarat bahwa birokrasi diharapkan mampu menyetarakan kemampuan manajemen birokrasi yang profesional dan kompeten untuk mencapai tujuan organisasi dan secara personal pegawai dibutuhkan pula kemampuan pegawai pengetahuan dan terampil dalam bekerja.

Penyetaraan Birokrasi merupakan suatu proses penataan birokrasi yang bertujuan mewujudkan sistem penyelenggaraan Pemerintah yang efektif dan efisien dengan penyederhanaan Struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja. Penyetaraan jabatan adalah penugasan pejabat administrasi pada tugas fungsional dengan perubahan atau peralihan tugas yang sesuai dengan penyesuaian sistem kerja dengan menggunakan sistem administrasi elektronik.. Penyederhanaan birokrasi di Pemerintahan daerah dikoordinasikan Kementerian Dalam Negeri dengan menyederhanakan susunan organisasi menjadi 2 (dua) level yang tidak menghapus tugas dan fungsi urusan Pemerintahan tetapi mengalihkan pelaksanaan fungsi menjadi Jabatan Fungsional sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.

Penyetaraan Birokrasi secara umum dilakukan di unit kerja dengan mengidentifikasi tugas-tugas administrasi, memetakan administrasi Aparatur Sipil Negara yang terkena dampak Penyederhanaan Birokrasi, memetakan Jabatan Fungsional yang di tempati Pejabat terdampak Penyetaraan Birokrasi, penyesuaian tunjangan jabatan dan penyesuaian Jabatan Fungsional dengan Jabatan Administrasi.

Tabel 1. Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil

No.	Jenis Jabatan	2020	2021	2022
1.	Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Utama	18	15	14
2.	Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya	579	534	484
3.	Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama	19.281	18.990	19.298
4.	Jabatan Administrator (eselon III)	99.628	95.226	94.449
5.	Jabatan Pengawas (eselon IV)	321.558	301.411	234.127
6.	Eselon V	15.308	11.756	10.881
Jumlah		456.012	427.932	359.253

Sumber: (Badan Kepegawaian Negara, 2020) (Badan Kepegawaian Negara 2021, n.d.) (Badan Kepegawaian Negara, 2022)

Dari tabel 1 dapat diketahui jumlah Aparatur Sipil Negara pada tahun 2020 sejumlah 4.168.188 yang terdiri dari 11% Jabatan Struktural yang merupakan 18 Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Utama 579 Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya, 19.281 Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama, 99.628 Jabatan Administrator (eselon III), 321.558 Jabatan Pengawas (eselon IV) dan 15.308 eselon V. (Badan Kepegawaian Negara, 2020). Dari tabel 1 juga dapat dilihat bahwa terjadi penurunan jumlah pejabat struktural pada tahun 2021 sebagai dampak dari penyetaraan sebesar 6,16 %, pada tahun 2022 terjadi penurunan sebesar 16,05% (Badan Kepegawaian Negara, 2022).

Dengan adanya aturan tentang penyetaraan Birokrasi ini semua pejabat eselon 4 (empat) pada Dinas dan Badan dialihkan menjadi fungsional yang disesuaikan dengan tupoksi pekerjaannya sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2021. Terkait kebijaksanaan penyetaraan birokrasi Deputi Sumber Daya Manusia Aparatur (SDMA) Kementerian PANRB memerintahkan dan menyurati kepada Pemerintah Daerah dan seluruh Lembaga/Kementerian supaya melakukan penataan terhadap struktur jabatan yang dirampingkan.

Pemerintahan Propinsi Sumatera Barat telah melaksanakan penyetaraan jabatan struktural sebagai bagian dari kebijakan pemerintah pusat. Provinsi Sumatera Barat telah melakukan 2 kali penyetaraan Jabatan terhadap Pejabat Pengawas (eselon IV). Pada tanggal 31 Desember 2021 melalui Keputusan Gubernur Sumatera Barat Nomor: 821.22/6842/BKD-2021 tanggal 31 Desember 2021 telah dilakukan penyetaraan Jabatan terhadap 404 PNS di Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat. Tanggal 30 Mei 2022 melalui Keputusan Gubernur Sumatera Barat Nomor: 821.22/ 2324/BKD-2022 tanggal 30 Mei 2022 telah dilakukan penyetaraan Jabatan kepada 102 PNS di Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat. Dengan adanya peralihan dari tugas struktural ke tugas fungsional mengubah struktur organisasi dan mengubah tugas pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam kaitannya dengan perencanaan dan pengelolaan karir karyawan.

Supaya semua pegawai bisa mengembangkan karir, seharusnya pegawai dapat menilai dan mengembangkan potensi diri, agar bisa mencapai karir yang diinginkan. Busro (2018: 273), menyatakan bahwa karir adalah suatu proses yang menggambarkan usaha/kegiatan seseorang untuk mencapai tujuan dan alur tugas/pekerjaan untuk mencapai tujuan karir.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan tujuan pendekatan kualitatif yang mencoba memahami secara mendalam suatu fenomena, fakta atau kenyataan. Pada penelitian ini populasi yang dijadikan objek penelitian adalah Aparatur Sipil Negara yang terdampak penyederhanaan birokrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat yaitu 2 orang Kepala Bidang, 2 Pejabat Fungsional, 2 orang Pejabat Fungsional hasil Penyetaraan dan 2 orang Pelaksana. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Dalam Sugiyono (2017), *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi yang dipilih untuk menjadi anggota sampel. Data diobservasi secara pasrtispatif, tidak terstruktur dan terus terang melalui wawancara Focus Group Discussion. Metoda analisis data menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan informasi deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan partisipan yang dapat diamati (Abdussamad, 2015). Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara kualitatif dengan model interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai datanya jenuh, dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan Miles, Huberman & Saldaña (2014) dalam (Elwan et al., 2022). yaitu data dianalisis menggunakan beberapa langkah, yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data, penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (penarikan kesimpulan dan verifikasi). Kondensasi data mengacu pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data. (La Ode Muhammad Elwan et al., 2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Birokrasi dalam perspektif Weber meletakkan efisiensi sebagai norma birokrasi, karena itu untuk meningkatkan efisiensi sistem pembagian kerja dalam birokrasi dikembangkan melalui spesialisasi kerja yang jelas. Pengembangan birokrasi dilakukan baik secara vertikal (hirarkis) ataupun secara horizontal dalam organisasi. Birokrasi juga harus memiliki aturan yang jelas yang mengatur hubungan kerja secara impersonal. Jabatan-jabatan di birokrasi diisi oleh orang-orang yang secara teknis berkompeten atau profesional dibidangnya. Pola rekrutmen dan promosi pegawai dalam birokrasi didasarkan pada aturan formal. Para pegawai

(birokrat) memandang tugas sebagai karier seumur hidup dan mendapatkan kompensasi (gaji) dari tugas yang dilaksanakan. (Bakti et al., 2018)

Olehnya itu, menurut Ginanjar Kartasasmita dalam (Bakti, Ode, & Elwan, 2018) mengemukakan bahwa pengembangan manusia sebagai sumber daya pembangunan menekankan manusia sebagai pelaku pembangunan yang memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreatif, disiplin, profesional, serta mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. Oleh karena itu kemampuan sumber daya manusia sangat ditentukan jenjang kepegawaian dalam kepegawaian yang dimilikinya. (Bakti et al., 2018)

Setelah dilakukan wawancara, berikut ini adalah hasil wawancara dan observasi yang telah peneliti lakukan terhadap 8 (delapan) orang informan. Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan berdasarkan pengembangan rumusan masalah dalam penelitian ini. Peneliti mengambil intisari wawancara berdasarkan kepada jawaban yang disampaikan oleh informan.

Perampingan Birokrasi: Efektivitas dari Perampingan Birokrasi

Pendapat informan I, II dan VI juga didukung oleh linforman III, IV dan VIII yang menyatakan Perampingan birokrasi menurut tidak efektif karena hanya berfokus pada penyederhanaan struktur organisasi tapi tidak pada tupoksi pejabat yang terdampak perampingan. Selain itu Penempatan ASN yang tidak sesuai baik dari segi pendidikan maupun pengalaman kerja dan belum adanya perbaikan manajemen kinerja di daerah menjadi salah satu poin yang harus ditindaklanjuti. Menurut informan V kendala di daerah pemanfaatan teknologi itu belum maksimal dan masih kurangnya SDM aparatur Sipil Negara yang melek teknologi menjadi kendala dalam proses perampingan birokrasi ini. Pendapat positif juga disampaikan oleh Informan VII berpendapat bahwa perampingan birokrasi ini mempunyai tujuan yang baik namun kekurangan sarana prasarana untuk mendukung kebijakan ini masih kurang.

Penyetaraan Jabatan Fungsional: Efektivitas Penyetaraan Struktural

Dari hasil wawancara yang dilakukan semua informan berpendapat bahwa penyetaraan jabatan struktural ini merupakan salah satu kebijakan yang bagus karena dengan pemangkasan jabatan struktural ini diharapkan tahap pengambilan keputusan memakan waktu yang singkat sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat juga hal ini didukung oleh informan I, II, III, V dan VI. Penyetaraan Jabatan tidak mempengaruhi tupoksi yang sudah ada karena yang berubah hanyalah jenjang jabatan yang sebelumnya pejabat administrasi pengawas sekarang menjadi fungsional. Untuk pekerjaan masih tetap mengerjakan seperti sebelum adanya penyetaraan jabatan. Setelah adanya perampingan

birokrasi seharusnya ada pembagian kerja antara pejabat fungsional dan fungsional penyetaraan, menurut pendapat informan I dan III.

Dengan pemangkasan jabatan struktural ini diharapkan tahap pengambilan keputusan memakan waktu yang singkat sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih cepat juga. Karena dalam jabatan fungsional tidak ada lagi atasan dan bawahan dan yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.

Tata Kelola Jabatan Fungsional: Dengan adanya Penyetaraan Birokrasi dan Penyetaraan Jabatan Apakah akan merubah tata kelola jabatan fungsional

Dari wawancara yang dilakukan 6 orang informan berpendapat bahwa tata kelola jabatan fungsional saat ini masih belum baik. Hal ini disebabkan belum adanya aturan yang mengakomodir mengenai tata kelola jabatan tersebut terutama bagi penyetaraan yang memiliki instansi Pembina pusat, belum adanya pelatihan untuk pengembangan kompetensi ASN dan penempatan yang tidak sesuai yang berdampak pada kinerja yang tidak baik.

Informan III, IV, V, VI, VII dan VIII mempertegas dengan menyatakan sosialisasi yang masih kurang peta jabatan yang tidak sesuai menyebabkan tata kelola tidak baik. Disamping itu belum adanya pelatihan untuk pengembangan kompetensi ASN, belum adanya aturan terkait pengisian jabatan fungsional penyetaraan yang kosong menyebabkan tata kelola jabatan fungsional belum maksimal.

Pembagian Topoksi: Setelah disetarakan apakah pekerjaan yang dilakukan ada perubahan.

Pembagian tupoksi yang ada saat ini belum ada perubahan karena pejabat fungsional penyetaraan masih fokus mengerjakan tupoksi lama mereka. Seharusnya pejabat penyetaraan sebagai sub koordinator mengerjakan tugas manajerial dan juga fungsional. Untuk ini diperlukan arahan dari pimpinan kepada bawahannya untuk membagi pekerjaan sesuai tupoksi baru. Pernyataan di atas didukung oleh Informan I, II, III, IV, V, VI, VII dan VIII.

Hambatan: Apa Saja hambatan yang di temui dalam perencanaan SDM

Dari wawancara yang dilakukan terdapat hambatan dalam perencanaan SDM yang disebabkan SDM yang ada belum diberikan Pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan fungsionalnya yang baru. Belum ada diklat substantif tentang masing-masing jabatan fungsional yang baru yang menyebabkan tidak maksimalnya ASN penyetaraan dalam melaksanakan pekerjaan.

Penempatan ASN: Bagaimana dengan penempatan ASN hasil penyetaraan jabatan

Dari hasil wawancara menunjukkan banyak penempatan yang tidak tepat, peta jabatan yang tidak sesuai dan tidak adanya uji kompetensi sewaktu perpindahan jabatan. Banyak ditemukan penempatan yang tidak sesuai dengan kualifikasi dan pengalaman ASN. Dampaknya banyak pejabat fungsional yang tidak paham dengan pekerjaannya, peta jabatan yang tidak tepat menyebabkan tidak berkembangnya karir ASN karena tidak bisa

memenuhi standar angka kredit yang dibutuhkan. Hal ini turut didukung oleh informan I, II, III, IV, V, VI, VII dan VIII.

Pengembangan Karir: Pengembangan karir pejabat fungsional penyetaraan.

Jawaban yang diberikan oleh informan I dan VI dalam penelitian menunjukkan pengembangan karir ASN penyetaraan sama dengan fungsional. Yang menjadi kendala sekarang ada beberapa fungsional penyetaraan yang tidak bisa mendapatkan angka kredit karena tidak adanya butir kerja. Hal ini disebabkan karena peta jabatan yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Akhirnya mereka tidak bisa mendapatkan kenaikan pangkat dan karirnya mentok.

Evaluasi Kinerja: Sejauh mana evaluasi kinerja berpengaruh terhadap karir

Informan V dan VI menambahkan Evaluasi kinerja dapat dijadikan sebagai acuan menilai pencapaian individu terhadap tujuan organisasi dan menjadi dasar untuk pengambilan keputusan terkait promosi. Evaluasi kinerja juga bisa menjadi tolok ukur dalam menilai keahlian pegawai dalam bidang tertentu, sehingga jika di promosikan dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

Penilaian Kinerja: Siapakah yang bertanggung jawab atas kinerja dan apakah penilaiannya sudah objektif

Dari hasil wawancara diperoleh jawaban bahwa Penilaian Kinerja ASN dilakukan oleh pimpinan langsung atau pimpinan unit kerja dimana ASN tersebut ditugaskan. Proses evaluasi ini harus mengikuti pedoman yang ditetapkan dan bersifat objektif dan adil. Namun dalam beberapa kasus, objektivitas penilaian dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor subjektif, seperti preferensi pribadi atau prasangka atasan.

Hambatan Pengembangan Karir: Apa saja hambatan yang ditemui dalam pengembangan karir fungsional hasil penyetaraan

Dalam wawancara menunjukkan terdapat hambatan dalam pengembangan karir ASN yang disebabkan penempatan tidak sesuai maka ASN penyetaraan akan susah mendapatkan angka kredit dan menyebabkan tidak bisa mendapatkan kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan yang berdampak pada karir mereka. Salah satu solusinya dengan melakukan perpindahan jabatan dan pemetaan ulang potensi pegawai dengan melakukan uji kompetensi.

Tanggung Jawab Kerja: Bagaimana tanggung jawab kerja ASN penyetaraan

Secara umum diperoleh gambaran dari hasil wawancara masih banyak ASN yang tidak memiliki tanggung jawab kerja dengan jabatan penyetaraan jabatan barunya. Hal ini disebabkan karena mereka belum paham terhadap tanggungjawab kerja baru dan kurangnya partisipasi aktif atasan dalam memberikan pemahaman tentang tugas dan

tanggung jawab kerja pada bawahan. Masih banyak Aparatur Sipil Negara fungsional hasil penyetaraan belum melaksanakan tugas-tugas yang sesuai dengan jabatan fungsionalnya.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir ASN yang terdampak perampingan birokrasi sama dengan ASN Fungsional. Namun terdapat hambatan dalam pengembangan karir karena ada peta jabatan untuk ASN yang tidak sesuai dan tidak memiliki butir kerja pada organisasi kerja. Hal ini berdampak pada karir ASN yang menyebabkan tidak dapat memperoleh angka kredit untuk kenaikan jenjang jabatan dan karir mentok hingga pensiun. Penelitian memiliki keterbatasan pada literatur hasil penelitian sebelumnya yang masih kurang peneliti dapatkan. Hal ini disebabkan karena aturan yang mengatur tentang pola karir dan pengembangan karir ASN yang terdampak perampingan birokrasi baru diterbitkan pada tahun 2023. Diharapkan peneliti selanjutnya mendapatkan lebih banyak literature mengenai pola dan pengembangan karir ASN yang terdampak perampingan birokrasi. Sehingga diharapkan peneliti selanjutnya lebih mampu untuk menghasilkan penelitian yang lebih terperinci mengenai hal tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adikya, F. P. (2022). *Efektifitas Analisis Jabatan Dalam inas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Morowali*. 1, 1–14.
- Akkermans, J., Rodrigues, R., Mol, S. T., & Seibert, S. E. (2021). *The role of career shocks in contemporary career development: key challenges and ways forward*. 26(4), 453–466. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2021-0172>
- Abdussamad, Z. (2015). Metode Penelitian Kualitatif. In *Syria Studies* (Vol. 7, Issue 1).
- Badan Kepegawaian Negara. (2020). BUKU STATISTIK PEGAWAI NEGERI SIPIL DESEMBER 2020 - Statistik Pegawai Negeri Sipil | Keadaan : Desember 2020. *Badan Kepegawaian Negara*, 1–69.
- Badan Kepegawaian Negara. (2020). Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Desember 2020 - Statistik Pegawai Negeri Sipil | Keadaan : Desember 2020. *Badan Kepegawaian Negara*, 1–69. <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2021/03/STATISTIK-PNS-Desember-2020.pdf>
- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Badan Kepegawaian Negara 2022*. 1, 1–14.
- badan kepegawaian negara 2021*. (n.d.). <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Bakti, O. :, Ode, L., & Elwan, M. (2018). ANALISIS RESTRUKTURISASI BIROKRASI DALAM PENGEMBANGAN GOOD GOVERNANCE PADA SEKERTARIAT DAERAH KABUPATEN KONawe UTARA. 1(3), 1–13. Retrieved from <http://ojs.uho.ac.id/index.php/PUBLICUHO>
- Bramantyo, A., & Mardjoeki. (2020). *Urgensi Penyederhanaan Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research*

in Psychology, 3, 77-101.

- Dr. H. Zuchri Abdussamad, S.I.K., M. S. (n.d.). *Metode Penelitian Kualitatif* (M. S. Dr. Patta Rapanna, SE. (Ed.); 2021st ed.). CV. syakir Media Press.
- Dwi, N. D. (2022). *Efektivitas Penyetaraan Jabatan Pengawasan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bengkulu. 1*, 1–14.
- Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Civil Service*, 14(1), 43–54.
- Kasmir, M. I. H. (2022). *Pengaruh beban kerja, pengembangan karier, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di sekolah tinggi sandi negara. 1*.
- lane S RumokoyKevin F.S, Chistoffel Kojo, F. (2016). *Pengaruh KOMPENSASI, Beban Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia TBK WOTel Sulut. 4*(4), 1088–1097.
- La Ode Muhammad Elwan, Muhammad Yusuf, & La Ode Herman Halika. (2022). MINING POLICY CONFLICT: Recruitment of Local Workers in Morosi Industrial Estate, Konawe Regency, Southeast Sulawesi. *Journal Publicuho*, 5(3), 626–642. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i3.18>
- Marie, S., & Groenendaal, E. Van Den. (2021). *Motivational profiles and proactive career behaviors among the solo. 26*(2), 309–330. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2020-0149>
- Menpan RB. (2023). *Permen PANRB Nomor 1 Tahun 2023. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesianomor1Tahun2023*.
- MUH. Ikram Pratama. (2022). Efektivitas Penyetaraan Jabatan Administrator Pada Bagian Organisasi Dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 6(August), 128.
- Paixão, R. B., & Souza, M. A. De. (2018). *Impact of programs on competency , career , and income on management graduates. 53*(3), 441–458. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-004>
- Peeters, E. R. (2022). *Dust yourself off and try again : the positive process of career changes or shocks and career resilience. 27*(3), 372–390. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2021-0143>
- Priyono, & Marnis. (2018). *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja. In Biotechnologia Aplicada (Vol. 23, Issue 1)*.
- Rakhmawanto, A. (2021). Analisis Dampak Perampangan Birokrasi Terhadap Penyetaraan Jabatan Administrator Dan Pengawas. *Civil Service*, 15., No.2, 11–24.
- Rianto, D., & Ocktaliani, C. (N.D.). “ *Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Xyz ” Abstrak yang sesuai dengan kondisi dilapangan . Berdasarkan uraian tersebut , maka peneliti tertarik. 4*(2), 113–129.
- Saifuddin, & Nelliraharti. (2022). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator dan Pengawas ke Jabatan Fungsional (Studi Kasus di UIN Ar Raniry Banda Aceh). *Journal of Education Science (JES)*, 8(2), 280–287.
- Sihotang, E. F., & Jazuli, H. E. R. (2023). *Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional ASN Di Dinas ESDM Provinsi Banten Sebagai Peningkatan Mutu Profesionalisme Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Permenpan-RB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Ja. 1*(1).
- So, C., & Tabor-b, J. (2023). *Motives and strategies of women pursuing careers in IT and HR*

managerial positions. 31 (2), 241–257. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2021-0158>

Thaller, J., & Feldbauer-durstm, B. (2023). *Career development in management accounting : empirical evidence*. <https://doi.org/10.1108/JAAR-03-2022-0062>

Tuasamu, H., Hadady, H., & Fahri, J. (2023). Intervensi Penyetaraan Jabatan: Analisis Efektivitas Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Pada Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*, 22(2), 70–76. <https://doi.org/10.53640/jemi.v22i2.1131>

Uma Sekaran, dan Roger Bougie, 2017. *Reaserch Method for Bisniss*. Chichester, West Sussex, United Kingdom

Veloso, E., Cunha, R., Morumbi, U. A., Paulo, S., Paulo, D. S., Paulo, S., Trevisan, L., Paulo, U. D. S., & Paulo, S. (2020). *Technological innovations in the work environment and the career of the millennium generation*. 17(4), 379–394. <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2019-0070>

Xie, L., & Luo, Z. (2023). *Critical factors of construction workers ' career promotion : evidence from Guangzhou city*. 30(6), 2334–2359. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2021-0691>

Zuhri, M., Fahmy, R., & Lukito, H. (2023). *PERFORMANCE EVALUATION : An intervening model of job satisfaction , transformational leadership and career development*. 6(2), 366–376.