



## JOURNAL OF ACCOUNTING AND FINANCE MANAGEMENT (JAFM)

E-ISSN : 2721-3013  
P-ISSN : 2721-3005

<https://dinastires.org/JAFM>

[dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)

+62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i4>

Received: September 11<sup>th</sup> 2024, Revised: September 18<sup>th</sup> 2024, Publish: September 27<sup>th</sup> 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Pengaruh Ketidak Optimalan Implementasi Penyetaraan Jabatan Pengawas Kejabatan Fungsional Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Borneo Tarakan

Dewi Mirayanthi<sup>1</sup>, Yaya Mulyana<sup>2</sup>, Fofjan Aripin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Banten, Indonesia, [dewimira8181@gmail.com](mailto:dewimira8181@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia, [mulyana\\_yaya@yahoo.com](mailto:mulyana_yaya@yahoo.com)

<sup>3</sup>Universitas Terbuka, Banten, Indonesia, [sofjan@ecampus.ut.ac.id](mailto:sofjan@ecampus.ut.ac.id)

Corresponding Author: [dewimira8181@gmail.com](mailto:dewimira8181@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *The purpose of this study was to see how the performance of Civil Servants (PNS) at Borneo Tarakan University is affected by the suboptimal implementation of the equalization of supervisory positions to functional positions. This study was conducted through a descriptive qualitative case study approach. In-depth interviews were conducted with PNS and relevant institutional leaders. Data analysis was conducted thematically, focusing on three main dimensions: communication, namely consistency, resources including human resources and equipment. The results of the study indicate that communication, namely consistency, and resources including human resources and equipment are less than optimal in the implementation of the equalization policy, namely the tasks given by superiors are not in accordance with the Functional Position. In conclusion, the equalization of positions at Borneo Tarakan University requires improvements in the communication process and adjustment of employee competencies to be effective in improving the performance and quality of public services.*

**Keyword:** *Position Equivalency, Functional Positions, Civil Servant Performance, Policy Communication.*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Universitas Borneo Tarakan terpengaruh oleh ketidakoptimalan implementasi penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan studi kasus kualitatif deskriptif. Wawancara mendalam dilakukan dengan PNS dan pimpinan institusi yang relevan. Analisis data dilakukan secara tematik, fokus pada tiga dimensi utama: komunikasi yaitu konsistensi, sumber daya yang mencakup sumber daya manusia dan peralatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yaitu konsistensi, dan sumber daya yang mencakup sumber daya manusia dan peralatan kurang optimal dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan yaitu tugas yang diberikan oleh atasan tidak sesuai dengan Jabatan Fungsional. Kesimpulannya, penyetaraan jabatan di Universitas Borneo

Tarakan memerlukan perbaikan dalam proses komunikasi dan penyesuaian kompetensi pegawai agar efektif dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

**Kata Kunci:** Penyetaraan Jabatan, Jabatan Fungsional, Kinerja PNS, Komunikasi Kebijakan.

## INTRODUCTION

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 menetapkan bahwa jabatan administrasi harus disetarakan dengan jabatan fungsional. Tujuan dari penyetaraan jabatan ini adalah untuk membangun birokrasi yang lebih aktif dan profesional dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan efektifitas untuk mendukung kinerja pelayanan publik pemerintah. (Ramadani & Sofyaningrum, 2020). Sejak didirikan pada tahun 2020, Universitas Borneo Tarakan telah mengikuti kebijakan yang ada dari pemerintah pusat dan mengubah jabatan strukturalnya menjadi fungsional.

Dengan Permen PAN RB No. 28 tahun 2019 tentang proses pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dan penyetaraannya menjadi lebih mudah. Permen ini merekomendasikan bahwa pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional tidak memerlukan uji kompetensi (Suartini, 2023). Sebaliknya, jika seseorang ingin beralih ke jabatan fungsional melalui jalur perpindahan atau inpassing, mereka harus memenuhi syarat dan persyaratan tertentu (Gumay et al., 2021; Sumarna & Warman, 2022; Mastroah, 2023).

Universitas Borneo Tarakan semakin menyadari pentingnya manajemen perubahan dan bertindak sesuai dengan peraturan. Perubahan dari jabatan struktural menjadi fungsional tersebut adalah salah satu bentuk manajemen perubahan. Institusi pendidikan tinggi harus mempertimbangkan secara cermat bagaimana mengakomodasi perubahan lingkungan eksternal secara tepat waktu dan berkelanjutan. Hal ini menjadi penting bagi manajemen universitas untuk memastikan bahwa rencana perubahan dibuat dan diterapkan secara efisien untuk mempertahankan dan mencapai tingkat kinerja yang tinggi dan memastikan bahwa program pendidikan tinggi tersebut memenuhi syarat untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan (Sukamtono et al., 2022).

Idealnya, penyederhanaan birokrasi ini dimulai dengan penataan Organisasi dan Tata Kelola (OTK). Setelah itu, penyetaraan jabatan akan dilakukan setelahnya (Fitrianingrum et al., 2020; Permatasari & Ariani, 2021). Namun, kedua proses dapat dilakukan secara bersamaan karena penataan OTK memerlukan waktu dan proses yang cukup lama. Namun pada faktanya proses yang dilakukan secara paralel berdampak pada standar Operasional Prosedur (SOP) serta pada tata kelola organisasi, yang mulanya birokrasi itu dimulai dari Rektor, Wakil Rektor, Biro, Kepala Bagian dan Kepala Subbagian, dengan adanya penyetaraan jabatan maka birokrasi tersebut menjadi Rektor, Wakil Rektor, Biro, Kepala kelompok Kerja, Jabatan Fungsional Tertentu

Jabatan fungsional tersebut harusnya diisi oleh pegawai yang memiliki kesesuaian kompetensi yang meliputi pendidikan dan keahlian, namun pada kenyataannya masih terdapat ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan fungsional yang di emban sehingga hal ini berdampak pada kinerja dari pegawai tersebut. Akibat dari ketidaksesuaian tersebut, pegawai sering kali tidak dapat melaksanakan tanggung jawab dan tugasnya secara optimal. Hal ini tidak hanya mempengaruhi produktivitas individu, tetapi juga dapat memperlambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, kurangnya penyesuaian kompetensi dengan jabatan yang di emban juga berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan turnover pegawai atau menurunkan semangat kerja.

Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas bagaimana ketidak optimalan penerapan penyetaraan jabatan pengawas ke jabatan fungsional berdampak pada kinerja pegawai negeri Sipil di Universitas Borneo Tarakan guna mengevaluasi efektivitas kebijakan tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja institusi dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini juga akan

memberikan rekomendasi yang dapat digunakan oleh Pemerintah dan UBT bekerja sama untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui reformasi administrasi yang lebih optimal.

## METHOD

Analisis ini memanfaatkan pendekatan kualitatif deskriptif. Studi ini dilakukan dengan tujuan untuk memperluas pemahaman kita tentang bagaimana kebijakan menyetarakan jabatan pengawas dengan jabatan fungsional di Universitas Borneo Tarakan. Studi ini dengan pendekatan studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui wawancara menyeluruh dengan PNS yang mengalami penyetaraan jabatan serta pimpinan institusi terkait. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi pandangan responden secara mendalam mengenai komunikasi, sumber daya, dan konsistensi kebijakan penyetaraan tersebut. Wawancara dilakukan pada bulan September dan Oktober 2023 dengan beberapa pegawai yang disetarakan serta Ketua Kelompok Kerja, Abdul Majid. Selain wawancara, observasi di lapangan juga dilakukan untuk melihat kondisi aktual sumber daya yang mendukung implementasi kebijakan, termasuk sarana dan prasarana yang ada.

Data yang diperoleh dari wawancara dianalisis secara tematik, yang fokus pada tiga dimensi utama: transmisi, kejelasan, dan konsistensi dalam komunikasi kebijakan, serta sumber daya, yang mencakup anggaran, sumber daya manusia, peralatan, dan kewenangan. Validitas data diperoleh melalui triangulasi sumber, di mana berbagai sumber informasi digunakan untuk memperkuat temuan. Analisis ini juga melibatkan pemeriksaan konsistensi antara pernyataan responden dengan observasi lapangan. Dengan pendekatan ini, penelitian berupaya untuk menggambarkan secara detail bagaimana kebijakan penyetaraan jabatan diterapkan dan tantangan yang dihadapi dalam prosesnya (Kustanto & Nuviandra, 2023; Djamil & Sunarya, 2024).

## RESULTS AND DISCUSSION

Implementasi penyetaraan Jabatan Pengawas Ke dalam Jabatan Fungsional menggunakan model implementasi kebijakan George Edward III yang terdiri dari empat variable yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Idealnya dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan ini harus optimal namun dari hasil penelitian di Universitas Borneo Tarakan didapati dari empat factor diatas terdapat 2 faktor yang belum optimal yaitu:

### a. Komunikasi

Komunikasi merupakan sarana untuk menyampaikan informasi. Salah satu komponen penting adalah komunikasi yang baik dan efektif, efektivitas dan komunikasi dibutuhkan pada penerapan kebijakan. Komunikasi dalam teori ini terdiri dari 3 dimensi yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi (WUMU et al., 2022; Fajarwati et al., 2022; Al Rassyi & Suriyani, 2023).

Dimensi yang kurang optimal dalam implementasi penyetaraan jabatan yaitu konsistensi. Terkait dimensi ini, berdasarkan hasil wawancara terdapat responden yang mengungkapkan bahwa pimpinan belum konsisten dan jelas terkait penyetaraan jabatan ini dengan memberikan perintah dan tugas yang tidak sesuai dengan Jabatan Fungsional, hal ini sesuai dengan temuan dari wawancara yang dilakukan dengan divisi Fungsional Arsiparis yaitu:

*“Perintah atasan masih seperti awal, sebelum penyetaraan jabatan sehingga mengerjakan tugas dan fungsi sebagai kasubbag dan Jabatan Fungsional”*

*“Perintah dari atasan ada yang sesuai dengan JFT tetapi banyak juga yang tidak sesuai dengan tusi JFT sehingga tidak dapat menambah angka kredit” (Hasil wawancara 7 dan 15 September 2023)*

Selain itu hasil wawancara dengan Jabatan Fungsional Analisis Pengelolaan Keuangan APBN yaitu:

*“Perintah atasan tidak konsisten dan tidak jelas, karena yang dikerjakan tidak sesuai atau melenceng dari tugas dan fungsi Jabatan Fungsional Tertentu”*

Dari petikan-petikan wawancara diatas dapat diambil kesimpulan bahwa masih terdapat perintah atasan yang tidak konsisten dalam memberikan perintah dan instruksi hal ini disebabkan perintah atasan masih berbeda dengan tugas dan dan fungsi sebagai Jabatan Fungsional. Dari pengamatan di lapangan terdapat Jabatan Fungsional Arsiparis dan Jabatan Fungsional Analis Pengelolaan Keuangan APBN yang masih diberikan tugas oleh atasan tidak sesuai dengan jabatan fungsional yang diemban yaitu masih mengerjakan tugas dan fungsi Kepala Subbagian atau Pejabat Pengawas. Konsistensi atasan dalam memberikan perintah dan instruksi merupakan hal yang sangat penting karena mempengaruhi hasil pekerjaan dari Pegawai Negeri Sipil yang disetarakan dan juga dapat mengganggu proses pengumpulan angka kredit.

Ketidakkonsistenan atasan dalam memberikan perintah dan instruksi berdampak signifikan terhadap kinerja dan tanggung jawab pegawai yang menduduki jabatan fungsional. Dalam konteks jabatan fungsional Arsiparis dan Analis Pengelolaan Keuangan APBN, pegawai yang seharusnya fokus pada tugas spesifik sesuai jabatan mereka justru sering kali dibebani tugas yang bersifat administratif atau operasional, seperti tugas Kepala Subbagian atau Pejabat Pengawas. Hal ini tidak hanya mengaburkan peran utama pegawai, tetapi juga menghambat mereka dalam memenuhi target kinerja dan angka kredit yang menjadi ukuran penting dalam karir jabatan fungsional. Ketidakselarasan ini berpotensi menurunkan motivasi dan semangat kerja, karena pegawai merasa kurang dihargai dalam menjalankan kompetensi dan keahlian mereka. Selain itu, ketidakkonsistenan perintah juga menciptakan kebingungan di lapangan, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

b. Sumber Daya (*resources*)

Faktor sumber daya yang terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya peralatan, dan sumber daya kewenangan juga terungkap dari data dan hasil wawancara yang diberikan responden.

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia adalah komponen yang sangat penting (Effendi, 2021). Faktor ini merupakan salah satu pendukung berkembang dan majunya institusi. Selain itu sumber daya manusia merupakan penunjang keberhasilan dalam implementasi kebijakan. Berikut jumlah pegawai dan status yang disetarakan:

**Tabel 1. Jumlah Pegawai dan Jabatan**

Status	Jumlah	Jabatan
Pegawai Negeri Sipil	8 Orang	Kepala Subbagian

Dari data diatas dapat dilihat bahwa Pegawai Negeri Sipil yang disetarakan berjumlah 8 orang yang seluruhnya menjabat sebagai Kepala Subbagian. Berdasarkan Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, Jabatan Pengawas atau Kepala Subbagian diberi wewenang untuk melakukan penyetaraan jabatan.

Berikut nama, latar belakang pendidikan, Jabatan Struktural/Pengawas dan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil yang di setarakan

**Tabel 2. Jabatan Pengawas yang Disetarakan Ke Dalam Jabatan Fungsional**

No	Nama	Jabatan Pengawas	Jabatan Fungsional
1	Erni Yusnita Sari, A.Md	Kepala Subbagian Kepegawaian	Analisis Kepegawaian Ahli Muda
2	Nopiyanti, S.Hut	Kepala Subbagian Akademik	Arsiparis Ahli Muda

3	Prianto, S.H	Kepala Subbagian Hukum, Tata Laksana dan Hubungan Masyarakat	Analisis Hukum Ahli Muda
4	Putra Prima Naufal, S.ST	Kepala Subbagian Perencanaan	Analisis Anggaran Ahli Muda
5	Sigid Budi Santoso, S.Sos	Kepala Subbagian Keuangan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda
6	Siti Maimunah, S.E	Kepala Subbagian Umum Fakultas Ekonomi	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda
7	Suhartini, S, E	Kepala Subbagian Akuntansi dan Pelaporan	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda
8	Yus Hardianto, S.Kom	Kepala Subbagian Evaluasi dan Statistik	Statistik Ahli Muda

Dalam penyetaraan jabatan ini perlu diperhatikan tentang latar belakang dan kompetensi. Dari hasil wawancara responden dan tabel sebelumnya menunjukkan bahwa masih terdapat Pegawai Negeri Sipil yang disetarakan yang masih tidak sesuai dengan pendidikan sebelumnya. Seperti contohnya Kasubbag Akademik yang berlatar belakang pendidikan Sarjana Kehutanan disetarakan menjadi Jabatan Fungsional Arsiparis. Selain itu pada bidang keahlian seperti Kasubbag Umum di Fakultas disetarakan menjadi Analisis Pengelolaan Keuangan APBN.

Keahlian merupakan penunjang yang tidak kalah penting dalam penyetaraan jabatan ini. Berdasarkan Peraturan Nomor 28 Tahun 2019 Menteri Pendayaaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Pengawas ke dalam Jabatan Fungsional adalah pengangkatan melalui penyesuaian/*inpassing* dan masa menduduki Jabatan pengawas paling kurang satu tahun.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa meskipun terdapat perbedaan latar belakang pendidikan dengan Jabatan Fungsional yang diemban, penyetaraan ini tetap dilaksanakan karena melalui penyesuaian/*inpassing*. Untuk mengatasi perbedaan antara latar belakang pendidikan dan Jabatan

Sumber daya peralatan terdiri dari prasarana dan sarana. Prasarana yang dimiliki oleh Universitas Borneo Tarakan antara lain bangunan dan kantor tempat melakukan aktivitas atau bekerja. Sedangkan sarana penunjang pekerjaan yaitu meja, kursi, computer, laptop, printer, proyektor, dan LCD. Sarana dan prasarana sebagai fasilitas yang digunakan dalam memudahkan dan memberikan pelayanan. Hasil dari wawancara terungkap bahwa terdapat responden yang telah mendapatkan sarana dan prasarana yang memadai dan masih terdapat responden yang belum mendapatkan sarana yang kurang memadai yaitu Jabatan Fungsional Arsiparis tidak adanya tempat khusus untuk menyimpan arsip.

Hal ini juga terungkap dengan hasil wawancara dengan Bapak Abdul Majid selaku Ketua Kelompok Kerja, yaitu:

*“Ada beberapa jabatan fungsional yang belum memadai sarannya, seperti Arsiparis yang belum memiliki sarana yang memadai karena ada beberapa persyaratan yaitu dokumen arsip harus memiliki tempat-tempat tersendiri tetapi bertahap akan dipenuhi”*(Hasil wawancara 4 Oktober 2023)

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat Jabatan Fungsional seperti Arsiparis belum mendapatkan sarana yang memadai. Berdasarkan pengamatan di lapangan, Jabatan fungsional Arsiparis tidak mempunyai tempat penyimpanan arsip. Tempat penyimpanan arsip merupakan bagian penting untuk menyimpan arsip-arsip penting agar aman dan mudah dalam mencari arsip yang dibutuhkan.

Dari penjelasan sebelumnya, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa sarana dan prasarana di Universitas Borneo Tarakan cukup baik dan memadai tetapi berdasarkan pengamatan di masih terdapat Pegawai Negeri Sipil yang disetarakan belum mendapatkan sarana yang belum memadai. Prasarana dan sarana adalah faktor yang tidak kalah penting

untuk menunjang pekerjaan Pegawai Negeri Sipil. Apabila sarana dan prasarana cukup baik dan memadai akan meningkatkan hasil kerja terutama dalam hal pelayanan terhadap civitas akademika.

Penjelasan di atas mengarah pada kesimpulan bahwa dalam dimensi sumber daya, terdapat responden pada saat penyetaraan jabatan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya tetapi mempunyai keahlian dan kemampuan yang sesuai dengan Jabatan Fungsional yang diemban dikarenakan tugas dan fungsi Jabatan Fungsional yang diemban sekarang sesuai dengan tugas dan fungsi jabatan yang diemban sebelumnya. Namun masih terdapat responden yang tidak mempunyai keahlian atau keterampilan dikarenakan Jabatan Fungsional yang diemban tugas dan fungsinya tidak sama dengan tugas dan fungsi pada Jabatan Pengawas sebelumnya. Latar belakang pendidikan juga merupakan faktor yang sangat penting pada jabatan fungsional. Karena sumber daya manusia adalah bagian penting dari setiap organisasi atau institusi, sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari organisasi atau institusi. Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi sehingga sangatlah penting untuk menyesuaikan latar belakang pendidikan dan meningkatkan kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia sesuai Jabatan Fungsional yang diemban.

Berdasarkan uraian-uraian diatas dapat diketahui bahwa ketidak optimalan penerapan kebijakan yang menetapkan jabatan pengawas setara dengan jabatan fungsional di Universitas Borneo dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu pegawai kesulitan dalam mengumpulkan angka kredit. Sedangkan pengaruh ketidak optimalan pada faktor sumber daya yaitu tugas dan fungsi sebagai Jabatan Fungsional tidak dapat dilaksanakan secara maksimal karena terdapat perbedaan latar belakang pendidikan dan latar belakang jabatan pengawas dengan jabatan fungsional yang diemban dan belum terpenuhinya tempat arsip sehingga Jabatan Fungsional Tertentu Arsiparis belum maksimal dalam mengaplikasikan manajemen penyimpanan data dan arsip secara baik dan benar.

## CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian tentang ketidakefektifan implementasi penyetaraan jabatan pengawas kedalam jabatan fungsional dari empat factor yang harus terpenuhi yakni komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi, factor komunikasi (konsistensi) dan factor sumberdaya adalah dua indikator yang sangat mempengaruhi ketidak optimalan penyetaraan jabatan pengawas kedalam jabatan fungsional. Pada factor komunikasi, terdapat perintah atasan atau pimpinan yang tidak konsisten yaitu memberikan tugas yang tidak sesuai dengan tugas dan fungsi Jabatan Fungsional yang diemban oleh pegawai. Sedangkan pada factor sumber daya (sumber daya manusia dan sumber daya peralatan), adanya perbedaan latar belakang pendidikan dan jabatan pengawas dengan Jabatan Fungsional yang akan diemban juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai tersebut. Selain itu terdapat sarana yang sampai saat ini belum terpenuhi, sehingga dapat ditarik Kesimpulan bahwa factor-faktor diatas dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi Jabatan Fungsional yaitu pegawai tidak segera memahami tugas dan fungsi dan kesulitan untuk menyimpan berkas-berkas karena tempat yang kurang memadai. Faktor-faktor diatas merupakan tantangan yang harus diatasi agar pegawai dapat melaksanakan tugas dan fungsi dengan baik.

## REFERENCE

- Al Rasyi, D. A., & Suriyani, E. (2023). Implementasi Program Bantuan Langsung Tunai Dana Desa Dilihat Dari Aspek Komunikasi Pada Kantor Desa Pamarangan Kiwa Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 6(2), 412–428.
- Aripin, S. (2015). Peran Strategis Sekertaris Daerah Dalam Pembagunan Daerah. *Jurnal Academica Fisip Untad*, 7(2).
- Aziz, Y. M. A., Abu Huraerah, A. H., & Martiawan, R. (2022). Policy Strategy Development Tourism South Cianjur in Cianjur Regency, West Java. *Advances in Social Science*,

- Educations and Humanities Research*, 343, 242–248.
- Djamil, M., & Sunarya, A. (2024). Implementasi Kebijakan Pengembangan Karir Untuk Mewujudkan Efektivitas Kinerja Pada Kebijakan Penyetaraan Jabatan Di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. *Soetomo Magister Ilmu Administrasi*, 2(1), 27–34.
- Effendi, M. (2021). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan citra lembaga di lembaga pendidikan islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 2(1), 39–51.
- Fajarwati, A., Pusparini, N., & Rachmawati, E. (2022). Strategi Komunikasi dalam Kebijakan Inovasi Daerah. *Dialektika*, 9(2), 178–190.
- Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1 Juni), 43–54.
- Gumay, M. F., Sudrajat, T., & Hartini, S. (2021). Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Yang Berimplikasi Penataan Jabatan Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Soedirman Law Review*, 3(1).
- Kustanto, M., & Nuviantra, W. L. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Terhadap Pola Karier Pejabat Fungsional Hasil Penyetaraan Di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian Dan Pengembangan*, 7(1), 67–80.
- Mastoah, S. (2023). Implementasi Kebijakan Penghapusan Jabatan Eselon III Dan IV Ke Dalam Penyetaraan Jabatan Fungsional Dalam Perspektif Hukum. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(5), 603–614.
- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Penyetaraan pola karier pasca jabatan administrasi ke jabatan fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.
- Ramadani, T., & Sofyaningrum, E. D. (2020). Strategi Komunikasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(2), 239.
- Suartini, N. K. (2023). Problematika Pelaksanaan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(2), 388–396.
- Sukamtono, S., Ranihusna, D., & Widyastuti, R. (2022). Perubahan jabatan: dampaknya pada kinerja dan kesejahteraan. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Informatika)*, 18(3), 197–216.
- Sumarna, A., & Warman, H. (2022). Analisis Penerapan Kebijakan Penyetaraan Jabatan Di Sekretariat Direktorat Jenderal Pencegahan Dan Pengendalian Penyakit. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(1), 2222–2228.
- WUMU, A. M., DENGO, S., & LONDA, V. (2022). Komunikasi Kebijakan Dalam Pelaksanaan Dana Desa Di Desa Watudambo II Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(113).